

Obiettivo

*La gente ha opinioni diverse sulla Qualità,
non perché questa sia diversa,
ma perché la gente è diversa in termini di esperienza.
(R.M.Pirsing, Lo zen e l'arte della manutenzione della
motocicletta)*

Il volume è nato dalla presuntuosa ipotesi che le attività di Spettacolo in Italia, e soprattutto quelle cosiddette "dal vivo", abbiano bisogno di un ripensamento e di una riqualificazione sul piano organizzativo, e che debbano altresì "misurarsi" con gli altri servizi pubblici culturali (biblioteche, musei, etc.) oltre che con l'industria del tempo libero.

Il presupposto, ormai generalmente percepito ma ancora provocatorio per gli addetti ai lavori, è che sia giunto il momento per l'organizzazione dello Spettacolo di confrontarsi con "modelli" aziendali preconfigurati e derivanti da culture professionali nettamente diverse.

Fra i tanti modelli che le teorie organizzative potrebbero produrre (e che la pratica dei singoli organizzatori puntualmente contesterebbe!), l'autore ha deliberatamente scelto a priori le norme internazionali sulla Qualità: una Qualità che porta la maiuscola perché usata in una accezione tecnica specifica e non in quella del linguaggio comune; una Qualità, cioè, che è meglio subito identificare con l'appellativo di "gestionale" o anche "organizzativa".

Queste norme stanno subendo, a conferma della loro programmatica adattabilità, una revisione già ampiamente divulgata. Pertanto il volume approccia l'organizzazione delle attività dello Spettacolo attraverso il testo in corso di approvazione delle norme conosciute con la sigla ISO 9000; in particolare propone alle strutture dello Spettacolo di "simulare" l'adozione del progetto di norme internazionali ISO/DIS (*International Organization for Standardization / Draft International Standard*) 9000:2000, 9001:2000 e 9004:2000 intitolato: **Sistemi di gestione per la Qualità.**

Indice

N.B. i titoli si richiamano deliberatamente all'indice delle norme ISO 9000

Prefazione di Giorgio Van Straten, Presidente AGIS, pg. 7.

3. Introduzione, pg. 9.

Viene illustrato il significato dei sistemi di qualità e della certificazione, e se ne traccia una breve storia, soprattutto in rapporto alle norme ISO (0.1, pg. 13). Attraverso una analisi del contesto dell'organizzazione culturale si evidenziano i possibili rapporti fra Qualità e Cultura (0.2, pg. 32).

3. Campo di applicazione, pg 44..

Dopo una sintesi dei problemi dell'organizzazione dello Spettacolo, si relaziona sulla ricerca AGIS (1.1, pg. 49) sui rapporti fra Qualità e "sistema-sala".

2. Riferimenti e definizioni, pg. 67.

Dopo un panorama di riferimenti soprattutto legislativi dello Spettacolo (2.1, pg. 69), si riassumono i contenuti delle tre norme ISO qui prese a modello (2.2, pg. 78) e si fornisce un glossario-base per la Qualità nello Spettacolo.

3. Linee guida per l'applicazione, pg 102..

Partendo dagli input della norma ISO 9004:2000, si approfondiscono i quattro ambiti: responsabilità, con un manuale-tipo (3.1, pg. 106); risorse, con alcuni esempi di procedure (3.2, pg. 125); processi, con la carta dello spettatore (3.3., pg. 136); misurazioni (3.4, pg. 149).

Conclusioni, pg. 154.

Prefazione

E' passato più di un anno da quando, durante una convention del teatro a Parma, mi incontrai con Franco Ferrari per parlare di qualità nello spettacolo. Non ci conoscevamo; lui aveva letto una delle mie prime interviste da presidente dell'AGIS, nella quale sollevavo questo tema, e mi aveva cercato, meravigliato quasi che una tale questione potesse interessarmi.

Quella conversazione fu come l'incontro di due carbonari: davvero volevamo le stesse cose, o uno di noi due bluffava?

Oggi, che siamo alla fine di un percorso comune, possiamo dire che quel giorno capimmo di essere due compagni d'avventura che scommettevano su un progetto accettando il rischio che questo comportava. E, a posteriori, aggiungo che ne valeva la pena.

Non era facile né scontato che si potesse applicare al nostro settore logiche che provengono dalla cultura di impresa, ancora oggi, anzi, credo che si debba procedere con grande cautela per le specificità che produrre spettacolo comporta. Si doveva anche evitare di confondere qualità artistica, che non è mai stata presa in considerazione in questo progetto, e qualità come criterio oggettivo di valutazione dell'organizzazione di impresa secondo le norme internazionali ISO.

Ma ero e sono altrettanto convinto che le attività dello spettacolo hanno bisogno di una riorganizzazione interna, di nuovi e più efficienti modelli gestionali, di una diversa e maggiore considerazione dei propri clienti (spettatori e finanziatori).

Insomma è importante che quella specificità artistica e artigianale dello spettacolo non diventi un alibi per sottrarsi alla necessità di utilizzare al meglio le risorse umane ed economiche su cui si può contare.

Come AGIS abbiamo deciso di partire dalle sale e da una Carta dello Spettatore che costituisca il primo passo nel terreno della qualità: quello che nel linguaggio specifico della qualità si chiama carta dei servizi e che riguarda il personale e l'organizzazione a diretto contatto col pubblico. E' un primo passo, senz'altro importante, ma che già allude ad un altro: penso, infatti, che da una parte la carta assumerà il senso di un accreditamento professionale, cioè di una attribuzione di garanzia da parte delle categorie nei confronti dei propri associati attraverso il marchio AGIS-QUALITA', e dall'altra che per le strutture più grandi ma non solo per esse, questa possa essere l'occasione per iniziare a riflettere sull'insieme della propria organizzazione interna.

Da ciò l'utilità di uno studio come questo di Ferrari, una sorta di manuale per chi voglia iniziare a verificare nel concreto l'utilità di un percorso complessivo che, sul medio-lungo periodo, possa concludersi con una vera e propria certificazione, e che al contempo ha il pregio di considerare la qualità gestionale una dotazione di norme, certo, ma non una gabbia, quanto un indirizzo metodologico che tenga nel dovuto conto lo specifico culturale del settore.

Con questo testo e con la Carta dello Spettatore consegniamo a chi può essere interessato una prima conclusione del nostro percorso intrapreso da carbonari e concluso fuori dalle catacombe. Ma il cammino è appena iniziato e la sfida per mantenere e rilanciare il ruolo dello spettacolo, del cinema, del teatro, della musica, nella nostra società continua: sul piano delle idee e della creatività artistica c'è da augurarsi che agli autori non venga mai a mancare né il talento né l'ispirazione. Per tutto il resto, per la prosa del lavoro quotidiano di gestione e organizzazione, si può e si deve fare molto di più.

Giorgio Van Straten
Presidente AGIS

(Associazione Generale Italiana dello Spettacolo)

0. Introduzione

La Qualità è la capacità di un sistema organizzativo di ottemperare ai "requisiti", cioè alle esigenze e alle aspettative, delle "parti interessate", cioè dei soggetti e degli individui coinvolti nelle prestazioni e negli esiti di una organizzazione.

Questo studio è partito da un quesito: attività come quelle dello Spettacolo, che si basano sulla creatività artistica, possono assumere una logica "clientocentrica", cioè orientata prioritariamente alla soddisfazione, e quindi al consenso, dello spettatore?

In altri termini: poiché le attività dello Spettacolo esistono soltanto nel momento in cui si confrontano con il loro pubblico, è giusto che si adeguino all'attuale globalizzazione del "mercato del consumatore", in cui la domanda tende a condizionare l'offerta? O meglio: se è legittimo che lo Spettacolo cerchi di influenzare il gusto dello spettatore, di indirizzarne le scelte con mezzi promozionali e formativi, in quale misura deve rapportare (o addirittura sacrificare) lo scopo dello *sviluppo culturale* al rispetto dei comportamenti individuali e collettivi legati alla gestione del *tempo libero*?

Tali quesiti rimandano alle due professionalità centrali per ogni tipo di spettacolo: il produttore (anche nell'accezione di realizzatore) e il gestore (anche nell'accezione di promotore). In alcune situazioni le due funzioni devono convivere (p.es.: teatri stabili, enti lirici, circhi), in altre sono separate (p.es.: cinema, spettacoli di giro, musica leggera); sempre hanno problemi diversi, spesso conflittuali. E' evidente che il cinema e la musica leggera sono in grado di rispondere, per loro natura, ad un mercato dominato dal lucro e dal consumismo totale, dalla dittatura della quantità; è altrettanto evidente che il teatro è fisiologicamente "per pochi" e ogni suo tentativo di massificarsi, anche se imposto dai tempi, è destinato ad essere controproducente.

L'obiettivo della ricerca qui effettuata è stato di applicare i quesiti suddetti al "**sistema sala**", una definizione che si è assunta per riassumere, con ovvia genericità:

tutti i contenitori fisici e tutte le forme gestionali con cui si realizza l'esercizio delle attività tradizionali dello Spettacolo: cinema, teatro, musica, danza, circo;

termini a loro volta generici, in cui si raccolgono identità diverse: dalla prosa ai film, alla musica leggera, al musical, allo spettacolo viaggiante, a tutto ciò che può chiamarsi "performing art".

Ma questo abbraccio complessivo non è soltanto di comodo, bensì rispecchia quella denominazione di "attività", nettamente distinta da "beni", con cui il linguaggio della pubblica amministrazione ha ormai classificato le varie espressioni dello Spettacolo, e che riecheggia il riassuntivo e burocratico "attività spettacolistiche" con cui la SIAE da sempre battezza l'oggetto dei propri dati direttamente derivanti dalle "sale". Infatti il DL 20.10.1998, n.368, istitutivo del nuovo Ministero per i Beni e le Attività Culturali, all'art. 2 rubrica sotto la definizione "attività" il teatro, la musica, il cinema, la danza e il circo; e ciò significa che

lo Spettacolo rimane, e rimarrà sempre, sospeso fra arte e intrattenimento, fra cultura e industria.

Il significato trasversale e unificante di "sala" diventa così un compattamento immediatamente comprensibile delle categorie, in rapporto alle loro comuni finalità.

Le attività dello Spettacolo, pur nelle loro nette differenze professionali, hanno tutte bisogno del pubblico, in modo più marcato rispetto ad altri servizi come le biblioteche o i musei, che d'altronde offrono "beni", non "attività".

Un sito archeologico, un affresco, un libro, un parco naturale, etc: sono "cose" (termine che lo Stato usava prima di "beni") che hanno valore in sé, indipendentemente dall'essere fruite; un pittore, uno scrittore, possono considerarsi tali anche se le loro opere rimangono in un ambito di addetti ai lavori. I produttori-realizzatori di Spettacolo cessano persino di essere tali se il pubblico non continua a "vedere" il loro lavoro.

Porre l'accento sul pubblico sembra banale, ma non è così, e in ogni caso è propedeutico per il contenuto che qui si vuole sviluppare. Infatti, se si introduce nello Spettacolo la consapevolezza del "mercato del consumatore", si provoca un rilancio della sala nei confronti del palcoscenico/schermo.

Gli operatori del sistema-sala se ne sono accorti da tempo (alcuni più di altri) e hanno elaborato numerosi strumenti che si possono tecnicamente definire "orientati alla soddisfazione del cliente". Questo trend è stato collegato alle modalità che negli anni '90 si sono diffuse nei servizi sociali, in particolare alle cosiddette "carte dei servizi", su cui si tornerà approfonditamente.

A questo punto occorre sgombrare il campo da un equivoco che potrebbe deformare il senso di tutte le prossime pagine. Ciò che viene proposto sopra un palcoscenico, uno schermo, una pista o una pedana, è il *cuore* e la *ragione* delle professioni dello Spettacolo. La "sala" è costruita intorno a questa proposta, in assenza della quale la sala stessa non esisterebbe; la "sala" deve comunque tutelare anche gli interessi e le esigenze della proposta artistica che ospita; e di questo, cioè del fatto che

nello Spettacolo, nell'Arte e nella Cultura, l'offerta non può e non deve essere totalmente subordinata alla domanda,

la Qualità, come si vedrà più avanti, tiene debito conto.

Premesso questo, rimane il fatto che il gestore della "sala" è il veicolo fondamentale per permettere al *prodotto* spettacolare la sua naturale trasformazione in *servizio* allo spettatore. Ci sono produttori che abbracciano "troppo" questi principi e inseguono un consenso che in passato sarebbe stato definito "commerciale"; ce ne sono altri che, pur in buona fede, spesso inconsapevolmente, non valutano adeguatamente il riscontro del pubblico. E' dagli anni '90 che il contesto socio-economico sembra imporre agli operatori dello Spettacolo di trovare una mediazione, di rendere compatibili e coordinate le finalità dei realizzatori con quelle dei promotori. Si tratta di uno scenario su cui probabilmente tutti gli addetti possono trovarsi concordi.

Questo libro si tiene lontano dall'analisi dei processi produttivi e, ancora più chiaramente, dalla valutazione dei loro contenuti, ovvero dall'incidenza del valore artistico e culturale del **prodotto-spettacolo**. Ma focalizzare l'attenzione sul destinatario principale, cioè sullo spettatore, comporta dare un giudizio sulle organizzazioni che devono supportare tale attenzione. Così come, per non rischiare che il **servizio-spettacolo** pretenda a sua volta, in nome di una enfasi sui diritti dello spettatore, di commercializzare biecamente il prodotto-spettacolo, può essere utile stabilire dei criteri sulla base dei

quali rinegoziare il rapporto fra i responsabili del sistema-sala e i loro fornitori.

Allora il quesito più pesante di questa ricerca è il seguente. L'invasione del "mercato del consumatore", da una parte, e la cogenza di cambiamenti quasi rivoluzionari per lo spettacolo italiano (a cominciare da quelli legislativi ed amministrativi), dall'altra, devono comportare una sostanziale modificazione delle strutture dell'esercizio?

E' corretto ritenere che il sistema-sala abbia bisogno di un miglioramento organizzativo interno e di un'evoluzione del rapporto con lo spettatore, e quindi non soltanto di aggiustamenti dettati dall'esperienza, ma di vere e proprie "regole" innovative?

La ricerca parte dal presupposto che questa esigenza sia reale, e che un modo efficace per affrontarla (alternativo ad altri comunque possibili) sia l'applicazione al sistema-sala di modelli organizzativi derivati dalle tendenze internazionali sulla qualità aziendale, in particolare dalle norme ISO 9000 citate in premessa.

0.1. Cultura della Qualità

La Qualità è una cultura del risultato impostata sui mezzi per raggiungerlo.

Difficile comunicare con immediatezza a cosa serve un *sistema di gestione per la qualità*, sgombrare il campo dagli equivoci e dalle banalizzazioni. E' invece facile, ormai, convincere che normazioni, tendenze, mercati, etc, stanno spingendo anche il mondo dei cosiddetti servizi, anche di quelli a valenza sociale (sanità, scuola, turismo, etc), alla necessità di migliorare e magari certificare le proprie prestazioni.

Difficile pensare che il comparto dei beni e delle attività culturali, mentre ancora sta assimilando una managerialità gestionale che gli viene richiesta da numerosi input, sia già in grado di perfezionarla, ovvero di adattarla a modelli generalisti.

Difficile conciliare la volontà di *regolare* tipica di ogni organizzazione, con l'istinto di *creare* tipico di ogni arte.

Meno difficile dimostrare che i "bollini", le attestazioni, insomma: i certificati, non possono essere un punto di arrivo. Soddisfare la domanda non significa infatti annullarla, ma renderla più sofisticata; pertanto qualunque fornitore voglia avere successo con i clienti, deve mettere in grado la propria organizzazione di migliorare continuamente.

La Qualità non è "pulire dove passa il prete", non sta nell'improvvisare, ma nel "ripetere bene" cioè nel fare bene ogni attività e ogni processo, nel porsi il problema della "organizzazione" in mezzo ai problemi più urgenti e più reali del lavoro quotidiano; concedersi questa perdita di tempo, questa fatica ulteriore, e trasformarla in investimento.

E' un assunto teorico che percorre tutta questa ricerca e che può rivelare una scarsa applicabilità al comparto in oggetto. Tuttavia, inserire anche teoricamente il tema dell'organizzazione nel pragmatismo quotidiano del fare spettacolo, può costituire un momento di crescita e una opportuna criticità nei confronti delle componenti artistiche del lavoro.

Darsi delle regole non è una gabbia, ma un riferimento per verificare gli scostamenti e analizzare i difetti.

La Qualità arriva dal mondo anglosassone e dalla cultura aziendale giapponese: due matrici difficili da adeguare al nostro sistema-paese, che tuttavia ha un evidente bisogno di internazionalizzarsi. La stessa insistenza sul termine

"miglioramento", che in talune situazioni aziendali diventa drastica riprogettazione, sembra implicare un giudizio di grave sottovalutazione dell'esistente.

E' evidente che non si tratta di "insegnare a lavorare" ad un comparto, come lo Spettacolo, spesso basato su consolidate esperienze e su autorevoli tradizioni artigiane. Con la Qualità si vuole semplicemente introdurre una codificata responsabilizzazione professionale e una attenzione critica ma costante al cambiamento.

La certificazione (ovviamente presupposta come qualificata e quindi qualificante), cui tendono - anche se non necessariamente - i modelli organizzativi della Qualità, è un ottimo modo per uscire dall'autoreferenzialità, per affrontare la concorrenza e l'evoluzione della domanda con strumenti "accreditati", per assicurare la continuità delle prestazioni, perché le norme di cui si tratta riguardano l'organizzazione, cioè la gestione complessiva del prodotto artistico o culturale, e non il prodotto in se stesso.

Il superamento dell'autoreferenzialità è una componente non secondaria di quel processo di "aziendalizzazione", cui anche i servizi culturali sono da tempo chiamati e che comporta non l'assunzione forzata di modelli "privati", di criteri lucrativi e strettamente imprenditoriali, ma l'acquisizione definitiva di una *capacità* di gestire con trasparenza procedurale, correttezza economica ed efficacia operativa. Coloro che proclamano, con il dovuto sdegno: "Una biblioteca non è un'impresa, un chirurgo non è un manager, etc", hanno ideologicamente ragione, marciano delle differenze innegabili, e insieme non possono più fare a meno di organizzare le risorse del loro soggetto economico per il raggiungimento dei fini predeterminati delle loro attività: cioè non possono evitare di "fare azienda".

"Aziendalizzare un teatro" non significa far entrare i mercanti nel tempio; significa riequilibrare l'efficacia con l'efficienza, usare le risorse con criteri di economicità, perseguire prioritariamente le finalità artistiche ma non "a qualsiasi costo".

La logica del mercato è la competizione. L'azienda moderna identifica una strategia manageriale capace di sostenere la competizione attraverso la qualità. La Qualità è un mezzo per stabilire e verificare la strategia aziendale, è un prerequisito per stare sul mercato.

L'aziendalizzazione "obbliga" alla costante crescita organizzativa, in aspetti come: la gestione controllata dei documenti; l'attivazione di sistemi informativi che - fra l'altro - sappiano usare meglio i sistemi informatici; la rilevazione e registrazione dei difetti, delle non conformità, dei cosiddetti

eventi-sentinella e in generale delle criticità; la capacità di sviluppare tecniche di monitoraggio e di misurazione.

Il "cosa" si eroga è il fondamento del significato e della comunicazione di un'azienda di servizi, ma è sul "come" che si crea un'identità duratura.

Il Sistema di gestione per la Qualità concepisce il servizio come un processo in cui vanno armonizzati l'ottimizzazione dei costi, la soddisfazione del cliente e l'impatto sociale.

Gli stessi bilanci, correlati al Manuale Qualità interno, devono contenere indicatori sulla politica e sugli investimenti dell'azienda. La Qualità costa ma paga; fa crescere la redditività dell'azienda nel medio e nel lungo periodo; in ogni caso costa meno della non-qualità. L'implementazione della Qualità in azienda ha costi come la sicurezza o altro, provoca cioè qualificazione del personale necessario al sistema e adeguamenti strutturali che comportano acquisti anche rilevanti. All'inizio, la Qualità implica una generale diffidenza, rallentamenti operativi, diminuzione della disponibilità ad improvvisare (che è fondamentale nel comparto Spettacolo) e quindi una certa caduta di produttività. Questo rigetto deve essere annullato con la formazione, inducendo il personale a riconoscere il valore della ripetibilità e ad acquisire la capacità di prevenire le difettosità.

Sono concetti disturbanti per il mondo dell'organizzazione dello Spettacolo, dove tutti si basano su esperienze simili e dove ciascuno tuttavia rivendica l'unicità della propria situazione di lavoro, dove si pensa che fissare una rotta significhi mortificare le potenzialità della navigazione.

La stessa priorità del pubblico, che traduce ciò che in Qualità è la centralità del cliente, per alcuni settori dello Spettacolo è un concetto arduo anche se antico. Persino in tempi di antiprivatizzazione, di centralismo, di economia autarchica, si scrivevano all'interno di saggi sull'arte dell'attore frasi di questo tipo: "Una legge del teatro è che il contenuto non *disilluda* l'attesa. Perché il pubblico va al teatro? Perché dall'autore, dal titolo, dagli esecutori, da un suo particolare bisogno, è spinto a muoversi di casa per recarsi a *soddisfare questa sua necessità*. Quindi lo spettatore, seduto davanti al sipario chiuso, è un uomo con la fantasia già accesa *dall'attesa di qualche cosa*. Il suo giudizio perciò è proporzionato a questa attesa (C. Tamberlani, *L'interpretazione nel teatro e nel cinema*, Roma, A.T.E.N.A., 1941-XIX, pg.32)". Anche se si fa propaganda per dissimulare l'obbligatorietà del consenso, in realtà si tratta la "soddisfazione del cliente" in termini tecnicamente interessanti.

Certo l'aspetto determinante, laddove il contatto diretto con il cliente (lo spettatore, ma anche altri, come si chiarirà più avanti)

rappresenta il momento qualificante dell'erogazione, è costituito dalle risorse umane; nei confronti delle quali bisogna esercitare controlli severi ma anche coordinamenti chiari e azioni rivalutative. Da una parte vanno raccolti dati per misurare (paragonare) la produttività, la capacità di interagire con il cliente; dall'altra si deve pianificare l'addestramento e, in mancanza di risorse finanziarie, occorre individuare gli strumenti per una reale formazione interna.

Il cliente non ha sempre ragione, ma la media dei clienti sì.

L'insoddisfazione più grave del cliente è quella per il personale; per questo disservizio talvolta il cliente non reclama (come fa per il prezzo) ma non torna più. Gestire bene il servizio e gestire bene il disservizio sono elementi prioritari dell'organizzazione. Il rapporto con il cliente si fa sempre più contrattuale, normato e complesso, cioè rivolto sia al cittadino-collettivo che al cittadino-individuo; la stessa estensione quantitativa del servizio non è una virtù e neanche un alibi per l'erogatore. La Qualità si concretizza in un metodo applicato di customer satisfaction che diventa una strategia di fidelizzazione del cliente, all'interno di un indirizzo cogente di contenimento della spesa.

La Qualità non è burocratizzazione ma totale trasparenza organizzativa. Il Sistema di gestione per la Qualità insegna a coordinare libertà innovativa con obblighi normativi. La sistematizzazione "totale" implementa la logica dell'organizzazione e i criteri del controllo di gestione in ogni contesto aziendale, sia produttivo che erogativo. Sistematizzare significa mettere insieme degli elementi, esaltandone le reali interazioni e le possibili correlazioni, e individuandone le finalità comuni. Per fare un sistema occorre quindi scegliere un metodo e coniugarlo con una strategia. Nel "fare sistema" (sia nel crearne uno nuovo, sia nell'aderire ad uno già operativo) consiste l'atto fondante dell'organizzare, da cui deve discendere la capacità di gestire.

0.1.1. La storia

La Qualità è miglioramento nella ripetibilità.

Con un certo ritardo nei confronti del contesto internazionale, in Italia si sta diffondendo la Qualità; non con l'evidenza tipica di temi come la sicurezza e l'Ambiente, ma con una funzione e soprattutto con una "trasversalità" sempre più valutate dagli operatori. Si può affermare, sintetizzando, che questo percorso, partito dall'industria, oggi è applicabile di fatto o potenzialmente a tutti i servizi, in particolare a quelli che abbiano obblighi o esigenze di riorganizzazione aziendale.

Le principali cause della recente attenzione alla Qualità sono:

- la certificazione dei prodotti e dei servizi come elemento ormai essenziale sia negli scambi internazionali sia rispetto alla competitività del mercato nazionale-locale;
- la probabile diffusione dell'obbligo di tale certificazione in vari settori;
- le sempre maggiori esigenze degli utilizzatori finali (clienti, consumatori, utenti) nei confronti dell'offerta;
- la produzione legislativa, che regola l'attribuzione di responsabilità civili, in particolare quelle riferite ad eventuali danni provocati da difettosità di prodotti o servizi;
- la concezione della Qualità, da parte dei manager più avveduti, come fattore strategico per il successo della loro organizzazione.

Negli anni '90 l'imperativo di rimediare al disastro della finanza pubblica è stato dominante. Il comparto dei servizi pubblici non poteva certo sottrarsi alle proprie responsabilità sul piano economico; una sua riforma radicale è diventata una componente indispensabile della necessaria modernizzazione della pubblica amministrazione. Attualmente l'obiettivo, ancorché non raggiunto, di *servizi sufficienti ai bisogni e gestiti senza sprechi* viene considerato un "requisito minimo", che si deve incrementare per raggiungere livelli "di qualità" più soddisfacenti per l'utenza di riferimento. La stessa denominazione di *servizio pubblico* non identifica più l'ente erogatore ma la "missione" svolta da qualsiasi soggetto, i criteri e i risultati relativi.

I principali obiettivi di tale missione sono

Risanamento economico	Ottimizzare le risorse umane, finanziarie e tecnologiche
Miglioramento	Assumere una logica di concorrenzialità,

nto organizzati vo	perseguire accreditamenti dimostrabili
Orientamen to clientocentr ico	Soddisfare al meglio la domanda degli utenti, e verificare continuamente tale soddisfazione

Sembra affermarsi un'esigenza di "qualità della convivenza" di livello alto, difficile da raggiungere e da mantenere, che probabilmente è il contenuto di un nuovo welfare, di una socialità, non dello Stato ma del territorio, armonizzata con le prospettive dello sviluppo economico.

Occorre una riqualificazione dei servizi locali mirata non soltanto ai bisogni naturali, ma anche alle preferenze indotte dal consumismo, alle esigenze implicite, inesprese, intangibili; una riqualificazione che sia altresì crescita civile, secondo percorsi complementari di attenzione all'uomo collettivo:

Salute	Prevenzione	Sanità Ambiente	Assistenza
Tempo libero	Comunicazio ne	Sport Arte Turismo	Spettacolo

Il recente sforzo riformativo della Pubblica Amministrazione va in questa direzione, ponendo al centro di tutto i diritti del cittadino. La definizione di standard di qualità e la misurazione degli esiti sono una componente di questo processo, insieme alla citata aziendalizzazione, che l'iniziativa privata conosce da sempre, e che alla gestione pubblica "dovrebbe" garantire l'effettiva applicazione dei cambiamenti.

Ma l'innovazione giuridico-amministrativa non serve a nulla senza il rinnovamento organizzativo. La privatizzazione "vera" non si compie nella dismissione, nella sostituzione dell'assetto proprietario, ma nell'acquisizione di nuovi metodi.

L'imprenditore privato è colui che crea un'organizzazione mirata al profitto, rischiando in proprio; il manager pubblico deve avere uguale professionalità e criteri spesso coincidenti, mettendo tuttavia nella strategia della propria azienda gli esiti sociali al posto dei guadagni finanziari.

La Qualità è un metodo per applicare tali modelli, almeno per quanto stabiliscono le norme internazionali ISO 9000.

La corretta applicazione dei requisiti contenuti in tali norme fornisce un notevole stimolo a individuare, all'interno dei processi di erogazione dei servizi, la catena *fornitore/cliente*. Il fornitore è l'ente o l'individuo che dà un prodotto-servizio al cliente, il quale, interno o esterno, è l'ente o l'individuo che lo riceve dopo averlo

richiesto o semplicemente atteso; in mezzo ci deve essere una organizzazione, cioè una "struttura" governata da un "sistema". E' questo il "processo" fondamentale.

Fornitore	<organizzazione>	Cliente
Attese	<sistema>	Esiti
Obiettivi	<processi>	Miglioramento

In tutte le singole attività esiste una funzione fornitore e una cliente, che non si esaurisce nei rapporti tradizionali; nello Spettacolo si realizza innanzitutto fra spettatore e cassiera, ma anche fra collega e collega, fra ufficio e ufficio, fra gestori e finanziatori, fra distributori ed esercenti, fra artisti e impresari, etc.

Soddisfare tutte le esigenze in ognuno di questi rapporti intermedi significa creare un *sistema* per la Qualità. Un'azienda "diventa" un sistema di qualità quando riesce ad orientare tutti i propri processi alla soddisfazione delle esigenze sia dei clienti interni (appartenenti alla struttura) che di quelli esterni (il pubblico, i committenti, i fornitori). Il sistema di qualità di una struttura organizzativa comprende infatti: le responsabilità, le risorse e le procedure messe in atto per una conduzione aziendale di Qualità.

0.1.2. Le norme

*La Qualità è un sistema organizzativo
In cui metodo e strategia si sovrappongono.*

L'inizio risale alla stesura di norme che stabilivano i requisiti per "garantire" il cliente. Tale origine si colloca parallelamente all'evoluzione dell'industria nei primi del Novecento. Infatti alle imprese si presentò la necessità di eseguire un controllo qualitativo sui prodotti finiti, per garantire la conformità a "specifiche" predeterminate. Tuttavia, controllare i pezzi finali prodotti comportava rilevanti costi indiretti, che il cliente non riconosceva in un corrispondente aumento di prezzo. Si fece così ricorso a metodi di controllo basati sul campionamento (estrazione di un numero di pezzi significativo di una certa linea di produzione). Questo metodo diede buoni risultati e il controllo fu pertanto esteso anche alle materie prime in ingresso, al fine di ridurre il rischio di difettosità del prodotto finito. Inoltre, se la difettosità finale veniva ugualmente riscontrata, si aveva quasi la certezza che essa derivava da errori del processo produttivo interno. Conseguentemente ci si concentrò sul controllo del

processo produttivo e anche in questo caso furono messe a punto metodologie di tipo statistico, da cui il termine "controllo statistico di processo". L'avvento della tecnologia elettronica permise di automatizzare tali controlli.

Applicare metodi di controllo qualitativo in tutte le fasi di un processo di realizzazione di un prodotto o di erogazione di un servizio, permette di affermare che l'azienda attua un controllo totale di qualità.

In questa situazione esiste una reale garanzia (o *assicurazione di qualità*), che permette di ottenere la fiducia del cliente. Nel momento in cui i metodi di controllo della qualità diventano patrimonio culturale di una organizzazione e tutti al suo interno li condividono al fine di soddisfare le esigenze del cliente, si può affermare che l'azienda "diventa" un sistema di qualità.

Alla fine degli anni ottanta, questa esperienza è stata sintetizzata in una serie di norme che forniscono i principi e le regole secondo cui un'azienda, indipendentemente dal settore in cui opera, può attuare al proprio interno un sistema di qualità:

la Qualità diventa un sistema di gestione aziendale basato su norme organizzative.

Nel 1987 vengono emesse, con la sigla ISO 9000, norme elaborate dall'International Organization for Standardisation, una federazione mondiale che raccoglie gli organismi normatori di più di cento paesi. La stesura originale è stata modificata, una prima volta, nel 1994, e nell'immediato si prevede una nuova edizione nota come "Vision 2000" che costituisce il contenuto portante di questo libro.

Le norme, emesse a livello internazionale, vengono recepite dalla comunità europea e dai singoli stati; in Italia questo compito è espletato dall'UNI (Ente nazionale italiano di unificazione). Per il lettore italiano le norme riportano, prima del numero identificativo, gli acronimi UNI EN ISO; la presenza di queste sigle indica il recepimento, senza cambiamenti, di una norma internazionale (ISO) a livello europeo (EN) e nazionale (UNI): il numero successivo alle sigle classifica la norma per tipologie.

Le ISO sono norme tecniche, volontarie e pertanto non cogenti; disattenderle non comporta sanzioni, a meno che altri provvedimenti ne rendano obbligatoria l'applicazione in ambiti definiti.

Le norme della Serie 9000 non riguardano singoli comparti applicativi, ma danno prescrizioni generali per l'organizzazione, indipendentemente dai tipi di attività (valgono sia per aziende industriali sia per aziende che erogano servizi), si riferiscono cioè alla capacità complessiva dell'azienda di perseguire la continuità della Qualità nelle proprie prestazioni. Si tratta di strumenti a disposizione di un'azienda orientata all'efficienza e all'efficacia a beneficio del cliente. A questo fine l'organizzazione "adatta" le norme alla propria struttura; infatti le ISO impongono all'organizzazione interessata alla Qualità di darsi regole, di definire la propria identità-missione, di gestire la verifica dei processi, di documentare ogni attività critica, di valutare i risultati e le possibilità di migliorarli. Un sistema di qualità non serve a sovvertire tutto, in nessuna azienda; deve piuttosto valorizzare l'esistente, ma cambiando e semplificando (in rapporto alle norme, ovviamente) laddove sia opportuno; per operare deve "misurare" gli esiti documentati.

Cos'è ISO

L'ISO è costituita dagli enti di normazione nazionali di vari paesi, grandi e piccoli, industrializzati o in via di sviluppo. Pertanto l'ISO non è un'organizzazione governativa.

L'ISO sviluppa soltanto quelle norme che sono richieste dal mercato. Pubblicate con il nome di "Norme Internazionali", le ISO esprimono il consenso generale degli esperti, che attualmente rappresentano più di cento paesi, sullo stato dell'arte nell'ambito tecnologico interessato. L'ISO si sforza dunque di sviluppare consenso tecnico su scala internazionale. Nel mondo ci sono migliaia di gruppi di esperti ISO in attività.

Dal 23 febbraio 1987, data ufficiale di inizio della sua attività, l'ISO ha pubblicato quasi 11.000 norme internazionali. Già negli anni venti era stata fondata la Commissione Internazionale Elettrotecnica (IEC), un altro organismo non governativo con cui ISO collabora continuamente. ISO e IEC cooperano con l'ITU (International Telecommunication Union), che fa parte dell'ONU, per la normazione nei campi dell'information technology e delle telecomunicazioni. Queste tre organizzazioni forniscono l'indispensabile supporto tecnico per la crescita del mercato globale. ISO, IEC e ITU stanno costruendo strategie con l'Organizzazione Mondiale del Commercio allo scopo di promuovere un sistema commerciale mondiale libero ed equilibrato. Inoltre ISO collabora con altri organismi che si occupano, in genere su mandato dell'ONU, di aree specifiche, come l'Organizzazione Mondiale per la Sanità.

Sono stati altresì fondati organismi nazionali che si impegnano ad adottare le norme ISO, senza cambiamenti, e di elaborare

norme divergenti solo nel caso in cui non siano disponibili appropriate norme ISO per la diretta applicazione.

In sintesi, le norme ISO sono guidate dalle forze del mercato e sono sviluppate sulla base del consenso internazionale tra gli esperti del settore che ha espresso la richiesta di una particolare norma. Dal momento che si tratta di norme volontarie, esse vengono utilizzate nella misura in cui vengano ritenute utili.

(Tratto da "ISO in breve", copyright ISO)

Cos'è UNI – Sistema Qualità Italia

Iso è rappresentata in Italia da UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, via Battistotti Sassi 11, 20133 Milano.

La politica europea sulla normazione e certificazione dell'ultimo decennio è stata il motore della crescita qualitativa delle aziende europee. Con la risoluzione del maggio '85, conosciuta come "nuovo approccio", e con quella del dicembre '89 "Approccio globale alla Certificazione e alle Prove", l'Unione Europea si è proposta di raggiungere due obiettivi: creare un grande mercato comune di 350 milioni di persone in cui sia garantita la libera circolazione di prodotti ovviamente conformi alle direttive europee e quindi sicuri; aumentare il livello qualitativo delle imprese europee, divulgando la cultura della qualità mediante l'applicazione delle norme UNI EN ISO 9000.

In Italia si è cominciato ad affrontare questi problemi in modo costruttivo nella seconda metà degli anni '80, e in quel periodo gli enti di normazione italiani UNI e CEI hanno dato vita a strutture in grado di rispondere alle direttive comunitarie. Queste strutture, pur essendo organismi di diritto senza scopo di lucro, hanno nei propri organi di governo un'importante e fattiva presenza di rappresentanti del settore pubblico: ministeri, università, enti di ricerca scientifica, etc. E' importante sottolineare che questo stretto collegamento tra il privato e il pubblico, conferisce a questi organismi trasparenza e autorevolezza nei confronti degli analoghi organismi stranieri.

Confrontando la situazione italiana della certificazione alle ISO 9000 con le altre realtà europee e internazionali, si può notare che l'Italia si colloca mediamente ai livelli più alti della graduatoria ed è completamente in linea con la situazione europea, a parte la posizione della Gran Bretagna la cui attività di certificazione è iniziata con alcuni anni di anticipo rispetto agli altri paesi.

Il Sistema Qualità che si è creato in Italia in questi ultimi anni si può schematizzare in tre diversi livelli: il *livello di riferimento*, che promulga norme tecniche essenziali per la certificazione, e che garantisce, mediante l'accreditamento, le attività di prova e certificazione. Appartengono a questo livello i Ministeri coinvolti in questa attività, il CNR, gli organismi di Normazione UNI e CEI,

gli organismi di accreditamento SINAL e SINCERT, gli Istituti Metrologici.

Il *livello operativo per la qualità*, che comprende i laboratori di taratura e/o di prova e gli organismi che certificano prodotti, sistemi di qualità e personale.

Il *livello produttivo*, che comprende tutte le attività di produzione, sia di beni (le industrie) sia di servizi (il settore terziario), che applicano un sistema di qualità conforme alle norme UNI EN ISO 9000.

I principali organismi che formano tale sistema di qualità sono: per l'attività di normazione:

UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione;

CEI, Comitato Elettrotecnico Italiano, fondato nel 1909 per studiare e pubblicare norme nel settore elettrotecnico ed elettronico;

per l'attività di accreditamento:

SINAL, Sistema Nazionale per l'Accreditamento dei Laboratori;

SINCERT, Sistema Nazionale per l'Accreditamento degli Organismi di Certificazione;

SNT, Sistema Nazionale di Taratura.

(Tratto dal sito <http://www.uni.com>, 16.06.2000)

Le norme ISO sono numerose e diversificate. Vi sono quelle definite "contrattuali", che vengono utilizzate come riferimento per la certificazione, con le quali dunque si può far valere contrattualmente il proprio sistema di qualità nei confronti di clienti o fornitori (cfr. più sotto cosa si intende per certificazione). Le norme "contrattuali" vigenti sono la 9001, la 9002 e la 9003; il loro linguaggio è molto sintetico, derivato dal mondo manifatturiero, ma nella famiglia ISO esistono altre norme, definite "guide", che possono essere utilizzate per applicare correttamente le norme contrattuali nei diversi settori merceologici e in alcune specifiche attività.

Il programma "Vision 2000", che aggiorna e modifica le ISO 9000, è quasi compiuto. Fra breve si avrà l'emanazione di nuove norme, i cui contenuti sono tuttavia già noti e pertanto costituiscono la metodologia qui prescelta, così come viene descritta nel capitolo 2. Già si guarda con interesse alle nuove norme che, promuovendo la corretta allocazione delle responsabilità realizzative e la precisa definizione dei processi gestionali e produttivi, devono portare ad un riassetto interno dell'azienda e di conseguenza ad un miglioramento dei conti economici, una maggiore competitività e un più trasparente rapporto con clienti e fornitori. Le nuove norme vogliono andare "oltre" l'assicurazione qualità dei prodotti e dei servizi. Il

riferimento principale non è più il rispetto della norma, ma è l'azienda stessa nella sua capacità di soddisfare il cliente.

Proprio perché "ascoltano" in primo luogo i messaggi del mercato, le ISO non soltanto rilevano che il mondo dei servizi è oggi più proiettato di quello industriale, ma anche che gli stili aziendali presenti nel mondo dei servizi sono molto più numerosi e diversificati.

L'architettura delle nuove norme si rivolge pertanto più all'ottenimento di risultati che non a requisiti formali: con un uso più rilevante della misurazione, attuata soprattutto con indagini di customer satisfaction; con una maggiore esplicitazione degli obiettivi; un'impostazione per "processi" e non per funzioni aziendali; una minore quantità di documentazione richiesta (in particolare la mole di documentazione prescrittiva voluta dalle norme vigenti, diminuisce significativamente nelle prossime).

Questa evoluzione delle ISO produrrà, fra l'altro, una notevole penetrazione della Qualità nei servizi pubblici, che dovranno essere impostati in ragione dei bisogni del cittadino (utente finale del servizio), degli enti finanziatori (responsabili della definizione delle finalità del servizio) e delle aziende (diretti gestori del servizio). E' significativo che la Confservizi Cispel stia attualmente elaborando il suo quinto "progetto qualità", dedicato ai rapporti fra le "carte" intese come pubbliche dichiarazioni di impegni nei confronti del cittadino, i "contratti", in cui stabilire gli standard o i requisiti minimi del servizio, e i "premi" come stimoli ai risultati. Il comparto Cultura può certo cogliere utili esempi dalla implementazione della Qualità nei servizi pubblici.

0.1.3. Il Sistema Qualità

La Qualità, nei servizi, è qualità di processo.

In merito alla struttura del sistema di qualità, le norme enfatizzano la valutazione della qualità del servizio effettuata dal cliente (che possiamo definire "qualità percepita"), ma è ugualmente considerata la valutazione effettuata professionalmente dalla stessa azienda che eroga il servizio ("qualità erogata"), al fine di confrontarle entrambe con la qualità definita all'inizio del processo di progettazione ed erogazione del servizio ("qualità attesa"). Il calcolo della qualità percepita si basa sulla qualità erogata "fratto" quella attesa.

Qualità percepita =	Qualità erogata ----- Qualità attesa
----------------------------	--

Per effettuare delle valutazioni è indispensabile disporre di informazioni; queste sono normalmente rintracciabili attraverso un sistema di documentazione. Un sistema di qualità, per essere tale, deve essere documentato. La documentazione non viene però intesa in modo burocratico, ma come strumento per gestire il sistema in modo corretto. Soltanto una formale registrazione (su supporto cartaceo o informatico) consente di dimostrare, all'interno della struttura e a terzi, l'effettiva realizzazione delle attività e il mantenimento reale dei requisiti richiesti; così come solo un corretto sistema di raccolta dati permette di effettuare analisi statistiche e valutazione delle attività e dei loro risultati.

In generale l'implementazione delle ISO comporta un sistema informativo-documentale strutturato su tre livelli principali: **descrittivo**, dove l'azienda "si presenta" nelle sue caratteristiche e nei suoi obiettivi (il documento descrittivo per eccellenza è il *manuale della qualità*, che raccoglie anche quelli più ufficiali, dallo statuto alla carta dei servizi), **prescrittivo**, dove l'azienda imposta il proprio lavoro attraverso la codificazione di procedure scritte, **documentativo**, dove l'azienda registra e conserva tutto ciò che può dimostrare le proprie prestazioni e i propri risultati.

I fondamenti dell'applicazione di un Sistema Qualità, sono: la **responsabilità** e il **miglioramento**. Ogni membro dell'organizzazione, dalla direzione agli operativi, deve svolgere il proprio ruolo conformemente agli obiettivi del sistema, cioè con un pieno coinvolgimento nella catena fornitore-cliente. Ciascuno deve altresì perseguire, in relazione al proprio livello gerarchico, il miglioramento continuativo, che è collegato a momenti di analisi (secondo il principio "*stop and go*") e che è comunque imposto da tre fattori: sollecitazioni maggiori da parte dei clienti, risultati della concorrenza, esigenze gestionali dell'azienda.

Il Sistema Qualità è trasversale alla struttura organizzativa e ne coordina le componenti eterogenee attraverso due attività prioritarie: il *Controllo Qualità* e l'Assicurazione Qualità. Il controllo è attività prevalentemente tecnica, mentre l'assicurazione è l'insieme delle azioni organiche e pianificate necessarie a garantire che, attraverso processi corretti, i servizi realizzino i requisiti di Qualità fissati. L'Assicurazione Qualità deve essere formalizzata come funzione all'interno dell'organigramma aziendale in staff alla direzione.

La conformità tecnica è lo stadio storico iniziale della Qualità; nel rapporto fra cliente e fornitore, il rispetto delle specifiche

tecniche chiarisce, aldilà di ogni interpretazione, ciò che il primo desidera ricevere e il secondo deve dargli; una normazione ufficiale di tale rapporto evita contestazioni e limita le possibilità di errore. Ma questa chiarezza è più facile nella vendita di prodotti industriali che nell'erogazione di servizi.

L'assimilazione delle responsabilità e la capacità di cambiamento, da parte di tutti, servono a prevenire i rischi di burocratizzazione (primato delle procedure sui risultati, eccesso di modulistica, statistiche inutili, etc), perché il Sistema Qualità non si realizza nell'applicazione di "comandi" ma nell'acquisizione reale di un metodo e nella sua costante evoluzione.

Da questo punto di vista si può affermare che, in un Sistema Qualità "ideale", l'Assicurazione Qualità scompare perché "fisiologica", connaturata al sistema stesso.

Ogni azienda può avere le proprie fasi per approcciare e implementare un sistema di qualità, ma in generale le tappe sono le seguenti.

1	Evidenziare ed elencare le principali attività dell'azienda.
2	Far descrivere al personale il proprio lavoro e formarlo sulla Qualità
3	Correlare l'elenco delle attività e la descrizione del lavoro.
4	Scegliere la norma di sistema più adeguata a tali attività.
5	Identificare le parti in cui l'azienda è già conforme alla norma prescelta.
6	Applicare la norma e il Sistema Qualità.
7	Mantenere il sistema attivo e rispondente alle attività dell'azienda.
8	Riesaminare il sistema servendosi di dati per correggerlo e migliorarlo.
9	Valutare periodicamente i risultati e gli esiti.

Fonte: inserto "Certificazione", Il Sole 24 Ore, 13.12.1999.

Secondo gli esperti, l'attuazione e la corretta gestione di un sistema qualità comportano i seguenti vantaggi:

- internamente: miglioramento dell'atmosfera aziendale, riduzione degli errori, aumento della produttività;
- sul mercato: riduzione dei costi a medio; riduzione dei reclami, acquisizione di nuovi clienti, quindi miglioramento dell'immagine aziendale.

Pur se meno toccati dalla globalizzazione, i servizi aziendalizzati troveranno nella Qualità un indispensabile apporto alla loro competitività.

0.1.4. La certificazione

La Qualità non è burocratizzazione ma trasparenza totale.

Un'organizzazione seria deve adottare la decisione di implementare un Sistema Qualità al solo scopo di migliorarsi, ma accade spesso che debba farlo per essere "certificata".

Per attestare formalmente che un'organizzazione applica i modelli ISO ci vuole una "parte terza". La parte "prima" è l'autodichiarazione del fornitore, per esempio la forza indiscutibile di un marchio (la Scala, il nome di un artista, etc.); la "seconda" è rappresentata dalle referenze, cioè dal consenso storico dei clienti (il che è fondamentale per tutti i tipi di aziende, più che fondamentale per quelle dello Spettacolo).

La certificazione di parte terza consiste nell'attestare che un'azienda ha impostato l'approccio alla Qualità e che sta operando in modo conforme a quanto dichiarato.

La certificazione consiste quindi nel dare ragionevole fiducia che l'azienda persegua gli obiettivi e le responsabilità fondamentali per la Qualità. La parte "terza" è un organismo certificatore indipendente, rappresentativo (in Italia ne sono ormai attivi decine e decine, e ciò non è molto "di qualità"), composto da valutatori esperti nell'applicazione delle norme e nella specifica attività oggetto di certificazione. L'organismo (prescelto dall'azienda) esamina i documenti del sistema di qualità dell'azienda stessa per controllarne la conformità alle norme di riferimento, in particolare riscontra l'esistenza del Manuale della Qualità, ispeziona l'azienda per verificare se il sistema è effettivamente applicato e, in caso positivo, rilascia il certificato; il quale però non è definitivo, deve essere convalidato di anno in anno attraverso nuove "sorveglianze". La struttura può "rischiare" di concepire tali visite periodiche come un'ispezione ripetitiva cui rispondere con automatismi, con una "manutenzione" superficiale del sistema. Inoltre molti imprenditori cominciano a considerare la certificazione come un vettore pubblicitario, che l'azienda deve "pagare" come fosse una decisione di marketing. A costoro occorrerebbe ripetere le parole di W. Edwards Deming, uno dei padri della Qualità sia statunitense che giapponese: "Un'azienda non può comprarsi il proprio modo di migliorare la qualità".

Le ISO devono invece rappresentare uno strumento per supportare il cambiamento. La qualità sta nel fatto che il "metodo" implementato venga acquisito, interiorizzato, reso strategico da tutta la struttura, e le azioni correttive diventino preventive, si trasformino in nuove attività sistematicamente orientate al *miglioramento continuativo*, e all'obiettivo, non irraggiungibile, di una erogazione che risulti "migliore" delle attese programmate.

L'articolo *Certificazione* prima citato informa che, nel solo 1998, ci sono state in Italia 5.961 nuove certificazioni; il che testimonia una grande diffusione tanto più significativa se si ricorda che una certificazione, secondo le dimensioni aziendali, può costare decine di milioni e altrettanto la sorveglianza annuale. Questa estensione ha favorito la nascita di organismi di certificazione (e di consulenti) non qualificati, che costituiscono non soltanto una truffa ma un vero danno per le organizzazioni aziendali. La possibilità che una misura fatta da un laboratorio o che l'attestato emesso da un organismo di certificazione siano riconosciuti da altri soggetti, dipende dalla credibilità del laboratorio e dell'organismo di certificazione.

Inoltre si deve riflettere sul fatto che la certificazione di prodotto, direttamente correlata alle logiche industriali, ha un senso e uno scopo, sia tecnici che mercantili, molto evidenti. I servizi invece, dando per scontato che se usano prodotti li usino di qualità, devono soprattutto migliorarsi internamente e in modo continuativo. Il servizio non può avere dei "bollini" incollati, come un qualsiasi prodotto. E' significativo che "Vision 2000" sottolinei gli esiti effettivi della performance aziendale, più che gli attestati conseguiti. In proposito la pubblica amministrazione sta portando avanti, in Italia, delle procedure di "accreditamento" (una sorta di quarta forma certificativa), che tuttavia comportano altri pericoli di genericità e di confusione. Questo accreditamento "istituzionale" si basa, per esempio in Sanità, sul fatto che lo Stato e le Regioni emanano degli standard al rispetto dei quali è subordinata l'erogazione del finanziamento pubblico. E' un criterio "amministrativo", professionalmente discutibile, molto diverso dal precedente, che tuttavia si sta affermando nei confronti dei servizi di rilevanza sociale che non possono conseguire il pareggio di bilancio con ricavi propri.

Il comparto Cultura si basa sulla credibilità artistica dei propri prodotti e, in subordine, sull'efficacia-efficienza delle proprie organizzazioni. Questi aspetti possono essere certificati da terzi ma devono altresì essere riconosciuti e parametrati dagli addetti ai lavori. Non per nulla nel mondo dei servizi (si pensi al progetto, prima citato, della Confservizi Cispel) non si va tanto
--

verso la certificazione, quanto verso l'elaborazione di standard e l'evoluzione delle cosiddette "carte" direttamente rivolte al cittadino.

La certificazione di qualità si differenzia nettamente dall'accreditamento, parola tra il diplomatico e il bancario che viene ormai applicata in molti settori economici e professionali.

L'accreditamento è in primo luogo l'attività che certifica i certificatori; in Italia è affidato ad alcuni enti fra cui il SINCERT, creato nel '91 per iniziativa dell'UNI, del CEI, del CNR e dell'ENEA; il loro compito è difficile, anche perché devono costituire il livello ultimo, apicale, della catena del "chi certifica chi", che altrimenti diventerebbe interminabile. Questo tipo di accreditamento deve essere nonprofit, averne le caratteristiche dell'autorità; è a questo livello che si deve opportunamente inserire la presenza dello Stato per evitare privatizzazioni controproducenti. La competizione fra gli accreditatori non dovrebbe aver luogo giacché ciò potrebbe minare la loro indipendenza e la loro credibilità: due fattori che determinano se l'accreditamento debba offrire fiducia al mercato o comportare costi aggiuntivi (cfr. il numero 3 - aprile 2000 della rivista "Qualità").

L'accreditamento ha un'altra accezione, che si può definire "interna". Questo accreditamento avviene, soprattutto nel mondo anglosassone, "tra pari" (alcuni lo concepiscono come il conseguimento di una "eccellenza"): un settore tecnico-professionale stabilisce gli standard del proprio "mestiere" e naturalmente li aggiorna periodicamente. Si tratta di una autotutela e di una autovalorizzazione, che evidentemente innestano dei meccanismi corporativistici, ma anche selettivi, di "verifica della professionalità" (che si può applicare anche nell'ambito delle *performing arts*).

Il comparto Cultura, e anche lo Spettacolo, devono concepire l'applicazione di sistemi qualità come la base "scientifica" sia per adeguarsi alle richieste esterne sia per elaborare forme di accreditamento da parte di ciascuna categoria professionale.

Infatti i sistemi di qualità sono considerati una ottimizzazione degli aspetti organizzativi, ma sono altresì un mezzo per tenere sotto controllo i requisiti dei prodotti-servizi. Ciò significa che la qualità gestionale dello Spettacolo può e deve influenzare positivamente la qualità artistica, e ciò merita di essere valutato dal punto di vista delle professionalità specifiche.

Un'azienda che approcciasse la Qualità, potrebbe innanzitutto accontentarsi di ottenere dei miglioramenti verso l'interno e verso l'esterno, perché questo costituisce sempre più il vero obiettivo della Qualità.

Se volesse, successivamente, arrivare a riconoscimenti formali, potrebbe adottare due percorsi in parte comuni.

A) Certificazione della qualità gestionale

- Svolgere un audit per verificare lo stato di conformità alle norme prescelte.
- Fare una formazione approfondita del personale sulla qualità.
- Adottare un manuale della qualità con una autoanalisi o, meglio, con l'intervento di esperti.
- Aggiungere la stesura della carta dei servizi.
- Implementare il sistema descritto nel manuale verificandone le capacità di mantenere le promesse fatte nella carta.
- Avviare l'iter di certificazione presentando domanda ad un organismo qualificato (a scelta fra quelli esistenti in Italia e all'estero) e sottoponendosi alle relative procedure.

B) Accredитamento della qualità gestionale

- Fare una formazione approfondita del personale sulla qualità.
- Descrivere la propria struttura organizzativa possibilmente attraverso un manuale interno.
- Provvedere alla stesura di una "carta" sul servizio erogato orientata alla soddisfazione del cliente.
- Presentare domanda ad un organismo rappresentativo delle categorie professionali di appartenenza (ad esempio, per lo Spettacolo, l'AGIS, per i servizi culturali, Cispel-Federulture, etc.), abilitato da un'autorità pubblica

0.2. Qualità della cultura

La Qualità è insieme "stato" e "mercato".

Tutto cominciò nel 1965, quando William J. Baumol e William G. Bowen introdussero il concetto di "morbo dei costi" nella cultura e specificamente nella produzione di spettacoli dal vivo.

In sintesi, gli allestimenti di drammi, opere, concerti, etc, da secoli hanno una crescita della produttività vicina allo zero, anche per la loro natura artigianale e in ogni caso per una presenza estremamente ridotta di progresso tecnologico; mentre i costi degli stessi allestimenti e dei loro biglietti aumentano costantemente e, in generale, più velocemente del tasso di inflazione.

Il "morbo" divenne la bandiera di tutti i neoliberalisti protesi a dimostrare che la società non può "permettersi" di finanziare l'arte (celebri furono i tagli alla cultura operati da Reagan e dalla Thatcher). Baumol e Bowen sostennero in varie occasioni che era vero il contrario. Una società che cresce in pressoché tutte le aree dell'economia, allarga la propria capacità di consumo e di ridistribuzione delle risorse verso settori economicamente stagnanti ma utili come, in primo luogo, quelli artistico-culturali.

Non soltanto non si deve imputare all'arte il suo deficit economico, ma si deve altresì impedirne il deficit artistico, cioè che vengano sostenuti programmi che promettono di essere finanziariamente convenienti a scapito della qualità.

Negli ultimi decenni si evidenzia pertanto con maggiore chiarezza rispetto al passato:

- ↪ che la cultura ha costi notevoli
- ↪ che non può essere eliminata semplicemente a causa di tali costi
- ↪ che questa eliminazione è doppiamente improponibile se riguarda una società caratterizzata da un benessere diffuso
- ↪ che oggi il consumo di cultura è destinato ad aumentare fino a riguardare tendenzialmente tutti i cittadini e che pertanto la cultura deve trovare adeguamenti ai processi di democratizzazione che la investono
- ↪ che i soggetti produttivi e le loro offerte si moltiplicano senza reali possibilità autoselettive
- ↪ che la crescita dei costi va conseguentemente governata, anche perché i ricavi provengono in misura rilevante dal denaro pubblico e non possono trasformarsi in una rendita di posizione

← che i committenti non possono più esimersi dall'adottare criteri selettivi e che pertanto tali criteri devono essere oggettivabili.

Mentre si preparava una nuova concezione promozionale del comparto Cultura che in Italia emerge negli anni '90, si evidenziava la consapevolezza che l'organizzazione culturale dipende ovviamente dal prodotto dell'artista, ma che in realtà

l'“oggetto-cultura” è diventato trino: è costituito, indissolubilmente, dalle esigenze		
del produttore	< del gestore >	del consumatore

Da una parte la cultura viene riconsacrata come espressione e patrimonio dell'umanità; e a ciò viene dedicato, con grande risonanza e valore simbolico, l'art. 128 del trattato istitutivo della Comunità Europea, firmato a Maastricht il 22 febbraio 1992.

Dall'altra si fa strada l'idea che i beni e le attività culturali debbano stare “fra Stato e Mercato”, e pertanto acquisire forme organizzative nonprofit, dove gli obiettivi sociali vengano privilegiati ma ne sia garantita l'economicità, dove l'efficacia artistica sia prioritaria ma non prevaricante nei confronti dell'efficienza gestionale.

Emergono discipline e tendenze con cui gli operatori avviano rapporti innovativi ma conflittuali e tuttora poco risolti: l'*economia della cultura* (con questa denominazione in Italia sono nate un'associazione e una rivista tuttora attive), il cultural management, la riqualificazione professionale, la modernizzazione delle forme gestionali, e altro. Nel 1994 (lo stesso anno in cui emana la direttiva sulle “carte” dei servizi pubblici) la Presidenza del Consiglio dei Ministri pubblica un “rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980/1990”, che illustra un decennio di notevoli sostegni pubblici e privati e, insieme, denuncia l'incombere di una involuzione della spesa, dovuta alle crisi generali, agli stessi criteri imposti da Maastricht e alle strumentalizzazioni neoliberaliste del “morbo”.

Nel quinquennio 1990/95, secondo i dati forniti dall'Osservatorio dello Spettacolo (che rubricano sotto la denominazione “cultura” i seguenti settori: patrimonio artistico e storico, arti visive e architettura, archivi, biblioteche, libro e stampa, spettacolo dal vivo, cinema, radiotelevisione, audiovisivi), i finanziamenti pubblici alla cultura subiscono una grave contrazione da parte dello Stato, compensata in parte da un maggiore intervento degli enti territoriali, soprattutto dei Comuni.

Il ruolo, non sempre sottolineato come merita, dei poteri decentrati nel sostegno finanziario e promozionale alla cultura si è esteso anche alla gestione. Come proprietari della maggioranza

delle migliaia di biblioteche-musei-teatri, distribuiti sul territorio nazionale, negli ultimi anni gli enti locali si sono adoperati ad esternalizzare le loro attività culturali per migliorarne la gestione e per consentirne un più efficace servizio ai cittadini, del cui rapporto con la pubblica amministrazione gli enti locali stessi sono sempre più responsabilizzati e della cui rappresentatività sono certamente sempre più investiti (si veda la relazione di Maurizio Barracco, Presidente di Federculture, su *ImpresaCultura*, n°3, luglio 1999).

Assetto generale dell'organizzazione culturale

Committenze	Contenuti	Finalità
Stato ← Enti territoriali ← Pubblico/Privato	Beni culturali Attività culturali Beni ambientali	← Tutela ← Gestione Promozione

Macrotendenze	
<u>Aziendalizzazione della cultura</u> ↓ Centralità della gestione ↓ Miglioramento dell'efficienza	<u>Democratizzazione della cultura</u> ↓ Centralità del cliente ↓ Miglioramento dell'efficacia

La criticità, enucleata nella prima metà degli anni '90, viene affrontata già negli anni successivi, in cui il comparto Cultura diventa in Italia oggetto di una attenzione politica particolare. La capacità di "esternalizzare", cioè di dare autonomia economica, giuridica e organizzativa ad un ente culturale pubblico, che per i comuni è stata avviata dalla L. 142/1990, diviene anche per lo stato un laboratorio in cui individuare le migliori forme gestionali per i soggetti del comparto Cultura. Che tale comparto costituisca (nella accezione totale, che comprende anche i beni ambientali) il principale fascino del nostro paese, è risaputo da sempre; ma che il suo straordinario indotto economico sia sfruttato male o molto parzialmente, è altrettanto noto. L'assunto che la cultura possa diventare una "eccezionale"

risorsa per la nostra perennemente precaria economia, è in breve diventato uno slogan, da cui sono comunque derivati sia un'intensa attività politico-amministrativa sia un rinnovato (anche se prudente) interesse del privato verso la cultura come mezzo comunicazionale per l'impresa.

In questo percorso, caratterizzato da una grande enfasi sul valore anche monetario dei "beni" della cultura, le "attività" dello Spettacolo hanno subito una certa sottovalutazione. Non è un caso che nel 1993 venga abrogato, a seguito di referendum popolare, il Ministero Turismo e Spettacolo, che non si trovi un'immediata sintonia sull'aggregazione dello Spettacolo ai Beni Culturali, e che nel 1998 la nascita del nuovo Ministero consenta tale aggregazione ma sancisca la distinzione fra "beni" e "attività".

E' indubbio che le linee dell'organizzazione culturale maturate fra gli '80 e i '90 sembrano riferirsi molto più nettamente al patrimonio artistico-archeologico che allo Spettacolo. Per fare un esempio, basta pensare alla convenzione fra Ministero e Confindustria (26 novembre 1996) dedicata proprio alla valorizzazione di tale patrimonio; da questo rapporto sono nate iniziative come il Premio Guggenheim (si veda *Valore Cultura*, Il Sole24Ore Libri, Milano, 1999) e una rivista, *ImpresaCultura*, che possono testimoniare dell'assenza di interesse da parte delle aziende nei confronti dello Spettacolo (delle attività strettamente intese, visto che non mancano interventi per il restauro di edifici teatrali in quanto beni architettonici).

Anche la produzione legislativa si è incentrata sui beni, cui è stata dedicata la L. n.352/1997 che ha trovato compimento nel Testo Unico dei Beni Culturali e Ambientali emanato nell'ottobre 1999. Si vedrà più avanti come lo Spettacolo non soltanto sia lontano dall'essere coordinato da un Testo Unico, che certo ne aumenterebbe l'autorevolezza istituzionale e le possibilità di confronto con la legiferazione delle regioni, ma si trovi ancora all'interno di una profonda incertezza normativa.

La stessa riforma della Funzione Pubblica avviata dalle leggi che portano il nome del Ministro Bassanini, a cominciare dalla L. 59/1997, ha provocato conseguenze nel comparto cultura. Il processo di riorganizzazione dello stato ha prodotto la nascita, con DLgs 368/1998, del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, in cui ha trovato una casa "adeguata" il Dipartimento dello Spettacolo; mentre lo sforzo di decentramento amministrativo, concretizzato dal DLgs 112/1998, ha avviato con il Capo V una "demarcazione/concorso" di competenze fra stato ed enti territoriali sui beni e le attività culturali a sostegno pubblico.

In realtà la demarcazione è tuttora sfumata e il concorso è un po' contraddittorio, ma non è certo questa la sede per tanta analisi. Qui importa trarre alcune conclusioni dalle vicende politico-culturali prima accennate.

I committenti della cultura valutano ormai direttamente la **gestione**, e quindi i risultati, dei contributi (sempre più concepiti come finanziamenti) e non escludono di intervenire in prima persona nel governo degli enti sovvenzionati. Chi dà pretende di trasmettere parametri per la gestione della dote conferita. Basti pensare a ciò che negli ultimi anni il Ministero della Sanità ha imposto alle regioni e le regioni alle aziende ospedaliere, le cui prestazioni sono sempre più controllate, spesso anche con il ricorso a sistemi di qualità.

Si conferma l'esigenza che i beni e le attività siano fruiti dal maggior numero di utenti. Le direttive sulle "carte" dei servizi pubblici, emanate dal Governo a metà degli anni novanta e recentemente riprese e potenziate (si veda il DLgs 286/1999), hanno collocato il cittadino al centro di tutte le attività sociali, parallelamente ad un atteggiamento degli imprenditori sempre più customer-oriented.

Queste tendenze si sono tradotte in alcuni input che pesano concretamente sull'organizzazione culturale. Si è promossa la **privatizzazione**, cioè il mutamento degli assetti proprietari delle aziende culturali come garanzia di sana gestione e come mezzo idoneo al reperimento di altri ricavi; si è visto che tale processo è diventato in realtà di "esternalizzazione", cioè di creazione di forme gestionali autonome a capitale interamente pubblico o misto, e quindi non di "vendita" a non meglio identificati acquirenti privati. Si è spinto il comparto ad essere "popolare", cioè a porre come criteri esclusivi il consenso e il gradimento del pubblico, ad affiancare negozi e bar alle biglietterie, ad ampliare i sistemi informativi magari intensificando i supporti tecnologici, e quant'altro.

La stessa pubblica amministrazione si interroga sui modi di gestire le istituzioni culturali e su come non monopolizzare tale gestione, cioè su quali aperture fare nei confronti di qualunque interlocutore si offra sul mercato. Privatizzazione vuole anche dire che il finanziatore pubblico mette in discussione un gestore e favorisce "democraticamente" la libera competizione. E' una soluzione che può risultare neolibericamente affrettata. Un esempio a caso: il Comune di Bologna che prima annuncia e poi annulla un bando per la gestione, la programmazione e la produzione relative ai teatri Arena del Sole, Testoni e Sanleonardo.

Attualmente questo contesto si sta razionalizzando.

La cultura non deve "curare" il proprio "morbo dei costi" con una mimesi tout court del comparto manifatturiero. Il concetto di nonprofit è diventato un modo per precisare che l'arte ha diritto ad un rapporto molto particolare, non sottomesso, con il mercato. E' maturata la consapevolezza che il definitivo ingresso di una cultura manageriale nell'arte è salutare, a patto che la produzione artistica non subisca mortificazioni.

E' urgente che l'arte impari a dialogare con l'organizzazione. Se c'è questo dialogo effettivo, il management porta la propria capacità di leadership, di pianificazione, di controllo, (in una parola: di organizzazione) per il raggiungimento degli obiettivi artistico-culturali dell'impresa; introduce **regole**, ma con un valore aggiunto di equilibrio: il saper mediare e soprattutto bilanciare le esigenze delle diverse parti in gioco:

i produttori	< i gestori >	i consumatori
gli artisti	< i responsabili >	i cittadini

Con questa terminologia, ma anche con quella di molte delle leggi prima citate, siamo in pieno ambito ISO 9000.

Un esempio. I musei sono, negli ultimi tempi, fra i soggetti più attivi nel contesto dell'organizzazione culturale. L'affluenza di visitatori conosce un picco eccezionale, e ciò contribuisce ad evidenziare i problemi di gestione, sui quali l'ingegneria istituzionale sta indicando soluzioni. Anche perché, parallelamente, lo Stato ha messo in campo la possibilità di dismettere molti musei a favore degli enti locali. In proposito l'art. 150 del citato DLgs 112/1998 prevede che il Ministero definisca "i criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi da osservare nell'esercizio delle attività trasferite, in modo da garantire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, la sicurezza e la prevenzione dei rischi". La Conferenza delle regioni ha creato un gruppo di lavoro per elaborare tali requisiti, estendendoli al complesso del funzionamento di un museo. Gli ambiti di riferimento per l'adozione di standard sono costituiti da: status giuridico, finanze, strutture, personale, sicurezza, gestione delle collezioni, rapporti con il pubblico e relativi servizi, rapporti con il territorio. Ma il gruppo di lavoro precisa che "l'adozione di standard in termini di 'vincoli gestionali' o di 'requisiti minimi' deve favorire la definizione di un preciso quadro di obiettivi programmatici da assumere con capacità di auto-diagnosi e quindi piena consapevolezza, così da orientare l'attuazione di un

efficace piano di sviluppo con tempi, risorse e risultati controllabili”.

Se l'organizzazione culturale oggi deve migliorare la gestione, garantire economicità, soddisfare il cliente, tutelare il produttore-realizzatore, provvedere alla sicurezza e al rispetto ambientale, qualificare le risorse umane, rapportarsi alle tecnologie, adottare delle regole e individuare dei parametri, misurare i risultati, e quant'altro: è opportuno rifletta sul fatto che tutto ciò, ovviamente in termini generalisti, è stato puntualmente anticipato dalle norme internazionali sulla Qualità negli anni '80, e che gli attuali aggiornamenti di tali norme possono costituire un modello-strumento fra i più collaudati e producenti.

0.2.1. Sistemi di Qualità e Cultura

La Qualità è esperienza razionalizzata.

L'aziendalizzazione dei soggetti culturali comporta il rinnovamento delle loro strutture organizzative. Oggi, mentre si tende ad enfatizzare la cultura come risorsa economica, si identifica una vasta area sociale, denominata da alcuni “terzo settore”, che deve

- ← avere criteri di economicità anche se non persegue scopi di lucro,
- ← raggiungere un equilibrio alto fra efficacia ed efficienza,
- ← riuscire a misurare entrambe in modo complementare,
- ← subordinare la gestione alle finalità ma applicando rigorosi controlli.

Per chi crede che le attività culturali debbano collocarsi su questo crinale, la Qualità può essere un'efficace scelta di adeguamento e di modernizzazione valida anche sul piano economico.

Intanto la Qualità risponde, più di ogni altro metodo, alla centralità del cittadino-utente. Le Carte dei servizi pubblici chiedono agli enti erogatori impegni che le ISO avevano codificato anni prima: adozione di standard, semplificazione delle procedure, valutazione della qualità, gestione dei reclami e dei rimborsi, obbligo dell'informazione, etc. Inserite in un sistema qualità, le Carte danno maggiori garanzie agli utenti e possono quindi essere oggetto di più ampia comunicazione.

Implementare una sistematizzazione significa anche integrare i vari requisiti cogenti: dalla sicurezza all'ambiente alla privacy (si

pensi a quale importanza assumono le responsabilità civili nell'organizzazione culturale); significa gestire la trasformazione della struttura sforzandosi di razionalizzare una produzione legislativa-normativa sterminata, per ora inarrestabile e variegata; significa approcciare meglio il controllo di gestione e, nel caso, le esigenze di reengineering dei processi organizzativi.

Sistema significa avere una concezione coordinata del comparto Cultura (superando, si spera, settarismi secolari; un bibliotecario si rifiuta concettualmente di appartenere alla stessa "organizzazione" in cui è inserito il teatro civico) e insieme specificarne le identità. La politica per la Qualità (che il management deve dichiarare) obbliga ad esprimere chiaramente la missione, quindi a descriversi e a valutarsi, e valutarsi obbliga a misurare.

E' difficilissimo, ma forse si possono riuscire a misurare, anche numericamente, le prestazioni della cultura (caratteristiche quantitative, ma anche comportamenti paragonabili); bisogna farlo, soprattutto per difenderla meglio. Infatti

nel comparto Cultura il feedback da parte dei clienti-utenti (questionari periodici di customer satisfaction e altro) è indispensabile e prioritario ma non può essere l'unico criterio di accreditamento della struttura, la quale ne deve autonomamente trovare e praticare altri.
--

Bisogna assumere una logica di competitività (senza badare che nel contesto culturale ci sia piuttosto una concorrenza amministrata). Anche perché tutti i soggetti culturali, non soltanto le grandi istituzioni, si troveranno presto a dover sostenere confronti internazionali (e non quelli artistici/scientifici cui sono più preparati).

L'esistenza di un metodo organizzativo agevola il governo delle risorse umane e di quelle tecnologiche, che incrementano vistosamente (nei teatri, nei cinema, nei musei, nelle biblioteche, ovunque) e che in talune situazioni sono già l'interfaccia primaria, cioè diretta, con l'utente (informazioni, visite remote, etc). Ma il ruolo del personale rimane determinante.

Nei confronti di tutto il personale la direzione deve stabilire piani di addestramento, e non soltanto per qualificare le numerose singole professionalità da cui è composto il comparto Cultura, ma per spalmare sull'intera struttura una coscienza gestionale, perché qualità di un servizio vuol dire in primo luogo crescita organizzativa dei suoi operatori.

Le risorse umane del comparto Cultura devono intensificare l'assunzione di responsabilità e la capacità di cambiamento, aggiungendo disponibilità e partecipazione particolari, favorendo concretamente la comunicazione interna (specialmente fra front

line e back office), istituendo gruppi di lavoro su singoli processi o attività critiche, prevedendo i disservizi e comunque gestendoli con efficacia (fare azioni correttive e possibilmente preventive delle difettosità è aspetto importante di un sistema qualità; nei servizi la prevenzione diventa "necessaria" perché la produzione e il consumo sono simultanei).

Non si sa se, mediamente, l'utente culturale insoddisfatto "ritorna" o no; certamente occorre recuperarlo (non solo risarcirlo se reclama). In ogni caso il personale deve sapersi rapportare al comportamento del cliente-utente, che nel servizio culturale è sempre codeterminante e in genere poco prevedibile.

La direzione deve garantire queste prestazioni, cercandone la ripetibilità e praticandone il controllo, ma anche incentivandole con la formazione, in primo luogo rivolta a se stessa. Il manager culturale è un operatore che si responsabilizza e cambia, acquisendo nuovi strumenti con cui potenziare la propria esperienza; ciò significa che *il management culturale è una professionalità specifica*.

La "scienza" organizzativa è trasversale; la Qualità ne è la dimostrazione; ma laddove si implementa, deve integrarsi e adattarsi ad un know-how specifico. Certo, lo arricchisce: il medico sta assumendo una formazione organizzativa, l'ingegnere lo ha fatto da tempo; anche l'operatore culturale deve aggiornarsi. Non si dimentichi che il servizio culturale ha clienti esterni che possono essere più esigenti dell'utente: le istituzioni, eventuali altri finanziatori, i professionisti delle singole attività a cominciare dagli artisti (si vedrà più avanti che costoro sono, tecnicamente, "parti interessate"); ma soprattutto ogni istituzione culturale non ha e non deve avere nella propria missione esclusivamente una finalità di soddisfazione, e quindi di "consenso", del cliente-utente (fra l'altro, si può perseguire la crescita culturale di una comunità senza ottenere il consenso di parti anche ampie di essa; tuttavia un sistema di qualità ci imporrebbe di documentare un'affermazione oggi così ambigua e rischiosa).

L'applicabilità dei sistemi di qualità ai servizi culturali sembra remota. Si sottolineano l'originalità e la frammentazione specialistica del comparto, la mancanza di norme specifiche (se si eccettuano quelle particolari che l'UNI elabora su materiali, tecniche di esecuzione, etc). Si rivendica la primarietà, per la cultura, della certificazione di parte prima (il marchio Scala, il marchio Pompei, etc) e di parte seconda (il riscontro quantitativo della partecipazione degli spettatori, dei visitatori, etc). E si chiude il discorso con la insufficienza (incontestabile) delle

risorse economiche rispetto a quelle che la realizzazione della qualità comunque richiede.

Ebbene, se non ci si ferma a queste considerazioni pur oggettive, si può esaminare l'opportunità di *implementare sistemi di qualità nei servizi culturali* attraverso una prima lista di motivazioni generali.

← I servizi culturali devono comunque aziendalizzarsi e insieme "difendere" la propria specificità dai rischi di tale processo; tale difesa (che in realtà è una crescita) non deve avvenire con modi ideologici né autoreferenziali, ma attraverso la modernizzazione del sistema organizzativo, che dovrà equilibrare positivamente efficacia ed efficienza, mai a scapito della prima.

← Anche la cultura deve attenersi ai ritmi, oggi frenetici, di cambiamento del contesto, deve sapersi confrontare con il libero mercato. In tale meccanismo è probabile che anche alle istituzioni culturali venga chiesto di "accreditarsi" secondo requisiti, indicatori, standards, etc, cui si potrà rispondere con i sistemi di qualità.

← Il rapporto con il cliente (visitatori, spettatori, lettori, fruitori) mantiene le proprie peculiarità, ma deve diventare altresì un'attività di problem solving strettamente intesa, valendosi, fra l'altro, di rilevazioni ed elaborazioni statistiche continue.

← Ciò significa assumere l'abitudine a raccogliere dati ma soprattutto la capacità di misurare in modo oggettivo i processi e i loro risultati, al fine di istituire (accanto, beninteso, alla "creatività permanente" delle idee) modelli organizzativi definiti e ripetibili, regole comportamentali su cui confrontarsi.

← Il monitoraggio dell'esistente, nei servizi culturali, deve indurre a riprogettare l'erogazione partendo dalle aspettative dei cittadini, a correggere le difettosità rilevate, ad aggiornare (o ad applicare veramente) le carte dei servizi, a introdurre correttamente risorse tecnologiche e sistemi informativi, a coordinare le esigenze di sicurezza e di gestione ambientale, a rilanciare la professionalità del personale e la sua determinante funzione interattiva; e soprattutto a "servire" totalmente la vera ragione, il contenuto fondante dei servizi culturali: la valorizzazione di un "tesoro" e l'ampliamento della sua fruizione. Perché il *miglioramento organizzativo*, qui ipotizzato, si basa sulla convinzione che nel management culturale la centralità etica della persona non va mai sostituita con quella economica dell'impresa.

Applicare sistemi qualità nello Spettacolo può avere due significati generali: modernizzare l'operatività delle strutture e anticipare probabili evoluzioni dell'economia culturale.
--

Ma ci sono motivazioni più concrete, che possono indurre a implementare nello Spettacolo il sistema organizzativo contenuto nelle ISO.

← Per concepire definitivamente (con tutte le conseguenze del caso) lo spettatore come un cliente informato e attivo.

← Per diffondere una logica gestionale, cioè organizzativa in senso stretto e quindi anche economica, concepita come un mezzo per raggiungere correttamente e perfezionare le finalità sia artistiche che commerciali (e qui la gestione pubblica deve imparare dalla privata).

← Per armonizzare, nella distinzione, gli aspetti professionali (artistici - tecnici) con quelli gestionali (organizzativi - amministrativi).

← Per svolgere un'azione formativa e qualificante nei confronti delle risorse umane, non disgiunta da una netta responsabilizzazione orientata alla piena collaborazione interna, al conseguimento reale dei risultati e alla generale soddisfazione dello spettatore.

← Per acquisire una forma-sistema che coordini i diversi obiettivi dichiarati e le relative prescrizioni, e contribuisca a razionalizzare i vari aspetti organizzativi.

← Per migliorare l'informazione e per introdurre l'elaborazione sistematica dei dati e soprattutto la misurazione degli esiti.

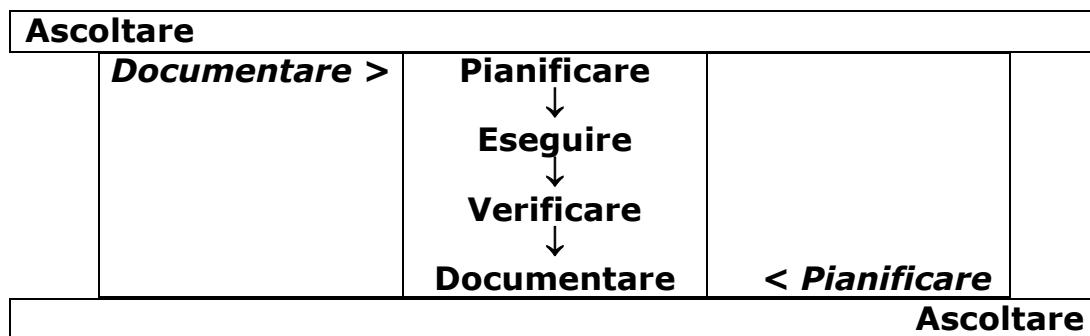
← Per affrontare con una strumentazione rinforzata una gestione economica che nello Spettacolo diventerà sempre più limitata e complessa.

← Per superare l'autoreferenzialità (una malattia cronica e sempre più anacronistica degli spettacolanti) e "tendere" alla oggettivizzazione, almeno nei limiti del possibile.

← Per dare un impulso dall'interno ad una qualità artistica che ha subito delle involuzioni e che non può più rimandare un rinnovamento dei propri contenuti e dei propri linguaggi.

← Per tendere altresì ad un "benchmarking organizzativo" non soltanto fra enti omologhi ma anche con gli altri soggetti dei servizi culturali: musei, biblioteche, etc, che ormai costituiscono una rete caratterizzata da comuni problemi di aziendalizzazione.

Può sembrare una banalizzazione, ma alla base dell'effettivo funzionamento dei sistemi di qualità c'è questo sforzo della struttura organizzativa di guardarsi criticamente, di analizzarsi, di cambiare davvero i propri comportamenti: un obiettivo da aggiornare continuamente e su cui devono essere impegnate tutte le risorse umane. Per raggiungerlo la Qualità suggerisce di applicare a ciascun processo quattro azioni fondamentali, l'ultima delle quali fa ricominciare la prima; un metodo che deriva dagli insegnamenti di Deming.



Si è ripetuto più volte che qui non si tratta di “qualità artistica”, di prodotto strettamente inteso; ma, ad evitare equivoci, è bene sottolineare che *una bottega di qualità non può non vendere merce di qualità*, ovvero che processi certificati devono statisticamente ottenere risultati soddisfacenti per il cliente e ridurre costantemente le difettosità dei prodotti/servizi.

Tutto ciò significa che un’azienda (a maggior ragione un’azienda culturale) che volesse darsi un sistema qualità soltanto per esibire un “bollino”, dovrebbe decisamente lasciar perdere.

1. Campo di applicazione

*La Qualità è un'opportunità per stabilire
fra l'arte e la sua organizzazione
un dialogo paritario e
una complementarità migliorativa.*

Quanto sviluppato nell'introduzione può essere letto come il contesto in cui agisce il settore dello Spettacolo, con alcune caratteristiche peculiari.

C'è una certa sottovalutazione dello Spettacolo, connotato dalla natura di "attività" contrapposta a quella di "bene"; lo Spettacolo non è un patrimonio "in sé", non può garantire le proprie esigenze di finanziamento con il proprio valore intrinseco; i beni artistici e architettonici dell'Italia sono stati addirittura presentati come un tangibile tesoro che può compensare il debito pubblico.

La natura di "attività" dello Spettacolo, il cui assetto è variegato e indefinibile, ne acuisce le difficoltà di modernizzazione gestionale.

La soddisfazione del "cliente", cioè dello spettatore, è sempre stata connaturata ad ogni buon operatore dello Spettacolo, il quale dovrebbe conoscerla molto meglio degli altri operatori culturali. Il successo di un pittore dipende dal consenso culturale e mercantile di pochi; il consenso del pubblico è sempre stato lo scopo naturale di chi sta in palcoscenico o sullo schermo.
--

E' pur vero che l'oscillazione fra prodotti d'arte, spesso deliberatamente elitari, e prodotti di consumo, talvolta vistosamente scadenti, costituisce una schizofrenia ricorrente dello Spettacolo, che oggi il contesto sociale ed economico non può più consentire, se non attraverso una effettiva trasparenza della *mission* di ciascuno.

Nonostante l'ingresso in una unificante casa ministeriale, non per nulla contrastato e ottenuto dopo sessant'anni dalla prima codificazione (la L. 1089/1939) sul patrimonio artistico-culturale, lo Spettacolo si trova ancora in una condizione di "diversità"; prova ne sia che Arte, Cultura e Spettacolo, a meno di specifiche situazioni di eccellenza, sono vissuti come tre ambiti distinti sia nei gerghi scientifici che nel linguaggio comune.

Pertanto lo Spettacolo è toccato in modo diretto da quanto si è cercato di evidenziare nel capitolo precedente. Proprio i primi numeri della rivista *Economia della Cultura*, all'inizio degli anni novanta, basandosi sull'eco avuta dal "morbo dei costi", si soffermano sui pericoli di estinzione che lo Spettacolo dal vivo corre in rapporto al radicalizzarsi dei criteri economici.

Le controdeduzioni di Baumol e Bowen sull'opulenza della società come giustificazione del sostegno ad attività "fuori mercato", si scontra, secondo le teorie liberiste, con la "iniquità" di un sistema che finanzia quelle stesse attività, godute da pochi, con i soldi di tutti. In Europa lo Spettacolo dal vivo ha avuto, grazie alle pubbliche sovvenzioni, una moltiplicazione di soggetti e di produzioni eccessiva rispetto alle proporzioni della domanda. In Italia questa situazione è stata doppiamente confermata dalla compresenza di un settore privato che è sempre stato altrettanto sovvenzionato dalla mano pubblica. Mentre negli anni sessanta si legifera per i settori cinema, musica, circo, e si lascia il governo del teatro alle periodiche circolari ministeriali, con la L. 163/1985 si istituzionalizza definitivamente il sostegno con la creazione del FUS, cioè del Fondo Unico per lo Spettacolo. Da allora le attività registrano un trend moderatamente ascendente, ma il rapporto domanda/offerta continua a non essere paragonabile, così come il FUS si rivela inadatto a generare equilibri economici nel settore.

Carla Bodo ne trae, nel n.2 di *Economia della Cultura* del 1992, le seguenti conclusioni.

La difesa dell'attuale livello reale delle risorse pubbliche destinate al settore Spettacolo passa da un deciso sfrondamento di interessi corporativi e di rendite di posizione, e da una rigorosa finalizzazione dei finanziamenti a obiettivi culturali e sociali di interesse generale, quali *il sostegno all'eccellenza artistica e all'innovazione e l'ampliamento della partecipazione del pubblico*. Per il raggiungimento del primo obiettivo è necessario contenere e razionalizzare l'attuale sovrabbondante offerta rendendo assai più selettivi -in termini di qualità- i finanziamenti alla produzione di spettacoli, e favorendo l'accorpamento di energie più che la frammentazione delle iniziative. Sarebbe inoltre opportuno introdurre forme di *valutazione* sull'efficienza e sull'efficacia dell'uso dei contributi erogati, limitando drasticamente il numero di organizzazioni aventi diritto a un finanziamento istituzionale perpetuo (come gli enti lirici) e condizionando l'accesso a livelli di finanziamenti privilegiati al raggiungimento di determinati standard qualitativi e produttivi, da verificarsi annualmente. Il sostegno all'offerta - che ha assorbito finora la stragrande maggioranza dei finanziamenti pubblici allo spettacolo - non è peraltro di per sé

sufficiente al raggiungimento del secondo obiettivo. L'ampliamento della domanda del pubblico, e una sua più equa articolazione geografica e sociale, esigono ormai lo *spostamento di una parte dei finanziamenti dall'offerta alla domanda di spettacoli*. La via da intraprendere è quella dell'eliminazione di sprechi e di particolarismi, della razionalizzazione manageriale, dell'incoraggiamento alla domanda, del sostegno alla creazione, delle *riforme*, in vista di trasformare un intervento pubblico, oggi a carattere marcatamente assistenziale, in un investimento ad elevata produttività culturale e sociale.

Un anno prima, Xavier Dupuis dichiarava che lo Spettacolo dal vivo è il terreno di esercitazione ideale per gli economisti, perché il "morbo" lo affligge da molto prima della scoperta di Baumol-Bowen e perché le ristrettezze di bilancio e i mutamenti della pubblica amministrazione gli impongono un percorso di innovazione interna.

L'intervento di Dupuis (*Economia della Cultura*, numero inaugurale della rivista, 1991) merita lunghe citazioni.

"Suonò l'ora del rigore in cui si fece strada un nuovo linguaggio fino a quel momento sconosciuto o piuttosto rifiutato, per non dire disprezzato: impresa, prodotto, contabilità, marketing, cliente, consumatore, mercato, etc. Contemporaneamente, all'esplosione quantitativa si è aggiunta l'esplosione della sfera culturale sul piano semantico: attribuendo l'etichetta "culturale" alle musiche popolari, inserendovi la moda, il design, il fumetto, la cucina, ossia settori commerciali redditizi. La cultura si è aperta alla vita quotidiana, si è banalizzata, ponendo l'arte sulla pubblica piazza accanto ai settori più vicini alla gente e, in quanto tali in grado di stare sul mercato in base alla semplice legge della domanda e dell'offerta."

"A favore dei finanziamenti alla cultura si disponeva di argomentazioni tratte dall'economia pubblica che assimilava la cultura a beni collettivi particolari, i beni meritevoli, e ciò in forza del postulato che la cultura è universale e positiva e, contribuendo al benessere collettivo, deve di conseguenza essere sostenuta dallo Stato-Provvidenza per proteggerla dai meccanismi perversi del mercato. Ma se la legge della "malattia dei costi" è destinata a giustificare il sostegno pubblico delle arti dello spettacolo dal vivo, essa rappresenta tuttavia un'arma a doppio taglio estremamente pericolosa, poiché giustifica tanto l'intervento che il disimpegno del potere pubblico. Non legittima le sovvenzioni perché riduce il problema dei beni meritevoli a un problema di scelta politica, anzi rende questa scelta particolarmente delicata, fornendo agli avversari degli argomenti importanti, perché identifica le arti dello spettacolo con attività di

lusso, che ci si può pagare in periodi di forte crescita ma che è ugualmente consentito ridurre, o addirittura sopprimere, in periodi di recessione in nome della razionalizzazione dei finanziamenti pubblici e della potatura dell'economia. Tuttavia le sovvenzioni rappresentano una risorsa per l'istituzione che ne beneficia, risorsa che è solo l'espressione monetaria di una domanda confusa che proviene dal potere pubblico. Del resto, le sovvenzioni sono contrattate in precedenza e non sono pertanto assimilabili a un deficit."

"Il vero prodotto è la somma di gratificazioni: del pubblico, di chi produce spettacoli, dei colleghi e dei finanziatori. L'unicità di ogni spettacolo, addirittura di ogni rappresentazione, si presta perfettamente al gioco che condanna lo spettacolo a confinarsi in una economia di prototipi. La produzione artistica è frutto della creatività: fa parte di un'economia artigianale. Il motore della creazione resta la ricerca costante della "qualità" ma -punto fondamentale- la valutazione di questa "qualità" compete solo all'artista e questo giustifica le nostre virgolette."

"Peraltro, nonostante la mancanza di dimostrazioni completamente affidabili, a poco a poco ci si è persuasi che la salvezza si poteva trovare nell'appropriarsi del linguaggio -se non era possibile degli strumenti- degli economisti e un po' ovunque si proclamò che era necessario far propri i criteri respinti ieri. Il mercato viene così nobilitato e l'istituzione culturale diventa una impresa. Quale diretta conseguenza di questo ritorno alla logica di mercato, una istituzione culturale *deve* vendere ciò che produce, ossia riconsiderare il rapporto con il proprio pubblico. Il potere, convinto della "onnipotenza dell'arte" e della "naturale" capacità di tutti di accedervi, ha trascurato il pubblico. Fino a poco tempo fa si è creduto che per raggiungere il "non pubblico" fosse sufficiente potenziare l'offerta (costruire delle strutture, decentrare, sovvenzionare gli artisti, ridurre i prezzi dei posti, etc) e che -per soddisfare il pubblico- non fosse indispensabile cercare di conoscerne i gusti e le attese tramite indagini specifiche. Questa situazione era al tempo stesso causa ed effetto di una sottovalutazione, se non addirittura della completa ignoranza, degli ostacoli simbolici -e non già materiali- che limitano l'accesso alla cultura della maggioranza della popolazione. L'individuazione di questi ostacoli da parte della sociologia della cultura alla fine degli anni sessanta ha certamente contribuito a rinnovare la problematica della democratizzazione. Senza dubbio l'analisi del pubblico è il compito maggiore. La commercializzazione, la diffusione, il marketing hanno importanza strategica e contribuiscono a riconciliare le istituzioni con un pubblico che è loro garante per quanto riguarda l'autofinanziamento e la legittimità sociale. "

“E’ bene tuttavia non riporre eccessive speranze nel marketing, che non potrà risolvere le contraddizioni economiche della produzione culturale e tanto meno contrastare il carattere anti-economico della creazione artistica; non arriverà mai a rendere non necessarie le sovvenzioni. Consentirà, però, alle istituzioni di non prestare il fianco alla critica anche troppo facile alle poltrone vuote.”

“La crisi economica mondiale e il ritorno al liberalismo hanno dato avvio all’economia della cultura. Sotto questo aspetto, l’economia della cultura risponde a una domanda sociale proveniente sia dalle istituzioni (ministeri, pubblici amministratori) minacciate dalle restrizioni, sia dagli operatori culturali in preda a una crisi di identità e talvolta inclini a cedere alle lusinghe di una perpetua condizione di assistiti. La politica culturale si è limitata troppo a lungo all’espansione dei mezzi di produzione: era ora che si occupasse del pubblico. Non bisogna che ora si vada troppo lontano, e dopo un periodo in cui le sovvenzioni avallavano qualsiasi comportamento e qualsiasi modalità di gestione, si giunga alla dittatura del solo mercato, cosa che costituirebbe evidentemente la fine dell’attività creativa. L’arte fa parte della ricerca di base, non va dimenticato. L’esempio dell’audiovisivo in balia della dittatura dell’audience è abbastanza eloquente. L’adozione delle regole del neoliberismo è la trappola più pericolosa incontrata dalle arti dello spettacolo. La razionalizzazione dell’intervento pubblico deve pertanto tendere a rendere più efficienti le modalità di azione, ma non certo a modificarle radicalmente.”

1.1. L'esperienza "agisqualità"

La Qualità non è grado di perfezione, è idoneità all'uso.

Le attività dello Spettacolo non sono la principale occupazione con cui gli italiani usano il tempo libero. L'annuario statistico ISTAT 1999 riporta le seguenti preferenze della popolazione in merito alle principali forme di intrattenimento.

Guardare la tv	95,1 %
Sentire la radio	62,5 %
Andare al cinema	47,3 %
Leggere il quotidiano	42,2 %
Visitare mostre e musei	26,5 %
Andare in sale da ballo e discoteche	25%
Partecipare a concerti di musica leggera	17%
Vedere spettacoli teatrali	16%
Sentire concerti classici	8%

Comunque il campo di applicazione per l'assunto di questo libro sembra riguardare una percentuale alta di cittadini, se si sommano il cinema, i diversi generi musicali e il teatro. Per definire e quantificare le attività dello Spettacolo, cioè l'oggetto su cui applicare teoricamente un sistema di gestione per la Qualità, si può ricorrere alla SIAE, il cui annuario *Lo Spettacolo in Italia* rappresenta un ineguagliabile censimento di tali attività. L'edizione 1998 ci fornisce il seguente quadro.

Settore	Biglietti	Recite o giornate	Spesa del pubblico
Prosa	12.898.787	68.462	237.019.410 .000
Musica leggera	6.804.815	16.710	163.154.563 .000
Musica classica	4.176.612	17.927	79.719.290
Lirica e	3.062.305	5.931	152.830.170

balletto			.000
Rivista e comm. Musicale	1.582.842	3.281	52.713.261. 000
Dialettale	1.247.868	6.839	18.970.852. 000
Saggi	429.779	2.208	5.486.563.0 00
Burattini e marionette	354.072	3.397	2.484.262.0 00
Operetta	275.155	616	7.882.859.0 00
Ballo			895.958.426 .000
Spettacoli viaggianti			305.982.139 .000
Circhi			15.048.523. 000
Prezzo medio dei biglietti = 23.361			
CINEMA	118.504.000	667.092	1.141.086.081 .000
Prezzo medio del biglietto = 9.629			

Nel 1999 l'AGIS (Associazione Generale Italiana della Spettacolo) ha svolto uno studio sul tema *Possibili rapporti fra "sistema sala" e sistemi qualità ISO*, portando in primo piano la funzione **esercizio** di spettacoli (talvolta coincidente talvolta conflittuale con la funzione distributiva) che, ritenuta fondamentale dal settore cinema, per le altre attività è sempre stata nettamente subordinata alla produzione, sul piano sia dell'economia sia della rappresentatività. Se ci si pone dall'angolatura del cliente, cioè dello spettatore, si scopre il punto di vista della **sala**, la sede dell'attività di esercizio; e questa "scoperta" diventa - non sembri paradossale - rivoluzionaria per gran parte dello spettacolo dal vivo, i cui ricavi sono soltanto in minima quota derivanti dai biglietti venduti.

La capillarità della presenza territoriale dell'esercizio cinematografico (nonostante le numerose chiusure degli ultimi anni); il moltiplicarsi dei restauri di quei teatri storici che appartengono allo sterminato patrimonio dei beni architettonici del nostro Paese; l'attivismo di enti locali che attrezzano o addirittura costruiscono *ex novo* spazi di iniziativa; lo sviluppo

delle tecnologie che permette allestimenti mobili con grande partecipazione di pubblico, secondo un nomadismo che da secoli trova un simbolo affascinante nelle attività circensi; questa stessa vocazione alla tournée che, nonostante le crescenti diseconomie e una giusta tendenza alla residenzialità, continua a caratterizzare lo spettacolo italiano: sono caratteristiche che spingono ad evidenziare il ruolo della "sala" nella accezione già riportata: tutti i contenitori fisici e le forme gestionali con cui si realizza l'esercizio delle attività tradizionali dello Spettacolo: cinema, teatro, musica, danza, circo.

La preminenza politico-amministrativa e comunicazionale, che sono andati assumendo, da una parte, il ruolo del territorio e, dall'altra, i diritti del cittadino, induce ad accostare il termine "sistema", per indicare che una forte crescita dell'offerta (correlata ad un non altrettanto rilevante sviluppo della domanda) va gestita.

Ogni porzione di territorio sembra oggi pretendere la costruzione di un multiplex cinematografico, la riapertura di un teatro storico, la periodicità di grandi eventi spettacolari, unitamente alla crescita degli artisti locali e delle iniziative di campanile: il tutto con poca spesa pubblica e con un grande incremento dell'economia locale. Lo Spettacolo deve contribuire a regolare questo contesto cominciando da se stesso, quindi dalla gestione delle funzioni in cui si può declinare il concetto di sistema-sala.

Sistema-sala teatro	Sistema-sala cinema
Acquisto	Noleggio
Marketing	Marketing
Vendita	Vendita
Rappresentazione	Proiezione
<i>di spettacoli e concerti</i>	<i>di film</i>

L'esperimento avviato dall'AGIS è stato di proporre agli addetti ai lavori la Qualità come strumento per modernizzare l'operatività delle strutture organizzative e per anticipare probabili evoluzioni dell'economia della cultura e del tempo libero.

Le reazioni a questa impostazione sono state ovviamente diverse.

← Anche gli addetti ai lavori, sentendo parlare di qualità, credono innanzitutto che si voglia dare giudizi sul valore artistico e culturale delle attività, e rivelano una comprensibile diffidenza nei confronti di possibili criteri selettivi.

← Alcuni (in genere non di parte artistica) sono convinti che anche la produzione di arte possa essere sottoposta a delle "regole", e non soltanto economiche.

← In proposito si ribadisce comunque che il modello ISO è di netta provenienza industriale, e che lo Spettacolo non solo non è industria ma, se proprio lo si vuole definire "servizio", si pone come unicum, estremamente differenziato dagli altri (trasporti, sanità, istruzione, etc).

← Si evidenzia altresì (si potrebbe dire: ovviamente) una netta demarcazione sul tema "centralità del cliente". Per gli organizzatori istituzionali questa centralità rischia di trasformarsi in bieca ricerca del consenso del pubblico e pertanto deve essere collegata e spesso subordinata ad altri criteri. Per gli esercenti cinematografici, per i promoters di musica leggera e per il mondo del circo, è invece un prerequisito gestionale ed economico scontato (anche se in questa naturale attenzione al cliente tali settori sono limitati dal non poter orientare preventivamente la produzione e dal dovere talvolta subire i piani della distribuzione e delle agenzie). Questi operatori comunque partono dal principio che

"lo spettatore è la risorsa fondamentale".
--

← In ogni caso, anche i dirigenti teatrali-musicali sono sensibili alla "necessità" di aumentare il peso dello spettatore-cliente nella determinazione dei processi organizzativi, unitamente ad altre attuali "necessità" dello Spettacolo, che sono chiaramente imparentate con la qualità dell'organizzazione, come: la definizione del rapporto con i committenti-finanziatori; il miglioramento della professionalità delle risorse umane; il superamento dell'autoreferenzialità tipica delle categorie; una individuazione di requisiti, di indicatori e di standard finalizzata a garantire sia gli utenti che i gestori.

Ci sono state reazioni inaspettate, come quella dell'AIDAC (Associazione Italiana Dialoghisti Adattatori Cinetelevisivi), che auspica una normazione ISO del doppiaggio. Il Consiglio Direttivo si esprime così: "Lo spettacolo, e più in particolare il cinema e l'audiovisivo, per circolare efficacemente nel mercato internazionale, è sottoposto alla necessità della 'traduzione' della colonna sonora, e cioè al doppiaggio. Questo è vero soprattutto in Italia, dove la maggior parte del prodotto cinematografico è di origine straniera. Ogni discorso sulla qualità della fruizione cinematografica e sui suoi riflessi sul 'sistema esercizio' e di conseguenza sullo sbigliettamento non può quindi prescindere da un'analisi attenta sulla qualità del doppiaggio".

Il mondo del circo ha recepito la "provocazione" dell'AGIS con grande attenzione. "Anche nel circo esiste un rapporto fornitore-

cliente. Il fornitore è l'impresa circense che offre un servizio, che si declina in tanti modi diversi: nel rapporto fra spettatore e cassiera, o in quello fra artista e pubblico, fra addetto alla promozione e pubblica amministrazione, solo per fare alcuni esempi. Soddisfare tutte le esigenze in ognuno dei vari passaggi intermedi, significa creare un sistema di qualità" (cfr. la rivista *Circo*, n°5/1999).

Una reazione particolarmente interessante viene dall'ANEC (associazione degli esercenti cinematografici) Emilia Romagna, che ha condotto un'indagine locale, sulla base di un assunto molto chiaro: "Per quanto concerne il settore cinema l'ipotesi avanzata riguarda la possibilità di sottoporre l'insieme dei servizi forniti dall'azienda di esercizio ad una costante verifica e, in prospettiva, ad una certificazione dall'esterno che consenta di misurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la soddisfazione del cliente, prescindendo da una valutazione artistica del prodotto". Ne sono scaturite dichiarazioni come le seguenti. "Sono comunque convinto che la qualità sarà un tema con il quale dovremo necessariamente confrontarci nel prossimo futuro". "Alla qualità del locale e dei servizi offerti deve corrispondere la qualità del prodotto presentato. E' inutile apportare miglioramenti agli standard dei locali se poi non c'è la possibilità di scegliere quale prodotto offrire. Penso che il discorso sulla qualità nel nostro settore debba andare di pari passo con una vera liberalizzazione dell'accesso al prodotto, altrimenti si rischia che gli sforzi fatti in questa direzione da alcuni esercenti non siano premianti come dovrebbero". "E' comunque indubbio che la qualità del servizio offerto dalla sala sia un valore da perseguire per essere competitivi sul mercato". "L'idea di un marchio che attesti la qualità della sala mi sembra buona, ma con procedure più snelle rispetto alla certificazione ISO 9000". "Pensiamo all'importanza del personale: c'è carenza nel nostro settore di operatori con professionalità adeguata". "La qualità non deve essere interpretata come generica adesione alle nuove tecnologie, ma come la capacità per ogni impresa di impostare una politica di marketing adeguata alla propria situazione". "Penso che bisognerebbe promuovere, prima a livello locale per poi allargarla, un'indagine rivolta al pubblico, studiata con degli esperti, che ci consenta di verificare come ci vedono i nostri clienti e ci aiuti ad impostare le strategie future". "Ritengo che il pubblico sia la nostra risorsa principale". "Ho il dubbio che certificazioni di qualità del tipo prospettato dall'AGIS possano essere affrontate soltanto da grandi strutture di esercizio, già fortemente caratterizzate da una cultura della qualità di tipo aziendale" (cfr. *"I percorsi della qualità"*, in *Professione cinema. Notiziario ANEC Emilia Romagna*, n.2/1999).

Il secondo step del progetto AGIS prevedeva la costituzione di uno o più gruppi di lavoro con l'obiettivo di raccogliere opinioni, dati e materiali utili all'oggetto dello studio. Oltre ad alcune conferme, la discussione ha fatto emergere le seguenti considerazioni.

← In tutti i generi dello Spettacolo, anche se con particolare enfasi mercantile per il cinema e la musica leggera, è l'intero *prodotto* o sue componenti (film, spettacolo, immagine, artista, autore, etc) il fondamento del risultato.

← Tuttavia si rileva che le richieste sempre più esplicite (specialmente i reclami) da parte degli spettatori riguardano anche le tecnologie e i servizi aggiuntivi, e che la qualificazione (anche attraverso la formazione) delle risorse umane è determinante.

← Rimangono perplessità: innanzitutto sul fatto che l'applicazione di norme tecniche di qualità non soltanto sia molto difficile ma possa provocare una selezione nelle aziende dello Spettacolo; in secondo luogo, che la stessa applicazione abbia costi insostenibili e, a implementazione completata, comunque non modifichi positivamente il rapporto fra gestione economica e finalità artistiche.

Per sviluppare il lavoro, si è deciso di portare alla discussione dei gruppi un questionario che restringesse il dibattito ai temi specifici dello studio, a tal fine elaborando una serie di domande che possono costituire altresì un approccio di autovalutazione per le aziende interessate ai sistemi qualità.

Il questionario è stato suddiviso in quattro parti, che corrispondono alle principali linee su cui ISO sta elaborando la revisione "Vision 2000". In questo modo si è concretamente avviato il confronto fra il "sistema sala" e i modelli organizzativi della qualità.

I quesiti posti ai colleghi erano i seguenti.

1. Responsabilità'	
1.1.	Mediamente, quale forma giuridica hanno i soggetti appartenenti al tuo settore operativo? Quali organi o funzioni responsabili? Quali documenti principali (statuti, regolamenti, etc)?
1.2.	Il tuo settore è prevalentemente a gestione pubblica o privata? Che cosa differenzia, secondo te, queste due forme di gestione?
1.3.	Ritieni che il mercato cui si rivolge il tuo settore richieda o stia per richiedere requisiti di Qualità? Li richiedono, consapevolmente o

	inconsapevolmente, gli spettatori?
1.4.	I prodotti tangibili che usa il tuo settore, soprattutto le attrezzature, sono dotati di marcature di Qualità?
1.5.	Quali servizi le strutture del tuo settore erogano ai clienti? Precisa i servizi principali ma anche tutti i complementari, quelli informativi, di ristoro, etc. Precisa quali, principali o complementari, sono stati attivati al principale scopo di aumentare la soddisfazione del cliente.
1.6.	Come definiresti la tua struttura organizzativa nel gergo dello Spettacolo? Come definiresti la tua professione?
1.7.	A quali leggi e norme, dello Spettacolo e non, statali e regionali, fa riferimento la tua prassi professionale? A quali consuetudini, procedure interne, istruzioni specifiche, prescrizioni varie?
1.8.	A parte gli spettatori, quali sono gli altri clienti/committenti del tuo settore (istituzioni, finanziatori, etc)?
1.9.	Quali sono i tuoi fornitori di prodotto artistico (compagnie, orchestre, agenzie, noleggiatori, etc)?
1.10	I soggetti del tuo settore stabiliscono, in modo formale e con periodicità, la loro "politica" organizzativa e ne verificano, in modo formale e con periodicità, la realizzazione?

2. Risorse

2.1.	Consideri il prodotto (film, spettacolo, concerto, etc) che ricevi dai tuoi fornitori il fattore primario per la soddisfazione dei tuoi clienti? Cosa cambieresti nelle regole che oggi governano tali forniture?
2.2.	In che percentuale gli incassi netti da sbigliettamenti/abbonamenti incidono sul totale dei costi del tuo settore? Il tuo settore concepisce il pubblico come la propria risorsa economica più importante?
2.3.	I soggetti del tuo settore fanno, in modo formale, un bilancio preventivo per l'esercizio successivo? Ci sono documenti che contengano una previsione dichiarata di attività, annuale e pluriennale?

2.4.	Normalmente nel tuo settore si fa, in modo formale, un conto consuntivo annuale che presenti la situazione dell'esercizio economico precedente e l'elenco dettagliato delle attività svolte con relativa analisi? Sono previsti collegi di revisori dei conti esterni alla struttura?
2.5.	C'è un organigramma con le funzioni e i ruoli precisati? C'è un mansionario? Qual è l'organigramma, dipendente e non, tipico dei soggetti del tuo settore?
2.6.	Questo personale è oggetto periodicamente di formazione interna e/o esterna? Come si può giudicare la professionalità media degli addetti del tuo settore?
2.7.	Indipendentemente da obblighi normativi, fai interventi periodici sugli arredi, sulle dotazioni, etc, della tua struttura?
2.8.	Descrivi le attrezzature tecnologiche del tuo settore, specificando quelle acquisite allo scopo di aumentare la soddisfazione del cliente.

3. Processi

3.1.	Quali sono i criteri di valutazione che il tuo settore usa per i fornitori e per i loro prodotti? Esistono delle possibilità di controllo "in entrata" dei prodotti dei fornitori? Si può rifiutarne l'accettazione in caso di difettosità? Cos'è, nel tuo settore, la difettosità di prodotto?
3.2.	Il funzionamento interno di ogni azienda è un macroprocesso composto da vari processi a loro volta divisibili in fasi specifiche. Prova a descrivere sinteticamente, secondo questa logica, il lavoro di un soggetto rappresentativo del tuo settore; p.es.: il processo proiezione film, il processo allestimento spettacolo, il processo vendita biglietti, etc.
3.3.	La tua struttura applica un metodo per gestire, codificare e rintracciare tutti i tipi di documentazione e di dati su supporto sia cartaceo che informatico? Hai un protocollo in entrata e in uscita? Come sono organizzati i tuoi archivi?

4. Misurazioni

4.1.	Se hai dei sovventori o dei finanziatori, istituzionali o privati, cosa pretendono in cambio dei loro interventi?
4.2.	Quali consideri i risultati (o meglio: gli esiti

	effettivi) che il tuo settore deve conseguire nel presente esercizio economico? Sono predefiniti degli obiettivi budgettari (economici, tecnici, "qualitativi")?
4.3.	Sei in grado di "misurare", il più oggettivamente possibile, tali esiti? Potresti dimostrare che il tuo output è stato minore, uguale oppure maggiore rispetto all'input che ti eri dato? Conosci la media degli esiti del tuo settore?
4.4.	Raccogli ed elabori statistiche validate (cioè difendibili sul piano sia contenutistico che metrologico) sulle tue attività? Il personale ti aiuta in questa raccolta? Usi anche fonti di dati esterne alla tua struttura?
4.5.	Esegui e/o fai eseguire delle verifiche periodiche sull'andamento del lavoro? Sulla produttività del personale?
4.6.	Il tuo settore fa controlli periodici sul gradimento da parte degli spettatori? Ha una gestione controllata dei loro reclami e dei loro suggerimenti? Pratica rimborsi di biglietti? In quali casi?

Il questionario ha generato qualche imbarazzo. Le categorie non hanno fornito risposte specifiche ai singoli quesiti e forse, in taluni casi, sono stati spiazzati dalla stessa formulazione delle domande. Tuttavia si può affermare che il dibattito, molto interessante, ha certamente aperto (pur nel persistere di oggettive difficoltà e di soggettive diffidenze) alcune specifiche possibilità di applicazione della Qualità nello Spettacolo.

Ma la storia dei rapporti fra AGIS e QUALITA' era incominciata prima, con le dichiarazioni del Presidente Van Straten, e continua con un ricorrere significativo del termine "marchio". "L'AGIS dovrebbe diventare anche la garante della qualità dei servizi che i suoi associati offrono. Penso che sarebbe importante definire una specie di decalogo dei diritti dello spettatore. Chi si impegnerà a rispettarlo avrà il diritto di fregiarsi di un 'marchio AGIS' da esibire come garanzia di qualità. Vi sono certi standard di fruizione di un servizio che dovrebbero essere rispettati da chi vuole distinguersi, una serie di norme che riguardano un corretto rapporto con il pubblico". Questo appello era stato anticipato da Assomusica (Associazione italiana organizzatori e produttori spettacoli di musica dal vivo), una new entry AGIS che testimonia un allargamento non soltanto di rappresentanza sindacale ma anche di "concetto" associativo. Si pensi

all'introduzione della musica "popolare" nel disegno di legge sulla musica o agli artisti di strada (anch'essi nuovi soci AGIS) inseriti nel disegno prosa: sembra che alcuni addetti ai lavori concepiscano queste novità come semplice aumento delle categorie sovvenzionate, invece sono aggiornamenti della cultura dello Spettacolo non privi di conseguenze. Anche per lo spettacolo viaggiante si usa in modo rinnovato l'accezione di "popolare", che viene applicata a tutto ciò che è "apprezzato e conosciuto" e che pertanto ben si adatta a un mondo che non fa accorrere i critici ma fa divertire molte persone: il circo, il teatro di figura, lo spettacolo di strada, la musica meccanica, i complessi bandistici, gli intrattenimenti vari (cfr. *Progetto Arcipelago*, in "Giornale dello Spettacolo", n°18/1999). Nella sua terza assemblea (gennaio '99) Assomusica assume come parola d'ordine una "qualità intesa come continuità d'impresa, informazione, professionalità, responsabilità, come servizi e garanzie da assicurare al pubblico e agli artisti".

Ma è certamente l'esercizio cinematografico il più consapevole, da una parte, della indiscutibile priorità del prodotto e della necessità economica del consenso, e, dall'altra, della rilevanza che comunque assume la "variabile sala". Un film "di qualità" (appellativo sempre più usato dal comparto cinema; si veda uno slogan apparso sul "Giornale dello Spettacolo": "Più cinema di qualità aprono, più gente andrà al cinema. La qualità fa la differenza") è un film ben fatto, ben proiettato e ben supportato dai servizi forniti dalla sala. Basti esaminare le voci della scheda tecnica di un multiplex: numero di sale, numero totale di posti, numero posti per disabili, numero posti macchina, numero di casse, sistema di biglietteria, sistema di proiezione, sistema sonoro, sistema di illuminazione, cibi e bevande, divise dello staff, altre attrazioni, nominativo del general manager. Oppure si veda il progetto "Kodak Screen Check" e la relativa tabella di indicatori sulla cui base rilasciare un marchio speciale alle sale: accessibilità e servizi handicap, climatizzazione, versioni originali, servizio prenotazioni, illuminazione e segnaletica esterne, etc. Qualità tecnologica (che nel film arriva ad essere complementare a quella "artistica") e qualità dei servizi aggiuntivi sembrano ormai inscindibili e ineliminabili per l'esercizio cinematografico, che ha piuttosto il problema di applicarle alle monosale per diminuire il rischio che l'aumento di schermi coincida con la chiusura di centinaia di locali. Il multiplex è un caso commerciale emerso, una dimostrazione che ormai la ricerca dell'incasso non si disgiunge dal valore intrinseco del prodotto-spettacolo; è un supermercato che fa concorrenza ai dettaglianti non soltanto sul piano della quantità dell'offerta, e che fa spendere ai clienti di più, anziché farli risparmiare, proprio giocando la carta della qualità sia della merce che del packaging. Il multiplex può non

essere un fast-food ma un vero salto qualitativo dell'esercizio, come dice Lionello Cerri in veste di esercente/produttore (cfr. "Giornale dello Spettacolo", n°15/1999). La stessa gestione aziendale interna è costantemente modernizzata almeno dagli esercenti più preparati, consapevoli che l'esito nei confronti del pubblico dipende anche dai processi organizzativi interni; basta sfogliare le dichiarazioni di Ernesto Di Sarro per conto degli esercenti cinematografici. "Al cinema devono arrivare prodotti che abbiano le caratteristiche di cui il mezzo ha bisogno: originalità, fantasia ed emozioni, evento spettacolare o culturale. Ci vuole un sistema che assorba e medi in modo accettabile la maggior parte del prodotto che viene realizzato; quello attuale è inadeguato a dare risposte efficaci. Ha in sé potenzialità di autocorrezione (si pensi al prolungamento della stagione) ma ha anche bisogno di profonda innovazione: ad esempio, è inimmaginabile che il sistema-sala sia da solo in grado di assolvere ai compiti essenziali e irrinunciabili di sperimentazione e formazione".

Il cinema ha questa chiarezza: la centralità della sala.
--

Il successo del cinema nel Novecento è stato anche il successo della sala. Il distacco netto fra la realizzazione del prodotto e il suo consumo, le differenziazioni professionali fra produttori ed esercenti, hanno agevolato, al contrario dello spettacolo dal vivo, un'attenzione particolare al momento dell'incontro fra l'offerta e la domanda. La rinascita degli ultimi anni, dopo un vero e proprio crollo delle presenze, si deve anche alla reinvenzione dei contenitori e dei servizi agli spettatori. "Cinema" significa di nuovo, nonostante l'apocalisse televisiva, "andare al cinema", in un luogo identificabile, rituale. Ciò dipende, beninteso, dal prodotto-film, ma anche da un grande investimento tecnologico delle sale, dalla loro rinnovata capacità di accoglienza del pubblico e dalle loro metamorfosi; si veda il ciclo monosala-oligosala-multisala-multiplex illustrato in una ricerca del 1992 della SDA Bocconi, "Il cinema italiano: imprenditorialità, efficienza, innovazione". La sala cinematografica è ridiventata la sede di linguaggi diversi, iconici, emotivi, culturali, in grado di coinvolgere tutti i tipi e le età di spettatori; l'unico luogo in cui si attua una "vera" conciliazione fra Arte e Mercato.

I gestori del cinema e della musica popolare sanno quindi che rinnovare l'efficienza e l'efficacia non è fatica da poco, ma ci sono imprenditorialmente abituati. Gli operatori del teatro e della musica istituzionali attribuiscono "qualità" in primo luogo ai loro prodotti, e non concepiscono il valore artistico dei prodotti stessi come un prerequisito in attesa del confronto con il cliente, ma

come un esito che pochi riescono a raggiungere e che pochi sanno riconoscere. Ancora risentono di una concezione del "consumo di qualità" come praticabile soltanto da un pubblico elitario, da una minoranza connotata e impermeabile; quindi separano nettamente la qualità del prodotto da quei processi organizzativi che invece ne sono parte distinta ma integrante. E' significativo, in proposito, l'articolo del recente "regolamento" delle attività teatrali che si occupa della valutazione "qualitativa" sulla base di indicatori elencati, ponendola come "concorsuale" alla determinazione del contributo, non come intrinseca né come aggiuntiva, premiante, finalizzata al raggiungimento dell'eccellenza.

Si può affermare che i criteri della Qualità incominciano ad essere rintracciabili nell'attività organizzativa e comunicazionale dei soggetti dello Spettacolo, con una netta prevalenza di tale fenomeno nei settori cinematografico e della musica leggera.

Per esempio, a tutti è chiara l'importanza di attivare strumenti di controllo di gestione; meno chiaro è l'assunto che l'*economicità* non può più essere considerata un "vincolo" dai responsabili delle aziende culturali, bensì una fondamentale finalità, indissolubilmente legata a quella dei risultati artistici e sociali. Per esempio, le sovvenzioni pubbliche non sono viste come un ricavo da rapportare ai costi, ma come una "medaglia": più contributi = maggiore merito e maggiore importanza. I contributi statali al teatro, che sono commisurati soprattutto alla quantità di attività svolta, in realtà sono dei moltiplicatori di costi, perché le attività sono generalmente in disavanzo; eppure, se un organizzatore proponesse una diminuzione di contributi a fronte di un abbattimento di costi, oppure la rinuncia a un contributo per mancanza di opportunità culturali e/o organizzative, sarebbe immediatamente rimosso. L'"attività per l'attività" è ancora un principio intoccabile per le istituzioni dello Spettacolo.

Sono state rilevate, nei gruppi di lavoro, alcune esperienze di procedurizzazione formale delle attività; è significativo che un esempio concreto, in questo senso, venga da Assomusica, che rappresenta un settore non caratterizzato da strutture organizzative stabili e, insieme, più dotato di cultura aziendale rispetto ad altri settori. Individuare un "processo" vuol dire evidenziare le risorse e le azioni che trasformano un determinato input nel relativo risultato.

Procedurizzare i singoli processi delle proprie attività significa razionalizzare e trasmettere il proprio know-how.

Distribuire procedure prefissate agli addetti di una attività ha un senso del tutto operativo, non deve comportare burocratizzazioni inutili, non mira a mortificare la creatività di nessuno ma soltanto a garantire un indispensabile coordinamento funzionale e mansionale. Gli enti teatrali e musicali sono ancora lontani da questa logica, anche per evidenti interferenze sindacali.

Ciò ci conduce al cuore dell'applicabilità dei sistemi qualitativi allo Spettacolo: le **regole** e il **cliente**. Le norme internazionali sulla Qualità propongono dei modelli tendenzialmente validi per tutti i prodotti-servizi, nel conformarsi ai quali le aziende possono comunque non soltanto mantenere ma anche evidenziare le proprie peculiarità.

Le regole comuni hanno lo scopo di dare all'azienda riconoscibilità e credito referenziale, forza rappresentativa nei confronti del mercato, credibilità presso il cliente.

Gli operatori dello Spettacolo si ribellano, almeno istintivamente, all'implementazione di modelli organizzativi; in generale non accettano revisioni e tantomeno verifiche delle loro professionalità; pensano (quasi tutti, anche se con vario grado di perentorietà) che le leggi non scritte dell'artigianato dello Spettacolo non possano essere sostituite o integrate; ritengono che ogni impresa o istituto dello Spettacolo sia un microcosmo a sé.

Ancora più complessa è la concezione del "cliente". In primo luogo, si è già sottolineato che, se per l'esercizio cinematografico la soddisfazione dello spettatore è la chiave della redditività delle imprese, per lo spettacolo dal vivo è uno degli obiettivi; certamente non c'è consapevolezza del fatto che da anni si è passati dal "mercato del prodotto" al "mercato del consumatore". Anzi, è un obiettivo poche volte dichiarato esplicitamente (dopo la chiarezza delle definizioni, la trasparenza della "politica" dell'azienda è un altro criterio fondamentale della Qualità). Anche perché, a differenza dell'esercizio cinematografico che sta gestendo un'offerta sempre più "per tutti" (è innegabile che il cinema "di qualità" stia operando un'assimilazione a livello di marketing fra film d'autore e film di intrattenimento),

lo spettacolo dal vivo sperimenta ancora molto timidamente le contaminazioni di linguaggio e fatica a rinunciare alla demarcazione fra prodotto d'arte e prodotto commerciale (che potrebbe essere molto attenuata da un prodotto "di qualità").
--

Ma soprattutto lo spettacolo dal vivo si basa ancora su una concezione settorializzata del pubblico, nella quale gli "amanti" della lirica o della prosa vanno permanentemente "educati"; altrimenti il loro gusto (notoriamente sempre più omologato verso il basso) farebbe precipitare il livello dell'offerta! Oggi questa analisi è probabilmente vera, ma non ci si può fermare ad essa. Per lo spettacolo dal vivo (anche se in particolare nelle istituzioni) è il cliente che deve orientarsi al prodotto e non il contrario. Per esempio, pochi pensano ad indagare le reali motivazioni e quindi le aspettative dei *theatergoers*, cioè di coloro che sono semplicemente disponibili ad "andare a teatro".

Esempio di indagine sulle motivazioni dello spettatore. "Si va ad uno spettacolo"		
Per avere contatti con gli altri spettatori e per vedere gli artisti. Per coltivare i rapporti con gli amici e i parenti. Per parlare con persone che si interessano di spettacolo.	SI'	NO
Per imparare qualcosa. Per essere stimolato intellettualmente e politicamente. Per scoprire un autore e il suo mondo.	SI'	NO
Per provare sensazioni nuove. Per assistere a cose sorprendenti. Per seguire una storia interessante.	SI'	NO
Per trascorrere del tempo senza nessuna fatica. Per scordare la routine quotidiana. Per essere intrattenuto e viziato.	SI'	NO

Togliere delle poltrone per fare spazio ad una scenografia, abolire improvvisamente delle recite, cambiare orari, etc., sono cose puntualmente motivabili sul piano artistico ma sono anche "mancanze di rispetto" nei confronti del cliente-spettatore, peggio ancora: dell'utente-abbonato, in merito alle quali la gestione deve poter intervenire preventivamente. L'organizzazione non deve rimediare alle carenze del prodotto artistico, deve piuttosto essere un filtro severo.

Oggi è la gestione, non sono i critici, il tramite fra lo spettacolo e il suo pubblico.

Su quale indagine si basa la prescrizione del nuovo regolamento ministeriale sulla prosa in merito alla stabilità del nucleo artistico? E se invece una collettività urbana e territoriale volesse (o comunque "si meritasse") la stabilità di una struttura organizzativa e quindi di un servizio, il quale garantisca la varietà, oltre che l'efficacia, delle proposte?

Lo stesso dicasi di un particolare cliente dello spettacolo dal vivo che è il "committente". Non si potrà continuare a concepirlo come il soggetto (spesso giudicato incompetente) di un finanziamento senza condizioni, come un fondatore che lascia per volontà testamentaria un patrimonio, che tocca poi ai tecnici amministrare autonomamente. Le richieste del committente-cliente dovranno essere trattate preventivamente e dichiarate esplicitamente.

Ma la declinazione dei problemi sul "cliente" potrebbe continuare. Un caso macroscopico è che i principali fornitori del sistema-sala: i noleggiatori, gli artisti, le agenzie, si comportino e/o siano trattati molto più da clienti che da fornitori, anche attraverso la perdurante imposizione di consuetudini anacronistiche rispetto ad una moderna organizzazione. Peggio: i gestori del sistema-sala sono spesso limitati nella loro capacità di innovare dalle esigenze della produzione (si pensi all'eterno tormentone della stagione cinematografica estiva, che solo oggi comincia ad essere affrontato in Europa, ed è certamente una vittoria degli esercenti sui produttori-noleggiatori).

I capitoli 2 e 3 evidenzieranno come ISO è diventata consapevole che il significato di "cliente", specialmente se confrontato con il mondo dei servizi pubblici, si articola in modo tale da non essere più univoco; e pertanto l'ha allargato e sostanzialmente modificato introducendo il concetto di "parti interessate", che si adatta molto più compiutamente ai processi dello Spettacolo.

Insomma: si può applicare la Qualità in un mercato deformato dai rapporti personali e dalle consuetudini professionali? Si fa uno spettacolo soprattutto per i suoi naturali destinatari, gli spettatori, e per i suoi finanziatori, oppure per la soddisfazione dei suoi realizzatori, per il confronto con i colleghi e per il giudizio della critica?

Se gli esercenti cinematografici, i promoters musicali e gli impresari circensi hanno chiari due scopi: il gradimento del pubblico e l'utile economico, gli altri gestori devono stabilire altrettanto chiaramente gli obiettivi della propria politica; obiettivi che, in presenza di sovvenzioni pubbliche prevalenti rispetto ai ricavi diretti, potrebbero essere legittimamente rivolti

a esiti artistici dimostrabili, anche non pienamente condivisi dagli spettatori. Non si tratta dunque di costringere tutti in un unico target, ma di impegnare ciascuno a dichiarare preventivamente e precisamente "cosa fa e per chi".

1.1.1. Considerazioni

La Qualità non guarda alla soddisfazione del cliente come ad uno scopo, ma come a un prerequisito.

Nel sistema-sala il prodotto (film-spettacolo-concerto) è ancora il fattore dominante, anche se il servizio assume una connotazione rilevante, tanto che per l'offerta di Spettacolo si dovrebbe sempre parlare (anche per l'intangibilità del prodotto) di prodotto-servizio. Il servizio (specificamente inteso non solo come l'atto della rappresentazione o della proiezione, ma anche come ciò che la sala fornisce di complementare o aggiuntivo) è determinante nell'aumentare la percezione del valore del prodotto da parte del cliente.

Gli operatori del sistema-sala realizzano da tempo dei miglioramenti in merito alla gestione delle loro attività, cercando di rendere il servizio un complemento forte del prodotto; sono convinti che i requisiti strutturali e tecnologici (cioè spazi e mezzi costantemente aggiornati) siano ormai indispensabili. Tuttavia non sembrano ritenere possibile l'applicazione di un modello gestionale organico (cioè di requisiti organizzativi predefiniti) ad attività condizionate dall'incertezza, dall'imprevisto, da imposizioni di elementi terzi variabili da settore a settore, e dalla perdurante necessità di improvvisazioni e di navigazioni a vista.

In rapporto a ciò, un mercato che si basa sulla certificazione di parte prima (il credito di ciascuno, individuo o ente) e su quella di parte seconda (il successo presso il pubblico e/o presso la critica), attualmente non crede nella utilità di una certificazione terza come quella tipica del mondo della Qualità.

Allora l'impostazione delle pagine successive è la seguente.

- Occorre sancire preventivamente i **riferimenti** e le **definizioni**, soprattutto per circoscrivere il significato di Qualità qui adottato e consentirne il confronto con ogni altro uso (a cominciare da quello adottato dal Ministero).
- Questa Qualità è soprattutto uno strumento per migliorare *internamente* le organizzazioni al fine di migliorarne i risultati. E'

auspicabile che gli altri obiettivi (rapporto con il mercato, eventuale certificazione, incrementi di valore, etc) "derivino" da tali miglioramenti.

I gestori interessati alla Qualità devono essere in primo luogo interessati alla crescita della loro organizzazione, come lo sono alla manutenzione degli spazi e al potenziamento dei mezzi tecnologici.

- Questi principi non sono un'opinione personale ma discendono da norme internazionali. Resta inteso che, per lo Spettacolo, non soltanto si è in una fase di approccio, ma non vi è nulla di cogente come avviene per la Sicurezza e per l'Ambiente. E' soltanto possibile che i soggetti governativi, com'è accaduto per altri comparti, decidano di inserire requisiti di Qualità nelle forme di valutazione e di finanziamento dello Spettacolo.

- Le norme ISO non sono certo l'unico modo per realizzare la Qualità, ma costituiscono un ottimo modello, sperimentato e diffuso. In tali norme emerge la prescrizione di redigere un **manuale organizzativo**, quale documento principale del sistema gestionale di ciascuna azienda. Per applicare la Qualità allo Spettacolo si può tracciare un manuale-tipo (cfr. 3.1.) che contenga i principali requisiti di un sistema gestionale dedicato alla sala e, in generale, agli spazi delle performing arts. Si deve sottolineare che un manuale-tipo è qui concepito come una guida e una incentivazione ai gestori (cui è indispensabile, nella fase attuale, affiancare un'attività formativa diretta), fermo restando il principio che ogni organizzazione deve poter inserire nel proprio manuale tutte le peculiarità della propria struttura. Nello stesso manuale va recepita la **carta dei servizi** (cfr. 3.3.), che è diventata il gesto più esplicito e più impegnativo delle aziende in merito alle caratteristiche della loro offerta e alla considerazione dei diritti del cittadino.

L'AGIS ha concluso la prima fase del proprio progetto-qualità con l'elaborazione di una "carta dello spettatore" da rendere pubblica. In verità, dal punto di vista ISO, è un incominciare dalla fine. La carta dei servizi ha lo scopo di stimolare i soggetti a rivedere la propria organizzazione interna e quindi le procedure operative e le scelte gestionali in funzione della Qualità. Nella "carta" si possono dichiarare i propri obiettivi e indicarne i modi di attuazione, ma prima occorre una struttura in grado di misurarne, correggerne e migliorarne i risultati. Ciò significa che si può emanare una carta dei servizi come strumento a sé, ma questa carta dovrebbe costituire un punto d'arrivo; in altri termini: la carta dovrebbe essere una sintetica espressione della reale funzionalità dell'ente, uno schema di quanto si ritiene opportuno comunicare al cliente. Una vera carta dei servizi

dovrebbe essere semplicemente un "estratto" del manuale interno della struttura organizzativa.

Tuttavia una emanazione "preventiva", oltre ad essere coerente con le linee di lavoro attualmente seguite dai servizi pubblici (si veda l'attuale lavoro sulla Qualità della Cispel), fa probabilmente della "carta dello spettatore" un ottimo stimolo per la modernizzazione delle strutture organizzative, e certamente provocherà reazioni vivaci.

2. Riferimenti e definizioni

*La Qualità organizzativa
non è la portata culturale o l'eccellenza artistica di uno
spettacolo,
ma sta nei modi e nei livelli di efficacia-efficienza
di una gestione.*

Si è detto che la Qualità conosce ormai una larga diffusione in Italia. L'introduzione è ovviamente avvenuta attraverso l'industria, ma a partire dalla metà degli anni ottanta l'interesse si è allargato al mondo dei servizi, a cominciare dalle banche e dalla distribuzione commerciale. Il mondo industriale di Qualità vuole ormai, per crescere, trovarsi all'interno di un "sistema-paese" che adotta la Qualità in tutti i settori. Questa esigenza di diffusione globale ha consentito alle norme, che da tempo avevano superato lo scopo del controllo finale di prodotto, di evolvere ulteriormente, fissandosi sulla gestione, in particolare sui processi. Nei servizi, la Qualità è soprattutto qualità di processo, e la soddisfazione del cliente è davvero l'obiettivo centrale.

Questa applicabilità pressoché universale della Qualità, che trova una conferma proprio dalle norme che vengono analizzate in questo capitolo, è riscontrabile nel programma del ventesimo convegno nazionale dell'AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità), non a caso intitolato "Qualità: cultura per il 2000". Le aree tematiche individuate dal convegno sono: alimentare, costruzioni edili, componentistica per veicoli, attività industriali, software, scuola, università, sanità, turismo e beni culturali, trasporti, pubblica amministrazione, sport, formazione, strumenti statistici e affidabilità, ambiente e sicurezza, responsabilità sociale, etc.

Il conseguimento di una "gestione efficace" oggi riguarda qualsiasi struttura organizzativa, a maggior ragione se si occupa di prodotti intangibili, cioè di servizi, di attività in cui erogazione e consumo avvengono contemporaneamente.
--

Non si può "mostrare prima" il servizio, né tantomeno immagazzinarlo. L'azienda di servizi è la migliore situazione per dimostrare che la Qualità esterna non può essere superiore alla Qualità interna, che quindi quella interna deve preparare e costantemente migliorare quella esterna.

Un tale contesto costituisce almeno un'ottima motivazione per l'assunto di questo studio: che la Qualità, nella fattispecie delle più recenti indicazioni dell'ISO, sia "adattabile" al comparto delle attività dello Spettacolo; un comparto che non ha, per il momento, un grande bisogno di competitività internazionale, ma che probabilmente deve perseguire una maggiore soddisfazione dei propri clienti e realizzare una modernizzazione organizzativa interna.

I presupposti per implementare nella propria azienda un sistema di gestione per la Qualità sono: le norme da applicare e la terminologia da adottare.

2.1. Riferimenti normativi

*La Qualità non è "soltanto" difettosità-zero,
è anticipazione delle esigenze.*

Prima di analizzare le norme ISO che qui vengono proposte per la gestione delle attività dello Spettacolo, bisogna richiamare i principali riferimenti legislativi che concorrono alla disciplina di tali attività, le quali possono essere divise nei cinque macrosettori tradizionali

Cinema	Musica	Teatro	Danza	Circo
--------	--------	--------	-------	-------

anche se le attività "dal vivo" oggi presentano una certa reciproca contaminazione di linguaggi e quindi una giusta insofferenza per le definizioni categoriali, e anche se i mezzi a disposizione del film sul grande schermo ne fanno ormai (in barba a qualunque video!) una forma espressiva del tutto a parte. Si vedrà più avanti come la danza sia ancora connessa alla musica, e come l'attuale Ministero competente abbia ulteriormente specificato, al fine di definire le proprie competenze, la suddetta sommaria divisione.

Le leggi di settore nascono negli anni sessanta, dopo che nel 1959 era stato istituito il Ministero Turismo e Spettacolo. La L. 1213 del 1965, modificata e integrata dalla L. 153 del 1994, stabilisce un "ordinamento dei provvedimenti a favore della cinematografia". La L. 800 del 1967 disciplina la musica, cioè la lirica e la concertistica, unitamente alla danza concepita soprattutto come "balletto", cioè come attività complementare

delle istituzioni musicali. Questa legge è integrata da circolari periodiche, e oggi è oggetto di un disegno di legge di riforma che dovrebbe varare una nuova normativa. La L. 337 del 1968 riguarda i circhi e lo spettacolo viaggiante, intendendo per quest'ultimo: gli intrattenimenti e le attrazioni allestiti a mezzo di attrezzature mobili o al chiuso ovvero in parchi di divertimento, anche se in maniera stabile. Il teatro è il "caso" particolare, perché non ha ricevuto una legge dall'Italia repubblicana, ed è stato fin qui governato da circolari periodiche; oggi la novità è costituita dal D 470/1999, che ha introdotto un regolamento sostitutivo delle circolari. La tipologia di un regolamento attuativo "di nulla", perché emanato in assenza di una legge a monte, è discutibile; ma è stato ritenuto il modo più utile per aspettare che il disegno di legge sul teatro, attualmente in aula, compia finalmente il suo pluridecennale percorso.

Una svolta, che allora parve epocale ma non tardò a deludere gli operatori, fu la L. 30.04.1985 n°163 "Nuova disciplina degli interventi dello Stato a favore dello Spettacolo", istitutiva del Fondo Unico dello Spettacolo (FUS), che ebbe il pregio di compattare le diverse identità dello Spettacolo e che attribuiva nei confronti dei cinque macrosettori suddetti, anche qui denominati "attività", l'erogazione di contributi su base triennale così percentualmente distribuiti: il 45% alla musica-danza, il 25 al cinema, il 15 al teatro, l'1 al circo-spettacolo viaggiante e il resto alle varie. Queste aliquote sono variate fino a diventare di competenza del Ministro, e hanno ulteriormente privilegiato il plurisetto musicale. La legge istituiva altresì un organo assembleare consultivo: il Consiglio Nazionale dello Spettacolo, che durò fino al '96; ma soprattutto cercava di dare alla sempre questuante famiglia dello Spettacolo una certezza economica reificata nel "fondo"; uno scopo presto mancato. Infatti il fondo ha seguito le parabole del finanziamento pubblico alla cultura: incrementando nella seconda metà degli anni '80 e conoscendo un forte calo fino al 1995; in lire costanti il fondo ha subito dal 1990 al 1998 una diminuzione del 26,39%. In lire correnti è passato dai 703 miliardi del 1985 ai 930 del 1998 così ripartiti.

Musica	564,75 miliardi – 61%
Cinema	175,49 miliardi – 19%
Teatro	157,59 miliardi – 17%
Danza	12,94 miliardi – 1,5%
Circo	14,1 miliardi – 1,5%
Varie	5,11 miliardi

(Fonte: Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Relazione sulla utilizzazione del Fondo Unico dello Spettacolo 1998)

Una vera e propria accelerazione ha invece conosciuto, negli ultimi anni, la produzione legislativa dello Stato in merito alla cultura, tale da modificare, sebbene indirettamente, anche l'assetto dello Spettacolo.

Con DPR 05.06.1993 n°175 lo Stato chiudeva, dopo 34 anni, il Ministero del Turismo e dello Spettacolo a seguito di referendum popolare abrogativo, e nel marzo del 1994 la Presidenza del Consiglio dei ministri istituiva nel proprio seno il Dipartimento dello Spettacolo. In quegli anni le spoglie dello Spettacolo vennero contese dalle Regioni, da una parte, e dallo Stato dall'altra. La L. 30.05.1995 n°203 stabilì un "riordino delle funzioni in materia di turismo, spettacolo e sport" che, per lo specifico dello Spettacolo, propugnava un non meglio precisato "concorso" fra i poteri centrali e quelli decentrati. Quella sorta di querelle mise in evidenza l'isolamento dello Spettacolo, timoroso sia di polverizzarsi nel decentramento territoriale che di spersonalizzarsi nella convivenza con il paludato contesto culturale. Insomma, le magagne di un settore "dipendente" dalle sovvenzioni statali vennero di colpo in superficie.

Intanto prendevano corpo le riforme della Pubblica Amministrazione battezzate dal Ministro Bassanini. Mentre ancora oggi non si arriva ad una moderna definizione e normazione delle arti dello Spettacolo, i "beni", nelle consolidate accezioni di "culturali" e "ambientali", sono ormai strutturati. La L. 08.10.1997 n° 352, "Disposizioni sui beni culturali", ribadisce il concorso fra centro e territorio nella programmazione delle attività culturali, qui intese soprattutto come: compiti di manutenzione, protezione, restauro e acquisto di "cose" artistiche; organizzazione di esposizioni, ricerche, manifestazioni, eventi; promozione delle tradizioni locali. Ma soprattutto la legge preparava una sistemazione organica dei beni che è stata attuata con il DLgs 490/1999, con il Testo Unico dei Beni Culturali e Ambientali: una sistemazione, quella di un Testo Unico, che sarebbe auspicabile, anche se più che remota, per lo Spettacolo perché gli darebbe un valore aggiunto di identità, una compattezza di settore ben maggiore di quella introdotta dal FUS.

La 352 confermeva, anche per la cultura, quel processo di privatizzazione che si è concretizzato in una incentivazione dei rapporti pubblico/privato a livello sia locale che statale (si pensi al citato accordo fra Ministero e Confindustria), ma che significa soprattutto autonomizzazione delle gestioni e inserimento di logiche e di strumentazioni aziendali. I processi di privatizzazione infatti, per quanto riguarda il comparto Cultura, hanno avviato una faticosa ricerca di finanziamenti diversi da quelli pubblici (che oggi sono ritenuti, nella migliore delle ipotesi, un apporto

indispensabile ma comunque non risolutivo), e sul piano della gestione hanno definitivamente posto la necessità di deburocratizzare e modernizzare le organizzazioni. Lo stesso concetto di nonprofit, che si è diffuso, non rimanda alla mancanza di fini di lucro, ma al fatto che un'organizzazione non lucrativa sia comunque gestibile come un'azienda.

Segnali si erano già avuti con alcuni provvedimenti: per esempio, la L. 78/1997 che sopprimeva la tassa di ingresso ai musei statali e consentiva l'adozione di moderne forme di vendita, potenziate dal D 24.03.1997 n°139 che finalmente regola quei "servizi aggiuntivi" (punti vendita, informazione, ristoro, editoria, pulizia, vigilanza, etc) introdotti dalla storica legge "Ronchey" 14.01.1993 n°04; inoltre questi incentivi alla vendita sono stati perfezionati dall'abolizione dell'imposta che gravava sugli spettacoli dal 1972.

Ma l'apparire delle leggi Bassanini comporta un'attenzione particolare verso la gestione degli enti, da una parte, e dall'altra verso la riforma della organizzazione dello Stato, complementare all'avvio di un decentramento di poteri a Costituzione invariata. L'ingegneria istituzionale indirizza la ricerca di forme gestionali privatistiche soprattutto verso la *fondazione*, figura giuridica indicata dal Codice Civile. Ci sono altri esperimenti (si veda il DLgs 29.01.1998 n°19 "Trasformazione dell'ente pubblico La Biennale di Venezia in persona giuridica privata denominata 'Società di cultura La Biennale di Venezia', a norma dell'art.11 della L. 15.03.1997 n°59"), ma è indubbio che negli ultimi anni tutti considerano il ricorso alla forma fondazione una panacea per ogni ente culturale, anche nelle varie "correzioni" che si stanno inventando, prima fra tutte la "fondazione di partecipazione".

Sono state le fondazioni di origine bancaria ad alimentare il mito, in quanto soggetti nuovi destinati a riversare nel sociale, e quindi anche nell'arte e nella cultura, un capitale fresco e cospicuo. Nate nel 1990 soprattutto per consentire alle banche di entrare nel mercato competitivo in forma di società per azioni, le fondazioni derivate non possono sottrarsi alla storica missione altruistica delle casse di risparmio e devono diventare una rilevante risorsa per la valorizzazione del territorio sul piano socioculturale, con ciò facilitando un certo ritiro del capitale pubblico almeno locale (non per nulla i governi comunali hanno cercato subito di assaltare i consigli d'amministrazione di queste diligenze cariche d'oro).

Lo sponsor, ancorché rivelatosi un filone facilmente esauribile, manifesta non solo la sua legittima volontà di controllo dei risultati, ma soprattutto una tendenza a considerarsi un gestore migliore rispetto alla parte pubblica. La forma gestionale

privatizzata sembra favorire un equilibrio. La costituzione del "fondo" obbliga alla ricerca di risorse altre e pertanto impone l'ingresso di denaro privato, e insieme le caratteristiche non lucrative spingono ad una corretta priorità degli scopi rispetto ai conti. In verità, come dice Michele Trimarchi, "il tema è complesso e nasconde aspetti svariati che toccano il diritto civile come la legislazione fiscale, le prospettive finanziarie di molte iniziative culturali e allo stesso tempo il sorgere di una specie di sussidiarietà fra Welfare State in disarmo e attività filantropiche nel territorio; passando naturalmente per il nodo dell'indirizzo e del controllo pubblico e dell'eterno dilemma che contrappone la libertà negoziale dei privati alla necessità di garantire il perseguimento di finalità sociali".

Il farmaco fondazione è stato somministrato anche allo Spettacolo, con un iter cominciato nel 1996 e perfezionato con il DLgs 23.04.1998 n°134 "Trasformazione in fondazione degli enti lirici e delle istituzioni concertistiche assimilate, a norma dell'art.11 della L. 15.03.1997 n°59"; una trasformazione che sembra raccomandata anche agli altri settori dello spettacolo dal vivo, per un progressivo passaggio dalla laicità delle sovvenzioni alla documentata razionalizzazione delle risorse. Gli enti lirici hanno faticato non poco a trovare capitale privato; alcuni, come la Scala, hanno potuto sfruttare la forza del marchio, altri sono riusciti a far sottoscrivere quote ai cittadini-spettatori (che sono così diventati, "doppiamente", a tutti gli effetti delle "parti interessate", definizione tipica della Qualità che si vedrà più avanti); tutti, dopo aver bussato spesso invano alle porte dell'imprenditoria, si sono trovati in fila davanti allo sportello bancario delle rispettive città: tanto è vero che nelle fondazioni liriche sono entrate le fondazioni bancarie.

Ma la "moda" della forma fondazione rivela comunque uno stato di fatto:

← le istituzioni culturali devono cercare denaro ulteriore e diverso rispetto a quello delle sovvenzioni pubbliche, e non lo possono trovare se non minimamente nel mercato strettamente inteso, cioè nei loro ricavi propri;

← l'intervento pubblico non può comunque contrarsi (a meno che non decida di condannare alcuni soggetti all'estinzione), anzi talvolta deve potenziarsi ma pretendendo, come fa quello privato, delle garanzie sul piano della gestione.

Negli enti dello Spettacolo (così come in tutte le istituzioni culturali), la gestione deve comunque sempre misurarsi con le finalità: come dire che

occorre perseguire costantemente un equilibrio eccellente fra qualità artistica e qualità organizzativa;
--

occorre elevare entrambe; occorre ottenere con più selettività la prima e divulgare maggiormente la conoscenza manageriale della seconda. Nel riformare i criteri per l'assegnazione dei contributi, lo Stato ribadisce l'attenzione primaria agli aspetti artistici e progettuali. Nel linguaggio ministeriale la parola qualità viene sempre associata a indicatori come la promozione della drammaturgia contemporanea, dei giovani musicisti, etc, e la progettualità alla stabilità della direzione artistica; ma, contemporaneamente, si è introdotta una valutazione economica su base triennale con il DLgs 21.1.1998, n°492, e si è incominciato ad insinuare che l'attribuzione dei contributi tiene conto anche dell'efficienza della gestione. Insomma sembra davvero finita l'epoca in cui per le istituzioni teatrali presentarsi con disavanzi spesso abissali era più produttore che godere di una perfetta salute contabile.

Si tratta di un percorso che viene parallelamente confermato dalle riforme amministrative attuate dalla L. 59/1997 e seguenti integrazioni, cioè dalle citate "Bassanini". Da queste leggi sono derivati i riferimenti generali per lo Spettacolo, che oggi sono rappresentati da due scenari normativi. Il DLgs 31.03.1998 n°112 "Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del Capo I della L. 15.03.1997 n°59"; e il DLgs 20.10.1998 n°368 "Istituzione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, a norma dell'art.11 della L. 15.03.1997 n°59".

Il 112 colloca i beni e le attività culturali nel contesto dei "servizi alla persona e alla comunità", dove stanno la sanità, i servizi sociali, l'istruzione scolastica, la formazione professionale e lo sport; pertanto torna a sottolineare il valore di "patrimonio collettivo" dello Spettacolo, che nel dopoguerra ne aveva giustificato "a priori" il finanziamento pubblico e che oggi si traduce invece nell'attenzione al suo destinatario principale: il cittadino-utente.

Il 112 non manca, tuttavia, di riproporre l'isolamento dello Spettacolo, confinandolo in un Capo specifico, il VI, dove non si decentra nulla (a differenza del Capo precedente, dedicato ai beni, nel quale - come più sopra analizzato - si avviano forme di dismissione da Stato a enti territoriali). Per lo Spettacolo il 112 ribadisce che è lo Stato a stabilire indirizzi generali, anche a proposito della qualità e del valore progettuale delle attività. E' una tendenza centralistica che ovviamente trova conferma nel 368 che, con una decisione storica, congiunge in un unico dicastero la Cultura non soltanto all'Arte ma anche allo Spettacolo. L'ambiguità subita con il referendum abrogativo del

'93 finisce con la nascita del nuovo Ministero e con l'acquisizione definitiva della natura di "attività culturale".

Il Ministero conferma il "Comitato per i problemi dello Spettacolo", che con il decreto 10.06.1998 n°273 sostituisce il Consiglio Nazionale e che è un organo consultivo per la predisposizione di indirizzi e criteri generali relativi alla destinazione delle risorse pubbliche per lo Spettacolo. In proposito è opportuno ricordare che il 368 prevede anche l'elaborazione di norme e standard metodologici in specifici settori, e ovviamente conferma la disponibilità istituzionale verso le forme pubblico/privato, in cui lo stesso Ministero è autorizzato eventualmente a partecipare.

Il nuovo dicastero, oltre che sancire l'integrazione a pieno titolo delle attività dello Spettacolo nell'Amministrazione della Cultura, ottiene un altro risultato: viene incluso per la prima volta nel Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE) ed entra a far parte delle commissioni per l'Occupazione, per le Infrastrutture e per lo Sviluppo, ottenendo dunque un riconoscimento diretto del valore dell'economia della cultura.

Quali considerazioni trarre da questo excursus?

Il metodo dell'esternalizzazione attraverso nuove forme gestionali, cioè l'attribuzione di autonomia a enti culturali prima interni alla pubblica amministrazione, si allarga. La 352 ha creato la SIBEC, una spa per il restauro e la valorizzazione di beni. I due disegni di legge, attualmente in aula, per la disciplina dell'attività musicale e dell'attività teatrale propugnano centri nazionali, incaricati della gestione delle rispettive risorse, da costituire in forma di spa "eccezionale" in quanto inizialmente basata su un unico socio, lo Stato. Si tratta, come per le fondazioni, di soluzioni un po' enfatizzate e talvolta traballanti rispetto ad una rigorosa interpretazione giuridica. In ogni caso danno corpo ad una tendenza che sembra irreversibile. Le risorse vengono distribuite a destinatari sempre più esclusivamente dotati di personalità giuridica di diritto privato. Viene richiesta, almeno implicitamente, una struttura organizzativa adeguata, verificata su base triennale, capace quindi di pianificazione e di controllo. Anche l'ultimo nato, il citato Decreto 04.11.1999, n°470 "Regolamento recante criteri e modalità di erogazione di contributi in favore delle attività teatrali", mantiene la preminenza della valutazione quantitativa, ma pone fra i principali indicatori qualitativi: l'eccellenza artistica, l'ampliamento del pubblico e la stabilità pluriennale dell'impresa, che in "qualitese" possono essere tradotti così: la misurabilità degli esiti, la soddisfazione del cliente e il miglioramento gestionale.

La progressiva aziendalizzazione delle strutture dello Spettacolo è inarrestabile ed è già in atto: sui fronti dei modelli organizzativi interni, della qualificazione delle risorse umane e della trasparenza della conduzione economica. I criteri di sovvenzionamento si fondono innanzitutto sulla quantità espressa numericamente dai costi sostenuti da ciascun beneficiario e sulla qualità artistica e progettuale delle attività svolte, ma si evidenziano altri parametri: i requisiti tecnico-professionali dei richiedenti, la stabilità occupazionale delle loro aziende, la validità organizzativa e gestionale delle loro strutture.

Si fa strada il principio che il "saper gestire" è complementare al "saper produrre", anche se per ora non è congruamente premiato; tuttavia ci si deve adoperare perché non sia più prevalente il *quanto* si fa, ma vengano esaminate prioritariamente la qualità del *cosa* si fa (arte) e la qualità del *come* lo si fa (gestione).

Lo Stato (e gli stessi soggetti dello Spettacolo) tendono ancora ad una forte centralizzazione, ma un riequilibrio con i poteri decentrati è inevitabile. Le leggi citate avocano allo Stato l'individuazione di vari requisiti, ma "aprono" al territorio. Una equità distributiva dello Spettacolo, più volte richiamata tra le finalità del nuovo dicastero, non può significare soltanto una attenzione del centro verso la periferia "disagiata", ma anche una crescita del ruolo delle autonomie locali. Le Regioni sono chiamate a verificare il perseguimento degli obiettivi e il corretto uso delle risorse. Gli enti locali devono fare monitoraggio delle attività di loro pertinenza; possono entrare nelle gestioni e persino nell'esercizio; portano prepotentemente gli interessi dell'identità locale e il protagonismo della domanda, cioè la priorità dei diritti del cittadino-utente.

I poteri decentrati considereranno sempre più lo Spettacolo un servizio giudicato sulla base della soddisfazione delle loro comunità, e condizioneranno i finanziamenti al rispetto di requisiti.

Chi quotidianamente siede ad un tavolo organizzativo dello Spettacolo, sa che il contesto normativo fin qui tracciato è determinante, ma è "aggravato" da un ulteriore gruppo di riferimenti "esterni", come quelli di natura tecnica la cui cogenza è pesante e spesso si accompagna a responsabilità penali. Basti pensare alla mole di produzione legislativa negli ultimi anni e all'estrema difficoltà che incontra chi vuole orientarvisi. Si pensi al DM 19.08.1996 n°149 "Approvazione della regola tecnica di

prevenzione incendi per la progettazione, costruzione ed esercizio dei locali di intrattenimento e di pubblico spettacolo"; al D 29.09.1998 n°391 "Regolamento con disposizioni per il rilascio di autorizzazione per l'apertura di sale cinematografiche"; al DPCM 16.04.1999 n°215 "Regolamento recante norme per la definizione dei requisiti acustici delle sorgenti sonore nei luoghi di intrattenimento danzante e di pubblico spettacolo e nei pubblici servizi". Ma basterebbe addentrarsi nella normativa generale, sempre in evoluzione, sulla sicurezza, sull'ambiente, sulla privacy.

C'è una sapienza antica degli organizzatori di Spettacolo, che ha sempre affrontato e risolto queste problematiche. Tuttavia oggi si delinea una particolare esigenza di razionalizzazione di tali aspetti, un'esigenza di "sistema", di consapevolezza della funzione della "struttura", e una evidente centralità del destinatario del servizio. Tutto ciò, con un semplice spostamento di linguaggio, ci riporta a quei punti fondamentali: le *regole* e il *cliente*, che ci consentono definitivamente di ipotizzare l'applicazione allo Spettacolo delle norme ISO.

2.2. Le ISO – Vision 2000

Qualità è "sistema dei sistemi".

Già nel 1990 il Comitato Tecnico ISO/TC176 si diede l'obiettivo di revisionare le norme della serie 9000 e battezzò questo programma con la sigla "Vision 2000". Per l'imprenditore e per il manager, vision è la capacità di trasformare l'ascolto del presente in una immagine del futuro, un'arte del possibile basata sull'analisi del reale: l'individuazione di un orizzonte e, contemporaneamente, del percorso necessario per raggiungerlo. La vision delle nuove norme si è indirizzata, attraverso un decennio di lavoro, ad alcune finalità progressive.

Il programma ISO-Vision è servito in primo luogo a rapportare la famiglia delle 9000 alle esigenze del mercato e ad aumentare la diffusione di tali modelli. Negli anni '90 si è arrivati a centinaia di migliaia di aziende dotate di un sistema gestionale conforme alle norme. Dopo l'uscita, nel 1994, di una seconda edizione della serie 9000 (si ricorda che la prima era stata nel 1987), il programma si è dedicato ad una revisione della struttura e degli stessi contenuti delle norme, che si concluderà nel novembre del 2000 con la pubblicazione del terzo aggiornamento. Quest'ultima stesura ha raggiunto lo stadio di Draft International Standard alla fine del 1999, il che significa che è già stata approvata dalla maggioranza dei Paesi aderenti all'ISO e che ora è oggetto di una divulgazione mondiale per eventuali residue modificazioni (la pubblicazione come norma internazionale richiede l'approvazione del 75% degli organismi nazionali di normazione aventi diritto al voto).

Il programma ISO-Vision si è proposto, da una parte, di consentire alle aziende già certificate di andare "oltre" la semplice conformità alle norme, e dall'altra di fornire ai settori non ancora penetrati dalla Qualità uno stimolo più allettante per sperimentarla. Ciò ha provocato una rivisitazione dell'edizione 1994 piuttosto drastica. Dai "modelli per l'assicurazione della Qualità" si sta infatti passando ai "sistemi di gestione per la Qualità". Il gruppo di norme della serie 9000 (8402, 9000-1, 9001, 9002, 9003, 9004-1, 9004-2, 9004-3, 9004-4) si ridurrà alle seguenti tre norme, che costituiscono il "kit" a disposizione di una azienda che voglia aggiungere la Qualità ai propri strumenti di gestione.

ISO 9000, "Quality Management Systems – Fundamentals and vocabulary".
--

Insegna i fondamentali per una gestione di qualità, fra cui in primo piano la terminologia.

ISO 9001, "Quality Management Systems – Requirements".

Stabilisce i requisiti per un sistema di qualità certificabile e per la sua efficacia.

ISO 9004, "Quality Management Systems – Guidelines for performance".

Fornisce delle linee-guida per soddisfare tutti i tipi di clienti e per migliorare l'efficienza interna dell'azienda.

Questi sono "progetti" di norme, quindi non sono vigenti e dovranno percorrere altre tappe per diventare applicabili; ma sono la conclusione di un grande iter di confronto e di elaborazione, rivelano una sintesi e una modernizzazione dei contenuti storici delle ISO 9000 e un ampliamento della loro applicabilità, sono integralmente e ufficialmente leggibili in versione italiana (copyright UNI, Milano, 2000), rappresentano dunque la cultura della gestione aziendale di Qualità dei prossimi anni, e in questo senso sono recepiti da questo libro.

Esaltando volutamente la coerenza operativa fra le tre norme, "Vision" razionalizza e ridimensiona il precedente quadro normativo, ne semplifica il linguaggio e i meccanismi, ne favorisce la compatibilità con le regole di altri sistemi (in particolare quelle per l'ambiente), ne sancisce l'adattabilità a tutti i principali settori economici (fra cui i servizi) e a tutte le dimensioni aziendali, e basa la sua capacità di rinnovamento su indirizzi caratterizzanti:

*l'individuazione di principi di gestione per la Qualità,
la priorità della soddisfazione dei clienti e delle "parti interessate",
l'approccio per processi come metodo di realizzazione del servizio,
la realizzazione del miglioramento continuativo,*

e su quattro ambiti di requisiti:

responsabilità del vertice
gestione delle risorse
realizzazione del servizio
misure analisi miglioramento.

Questa impostazione è così rappresentabile.

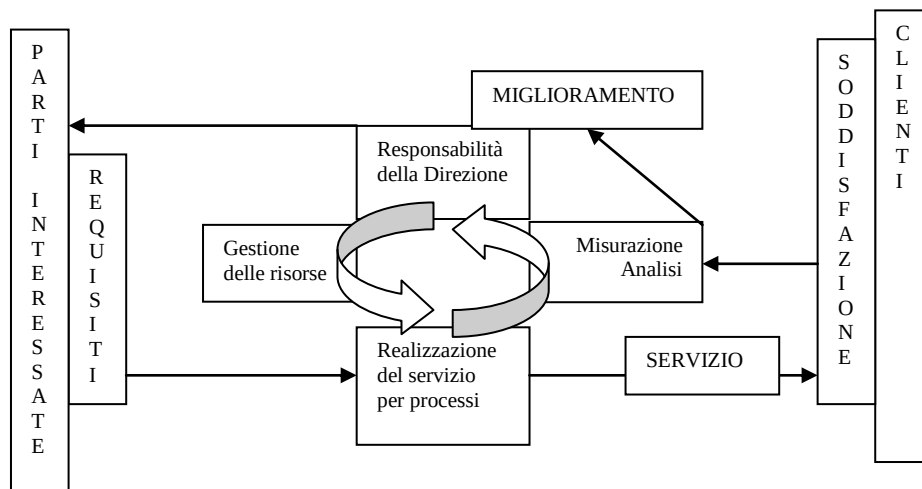


Figura 1

Questa figura sintetizza il “modello di processo”, che è senza dubbio la principale chiave di lettura di “Vision”. La circolarità interna parte dal vertice dell’organizzazione, riscontra l’adeguatezza delle risorse, attua i processi realizzativi, ne valuta i risultati fornendo al vertice gli elementi per il miglioramento. Rappresenta il metodo con cui lavorare. La reciprocità esterna parte dalla rilevazione dei requisiti richiesti dalle parti interessate, che devono incontrare la soddisfazione del cliente finale, che a sua volta deve essere misurata per influenzare una migliore individuazione dei requisiti. Rappresenta l’obiettivo del sistema.

Una circolarità sempre attiva, che parte dai requisiti e arriva alla loro soddisfazione, che tuttavia può essere una non-soddisfazione ed è sempre una soddisfazione migliorabile, che quindi si traduce in una correzione o in un perfezionamento dei requisiti, e così via.

La suddetta terna normativa fornisce le parti costituenti del sistema, indica i requisiti per il conseguimento dell’efficacia e le linee per il conseguimento dell’efficienza, riferendosi sia al miglioramento interno che al successo esterno, il tutto incorniciato da una concezione di “clienti” estesa alle “parti interessate” (azionisti, dipendenti, fornitori). Le finalità principali di una organizzazione sono soddisfare i propri clienti e perfezionare costantemente se stessa. “Vision” è pertanto rivolta alle aziende che cercano vantaggi per la loro capacità organizzativa. Anche se la 9001:2000 prima citata consentirà

alle strutture che l'avranno correttamente implementata di essere certificate dagli organismi competenti e quindi di fregiarsi di un "bollino" dotato del relativo valore contrattuale, tuttavia le nuove norme vogliono soprattutto essere uno strumento di crescita gestionale. Non è una novità.

Le ISO sono sempre state, per chi le interpretava correttamente, uno strumento per lavorare meglio, ma la certificazione era l'obiettivo primario, una chiave per stare adeguatamente sul mercato, un modo di recuperare economicamente gli investimenti (le spese che un sistema qualità comporta). Oggi, almeno dal punto di vista dei servizi, la certificazione è in subordine rispetto all'obiettivo del miglioramento interno e della soddisfazione del cliente.

Il fatto di rivolgersi esplicitamente e indistintamente a tutti i comparti di attività comporta un cambiamento di logica; non si tratta più dello sforzo dell'imprenditoria di ottenere un marchio ufficiale che aumenti la vendibilità di un prodotto sui mercati internazionali; lo stesso mondo industriale, in cui ovviamente si trova la maggioranza dei soggetti certificati, oggi è consapevole che chi si ferma al "marchio", chi semplicemente lo strumentalizza a fini commerciali, non fa qualità e tantomeno potrà andare oltre. L'applicabilità "universale" che le nuove norme rivendicano, si rapporta a queste considerazioni. Oggi "qualunque" struttura organizzativa (cioè qualunque azienda o qualunque ente) deve costruire la propria competitività globalmente e continuativamente. Le norme della Qualità non possono più essere un elenco di specifiche la cui realizzazione permette di ottenere un attestato, ma devono fornire degli strumenti agili per la costante ottimizzazione dei risultati di una attività.

La Qualità del 2000 possiede le caratteristiche per candidarsi a "sistema dei sistemi", cioè a metodo che può non solo potenziare ma anche "abbracciare" le altre discipline gestionali: il coordinamento delle risorse umane, l'attenzione per l'ambiente, il governo della sicurezza e della prevenzione, i sistemi informativi, e anche il controllo di gestione economico-finanziario che in qualche modo si affaccia, per la prima volta, nella 9004:2000. "Vision" non intende affatto costringere tutti i possibili soggetti in un contenitore uniformante; anzi, le norme affermano che ogni azienda ha esigenze, obiettivi e processi, oltre che prodotti, diversi. Ma ciò non esclude che una moderna concezione organizzativa lavori per la massima integrazione dei sistemi, basandosi sulla catena *fornitore > organizzazione > cliente*, nella quale la centralità dell'organizzazione rappresenta

anche un comune denominatore manageriale, portatore di know-how e insieme capace di adattarlo alle singole situazioni.

Sono ormai frequenti gli esempi di gestione integrata di qualità, ambiente e sicurezza, e tale integrazione si sta muovendo verso il coinvolgimento dell'economia, del personale, dello sviluppo e del marketing, in una logica di Total Quality Management (TQM) cioè di elaborazione di un modello gestionale della Qualità esteso a tutte le attività dell'azienda, nessuna esclusa.

Il "sistema di gestione per la Qualità" tende ad essere lo strumento trasversale delle attività di un'azienda, a fondarne o rifondarne la cultura organizzativa: la qualità gestionale come bacchetta per dirigere l'orchestra-azienda, di volta in volta composta da strumenti e da musicisti diversi.

Questa consapevolezza si può applicare, preventivamente, ad un mondo che si affaccia ora alla Qualità: quello dei servizi, compresi quelli a prevalente connotazione sociale, ai quali l'attributo di "pubblici" conferiva fino a ieri una sorta di immunità da qualsiasi cultura manageriale e che oggi, all'opposto, sono investiti da un bombardamento di criteri aziendalistici talvolta provvidenziale ma spesso esasperato. Il servizio è un prodotto intangibile; come tale, da una parte deve seguire regole analoghe a quelle della produzione, dall'altra deve individuare un suo specifico.

Lo Spettacolo è un servizio che usa prodotti effimeri, dunque il servizio-spettacolo è un prodotto doppiamente intangibile; ma la sua catena *fornitore > organizzazione > cliente* è perfettamente riconoscibile.

Un settore come lo Spettacolo, che per ora è inviolato dalle vigenti norme internazionali e non riceve dal mercato spinte alla certificazione di Qualità, è adatto a confrontarsi con dei testi non definitivi ma nuovi e ampiamente condivisi come "vision", e lo può fare innanzitutto allo scopo di mettere proficuamente in discussione la propria cultura gestionale. L'estensione alle "parti interessate" consente allo Spettacolo di cercare un bilanciamento fra le esigenze degli spettatori, quelle degli artisti e quelle dei committenti, passando per quelle dei realizzatori che sono una componente fondamentale di questo mondo professionale.

Le nuove norme hanno preso atto che la Qualità ha registrato un naturale allargamento dal mondo delle imprese di produzione a quello delle aziende di servizio, con implicazioni etiche e sociali sempre più evidenti. L'adozione di strumenti della Qualità da

parte della Sanità, della Scuola, del Turismo, fa pensare ad un coinvolgimento anche della Cultura, che alcune pagine precedenti hanno dimostrato come già avviato. Il comparto Cultura si presta a coordinamenti sistemici; si pensi all'importanza che riveste da tempo la sicurezza nello Spettacolo o l'ambiente nei Beni artistici e librari; inutile tornare a sottolineare che il controllo economico deve essere ormai scontato per gli enti culturali connaturandosi alle specifiche finalità della gestione. Inoltre, specialmente in ambiti locali, l'integrazione organizzativa sta riguardando l'area dei servizi culturali anche concettualmente. Può essere infatti vantaggioso, e non soltanto sul piano economico, che servizi civici come il teatro, la biblioteca e il museo diventino un unico sistema, per il potenziamento dell'efficacia-efficienza, senza soffocare, anzi esaltando le peculiarità di ciascuna componente professionale.

Il servizio-spettacolo è indispensabile al prodotto-spettacolo, tanto che i due si confondono agli occhi degli spettatori, mentre vengono ormai valutati come complementari dai committenti. L'organizzazione dello Spettacolo è un servizio che cerca di vendere dei particolari prodotti artistici (film, commedie, intrattenimenti, concerti, etc) a dei clienti destinatari (gli spettatori), tenendo conto delle "parti interessate" (finanziatori, produttori, realizzatori).

La seguente elencazione dei contenuti delle norme sembrerà ovvia ad un esperto operatore dello Spettacolo; questo lettore deve approfondire se "veramente" la propria struttura organizzativa è conforme a quanto qui descritto e, insieme, se taluni aspetti sono così impraticabili per lo Spettacolo come sembrano.

Gli operatori (titolari, esercenti, managers), responsabili di questo complesso processo di vendita, possono assumere il metodo per la **qualità gestionale** descritto nelle suddette tre norme, a patto naturalmente che tale metodo dia concreti e positivi risultati per le loro rispettive aziende, e precisando ancora una volta che tale qualità pertiene alle aziende del servizio-spettacolo, non al prodotto-spettacolo, per il quale si deve parlare di "qualità artistica".

Essendo un settore originale, e non avendo urgenza di certificarsi, lo Spettacolo può acquisire un *sistema di gestione per la Qualità* recependo i fondamenti e la terminologia della ISO 9000:2000, applicando la ISO 9004:2000 nelle proprie strutture organizzative, e tenendo presente il dettato della ISO 9001:2000 per essere pronti, in seconda battuta, ad una certificazione che comunque non è estranea al futuro degli enti dello Spettacolo.

2.2.1. Sistema di gestione per la qualità'

La Qualità è a medio-lungo, la soddisfazione del cliente è a breve.

ISO 9000:2000 – fondamenti per il sistema	
La qualità gestionale si basa su otto principi: • Organizzazione orientata al cliente • Leadership • Coinvolgimento del personale • Approccio basato sui processi • Approccio sistemico alla gestione. • Miglioramento continuativo • Decisioni basate su dati di fatto • Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori	<i>Si tratta di principi organizzativi che possono essere applicati dallo Spettacolo, ovvero dalle aziende del sistema-sala.</i>
La fondamentale terminologia è la seguente. • <i>Sistema – Gestione – Qualità</i> • <i>Efficacia – Efficienza</i> • <i>Requisito – Processo – Soddisfazione</i> • <i>Cliente</i> • <i>Organizzazione - Struttura organizzativa – Infrastruttura - Ambiente di lavoro</i> • <i>Cliente – Fornitore – Parte interessata</i> • <i>Documento – Specifica – Linea guida – Manuale Qualità – Registrazione</i> • <i>Misurazione</i>	<i>La definizione e l'uso di una terminologia unificata contribuiscono alla trasparenza e soprattutto alla capacità di confronto, e ciò vale anche per le aziende dello Spettacolo e non va confuso con il "gergo" di ciascuna categoria.</i>
Le organizzazioni devono soddisfare i propri clienti. Le esigenze e le aspettative dei clienti devono tradursi in requisiti. Un sistema di gestione	<i>Lo Spettacolo deve trovare i requisiti atti a soddisfare: gli spettatori, gli artisti, i produttori, i</i>

per la Qualità aiuta le organizzazioni (v. 9001) a trovare tali requisiti, ad adempierli e aggiornarli. Questo sistema ha un suo metodo per approcciare la gestione di qualunque organizzazione.	<i>committenti, gli operatori e gli addetti (fermo restando che gli spettatori sono i veri clienti e costituiscono mediamente il riferimento principale del servizio erogato; tutti gli altri sono fornitori che "Vision" ha trasformato in "parti interessate").</i>
L'approccio sistemico generale, una volta individuate le esigenze e le aspettative dei clienti, è basato sulle attività di pianificazione, di monitoraggio, di statistica, di controllo, di autovalutazione, di correzione, di misurazione, di confronto, di riesame, di prevenzione. Queste attività, specialmente agli inizi, richiedono tempo e persone, quindi comportano costi.	<i>Tutti i termini della colonna a fianco sono ostici per lo Spettacolo, che si fonda sulla capacità (del tutto "professionale", beninteso) di improvvisare, di rimediare, di ideare istantaneamente. Anche raccogliere dati, cercare di misurare le prestazioni, essere trasparenti e quindi confrontarsi, sono temi su cui lo Spettacolo dovrebbe riflettere, al di là delle sue tradizioni professionali.</i>
L'approccio specificamente gestionale è "per processi". Una organizzazione, per funzionare efficacemente, deve identificare e gestire una serie di processi interconnessi o successivi. Il "processo dei processi" è <i>fornitore > organizzazione > cliente</i>. Il modello generale per tale approccio è quello descritto nella Figura 1. All'inizio e alla	<i>Il "processo", quello che trasforma una materia prima in un prodotto finito, è applicabile a tutto; basta identificare i processi determinanti in ogni azienda. L'organizzazione dello Spettacolo è adatta a ragionare per processi, ad una</i>

fine del modello ci sono le "parti interessate".	<i>impostazione orizzontale, non gerarchica della loro realizzazione (cfr. figura 2).</i>
Il ruolo del "vertice", della direzione, delle responsabilità apicali, è fondamentale. E' il vertice che deve scegliere, con volontà chiara, di praticare la Qualità.	<i>Nello Spettacolo ci deve essere una leadership dell'organizzatore, che deve fare il garante del bilanciamento fra le parti interessate. In particolare la responsabilità gestionale deve creare un equilibrio fra la "proprietà", la direzione artistica e gli spettatori.</i>
Una documentazione organica e codificata è indispensabile per la qualità gestionale. I principali tipi di documentazione interna sono: il manuale della qualità, il piano della qualità, le procedure, i documenti di registrazione. E' uno strumento organizzativo, non una burocratizzazione.	<i>Per lo Spettacolo, che spesso non sa cos'è un protocollo e ha problemi di comunicazione aziendale, la documentazione gestita deve costituire una novità interessante.</i>
Il concetto conclusivo del sistema, che fa ricominciare tutto, è il "miglioramento continuativo", le azioni necessarie ad accrescere gli esiti di efficacia ed efficienza.	<i>Lo Spettacolo vuole sempre migliorarsi ma spesso lo fa con modi autoreferenziali.</i>

ISO 9001:2000 – requisiti per il miglioramento dell'efficacia

La norma finalizza il sistema specificamente ai clienti e alle caratteristiche che servono all'azienda per certificarsi. Viene sancita la compatibilità	<i>L'ammissibilità di esclusioni permette di affermare che, ove se ne riscontrasse l'opportunità, lo</i>
--	--

con altri sistemi di gestione. I requisiti stabiliti dalla norma devono essere tutti applicati, ma ci sono delle esclusioni ammesse in rapporto alla natura particolare del servizio.	<i>Spettacolo è un servizio certificabile secondo le norme ISO. Anche per arrivare a questo eventuale obiettivo, si propone comunque di iniziare con l'applicazione della ISO 9004:2000.</i>
I <i>requisiti generali</i> che un'organizzazione deve rispettare per mettere in atto un sistema di gestione per la Qualità sono: - identificare i processi necessari per il sistema; - stabilire la sequenza e le interazioni fra i processi; - assicurarsi della efficace operatività dei processi; - acquisire le informazioni necessarie; - misurare, monitorare, analizzare i processi; - tenere procedure documentate e ogni altro documento per il controllo dei processi.	
I requisiti specifici sono stabiliti all'interno dei quattro ambiti più sopra definiti: • <i>Responsabilità della direzione</i> – impegno – attenzione al cliente – politica per la qualità – pianificazione – conduzione – riesame • <i>Gestione delle risorse</i> - messa a disposizione – risorse umane – infrastrutture – ambiente di lavoro • <i>Realizzazione del prodotto(servizio)</i> - pianificazione dei processi di realizzazione – processi	

relativi al cliente – progettazione e/o sviluppo – approvvigionamento – erogazione dei servizi • <i>Misurazioni, analisi e miglioramento</i> - pianificazione – misurazioni e monitoraggi – gestione delle non conformità – analisi dei dati – miglioramento Rispetto alle finalità di questo libro, i requisiti possono essere descritti attraverso l'angolatura più ampia della ISO 9004:2000.	
--	--

ISO 9004:2000 – Linee guida per il miglioramento dell'efficienza	
La norma si rivolge a tutte le organizzazioni che innanzitutto vogliano migliorarsi internamente, al di là della dimensione aziendale e del tipo di servizio fornito. A tal fine la norma propone di adottare un sistema di gestione per la Qualità, senza che ciò venga ritenuto una panacea o tenda ad uniformare le aziende, ciascuna delle quali deve tutelare le proprie peculiarità organizzative. L'ambito generale è sempre la gestione, non il prodotto, ma sapendo che la qualità interna è garanzia della qualità esterna, e che un'organizzazione di qualità in grado di proporre al cliente un prodotto (o un servizio) di qualità è un'organizzazione che ha raggiunto l'eccellenza.	<i>Lo Spettacolo può approcciare la norma in tutte le categorie del sistema-sala (cinema, teatro, musica, circo). La norma non si perita della qualità artistica, ma consente di affermare che la qualità gestionale è un valore aggiunto per la qualità artistica, e che un prodotto di successo "salva" solo in apparenza un'organizzazione carente.</i>
Scopo della norma è conservare e migliorare le prestazioni e le capacità organizzative di ogni azienda,	<i>Concettualmente sta tutta qui la possibile apertura dei sistemi di Qualità alla</i>

per renderle più competitive e insieme più efficienti, sempre identificando e soddisfacendo le esigenze e le attese dei clienti. In proposito la norma allarga esplicitamente la nozione di cliente, abbracciando i dipendenti, i fornitori, i proprietari, arrivando all'intera società e denominandoli "parti interessate", con ciò potenziando e anche modificando il senso della 9001.	<i>Cultura: nella implicita accettazione che la Cultura deve: badare ai diritti e alle richieste dei suoi fruitori senza esservi completamente asservita (e ciò vale per il rapporto spettacolo-spettatori), porre attenzione alle sue modalità organizzative, e ponderare il ruolo dei realizzatori e dei finanziatori, nonché tenere conto in generale delle nuove regole della vita collettiva.</i>
La 9004 conferma l'approccio per processi della 9001 ma sostituendo i clienti in senso stretto con le parti interessate (cfr. figura 1), e comunque vuole andare oltre i requisiti minimi della 9001 per tornarvi solo in funzione della certificazione. Il sistema delineato dalla 9004 è compatibile con la gestione di altri aspetti (l'ambiente, la sicurezza, etc) e implicitamente si candida ad allineare e integrare ogni altro strumento gestionale utilizzato dall'azienda.	<i>Se ciascuna azienda dello Spettacolo fa una seria autovalutazione, è probabile che qualcuna decida di usare un sistema di Qualità in primo luogo per "mettere ordine" nella propria strumentazione gestionale e nell'applicazione della normativa di riferimento.</i>
Per l'implementazione di un sistema qualità, la norma conferma, prioritariamente, l'adozione degli otto principi contenuti nella 9000 e dei requisiti generali stabiliti dalla 9001. Conferma altresì il valore della documentazione gestita.	<i>"Documentazione" significa (anche per lo Spettacolo): scrivere un manuale dell'azienda -è un documento pubblico- che contenga l'identità specifica dell'azienda, i</i>

Il metodo è rappresentato dai quattro macrorequisiti prima elencati: - responsabilità della direzione - gestione delle risorse - realizzazione del prodotto(servizio) - misurazioni, analisi e miglioramento.	<i>riferimenti (legislativi, statutari, etc) e gli obiettivi di Qualità, fra cui la carta dei servizi; adottare alcune procedure -sono documenti interni- che codifichino il know-how (cioè il modo di lavorare tipico) dell'azienda; registrare tutti i documenti -in genere tutelati dalla privacy e dai procedimenti amministrativi- determinanti per gli obiettivi dell'azienda, a cominciare dai contratti.</i>
Per il requisito <i>responsabilità della direzione</i> la norma chiede al vertice aziendale: - di applicare gli otto principi: - di equilibrare e soddisfare le parti interessate; in particolare di individuare i propri clienti, di scegliere il tipo di servizio a loro più adatto, di valutare la concorrenza su quel servizio e di stabilire le caratteristiche della competitività; - di confrontare i risultati economici con la soddisfazione dei proprietari e degli investitori; - di considerare la responsabilità dell'azienda nei confronti di tutti gli input provenienti dalla società e pertanto di non trascurare una interpretazione etica della conformità ai requisiti. Questa politica per la qualità va pianificata, valutando le aspettative delle parti	<i>Ciascuna azienda dello Spettacolo deve dichiarare esplicitamente e programmaticamente i suoi "clienti" principali (che possono essere gli stessi artisti) e i conseguenti obiettivi e metodi gestionali; deve rapportare a ciò la propria economia, proporzionandola al proprio impatto sociale e considerando che il proprio criterio etico è costituito dall'attenzione all'esito culturale.</i> <i>Le "ragioni artistiche" possono essere il criterio esclusivo di un soggetto dello</i>

interessate, le prestazioni ottenute, le precedenti esperienze, le opportunità, le valutazioni di rischio, e individuando le responsabilità per l'attuazione dei piani, le capacità e le risorse necessarie, i metodi utili, gli indicatori di misurazione, le esigenze di registrazione e le possibilità di pianificazioni alternative. Il vertice deve distribuire con chiarezza le responsabilità, anche quelle specifiche per la Qualità; favorire la comunicazione aziendale; garantire la correttezza della gestione della documentazione, sottoporre periodicamente il sistema di gestione per la Qualità ad una attività di riesame totale.	<i>Spettacolo, ma vanno dichiarate, per quanto riguarda sia l'economia che il servizio nei confronti del pubblico.</i> <i>Se lo Spettacolo è un'arte, ha il diritto di avere al proprio interno delle espressioni elitarie, che pertanto disattendono gli obiettivi di "focus" sul cliente, ma deve darsi delle giustificazioni e dei controlli palesi.</i> <i>La pianificazione è ritenuta impraticabile nello Spettacolo, e tuttavia le tendenze normative attuali, e lo stesso contesto internazionale, spingono ad una organizzazione basata sul budget e sulla pluriennalità.</i> <i>Le responsabilità nello Spettacolo, specialmente quelle organizzative, spesso risultano confuse e vanno pertanto riprecisate.</i>
Il requisito <i>gestione delle risorse</i>, dopo l'accento sulla disponibilità effettiva delle stesse, incomincia da quelle umane e poi si basa su quelle materiali, come le infrastrutture e gli spazi, e quelle intangibili come la proprietà intellettuale e le informazioni, sulla pianificazione di quelle future e su quelle da impegnare per gli	<i>Lo Spettacolo deve porre attenzione innanzitutto all'adeguatezza delle risorse economiche, strutturali e tecnologiche.</i> <i>Quelle economiche stanno diminuendo e insieme incominciando a</i>

effetti negativi di cause naturali o per l'ambiente (inquinamenti, smaltimenti, riciclaggio, etc). Per le risorse umane viene data particolare attenzione all'individuazione delle competenze e alla programmazione dell'addestramento, indirizzato ad aumentare l'abilità e l'esperienza. Ma l'obiettivo principale è il coinvolgimento del personale attraverso i seguenti modi: - la individuazione delle competenze necessarie per ciascuna attività di processo; - la selezione, la formazione continua e la pianificazione delle carriere; - la definizione delle responsabilità e autorità; - fissando obiettivi individuali e di gruppo, gestendo le prestazioni e valutando i risultati; - facilitando il coinvolgimento nello stabilire gli obiettivi e nel prendere decisioni; - incoraggiando i riconoscimenti e gli incentivi; - facilitando apertamente il dialogo nei due sensi e riesaminando costantemente le esigenze del personale; - creando condizioni per incoraggiare l'innovazione; - assicurando l'efficacia del lavoro di gruppo; - utilizzando le tecnologie informatiche per facilitare lo scambio di suggerimenti e opinioni; - utilizzando le misure sulla soddisfazione del personale; - investigando i motivi per cui le persone lasciano	<i>subordinarsi ai risultati; un sistema qualità quindi non può non connaturarsi al controllo di gestione.</i> <i>Quelle strutturali sono sempre più complesse, sia quelle tecniche, specifiche delle attività, sia quelle dei loro contenitori (edifici, sale, spazi). Un buon sistema informativo (magari informatico) interno è fondamentale per le aziende dello Spettacolo, mentre le vendite informatizzate sono ormai diffuse. Ma delle risorse tecnologiche occorre approfondire la capacità d'uso; le tecnologie, se non sono collegate alla capacità di adoperarle, sono dannose; quindi costituiscono uno degli oggetti della necessaria formazione del personale, che nello Spettacolo va emancipata dal consueto apprendistato (soprattutto nei settori gestionali e di marketing, che vanno maggiormente professionalizzati).</i> <i>Anche il</i>
--	--

l'organizzazione; curando anche i fattori fisici del lavoro (sanitari, ergonomici, di pulizia, calore, rumore, etc). Il buon esito del lavoro dipende altresì da infrastrutture predisposte sufficientemente e correttamente, sottoposte a regolare manutenzione, idonee sul piano dell'impatto ambientale. Le aziende devono trattare le informazioni come risorsa stabilendone la gestione e garantendone la riservatezza e la protezione. La concezione delle "parti interessate" impone che i fornitori siano considerati una risorsa e che le aziende siano capaci di instaurare con loro una comunicazione nei due sensi. Infine l'efficacia e l'efficienza di un sistema qualità devono dare dei vantaggi nella gestione delle risorse economico-finanziarie. Tutti i tipi di aziende di servizio hanno ormai il problema di conciliare gli obiettivi con le risorse.	<i>coinvolgimento degli addetti deve essere più tecnico che psicologico, anche ai fini di una indispensabile selettività.</i> <i>Il confronto con i fornitori è una criticità fondamentale per lo Spettacolo, perché le forniture artistiche sono il centro del servizio-spettacolo; si vedano in proposito i requisiti dell'approvvigionamento.</i> <i>Significativo è che qui la norma citi la "proprietà intellettuale" come una risorsa e "condizioni speciali per il personale dell'organizzazione" come una delle caratteristiche dell'ambiente di lavoro.</i>
Il requisito "realizzazione del prodotto" deve essere qui interpretato come <i>realizzazione del servizio</i>. La realizzazione si attua impostando le attività per processi. I processi sono relativi alle parti interessate, alla progettazione, all'approvvigionamento e all'erogazione. I processi relativi alle parti interessate riguardano la corretta comprensione delle loro esigenze e aspettative, usando ricerche di mercato,	<i>Questo requisito può essere applicato dallo Spettacolo con una certa flessibilità, e comunque non ci sono problemi per ottemperarlo, se si eccettua tuttavia l'approvvigionamento</i> <i>Infatti il rapporto con i produttori, con gli artisti, con gli agenti, è spesso poco controllabile da parte</i>

requisiti contrattuali, analisi della concorrenza etc. Nel settore di pubblica utilità (al quale si possono assimilare gli enti, non le imprese, dello Spettacolo), gli impegni da assumere nei confronti dei committenti sono codificati nel "contratto di servizio", quelli nei confronti dei clienti nella "carta dei servizi". I processi relativi alla progettazione devono trasformare i requisiti individuati in caratteristiche idonee all'erogazione e all'utilizzazione del servizio. La soddisfazione del cliente è la sua opinione sulla transazione di cui è stato oggetto. Per ottenere positivamente questo risultato "in uscita", occorre controllare costantemente i processi, ma anche intervenire a monte. L'organizzazione deve: - controllare in primo luogo i processi di approvvigionamento per garantire che le forniture ("qualità entrante") sia conformi ai requisiti individuati; - a tal fine, valutare e selezionare i propri fornitori, anche acquisendo e gestendo informazioni.	<i>dei gestori: si pensi alle eterne difficoltà degli esercenti rispetto ai noleggiatori, o alla ambiguità dei produttori teatrali che sono contemporaneamente gestori.</i> <i>Come gli industriali inventarono, alcuni decenni fa, la normazione unificata anche per limitare il potere dei grandi committenti, forse i gestori di Spettacolo dovrebbero adottare regole per non farsele troppo dettare dai loro fornitori.</i>
Il requisito <i>misurazioni, analisi e miglioramento</i> riguarda le attività svolte con metodi, tecniche e strumenti atti a valutare la performance del sistema di gestione, il grado di soddisfazione delle parti interessate e l'individuazione delle non conformità. L'organizzazione deve raccogliere dati su tutto ciò che riguarda i processi e i loro	<i>E' diffusa nello Spettacolo la consuetudine di raccogliere statistiche per valutare gli esiti delle attività e per riprogettarle, naturalmente cercando di migliorarle. Meno diffusi la gestione dei documenti e di ogni</i>

risultati, e trasformarli in informazioni. Queste informazioni contribuiscono al miglioramento, cioè all'aumento dell'efficacia e dell'efficienza unito alla corretta gestione dell'economicità. Per questo fine il sistema deve adottare azione correttive per eliminare le non conformità, ma trasformarle progressivamente in azione preventive, e quindi in tendenziale assenza di difettosità.	<i>dato non numerico, e soprattutto il concetto di misurazione come fase conclusiva del percorso realizzativo che lo fa ricominciare.</i> <i>Ancora meno diffusa la volontà di dare una uniformità e una reale trasparenza ai dati, su cui innestare un benchmarking inteso come mezzo di miglioramento.</i> <i>Purtroppo una reale attività di bench genera la diffidenza sia degli imprenditori (per esempio gli esercenti cinematografici) che vogliono tenersi il loro know-how, sia degli enti pubblici, spesso chiusi nella convinzione che la loro situazione operativa è imparagonabile.</i>
--	---

2.2.2. Terminologia

La Qualità è il rapporto fra il livello di servizio percepito e il livello di servizio atteso.

La definizione sia della terminologia generale di un settore di attività, sia di quella specifica della Qualità, cui fare riferimento per l'implementazione di un sistema, serve a parlare un linguaggio comune, a superare la tendenza alla autoreferenzialità che molte aziende culturali mantengono, e non contrasta con l'espressione delle peculiarità tipiche di ogni struttura organizzative, anzi le esalta contestualizzandole.

Naturalmente l'obiettivo migliore sarebbe che un intero comparto, come la Cultura, unificasse una terminologia gestionale. In mancanza di ciò, è sempre più opportuno dichiarare il proprio glossario a priori; cosa tuttavia facile e ormai diffusa nelle trattazioni scritte, molto più complessa nella quotidianità dei rapporti di lavoro.

L'ambito generale cui si possono ricondurre le attività dello Spettacolo è quello dei *servizi culturali*, anche se ovviamente questa definizione non si confà agli eventi e ai soggetti tipicamente imprenditoriali presenti nello Spettacolo.

Attualmente il concetto di cultura sfugge a canonizzazioni scientifiche o accademiche; la contaminazione dei generi e l'instabilità delle etichette sono innegabili. In ogni caso i significati intellettuali, etici, antropologici, esulano dalla presente trattazione. Altrettanto sproporzionato sarebbe avventurarsi nelle megatematiche in cui l'argomento è attualmente immerso, fra cui due: il rapporto fra le concezioni globalistiche e quelle localistiche della cultura, con relativo indebolimento dei valori nazionali condivisi; la progressiva mutazione della tecnologia da strumento ad "ambiente" che ormai sovrasta i contenuti, con relativo tramonto dei riferimenti ideologici.

La democratizzazione della cultura rischia di diventare una anarchia delle culture inscritta in una dittatura della comunicazione.
--

In realtà, poiché la Qualità chiede la trasparenza delle definizioni come prerequisito, questa imprevedibilità concettuale, che è stata felicemente definita "danza delle culture" (cfr. Breidenbach-Zukrigl, Bollati Boringhieri, 2000), non è metodologicamente accettabile. Pertanto si ricorre a nozioni meramente politico-amministrative. Da questo punto di vista le cose di interesse artistico, storico, archeologico, etc, della legge 1.089/1939 sono diventate "beni e attività culturali" nelle normative più recenti. In una accezione più economica vale la ripartizione che declina l'oggetto cultura in quattro macrocomponenti: i beni (artistici, librari, architettonici, etc), lo spettacolo dal vivo, gli audiovisivi (compreso il cinema), l'editoria. L'offerta di questo patrimonio ai cittadini-consumatori passa attraverso varie forme di servizio.

In Qualità il servizio viene ritenuto un prodotto intangibile risultante dalle attività all'interfaccia fra il fornitore e il cliente. Questa definizione calza ai servizi di rilevanza sociale, da quando il legislatore ha posto in primo piano i diritti del cittadino-utente (all'informazione, al comfort, alla personalizzazione, e anche al "consenso" cioè alla valutazione immediata della qualità del

servizio), emanando nel 1994 la direttiva "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici".

Considerando che oggi le distinzioni fra pubblico e privato sono volutamente sfumate, in primo luogo sul piano gestionale, e che dovrebbero essere ristabilite secondo logiche nuove, rimane comunque accettabile assimilare il comparto generale della distribuzione e dell'esercizio di spettacoli al contesto dei servizi di rilevanza sociale, e quindi alle regole che nel governo di tali servizi si stanno diffondendo.

Anche la separazione tecnica e "ideologica" fra servizi e prodotti si è affievolita. In Qualità, come in altri contesti, si sta affermando la nozione generica di "prodotto-servizio" per indicare che entrambi sono il risultato di una serie di attività, che per i prodotti si usano servizi e per i servizi si usano prodotti, e che il secondario e il terziario e anche il primario (l'agricoltura) ormai si confondono, e, per tornare alla definizione ISO: che il servizio spesso è il modo intangibile di fornire prodotti tangibili.

Rimangono tuttavia precisazioni utili. La definizione ISO qui adottata ci rammenta soprattutto che nei servizi la produzione e il consumo sono simultanei, e ciò aumenta le difficoltà nella soddisfazione del cliente, cui occorre dedicare la massima attenzione.

Un termine fondamentale non soltanto per la Qualità ma in generale per i servizi culturali è organizzazione. Nel linguaggio della Qualità è parola riferita a qualunque soggetto (qualunque "entità" pubblica o privata) che, per svolgere le proprie funzioni, coordina persone e beni in modo sistematico e per uno scopo determinato. Questo significato è espresso meglio da *azienda* o *struttura*; più ancora: si dovrebbe adottare *struttura organizzativa*, che significa *dimensione complessiva e coordinata delle funzioni svolte da un soggetto aziendale*.

Organizzare significa: sistematizzare i propri processi realizzativi, orientandoli ad un risultato prestabilito e al (potenziale) miglioramento continuativo di tale risultato; operativamente significa gestire un "percorso", che parte dalla progettazione e deve arrivare ad una efficacia predefinita passando per economicità ed efficienza.

Queste definizioni possono coincidere, di volta in volta, con un ente teatrale, un esercizio cinematografico, una società di servizi, etc. Ma soprattutto occorre sottolineare che nelle professioni dello spettacolo "organizzazione" è termine

universalmente conosciuto, ma non coincide con l'attestazione di una specifica professionalità. E' tempo di rimediare.

Il metodo della Qualità aiuta in primo luogo a individuare il ruolo dell'organizzatore (del capo, del dirigente, del responsabile) di spettacolo; un ruolo trasversale, capace di una visione generale dei processi, in grado di equilibrare gli aspetti artistico-professionali con quelli economico-gestionali.

E' un ruolo che esiste da sempre ma non è ancora apprezzato; anzi, recentemente si assiste ad una rivalutazione della direzione artistica come depositaria della direzione generale di un ente dello Spettacolo. A molti sembra "etico" affermare che a capo di una istituzione artistica ci sia un artista; mentre nel mondo è frequente che la leadership, la sovrintendenza, sia affidata a chi dimostra di saper dialogare a tutto campo e di avere, almeno tendenzialmente una visione "oggettiva" del prodotto, che un artista non può avere nei confronti di colleghi-competitors. Beninteso, non si vuole avanzare il mito del manager che arriva, miracola la situazione in barba agli addetti ai lavori stanziali, e poi si rimette sul mercato. Sulla base di quanto analizzato nelle pagine precedenti, si crede soltanto di poter evidenziare la necessità, nello Spettacolo italiano, dell'organizzatore, del cultural manager, dotato di una professionalità idonea a servire sia l'azienda sia gli artisti sia il pubblico. Questa professionalità va codificata, riconosciuta e tutelata.

E' indispensabile che l'organizzatore di Spettacolo acquisisca una identità professionale riconoscibile. Oggi proporre un "albo", invano più volte proposto in passato, sarebbe un obiettivo di Qualità. L'organizzatore è colui che riesce ad avere la "intelligenza" delle componenti artistiche-economiche-tecniche, a mettere insieme le risorse adeguate. Nello Spettacolo è sempre stato così; e tuttavia l'organizzatore è ancora vissuto come un "generico", tanto più bravo quanto più conosce l'arte di arrangiarsi. Gli organizzativi di vertice sono invece il top management dello Spettacolo.

Altri due termini fondamentali sono processo e procedura. Nel linguaggio della Qualità "processo" è parola molto usata e significativa. Non è da confondersi con "procedura", che significa: insieme di azioni professionali finalizzate ad un obiettivo specifico. La formalizzazione di procedure e la loro applicazione da parte dei relativi responsabili e addetti costituiscono uno strumento indispensabile per la vera implementazione del sistema qualità in una struttura organizzativa; ma "Vision" ha diminuito sia il numero che l'obbligatorietà delle procedurizzazioni.

Per “processo” si intende la sequenza logica e temporale delle attività, tra loro interconnesse, che trasformano degli elementi in ingresso (input) in elementi in uscita (output). Per ogni attività sono utilizzate delle risorse che possono comprendere: personale, finanziamenti, apparecchiature, tecnologie, metodi, etc.

Ora si possono elencare alcune definizioni che non vogliono essere un mero glossario, ma l’indicazione di alcuni presupposti per l’applicazione della Qualità nello Spettacolo.

Organizzazione
Qualsiasi cinema, teatro, impresa, agenzia, ente, o gruppo di soggetti, di qualsiasi dimensione, che sia in grado di strutturare le proprie risorse economiche, umane, tecnologiche per il raggiungimento di scopi determinati.
Struttura organizzativa
L’azienda derivata dalla strutturazione delle risorse.
Gestione
La capacità, intesa anche come empowerment, di coordinare e controllare i processi dell’azienda e condurli agli scopi determinati.

Sistema sala
I concetti e i mezzi trasversali applicabili a: esercizi cinematografici, teatri, auditorium, circhi, palasport, strutture mobili, sale varie, allestimenti all’aperto, i cui gestori svolgano attività di offerta di spettacolo ad un pubblico pagante.

Prodotto-spettacolo
Risultato di processi produttivi finalizzati a realizzare film, concerti, spettacoli, performance varie.
Servizio-spettacolo
Strutture e mezzi che un’organizzazione gestisce per vendere i prodotti suddetti ai clienti-spettatori e ad altri eventuali acquirenti.
Prodotti-servizi dello spettacolo
Le attività del comparto spettacolo nel loro significato funzionale complessivo (in quanto il

prodotto-spettacolo senza il servizio-spettacolo di fatto non esiste, se si eccettuano gli artisti di strada).

Un'attenzione particolare meritano tre parole centrali nella metodologia della Qualità: requisito, indicatore, standard.

Requisito
Richiesta esplicita, sia dei committenti che degli spettatori che degli artisti, che il prodotto-servizio è tenuto a rispettare.
Indicatore
Formalizzazione del requisito, anche a fini di misurazione e valutazione.
Standard
Valore ottimale che un indicatore deve avere.

Oggi le riforme in atto nel comparto Spettacolo introducono numerosi requisiti e ne cercano altri: eccellenza artistica, presenza di pubblico giovane, ricerca e sperimentazione, valorizzazione dell'autore, contaminazione dei linguaggi artistici, validità sociale delle iniziative, attività di formazione, continuità del nucleo artistico, continuità dell'impresa, rapporto con il territorio, disponibilità di strutture, etc.

E' sempre più importante che gli operatori dello Spettacolo contribuiscano innanzitutto alla differenziazione di requisiti artistici da requisiti organizzativi e alla determinazione di quali si devono considerare prerequisiti, cioè elementi costitutivi delle singole attività (altrimenti detti "requisiti minimi") e di quali invece configurano l'eccellenza di un soggetto su altri.

Inoltre occorre stabilire la declinazione di ciascun requisito, precisando a chi competa la fissazione dei rispettivi passaggi. Per esempio:

Requisito	Promozione della drammaturgia contemporanea.
Indicatore	Valorizzazione degli autori italiani viventi.
Standard	Produzione di un testo di autore italiano vivente ogni due stagioni.

Ora importa ribadire che la qualità gestionale qui proposta è basata sulla normazione, ma che tale normazione non è una gabbia bensì un indirizzo metodologico: un *metodo* che, basandosi sul controllo (documentazione delle attività) e sulla misurazione (raccolta dei dati), si trasforma in *strategia*. In secondo luogo è fondamentale sottolineare che questo iter

applicativo può e deve essere di volta in volta “adattato” ai comparti di prodotti-servizi e agli enti che li compongono.

Le definizioni per il comparto Spettacolo possono essere le seguenti.

Qualita' dello spettacolo
L'insieme delle proprietà e delle caratteristiche che consentono ad una organizzazione di soddisfare le esigenze espresse e implicite di produttori-spettatori-realizzatori.
Qualita' attesa
Quella che ciascuna struttura si deve porre come obiettivo ottimale.
Qualita' erogata
Quella che la struttura è riuscita effettivamente ad esprimere.
Qualita' percepita
Quella che la struttura calcola sulla base dei dati validati raccolti (oggettiva) e quella che deriva dall'opinione degli spettatori (soggettiva)
Qualita' culturale
L'esistenza di valori oggettivi sul piano dei contenuti, del linguaggio e dell'invenzione, dimostrabili attraverso esperti che potrebbero fornire un “accreditamento artistico”.
Qualita' gestionale
L'applicazione di modelli organizzativi congrui e aggiornati, dimostrabile attraverso un confronto con norme internazionali o con altri modelli, che potrebbe comportare un “accreditamento professionale”.
Qualita' totale
La realizzazione di un piano per l'integrazione dei risultati culturali e gestionali, che potrebbe condurre all'“accreditamento all'eccellenza”.

Certificazione di qualita'
Attestato, fornito da un soggetto terzo regolarmente abilitato, che documenta che l'organizzazione esaminata agisce in conformità a norme di qualità riconosciute.
Accreditamento professionale
Marchio, rilasciato da una categoria (come quelle rappresentate dall'AGIS o da Federculture o da altre associazioni professionali), che dimostra che l'organizzazione esaminata pratica un congruo livello di professionalità gestionale o artistica, oppure che ha

raggiunto un livello di eccellenza in entrambe.

Il tutto sotto un obiettivo fondamentale per qualsiasi azienda (anche per quelle esclusivamente profit): il **miglioramento continuativo** (dove "continuativo" sta ad indicare che ogni fase di miglioramento richiede dei successivi passi di consolidamento), che è il megaprocesso incentrato sul progressivo incremento dell'efficacia e dell'efficienza di una organizzazione nel perseguimento delle sue politiche e dei suoi obiettivi.

3. Linee guida per l'applicazione

La Qualità è un insieme di metodi e tecniche che consentono il miglioramento delle prestazioni e la soddisfazione di tutte le parti coinvolte in una organizzazione.

Molto sinteticamente il messaggio metodologico delle nuove ISO può essere applicato al sistema-sala dello Spettacolo attraverso un ciclo così riassumibile.

- ← Il vertice di una organizzazione stabilisce gli obiettivi aziendali e i requisiti cui la realizzazione delle attività deve rispondere. Tali caratteristiche, insieme alla eventuale indicazione dei relativi standard, sono descritte in documenti accessibili ai terzi, come il manuale organizzativo interno e la cosiddetta carta dei servizi.
- ← Ne scaturiscono progetti e piani per i quali è in primo luogo necessario verificare l'adeguatezza e la gestibilità delle risorse umane, economiche, strutturali e tecnologiche a disposizione della organizzazione.
- ← L'attuazione reale di tali progetti e piani viene impostata individuando i singoli processi lavorativi, che caratterizzano ciascuna componente aziendale, e coordinandoli verso l'esito complessivo.
- ← I risultati ottenuti devono essere censiti e misurati, e continuamente valutati, al fine di ricavarne miglioramenti o correzioni degli obiettivi e dei requisiti.

Se a priori la direzione di un'azienda si vuole porre obiettivi di Qualità, decide di *fare gestione attraverso un sistema*: "gestione" e "sistema" sono le due parole-chiave delle nuove ISO e significano, per l'azienda, porsi il problema del "come" oltre che del "cosa".

Cosa	Come
Servizio	Organizzazione
Risultati	Processi
Soddisfazione esterna	Miglioramento interno

Attuare un sistema di gestione "per la Qualità" significa in primo luogo darsi otto principi.

<i>Organizzazio</i>	Le organizzazioni dipendono dai
---------------------	---------------------------------

<i>ne orientata al cliente</i>	clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, rispettare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative.
<i>Leadership</i>	I vertici stabiliscono unità di intenti, indirizzi e ambiente interno dell'organizzazione. Essi creano l'ambiente adatto al pieno coinvolgimento del personale nel perseguimento degli obiettivi aziendali.
<i>Coinvolgimento del personale</i>	Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione e il loro pieno coinvolgimento consente di mettere le loro abilità al servizio dell'organizzazione.
<i>Approccio basato sui processi</i>	Un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un processo.
<i>Approccio sistemico della gestione</i>	Identificare, capire e gestire un sistema di processi interconnessi per perseguire determinati obiettivi, contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione.
<i>Miglioramento o continuativo</i>	Il miglioramento continuativo deve essere uno scopo permanente dell'organizzazione.
<i>Decisioni basate sui dati di fatto</i>	Le decisioni efficaci si basano sulla analisi, logica e intuitiva, di dati e informazioni reali.
<i>Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori</i>	Un rapporto di reciproco beneficio fra l'organizzazione e i propri fornitori migliora la capacità di entrambi a creare valore.

Fonte: Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ)

I principi del Quality Management sono il fondamento della terna normativa che è "coerente", nel senso che ciascuna norma può essere applicata unilateralmente, ma tutte sono correlate e ruotano intorno ai requisiti stabiliti dalla 9001:2000.

I requisiti fondamentali per le attività dello Spettacolo devono essere cercati nelle esigenze delle "parti interessate": artisti, committenti, spettatori, e nei riferimenti normativi prima analizzati. Ma una gestione "per la Qualità" deve filtrare tale

ricerca nei quattro ambiti specifici indicati dalle norme e più volte richiamati.

<i>Responsabilità</i>	Bisogna descriversi per confrontarsi e valutarsi. Il manuale organizzativo interno.
<i>Risorse</i>	La gestione delle risorse è il know-how aziendale. Le procedure.
<i>Processi</i>	L'obiettivo in uscita è la soddisfazione del cliente. La carta dei servizi.
<i>Misurazioni</i>	Bisogna valutarsi e confrontarsi per migliorarsi. La raccolta documenti e dati.

Una variante, fondamentale per lo Spettacolo, introdotta dalle nuove ISO è la "flessibilità" dei requisiti, cioè l'ammissibilità di esclusioni. La non applicazione di requisiti (pensata anche per favorire le aziende di piccole dimensioni) viene accettata quando: attiene a processi operativi che l'organizzazione non svolge; non incide sulla capacità dell'organizzazione di erogare servizi rispondenti alle esigenze; non contrasta con requisiti forniti dal cliente e/o con prescrizioni imposte all'azienda.

Ciò a conferma che lo spirito delle nuove ISO è orientato molto più all'*adeguatezza* che non alla *conformità*, agli esiti dimostrabili che non alla procedurizzazione strutturata. Vision 2000 dedica maggiore attenzione, rispetto alle norme attualmente vigenti, alle peculiarità di ciascun settore e anche di ciascuna azienda. Ma occorre non trasformare questa constatazione in un pretesto per ignorare metodi e finalità che restano cogenti per il raggiungimento di un obiettivo di Qualità.

Un chiaro esempio di argomento su cui Vision non deve essere né fraintesa né strumentalizzata è la "documentazione", che nell'attuale versione delle norme è tanto enfatizzata da costituire talvolta una burocratizzazione negativa. Vision la semplifica esaltando il valore dei risultati effettivi, e tuttavia la inserisce esplicitamente fra i requisiti di una sistema di gestione per la Qualità. E' sempre intorno alla chiarezza e all'aggiornamento della documentazione che il sistema fa perno e la tipologia è sostanzialmente ribadita. Ogni azienda deve avere una documentazione gestita su tre livelli, tenendo presente che ormai si fa riferimento indifferentemente ad archiviazioni sia cartacee che informatiche.

<i>Descrittivo</i>	Il documento portante è il manuale della qualità , che qui possiamo chiamare "manuale organizzativo interno", che definisce l'identità e gli obiettivi dell'organizzazione, e a tal fine deve far riferimento ad altri documenti: statuti, direttive, etc, e contenere la politica per la Qualità e la carta dei servizi dell'azienda.
<i>Prescrittivo</i>	Fondamentali sono le procedure , che fissano le modalità realizzative di singole attività, applicando leggi, norme specifiche, regolamenti interni, etc. In questo livello si possono altresì collocare linee-guida che ciascun settore può recepire o emanare direttamente, e anche "specifiche" cioè indicazioni per luoghi ad alta tecnologia, per singole attrezzature o altro. In ogni caso il termine procedure è riferibile a documenti che precisano il modo di gestire un processo o di fare una attività "tipico" dell'azienda.
<i>Documentativo</i>	Si raccoglie qui tutto ciò che dà evidenza dell'operatività svolta e dei suoi esiti, e ne consente la misurazione e la valutazione, a cominciare da contratti, convenzioni, etc. I documenti e le informazioni più importanti sono codificati come registrazioni della qualità .

3.1. Responsabilità'

*Bisogna descriversi per confrontarsi e valutarsi.
Il manuale organizzativo interno.*

Si intende quella "responsabilità della direzione" che è il motore e il controllo, il progetto e il governo, indispensabili per l'implementazione e il mantenimento del sistema. La scelta di gestire secondo Qualità è il più alto impegno strategico che un'organizzazione può assumere. Ecco perché il vertice deve individuare in primo luogo gli obiettivi. Nello Spettacolo ciò implica una difficile azione di bilanciamento. Infatti, a differenza dei settori privati (cinema e circo), la musica e il teatro devono conciliare direzione organizzativa con consiglio di amministrazione e magari con poteri superiori; la politica aziendale talvolta deve subordinarsi alla politica istituzionale. Oggi le leggi riguardanti la funzione pubblica specificano che il ruolo politico deve essere separato, nei ministeri come negli enti locali, dal ruolo gestionale.

Nelle strutture dello Spettacolo la proprietà e la committenza devono, con l'apporto indispensabile della direzione, elaborare e dichiarare a priori gli obiettivi della loro organizzazione, e naturalmente modificarli e aggiornarli ove ve ne sia la motivazione. Non si può lasciare alla quotidianità e alle relative polemiche la decisione se un ente deve perseguire la ricerca o il consenso, se deve riguardare un territorio o l'intera nazione.

Il dialogo continuo fra assetto proprietario e assetto organizzativo è indispensabile, ma l'attuazione tecnica e artistica degli obiettivi spetta alla direzione, la quale ha l'obbligo di dimostrare la rispondenza degli esiti alle volontà iniziali. L'autonomia della direzione, più che necessaria in un settore artistico, deve essere garantita dalla trasparenza degli enunciati, dei fondamenti della gestione aziendali. Tali presupposti non sono certo immobili, stabiliti una volta per tutte; ma chi obietta che l'organizzazione dello Spettacolo è una navigazione a vista, un lavoro in perenne mutamento, impedisce due funzioni manageriali insostituibili: l'*ascolto* e il *riesame*. Il miglioramento dell'organizzazione si basa anche sulle pause di riflessione, in cui capire se quanto deliberato e quanto misurato sono da consolidare o da modificare. E' curioso che nessuno si scandalizzi se ad ogni ora si cambia idea ("questo mestiere è fatto così!"), e che tutti invece eccepiscano se un'istruzione, un mansionario, una procedura, vengono sottoposti a periodiche revisioni. Scrivere un "manuale della qualità" significa fare il primo passo,

costringere la propria organizzazione all'analisi e al chiarimento di tutte le attività, in modo ovviamente adattabile e integrabile con le singole peculiarità aziendali. "Adattabilità" e "integrabilità" significano che il modello di manuale, che viene fornito qui di seguito, costituisce la base su cui ogni azienda può e deve non soltanto inserire i propri connotati ma anche i contenuti del proprio know-how.

INDICAZIONI PER UN MANUALE-TIPO di un'organizzazione dello Spettacolo
--

0. Generalità

Le successive sezioni definiscono i requisiti di un sistema di gestione per la qualità, la cui applicazione organica può essere utilizzata da un'azienda dello Spettacolo per dimostrare la propria capacità di soddisfare le esigenze dei clienti.

Le successive sezioni non comprendono i requisiti relativi alla gestione della sicurezza, della sanità e dell'ambiente da parte dell'azienda, ma chiedono all'azienda di integrarli esplicitamente nel sistema gestionale.

I requisiti enunciati nelle successive sezioni si intendono applicabili ad aziende di ogni tipo e dimensione, che abbiano o vogliano dare una struttura organizzativa alle proprie risorse.

I requisiti di un sistema gestionale per la qualità di un'azienda dello Spettacolo sono principalmente mirati alla valorizzazione del prodotto artistico e alla soddisfazione delle parti interessate.

Il ciclo di vita del sistema di gestione delle aziende dello spettacolo è il seguente: fornitori (noleggiatori cinematografici, produttori, agenzie, mercato in genere) < aziende di gestione (enti, società, etc) > parti interessate o clienti (spettatori, committenti, realizzatori, dipendenti).

1. Introduzione

1.1 Il presente manuale organizzativo è uno strumento per la gestione interna; come tale è aggiornabile e modificabile in qualunque momento l'azienda lo ritenga necessario; ma è un documento pubblico, accessibile ai terzi che ne facciano richiesta secondo le modalità stabilite dall'azienda.

1.2. Per il proprio sistema di gestione per la qualità l'organizzazione si conforma al glossario che viene riportato in

allegato al presente manuale. *(Per questo punto ogni azienda inserisce una terminologia così come descritto in 2.2.2.)*

1.3. Il presente manuale è un documento unico suddiviso in cinque capitoli, che attuano i requisiti richiesti dalla norma ISO 9004:2000. In particolare il capitolo 1 del presente manuale si riferisce ai capitoli dallo 0 al 4 della norma, il capitolo 2 al 5, il 3 al 6, il 4 al 7 e il 5 all'8.

Altri riferimenti del presente manuale sono costituiti: dalle norme ISO 9000:2000 e 9001:2000; dallo statuto aziendale; dalle leggi e dalle normative di riferimento; dalla carta dei servizi aziendali; dalle regolamentazioni interne; e dalla letteratura organizzativa in generale. Inoltre la norma ISO 9004:2000 consente di allineare o integrare i sistemi di gestione per la sicurezza, l'ambiente e la salute.

1.4. Questo cine-teatro-circo etc. XXX è... *(In questo punto l'azienda inserisce la sua ragione sociale per esteso, le sue caratteristiche fondamentali e un cenno alla sua storia operativa.)* Nel presente manuale XXX viene detto "organizzazione" o "azienda".

1.5. Scopo del presente manuale è stabilire la politica, le responsabilità e le caratteristiche del sistema di gestione per la qualità di questa organizzazione.

1.6. Scopo di questa organizzazione è:

identificare e soddisfare le esigenze dei clienti, cioè degli spettatori, e delle parti interessate, cioè dei committenti, dei produttori, degli artisti e dei dipendenti;

conseguire, mantenere e migliorare le prestazioni e le capacità organizzative, in modo vantaggioso e competitivo, garantendo ed equilibrando efficacia ed efficienza.

1.7. Questa organizzazione è un'azienda del settore Spettacolo, che ha i seguenti obiettivi artistici, si rivolge ai seguenti clienti e fornisce i seguenti servizi.

1.7.1. *(Per quanto riguarda gli obiettivi, è importante che la direzione artistica dichiarare le proprie linee, che costituiscono non soltanto l'identità dell'azienda ma il "cosa" cui la struttura organizzativa deve applicare il "come". Nulla cambia nel caso la direzione artistica coincida con la direzione generale.)*

1.7.2. *(Per quanto riguarda i clienti, l'azienda dovrà specificarli con grande chiarezza, precisando: quali considera le sue "parti interessate", a quali spettatori si rivolge, con quali finalità artistiche e con quali vincoli economici, quali committenti o finanziatori deve eventualmente servire, quali obiettivi si propone per il personale.)*

1.7.3. *(Per quanto riguarda i servizi, ogni azienda descrive le specifiche della propria ragione sociale; il tipo di spettacoli che presenta; le eventuali attività promozionali, culturali, formative, etc.; gli eventuali servizi aggiuntivi particolarmente rivolti al*

pubblico; le eventuali prestazioni logistiche, tecniche, etc., verso terzi; le principali modalità di accesso a quanto prima elencato; infine lo "stile" che l'azienda vuole avere nella sua erogazione. Se l'azienda si è dotata di una "carta dei servizi", bisogna inserirne il testo in questo punto.)

1.8. Per la gestione delle proprie attività questa organizzazione adotta un approccio basato sui seguenti principali processi. *(Si veda la figura 2. In questo punto del manuale ogni azienda introduce lo schema dei processi e dei sottoprocessi necessari allo svolgimento delle proprie attività.)*

1.9. L'organizzazione si impegna a gestire i processi aziendali in modo sistemico, cioè coordinato, e trasparente, cioè comprensibile ai clienti e alle parti interessate. A tal fine adotta i principi generali della gestione per la qualità (cfr. 3).

1.10. In particolare, per ogni attività svolta, l'organizzazione individua i requisiti che considera richiesti dalle parti interessate e raccoglie materiali e informazioni che permettano, attraverso i documenti contrattuali, di garantire ad ogni cliente la chiarezza totale della prestazione. L'organizzazione si impegna altresì, ove possibile, ad elaborare standard per ogni attività e a comunicarli al cliente. Questa organizzazione non intende per "standard" una espressione necessariamente numerica, bensì ogni notizia utile a mettere i consumatori di attività nelle condizioni di giudicare i gestori delle stesse attività.

Note

La dizione "manuale organizzativo interno" è ambigua perché nasconde la totale trasparenza e accessibilità che questo documento deve avere dal punto di vista della Qualità, ma rivela chiaramente che il primo obiettivo di un'organizzazione, con o senza ISO, deve essere il miglioramento continuativo delle prestazioni. Ne è un ottimo esempio il manuale della "Fondazione Romaeuropa – Arte e Cultura" che, pur senza uno specifico approccio alla Qualità, descrive la struttura organizzativa, con particolare attenzione all'organigramma funzionale e mansionale; elenca delle "norme di politica interna", evidenziando gli orientamenti aziendali su risorse umane, comunicazione, controllo, etc.; e dedica una sezione alle procedure per lo svolgimento delle attività, non dimenticando la gestione della documentazione.

Sono molte le novità esterne allo specifico professionale che vanno ad incidere sull'organizzazione dello Spettacolo, secondo quanto visto nel capitolo dei "riferimenti normativi".

Le tendenze attuali sono sempre più orientate ad implementare sistemi qualità/ambiente/sicurezza; il che significa anche l'avanzare di una logica che subordina l'innovazione e la

tecnologia al rispetto dell'ambiente e del sociale. E' opportuno ricordare che la stessa Vision sta integrando la terna normativa della serie 9000 con il progetto ISO 19011 "Guidelines on quality and environmental auditing" che fornirà una guida sulla gestione e conduzione dei sistemi di gestione ambientale; mentre la sicurezza e la salute sono oggetto di sempre più numerose emanazioni legislative.

Lo Spettacolo non è urgentemente implicato, ma deve tenere conto della portata "culturale " di tali tendenze. Per esempio gli operatori teatrali e musicali istituzionali, anche se poco interessati alle emissioni elettroacustiche, devono comunque guardare con attenzione al DPCM n°215/1999 sulle sorgenti sonore. Il sistema di gestione per la qualità appare come "un'esigenza organizzativa per la gestione della sicurezza degli ambienti di lavoro, che non può essere affidata alla memoria, alla disponibilità, all'attenzione o alla buona volontà di qualche addetto: deve scaturire dall'individuazione, conformemente alla complessità delle attività, di una specifica organizzazione, dotata di risorse e strumenti che possano garantire l'attuazione di quanto necessario, sia in occasione del verificarsi di qualsiasi evento (nuova assunzione, introduzione di una nuova macchina o tecnologia lavorativa, cambio di mansione, etc) ma anche in corrispondenza di tutte le attività programmabili in quanto periodiche" (BIASCO D., Implicazioni gestionali del DLgs 626/94, in "Qualità", Agosto 1999, pg. 23).

2. Responsabilità'

2.1. Sulla base dei principi di gestione per la qualità, la Direzione di questa organizzazione si impegna a prendere in considerazione le seguenti attività:

- la promozione di iniziative per accrescere la consapevolezza, la motivazione e il coinvolgimento del personale;

- l'identificazione dei processi che danno valore aggiunto alla realizzazione del servizio erogato;

- la pianificazione per la gestione del cambiamento e per il futuro dell'organizzazione;

- la definizione e la divulgazione degli indirizzi mirati al conseguimento della soddisfazione delle parti interessate.

2.2. Per soddisfare le esigenze e le aspettative delle parti interessate la Direzione individua i propri clienti e le caratteristiche del proprio servizio come stabilito in 1.6.; analizza periodicamente gli esiti della propria attività sulla comunità di riferimento; valuta la concorrenza sul mercato di propria pertinenza; identifica le opportunità, i punti deboli e i vantaggi competitivi; verifica che i risultati economici siano conformi alle previsioni e alle richieste dei committenti e dei finanziatori;

prende in esame l'impatto socioambientale delle proprie attività; sottopone la propria missione aziendale ad una interpretazione etica.

2.3. L'organizzazione assume la seguente politica per la Qualità.

2.3.1. I principi ispiratori delle attività dell'organizzazione sono:

(In questo punto ogni azienda deve dichiarare le proprie vocazioni particolari; per esempio: incentivare il valore culturale dello Spettacolo, elevare la professionalità degli operatori, curare la deontologia del proprio lavoro, adoperarsi per una formazione del pubblico, riservare investimenti alla ricerca, etc. Si tratta della "filosofia" che un'azienda può premettere ai citati principi di gestione per la qualità.)

In generale la Direzione persegue un modo di lavorare in azienda basato sui seguenti valori: attitudine al lavoro di gruppo; spinta alla proposta e alla innovazione; attenzione ai momenti di interfaccia con clienti e interlocutori; scambio reciproco di conoscenza; cura, da parte di ciascuno, della funzionalità e dell'estetica del luogo di lavoro; civiltà nei rapporti fra colleghi; equilibrio fra specializzazione e intercambiabilità, disponibilità alla mobilità orizzontale e alla collaborazione interpersonale; capacità di problem solving e di cambiamento, in costante tensione verso l'eccellenza nel giudizio dei clienti; assoluto rispetto dell'etica professionale; sincerità, riservatezza, onestà, trasparenza.

2.3.2. La Direzione informa la sua politica prioritariamente alla soddisfazione delle esigenze esplicite e implicite delle parti interessate, e in generale sull'utilità delle proprie attività nei confronti della popolazione. La soddisfazione delle parti interessate non può prescindere dal perseguimento sia dell'efficacia che dell'efficienza, cioè dell'ottenimento di esiti soddisfacenti attraverso un corretto uso delle risorse e con una costante proiezione al miglioramento.

2.3.3. La Direzione si impegna a confrontare i propri risultati e le proprie esperienze con le aziende dello stesso segmento e, in generale, con il comparto della cultura e del tempo libero. In particolare si impegna, pur nel rispetto delle opportunità aziendali, a informazioni sul reciproco know-how che consentano di correggere difettosità e di ottenere miglioramenti. La stessa trasparenza deve essere applicata dall'organizzazione a tutti i documenti contrattuali, sia con i fornitori che con i clienti.

2.3.4. La Direzione integra completamente il sistema di gestione per la qualità con il controllo economico, utilizzando le stesse procedure informatiche per ottenere dati di analisi, di sintesi e di misura in tempo reale dello stato delle attività in corso. La Direzione deve dimostrare, attraverso l'analisi di dati

oggettivi e con relazioni periodiche, di aver conseguito gli esiti principali della gestione; agli spettatori: di avere fornito un servizio corrispondente alle loro esigenze; ai committenti: di avere bene amministrato i compiti e i finanziamenti ricevuti.

2.3.5. La Direzione assume anche i seguenti impegni. Monitorare periodicamente l'opinione delle parti interessate. Adeguare le proprie sedi e attrezzature alle norme riguardanti la sicurezza, la salute e la tutela dell'ambiente, e trattare i dati in proprio possesso con riservatezza. Valutare con particolare attenzione la congruità delle risorse umane, economiche, strutturali e incentivare un uso totale ma controllato delle tecnologie.

2.3.6. La Direzione deve verificare che questa politica venga comunicata, capita e attuata in tutta l'azienda, e costantemente controllata sul piano dell'idoneità e dell'efficacia.

2.4. La Direzione deve distribuire alle funzioni aziendali le responsabilità e l'autorità, e le relative risorse, necessarie alla attuazione del sistema gestionale. In particolare deve nominare un responsabile della gestione per la qualità, che può esercitare altre funzioni ma comunque deve essere in staff alla Direzione.

2.4.1. La Direzione predispone un organigramma funzionale e mansionale condiviso e distribuito a tutti gli addetti, *(che ogni azienda deve tradurre in uno schema gerarchico e in una matrice delle responsabilità, da allegare al manuale come parte integrante)*, chiarendo il ruolo del vertice aziendale, e indicando la composizione dei dirigenti, dei responsabili e degli operativi in rapporto agli uffici aziendali: amministrazione, ufficio tecnico, marketing e vendita, segreteria generale; e responsabilizzando altresì tutto il personale, nessuno escluso, sull'attuazione del sistema qualità. L'organigramma deve essere integrato da una descrizione della struttura organizzativa dell'azienda; periodicamente la Direzione deve analizzarne l'adeguatezza alle attività dell'azienda. Nell'organigramma devono essere chiaramente individuate le responsabilità dei singoli operatori e addetti. La competenza professionale dei singoli deve essere dimostrabile.

I singoli devono acquisire un comportamento di lavoro interno basato sulla catena fornitore/cliente, quindi praticare la massima collaborazione all'interno della propria area funzionale e nei rapporti interfunzionali.

2.4.2. La Direzione si impegna a mantenere aggiornate le comunicazioni nei confronti della struttura organizzativa, attraverso riunioni informative, notiziari aziendali, mezzi informatici.

2.5. La Direzione è responsabile del sistema di documentazione basato su tre livelli gerarchici: descrittivo (manuale, statuto, carta dei servizi, etc.), prescrittivo

(procedure, regolamenti, linee guida, protocolli, convenzioni, circolari e prescrizioni interne varie), documentativo (le registrazioni della qualità, cioè tutto ciò che "testimonia" la conformità del sistema ai requisiti). La documentazione può essere sia cartacea sia informatica.

In particolare la Direzione provvede alla stesura del Manuale Organizzativo Interno e affida ad un comitato interfunzionale la valutazione e la stesura di procedure operative per ciascuna delle attività dell'azienda. In ogni caso devono essere obbligatoriamente procedurizzate: la gestione della documentazione, le registrazioni dei documenti della qualità, il trattamento delle non conformità, le azioni correttive e preventive, le verifiche ispettive interne. *(Il manuale deve contenere, in allegato, un elenco delle procedure vigenti in azienda, con l'indicazione della loro rintracciabilità.)*

La Direzione garantisce altresì una gestione della documentazione in grado di far utilizzare soltanto materiali e dati corretti. I materiali e i dati obsoleti devono essere prontamente rimossi da qualsiasi possibilità di utilizzo.

2.6. La Direzione deve prendere periodicamente in esame il sistema gestionale, avendo a disposizione il maggior numero di dati, sia dal punto di vista degli esiti che da quello dell'andamento economico. Quest'ultimo deve essere oggetto di analisi da parte di Revisori dei Conti totalmente estranei all'azienda. Tale attività di riesame deve essere verbalizzata e documentata almeno una volta all'anno in sede di relazione al conto consuntivo dell'azienda.

2.7. La Direzione deve stabilire i processi e i sottoprocessi con cui realizzare le attività dell'azienda. La Direzione può calare questi processi nell'ambito di una gestione per progetti di volta in volta definiti.

Note

"Responsabilità" significa espletare al meglio le proprie mansioni, che devono essere state assegnate con chiarezza, e quindi riguarda tutti.

La responsabilità della Direzione è nella capacità di affidare ai collaboratori non soltanto compiti, ma anche consapevole autonomia nel realizzarli, una autonomia che si traduca in una individuale condivisione, proporzionata secondo i singoli incarichi, della responsabilità generale. Nel caso dello Spettacolo, mediamente c'è esigenza di migliorare l'etica professionale.

Se si vuole attuare la Qualità, la Direzione deve avere la massima responsabilità per l'implementazione del sistema gestionale, ma tale implementazione si raggiunge soltanto se si fa perno su tutte (dicasi: tutte) le persone dell'azienda.

In un mercato dominato dai rapporti personali come il servizio-spettacolo, la prima responsabilità della Direzione è quella di concorrere all'affermazione di regole comuni, possibilmente scritte, che tendano ad un trattamento paritario di tutti i fornitori e di tutti i clienti.

3. Risorse

3.1. Le principali risorse dell'azienda sono operative: gli spettacoli, il pubblico, il personale; e strumentali: i finanziamenti e ricavi, le infrastrutture e tecnologie, le informazioni.

3.2. La Direzione stabilisce chiaramente i rapporti con il mercato, dichiarandone gli eventuali vincoli, e identificando attraverso processi la realizzazione dei requisiti degli spettacoli (elemento in entrata) e del pubblico (elemento in uscita) la cui soddisfazione è l'obiettivo principale dell'azienda.

3.3. L'organizzazione persegue il coinvolgimento del personale, cioè delle risorse umane interne all'azienda: attraverso la definizione delle responsabilità e autorità attuata dall'organigramma, l'individuazione delle competenze necessarie per ciascuna attività, la selezione, la formazione continua e la pianificazione delle carriere, l'intensificazione di interventi per colmare le carenze delle prestazioni; la Direzione fissa obiettivi individuali e di gruppo, cercandone la condivisione, gestendo le prestazioni e valutando i risultati, incoraggiando i riconoscimenti e gli incentivi, riesaminando costantemente le esigenze del personale, promuovendo l'iniziativa e l'innovazione.

3.3.1. L'organizzazione determina periodicamente le esigenze di formazione e di qualificazione (attuate con mezzi interni o esterni) di ogni addetto e verifica i risultati dell'avvenuta azione formativa. L'addestramento del personale può riguardare: le conoscenze tecniche e l'abilità; le capacità e gli strumenti gestionali; gli aspetti di relazione; l'ascolto dei mercati e delle aspettative dei clienti; la conoscenza dei requisiti statuari e degli ambiti regolamentati, delle norme interne e di quelle esterne applicabili; le specifiche necessarie all'esecuzione di lavori. Per aumentare la consapevolezza del personale, l'organizzazione inserisce nei piani di addestramento: la visione del futuro dell'azienda, le politiche e gli obiettivi dichiarati dal presente manuale, l'attuazione di attività di miglioramento, l'impatto dell'organizzazione sulla comunità di riferimento, programmi di inserimento di nuovo personale, aggiornamenti periodici.

3.3.2. La motivazione e le prestazioni del personale devono essere sorrette e favorite dall'ambiente di lavoro. La Direzione pone attenzione ai fattori umani e fisici che possono influenzare positivamente l'ambiente di lavoro, controllando in particolare la

sicurezza, l'ergonomia, il calore, la luminosità, il rumore, l'igiene, l'umidità, la pulizia, l'aerazione.

3.4. L'azienda deve dimostrare l'esistenza e l'adeguatezza delle risorse economiche per lo svolgimento delle proprie attività, e motivare ogni esigenza di scostamento nella spesa, cui deve fare riscontro una azione correttiva. La gestione delle risorse deve includere la ricerca delle fonti finanziarie; l'organizzazione deve confrontare, ad ogni livello, l'uso effettivo delle risorse economiche in rapporto a quanto pianificato. L'efficacia e l'efficienza del sistema di gestione per la qualità influisce sui risultati economici e finanziari, attraverso la diminuzione degli errori di processo, delle perdite di tempo, dei reclami da parte dei clienti.

3.5. Un'altra risorsa indispensabile per le attività dell'organizzazione è rappresentata dalla disponibilità di infrastrutture e tecnologie, corrispondenti alle vigenti prescrizioni legislative e normative. *(In questo punto è bene che l'azienda descriva i principali ambienti e mezzi a sua disposizione: spazi di lavoro attrezzati, software, apparecchiature, servizi di supporto; e soprattutto dimostri l'adeguatezza di tutto ciò alle attività dichiarate.)* La Direzione valuta altresì le infrastrutture in rapporto alle esigenze e alle aspettative di tutte le parti interessate.

La Direzione stabilisce tipi e frequenze di manutenzione delle infrastrutture, nonché verifiche del funzionamento di ogni attrezzatura e impianto, in relazione alla sua criticità e all'uso.

La Direzione prende in esame i problemi ambientali legati alle infrastrutture, in particolare quelli relativi alla conservazione, all'inquinamento, allo smaltimento e al riciclaggio.

3.6. L'organizzazione considera le informazioni una risorsa fondamentale per le proprie conoscenze, per le prestazioni e per il miglioramento. Le informazioni interne derivano dalle fasi di valutazione e misura, che consentono di prendere decisioni definitive sulla base di dati validati e di fatti acquisiti. Per una efficace gestione delle informazioni la Direzione implementa un sistema informativo interno, idoneo a: individuare le esigenze di informazione; identificare le fonti, anche esterne, delle informazioni; fornire tempestivo accesso ad adeguate informazioni; utilizzare le informazioni per il conseguimento delle strategie e degli obiettivi; assicurare protezione e riservatezza.

La gestione della documentazione adottata dall'azienda deve fare riferimento anche alla gestione della corrispondenza in e out e della posta interna, e contenere indicazioni su ordini di servizio, circolari, bacheche, memo, riunioni di staff, archivi.

Il sistema informativo è regolato da un'apposita procedura; la metodologia del sistema deve essere nota a tutti; il sistema è realizzato con supporti informatici ed è affidato ad un

responsabile, al quale ogni ufficio deve comunicare le proprie esigenze di archiviazione e di accesso. Il sistema informativo deve agevolare il rapporto fra gli uffici e quindi favorire la gestione orizzontale dei processi.

Note

Le risorse strutturali e tecnologiche sono da tempo all'attenzione degli operatori dello Spettacolo, e oggi risultano pesantemente normate e regolate; quelle informatiche oggi certamente uno dei principali strumenti per la crescita gestionale di qualsiasi azienda ma occorre un approccio specializzato.

Per quanto riguarda le risorse umane, lo Spettacolo ne dà per scontata la centralità, ma applicare la Qualità a servizi in cui l'interfaccia umano è determinante per la soddisfazione del cliente (e questo è certamente il caso dello Spettacolo), comporta ulteriori attenzioni organizzative. I metodi e le tecnologie sono funzionali solo se esaltano le capacità dei singoli. La professionalità degli addetti allo Spettacolo normalmente si costruisce all'interno delle organizzazioni, ma va preparata con linee guida, basata su un proficuo rapporto fra colleghi (talvolta le singole qualifiche, i singoli uffici, sono in conflitto fra loro; spesso la disponibilità al problem solving reciproco, al vedere i colleghi come "clienti interni", è bassissima). Bisogna cogliere l'urgenza di dare riconoscibilità e forza alla professione organizzativa, in tutte le sue declinazioni. La formazione deve essere permanente e anche esterna, selezionata (oggi i corsi di "management" sono persino troppi); devono esistere profili professionali aggiornati, anche perché i dipendenti devono diventare professionisti giudicati in base ai titoli e ai risultati. Occorre sviluppare le professionalità del marketing, inteso sia come vendita che come comunicazione, e anche come antidoto messo in atto dall'azienda culturale contro la flessione dei contributi pubblici. Al servizio-spettacolo non servono i critici, che possono essere la coscienza critica degli artisti ma non possono più esercitare il magistero del gusto; lo Spettacolo ha bisogno di un customer service che dia notizie e spiegazioni agli spettatori.

La Direzione deve impegnarsi nella gestione delle risorse umane; il comando deve riferirsi a valori riconoscibili, il controllo a traguardi dichiarati; la motivazione deve essere interpretata come sviluppo del senso di appartenenza. Il sistema informativo (non solo informatico) interno deve facilitare il confronto e la collaborazione fra colleghi, la creazione di un appropriato "clima organizzativo". Il contributo della Qualità in questo senso è fondamentale, "per quanto riguarda sia la scoperta del cliente interno, sia la tendenza a mettere in grado (empowerment) le persone, come singoli e come gruppo, a fare le cose meglio, in

un tempo più breve, e a misurare gli output della propria attività" (L.M.SPENCER Jr., Il reengineering delle risorse umane, Il Sole 24 Ore Libri, 1997, pg.12).

4. Processi

4.1. La Direzione determina i processi di realizzazione del servizio, indicandone gli input e gli esiti, nominandone i responsabili e controllandone periodicamente il funzionamento. I responsabili stabiliscono i relativi sottoprocessi e ne controllano i risultati. I principali processi su cui questa organizzazione imposta le proprie attività sono i seguenti. *(In questo punto ciascuna azienda deve individuare tali processi. Basandosi sulla figura 2 ciascuna azienda può tracciare il flow-chart delle sue attività; di seguito l'azienda classifica i suoi processi principali e descrive il modo con cui vengono attuati. In particolare sono importanti i seguenti processi: gestione del personale, gestione degli spettatori, progettazione ed erogazione del servizio, approvvigionamento, gestione della documentazione e della comunicazione. E' forse opportuno precisare che: "processo" è una successione di attività coordinate e sistemiche; "procedura" è il modo specifico di svolgere un'attività; il processo individua, la procedura descrive.)*

4.2. L'organizzazione gestisce i processi relativi al personale secondo quanto stabilito in 2.4., e i processi relativi alla documentazione secondo quanto stabilito in 2.5. L'organizzazione si impegna altresì ad attuare un processo per l'identificazione dei prodotti e dei materiali utilizzati.

4.3. L'organizzazione gestisce e aggiorna i processi relativi agli spettatori, che si attuano attraverso le seguenti principali fasi: identificazione dei requisiti che il cliente chiede per i prodotti e quelli che implicitamente si aspetta per il loro consumo; individuazione di altri requisiti come valore aggiunto del servizio; responsabilizzazione delle interfacce con il cliente, soprattutto marketing e biglietteria; gestione della privacy; feed back e analisi customer satisfaction.

4.3.1. L'organizzazione si impegna a individuare, mantenere e aggiornare processi che permettano la corretta comprensione delle esigenze e delle aspettative delle parti interessate, che sono costituite, da una parte, dal personale dipendente e, dall'altra, dalla proprietà *(o dai committenti-finanziatori)* e dagli artisti che forniscono la loro opera all'organizzazione. Per tale individuazione l'azienda si attiene a requisiti prestabiliti *(per esempio a livello statutario)* o direttamente richiesti dalle parti interessate, a ricerche di mercato, a requisiti contrattuali, ad analisi del mercato e della concorrenza e a benchmarking.

4.3.2. Ad integrazione dei processi relativi alle parti interessate l'organizzazione elabora processi per la progettazione e l'erogazione del servizio, precisando la sequenza logica e temporale delle attività che devono essere svolte, definendo i riesami, le verifiche, le validazioni e in generale i metodi di controllo, valorizzando tutte le esperienze acquisite e le strumentazioni necessarie.

4.3.3. L'azienda deve conformare la progettazione delle attività agli scopi dichiarati e alle capacità dimostrabili, studiando le eventuali integrazioni esterne oppure ottenibili internamente con la formazione, assegnando responsabilità specifiche per l'analisi di fattibilità e per la ricerca di risorse economiche, adottando metodologie di project management.

4.4. L'azienda deve controllare i processi di acquisto dei prodotti, compresi quelli artistici, dal punto di vista sia della conformità ai requisiti aziendali sia degli effetti sull'utenza finale. L'azienda deve valutare e selezionare i fornitori sulla base della loro capacità di soddisfare i clienti dell'azienda. Devono quindi essere stabiliti i criteri di valutazione e di selezione dei fornitori in modo esplicito.

I contratti con i fornitori devono riportare tutti gli aspetti di costo, di accordi tecnici, di rapporti generali e di eventuale difettosità del prodotto, con conseguente possibilità per l'azienda di rifiutare lo stesso prodotto. L'azienda deve poter effettuare delle preverifiche sul prodotto presso il fornitore.

Le forniture interne, tra ufficio e ufficio, devono essere controllate orizzontalmente. Le forniture esterne devono riguardare prestazioni non realizzabili dall'azienda e devono essere verificate sul piano economico, cioè della corrispondenza con i preventivi, e sul piano della regolarità generale. L'azienda si impegna a non valersi di prestazioni esterne non corrette.

4.5. L'organizzazione si impegna a tenere sotto controllo i processi attraverso specifiche mansioni, rispetto delle procedure adottate, uso di strumenti informatici, effettuazione di verifiche ispettive interne, analisi dei risultati delle attività svolte, raccolta sistematica di statistiche, riesame periodico dei contenuti.

Note

La standardizzazione dei processi può essere attuata con linee guida, procedure, regolamenti interni, mansionari.

Anche la documentazione (amministrativa, tecnica, culturale) è soggetta a processi di identificazione, archiviazione, rintracciabilità.

La qualità del servizio offerto dalle strutture dello Spettacolo non si può basare esclusivamente sulla qualità del "processo" di realizzazione del servizio, ma anche sulla qualità intrinseca dello stesso. Gli operatori dello Spettacolo devono infatti sapere che si

possono osservare perfettamente le regole di processo senza raggiungere il vero obiettivo che è quello di accrescere/migliorare le conoscenze del cliente. Tuttavia ciò non accade se si inserisce nella impostazione del processo il risultato atteso, cioè se nella valutazione della Qualità non si prescinde dall'esito effettivamente conseguito.

L'utilità dell'individuazione di processi dovrebbe essere nella riproducibilità degli stessi. Per esempio, il cinema può fornire anche a piccoli centri dei locali attrezzatissimi con l'offerta della principale produzione mondiale (almeno nei casi in cui il noleggiatore decide di distribuire un film a tappeto, oppure nei casi in cui un territorio anche periferico è servito da un multiplex). I concerti di musica leggera possono arrivare in qualunque luogo con la stessa qualità. Il circo ha la ripetitività nella propria natura, resa necessaria dal nomadismo. Il teatro e la musica possono avere attrezzature simili sul territorio (i restauri e i recuperi di edifici sono sempre più numerosi, anche se persistono problemi come la mancanza di auditorium), ma i meccanismi della tournée, oltre a essere tragicamente diseconomici, garantiscono sempre meno la qualità. In questo senso la stabilità sottolineata dai recenti DDL potrebbe essere un requisito di qualità, perché consentirebbe di elaborare processi personalizzabili ma predefiniti.

E' determinante, per lo Spettacolo, analizzare i processi riguardanti le forniture (quello che il linguaggio industriale della norma chiama "approvvigionamento"). Infatti, non soltanto ci sono prestazioni molto interferenti come la SIAE o i Vigili del Fuoco o la Pubblica amministrazione, o le agenzie in generale, ma soprattutto i fornitori fondamentali: i produttori e i noleggiatori, sono una variabile del sistema-sala che i gestori raramente possono inserire con coerenza nella loro organizzazione. L'elemento in entrata, film o spettacolo, influenza il risultato del servizio non soltanto dal punto di vista del suo "valore" commerciale o culturale, ma anche rispetto ai condizionamenti imposti dal detentore del prodotto. Un'organizzazione del sistema-sala che si dia delle regole sull'approvvigionamento artistico, in realtà compie un gesto provocatorio; è qui l'unico, ma determinante, punto di contatto fra qualità gestionale e qualità artistica.

5. Misurazioni

5.1. Gli esiti effettivi delle attività, rispetto agli input dei committenti e alla soddisfazione dei clienti, sono i principali riferimenti del sistema gestionale e devono essere misurabili. L'azienda deve elaborare indicatori, relativi ai requisiti, da affiancare agli standard dichiarati, per facilitare la misurazione.

5.2. L'azienda deve definire e attuare processi di misurazione, di analisi e di miglioramento come strumento per dimostrare il conseguimento della sua missione. Tutta la struttura deve essere impegnata nella raccolta sistematica di dati esterni e interni. L'analisi dei dati da parte della Direzione deve consentire azioni di adeguamento e miglioramento.

5.3. La metodologia per consentire la misurazione consiste nell'applicare ad ogni attività le seguenti fasi: pianificare, eseguire, verificare, documentare. In particolare l'organizzazione si impegna ad effettuare verifiche ispettive interne regolate da apposita procedura. *(In questo punto si deve inserire un richiamo alla procedura in allegato al manuale)*

5.4. La Direzione applica metodi di controllo di gestione al fine di monitorare costantemente la congruenza fra attività e risorse economiche.

5.5. L'azienda deve: individuare i mezzi per ottenere informazioni e dati circa la soddisfazione del cliente e ispezionare periodicamente il funzionamento interno; essere in possesso di dati applicabili alla valutazione del prodotto e indicare quali fonti considera appropriate; determinare la necessità di ricorrere a tecniche statistiche per analizzare i dati e controllare che le tecniche siano idonee ai requisiti aziendali; configurare procedure di manutenzione e di controllo di tutte le attrezzature e le strutture in sua dotazione.

5.5.1. L'organizzazione deve valutare, con i dati in suo possesso, con strumenti di indagine, con l'aiuto dell'esperienza professionale e della letteratura di riferimento, l'impatto sociale delle proprie attività.

5.6. I responsabili delle funzioni devono esaminare le avvenute non conformità del servizio e le eventuali difettosità riscontrate nei prodotti, trovarne le cause, stabilire le relative azioni correttive, controllarne la realizzazione e documentare l'efficacia dell'intervento. L'azienda deve tendere a trasformare queste azioni correttive in attività preventive permanenti.

5.6.1. Le correzioni della attività si avvalgono altresì dei reclami del cliente, dei rapporti di non conformità delle verifiche ispettive interne, dei riesami della Direzione, delle registrazioni del sistema di gestione per la qualità, dei risultati della soddisfazione del cliente, degli esiti dell'autovalutazione.

5.7. L'organizzazione adotta le linee guida per l'autovalutazione contenuta nella norma ISO 9004:2000.

Note

Come si fa a misurare un servizio? Nel tempo, con la rilevazione degli andamenti, con la raccolta di dati controllati, con la standardizzazione degli strumenti, con l'elaborazione statistica validata.

*Le risorse economiche non sono normalmente integrate nei sistemi gestionali. Il controllo economico, anche in rapporto con la pianificazione budgettaria, fa parte ormai del sistema gestionale. Gli obiettivi centrali del controllo di gestione sono l'efficacia e l'efficienza gestionali, dove il concetto di **efficienza** è definito quale rapporto tra risultati conseguiti e risorse utilizzate per conseguirli, e il concetto di **efficacia** è definito come rapporto fra risultati conseguiti e risultati attesi. Il controllo di gestione non è un fatto contabile, ma un processo direzionale. In altri termini, non ha senso parlare di controllo di gestione come verifica ex-post: il controllo di gestione deve essere inteso come "misura delle misure" dell'azienda e quindi come guida dell'organizzazione verso obiettivi predefiniti.*

L'esercizio cinematografico è certamente il più abituato all'uso operativo di dati e quindi alla loro validazione. Basti vedere il progetto "Dopo la produzione prima della sala", che si propone indagini sugli spettatori e dunque non si vuole limitare alle impressioni finali ma cerca di prevenire i comportamenti del pubblico. Ma anche negli altri settori si diffonde la consapevolezza della necessità di studiare periodicamente il proprio "cliente", soprattutto nel mondo della lirica; si veda, per esempio, la pubblicazione curata dal Teatro Regio di Torino e dall'IRES-Piemonte nel 1999, che porta il significativo titolo "Il pubblico di un teatro musicale: identità e comportamenti".

Il manuale recepisce tutte le prescrizioni che possono derivare dai riferimenti legislativi, normativi e regolamentari, ma anche da prassi e consuetudini rilevanti per l'attività svolta dall'azienda. Il vertice aziendale deve avere tuttavia come "focus" la soddisfazione del cliente, e quindi in primo luogo l'individuazione delle caratteristiche del servizio che vengono richieste esplicitamente o che il cliente si aspetta implicitamente; ci sono infatti caratteristiche che il segmento di mercato, cui l'azienda in oggetto appartiene, magari offre abitualmente, che il consumatore può dare cioè per scontate. Pertanto conoscere, e poi valutare, le esigenze del cliente è una responsabilità che può valersi di varie fonti o mezzi: indagini di mercato, analisi di pubblicazioni specializzate, sviluppo della tecnologia (per esempio banche dati gestite), richieste specifiche, nuove disposizioni legislative o regolamentari, adempimenti contrattuali, reclami, questionari e interviste, esiti negativi delle iniziative, valutazioni sui servizi offerti dalla concorrenza, riunioni con rappresentanti dei clienti, confronti con i dipendenti, etc.

Si è visto che la 9004:2000 allarga questo "focus" dal cliente alle "parti interessate", che comprendono:

gli utenti finali;

il personale dell'organizzazione (cioè dell'azienda in oggetto);

i proprietari e/o gli investitori, inclusi gli azionisti (singoli o gruppi) e incluso il settore pubblico, che hanno interessi specifici nell'organizzazione;

i fornitori e i partner;

la società, come la comunità, avente a che fare con l'organizzazione.

Rispetto a tali riferimenti, è responsabilità della direzione considerare:

l'identificazione delle esigenze e delle aspettative di tutte le parti interessate;

il mantenimento di una risposta equilibrata a queste esigenze e aspettative;

la loro traduzione in requisiti e la loro eventuale elaborazione in indicatori e standard;

la comunicazione di questi requisiti a tutti i livelli dell'organizzazione;

il miglioramento della realizzazione di questi requisiti al fine di creare valore per le parti interessate.

Da tali concetti delle nuove ISO le attività dello Spettacolo possono trarre diversi utilizzi. E' ribadita la centralità prioritaria dello spettatore; si accentua la considerazione del ruolo dei committenti, cioè di quelli che pagano, fornendo spesso un ricavo molto più cospicuo di quello rappresentato dagli incassi; si conferma l'attenzione alle risorse umane tecnico-organizzative, al loro coinvolgimento e alla loro qualificazione; si ribadisce che gli artisti, pur essendo dei fornitori, hanno il diritto di porre le loro esigenze.

Il gestore di Spettacolo ha la responsabilità di armonizzare tali interessi e di pretendere che anche il prodotto (e quindi il produttore) sia idoneo a questo fine. Ma non è escluso che un soggetto privilegi una parte interessata o comunque, pur bilanciandole, decida di non livellarle.

L'obbligo che la Qualità impone ad ogni azienda, da cui forse discende l'intero sistema, è la trasparenza totale, che incomincia dalla chiarezza degli obiettivi.

Il cinema, nel suo rilancio della sala, ha lavorato per soddisfare nella contemporaneità di più schermi ogni tipo di spettatore, per stimolarne e agevolarne la domanda con una pluriofferta. Il melodramma, costretto (per fortuna!) nei teatri storici, ricorre a megaspazi (o a canali televisivi!) per aggiungere consenso alla propria inossidabile tradizione. La drammaturgia cerca luoghi idonei a restituirle un'essenza antropologica e pertanto, dopo più di trent'anni dall'abbandono degli spazi

tradizionali in favore di un teatro off-off e on the road, la storia si ripete.

Ogni organizzazione deve, valutate tutte le esigenze e aspettative, integrare i requisiti con un quid personalizzato e innovativo. Ma ciascuno diffida dal dichiarare a priori la propria politica, specialmente oggi in cui le classificazioni si sfumano e tutto induce a navigare a vista.

Oggi la società è la "parte interessata" più difficile da servire per lo Spettacolo, perché l'impatto sociale di una attività dello Spettacolo non può che essere il suo valore culturale, prima che il rispetto della sicurezza, della salute e dell'ambiente.

Tale valore è difficile da circoscrivere e da perseguire, e altrettanto difficile è decidere a quale comunità riferirlo: territoriale, nazionale o globale. La politica di un soggetto dello Spettacolo può essere apertamente elitaria, votata più alle ragioni artistiche che al pubblico. La democratizzazione della cultura è irreversibile, ma può essere rischiosa per l'arte, o meglio: presenta certamente tutte le risapute contraddizioni consumistiche.

In ogni caso, se il sistema-sala può essere considerato, mediamente, più servizio che industria, la Qualità è il modo migliore per avvicinarne la gestione al mondo di quei servizi che oggi, da una parte, devono quadrare i conti e, dall'altra, devono esclusivamente orientarsi al benessere intellettuale e fisico del cittadino. Il manuale della qualità, nel suo essere a disposizione dei terzi, clienti e non, è stato ante litteram una "presentazione" dell'offerta di ciascuna azienda, oltre che la chiave del suo funzionamento interno. Per questo può farne parte integrante una "carta dei servizi" come si esaminerà più avanti.

3.2. Risorse

*La gestione delle risorse è il know-how aziendale.
Le procedure.*

La risorsa-chiave del servizio-spettacolo è il prodotto-spettacolo. "Vision 2000" spinge a considerare i fornitori del prodotto-spettacolo una fondamentale "parte interessata" delle attività aziendali, ma si è visto che una reale partnership fra produttori e gestori di Spettacolo non è facilmente realizzabile; più chiara, e forse più naturale, è la collaborazione fra artisti e organizzatori. In ogni caso il processo di approvvigionamento del prodotto-spettacolo è la sede critica in cui il servizio-spettacolo deve far valere le ragioni del proprio sistema gestionale, sia in difesa del cliente-spettatore sia al fine di influire positivamente sulla qualità artistica.

Il controllo economico è il fondamento per una "sana" gestione. Il manager culturale non è un ragioniere ma deve possedere nozioni che gli consentano sia di pianificare che di controllare la conduzione amministrativa dell'azienda.

I progetti devono potersi sovrapporre ai bilanci preventivi e la valutazione dei risultati delle attività deve essere parte integrante dei conti consuntivi.
--

Questi documenti, che testimoniano gli elementi in entrata e in uscita di ogni esercizio economico, e quindi sintetizzano il macroprocesso aziendale, si basano su dati forniti dall'ufficio amministrativo, ma discendono dalle scelte del vertice (consiglio di amministrazione, proprietà o altro) e la loro stesura/realizzazione è affidata al management.

La gestione delle risorse umane, come più volte ricordato, è ancora la criticità fondamentale per lo Spettacolo, più ancora che in altri settori del comparto Cultura dove l'oggetto del consumo è comunque il "bene" anche se la mediazione del servizio è affrontata con sempre maggiore attenzione. Ad eccezione del cinema dove persone (gli addetti) propongono ai clienti tecnologia (i film), nello Spettacolo persone (gli addetti) propongono ai clienti persone (gli artisti), in una catena antropologica che costituisce il fascino e, si spera, la sopravvivenza dell'esibizione dal vivo. E' una catena che lega il prodotto al servizio, un "patto" che sancisce l'assoluta contemporaneità fra prodotto e servizio. L'esempio più "poetico" di questa natura artigianale, immodificabile, è la gente del circo, che si esibisce sulla pista e simultaneamente ti accompagna al posto o allestisce le attrezzature.

La maggior parte delle aziende è ancora impostata su un'organizzazione del lavoro di tipo gerarchico. L'approccio per processi voluto dalle ISO 2000 è "orizzontale", ma ciò non significa deresponsabilizzare gli individui né abolire le mansioni, anzi: il contrario. Quindi il sistema di gestione si deve innestare su un organigramma funzionale che stabilisca con chiarezza "chi fa che cosa". Con questo strumento il capo gestisce il personale e responsabilizza le persone. Con il sistema si inserisce, fra l'altro, una possibilità di controllo trasparente delle risorse umane, si pone attenzione ai diritti ma si restituisce significato ai doveri dei lavoratori in termini di responsabilizzazione, un intento quanto mai opportuno in un settore come lo Spettacolo che in questo senso è caratterizzato da atteggiamenti molto differenziati fra privato e pubblico, e che ora registra una significativa, più aperta posizione da parte sindacale.

Anche nelle migliori famiglie e con le migliori intenzioni i lavoratori fanno ciò che si controlla, non ciò che si auspica.

Alla Direzione si affida la visione "strategia - budget - programmazione". Per implementarla in azienda, il vertice deve curare la comunicazione interna, sviluppare ma anche pretendere (su un piano deontologico) il senso di appartenenza, e incentivare il lavoro di team. E' opportuno ricordare che non si può esercitare un controllo efficace se non si è effettuato con chiarezza il "comando", almeno inteso come istruzioni esplicite. Il comando è indispensabile nel caso di risorse umane passive; quando le persone si dimostrano adattabili, è fondamentale consentire loro di impadronirsi del sistema organizzativo; in presenza di persone attive (con competenza e voglia di fare) il vertice deve sentire le loro opinioni durante l'orario di lavoro, chiarire i traguardi dell'azienda ed essere capace di trasmettere valori, considerando tali persone come gli attori protagonisti del miglioramento dell'organizzazione.

Ci sono molte cose che il sistema qualità può dare alla gestione delle risorse umane; esso può contribuire anche concettualmente all'attuale fase di rivisitazione e di riforma, una fase in cui l'organizzazione del lavoro deve affrontare positivamente l'impatto con una modernità sempre più "veloce". E' molto significativo che le organizzazioni sindacali siano arrivate nel dicembre '99 a varare, avendo per ispiratrice e per "controparte" Federculture (la Federazione dei servizi pubblici della cultura, dello sport, del turismo e del tempo libero), il primo contratto collettivo per i dipendenti di questo pluricomparto: un CCNL che pertanto si candida a offrire un linguaggio e degli strumenti comuni a "mestieri" che hanno comunque molte cose da dirsi. Vale la pena di citare alcuni passaggi.

Art. 1 – Una delle caratteristiche specifiche dei servizi e delle attività di questo settore (*cultura, sport, turismo, tempo libero – nda*) è che le strutture di gestione fondano in modo particolare la loro produzione sugli elementi umani e professionali. I processi produttivi dovranno quindi investire, come fattori qualificanti e competitivi, sulla formazione e sull'educazione, sulla razionalizzazione dell'offerta ricettiva e dei servizi, sulle comunicazioni e sulle tecnologie innovative, sull'estensione e la messa in rete dei luoghi della fruizione culturale e sociale. – Il tema della gestione si va affermando, negli ultimi anni, sia per la crescita della domanda turistica e dei cittadini, sia per la necessità, sempre più impellente, di razionalizzare la spesa pubblica e di rendere efficace l'intervento delle imprese private. – Le parti si impegnano ad intraprendere azioni concertate per promuovere: l'istituzione delle Carte dei Servizi e la definizione di standard di qualità per l'erogazione dei servizi culturali, a vantaggio dell'economicità e a tutela degli interessi e delle attese dei fruitori.

Artt. 22 e 23 – La gestione del personale è improntata a principi di flessibilità, efficienza e qualità dei servizi ed è funzionale alla crescita e allo sviluppo professionale del personale. – L'attribuzione del personale ad una determinata area si definisce attraverso l'analisi della mansione svolta, mediante l'identificazione della presenza e del grado di importanza dei seguenti fattori: conoscenze teoriche e pratiche, ampiezza e complessità del ruolo, livello di standardizzazione o autonomia, responsabilità e finalità, gestione delle informazioni.

Art. 29 – In considerazione della continua evoluzione tecnologica e della necessaria crescita delle relative conoscenze, le aziende promuovono le attività di formazione per i lavoratori al fine di favorire l'aggiornamento, lo sviluppo e la trasformazione delle singole professionalità aziendali. Le iniziative di formazione sono programmate in relazione alle specifiche esigenze aziendali e sono volte a favorire la condivisione delle conoscenze da parte dei lavoratori. Le attività di formazione sono volte ad assicurare con continuità: l'inserimento dei neoassunti; l'acquisizione di conoscenze diffuse relative all'intera famiglia professionale e non solo limitate alle specifiche attività; il mantenimento e lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze; le conoscenze relative alla sicurezza, alla prevenzione dei pericoli e alle modalità di intervento; la riconversione professionale in occasione di riorganizzazioni; l'addestramento per l'acquisizione di capacità e conoscenze su nuove tecnologie. Il costo di tali corsi è interamente a carico dell'azienda.

Art. 31 – In relazione alla peculiarità del settore cultura, sport, turismo e tempo libero, l'organizzazione del lavoro, nelle aziende che offrono tali servizi ai cittadini, è necessario che sia

caratterizzata da un costante orientamento alla soddisfazione dell'utente.

Art. 48 – Le parti convengono che la salute dei lavoratori, la cura e il miglioramento continuo dell'ambiente del lavoro e la sicurezza sul lavoro devono essere principi informatori delle politiche aziendali e dei comportamenti organizzativi e operativi sia della direzione aziendale che di tutto il personale dipendente.

Art. 57 – Il dipendente deve prestare l'attività lavorativa con impegno e responsabilità, tenendo una condotta costantemente uniformata a principi di disciplina, dignità e moralità.

Come si vede, questo innovativo CCNL si rapporta alle ISO sia in taluni contenuti, sia in qualche aspetto del linguaggio, sia nei frequenti richiami alla compatibilità che le organizzazioni devono ormai assicurare con gli altri sistemi di gestione (sicurezza, ambiente, etc.). Altrettanto evidente è l'insistenza sul ruolo delle infrastrutture tecnologiche, che rappresentano una risorsa sempre più determinante per qualsiasi tipo di azienda. Infatti non si tratta più di informatizzare singole componenti come la contabilità o la biglietteria, ma di utilizzare la rete interna come strumento trasversale all'azienda intera, e la gestione per processi voluta dalle Vision spinge in questa direzione. Tutti cercano soluzioni rapide, pratiche e semplici da utilizzare, naturalmente collegate a Internet, che non si fermano alla gestione delle informazioni ma supportino le relazioni, e integrino le applicazioni esistenti: "Un sistema integrato di gestione è un insieme di applicativi che operano su un unico database, opportunamente progettato. Ogni applicativo serve in genere uno specifico segmento dell'azienda" (cfr. *Qualità*, maggio 2000, pg.7). La stessa gestione dei documenti è già sottoposta a questa evoluzione, perché qualsiasi ufficio sta diventando una biblioteca virtuale in cui ogni scrivania è un "editore" di documenti ed è collegata con il vicino e con il mondo in una catena infinita. In ogni caso, poiché la documentazione rimane un fattore importante nella gestione di Qualità, e le informazioni sono la vera risorsa cui si applicano le infrastrutture tecnologiche, la tendenza è di realizzare "sistemi informativi documentali" come scheletro portante di tutto il sistema gestionale. Allo Spettacolo occorreranno consulenti accreditati per rapportarsi a questo orizzonte, e servirà una grande chiarezza da parte delle organizzazioni sugli scopi dell'utilizzo.

3.2.1. Le procedure

Le risorse esterne, acquisite, si gestiscono con processi che usano risorse interne; il know-how professionale e tecnico di

un'azienda è rappresentato, in un sistema organizzativo, dalle procedure, cioè dalla formalizzazione scritta del modo con cui gestisce i processi o singole attività. Le ISO vigenti inducevano ad una ridondanza di codificazioni (alcuni hanno un "manuale delle procedure"), che oggi Vision rinnega esaltando il momento della individuazione dei processi. E' una buona notizia per lo Spettacolo, i cui operatori sarebbero assai reticenti a diffondere i loro segreti artigianali e comunque a mettere nero su bianco, sicuri che nel mestiere dello Spettacolo l'eccezione è l'unica regola. E' opportuno, in proposito, sottolineare che la Qualità concepisce il manuale organizzativo e tutti i documenti riferibili (statuti, carte dei servizi, etc) come pubblici e rigorosamente accessibili; mentre considera le procedure dei documenti interni, sui quali il personale deve impegnarsi alla massima riservatezza.

In ogni caso le procedure rimangono, anche nelle ISO 2000, un comodo mezzo per affrontare le criticità dei processi e una tesaurizzazione delle conoscenze aziendali; da quest'ultimo punto di vista possono essere un valido supporto per il personale meno esperto, oppure una chiarificazione sequenziale di determinate mansioni. Accanto alle poche obbligatorie (come la documentazione), anche Vision apre a tutte quelle procedure che portano utilità al lavoro. da quelle determinanti come la gestione dei fornitori, ad altre come: realizzazione di un prodotto editoriale, gestione del sito Internet, progettazione di un corso formativo, organizzazione di riunioni, conduzione della sala, regolamento di palcoscenico, etc. Si vedano i successivi tre esempi: la procedura per le maschere indica in modo schematico ma con dettagli le cose da fare; quello di Assomusica è un documento anche "politico", che testimonia del difficile dialogo fra l'arte e la sua organizzazione; la gestione della documentazione è una procedura obbligatoria e fondamentale, che ogni azienda deve impostare secondo le proprie caratteristiche ma che deve avere alcuni elementi di metodo comuni.

Procedura per la conduzione della sala.

Fonte: Teatro Stabile del Friuli – Venezia Giulia, stagione 94/95

Avvertenze

⬅ La Visita di controllo quotidiana dei Vigili del Fuoco, e tutto ciò che riguarda la sicurezza, è di competenza dell'ufficio tecnico.

⬅ Alcune delle incombenze sottoelencate si riferiscono prevalentemente alle "prime". Altre sono semplicemente delle informazioni che, una volta acquisite, salvo aggiornamenti, sono valide per l'intera stagione.

A. Verifiche preliminari

- ← Essere informati su tutto quanto riguarda biglietti, abbonamenti e modalità connesse; conoscere telefoni per emergenze (medici, altri); verificare reperibilità direzione e responsabili.
- ← Essere informati sulle caratteristiche degli spettacoli.
- ← Esigenze particolari delle compagnie in rapporto alla sala (utilizzo posti, palchi).
- ← Durata spettacoli e intervalli (relativo avviso per il pubblico fronte cassa). Accertarsi che anche il bar sia informato.
- ← Eventuali comunicati al pubblico (verificare testi e funzionalità impianti).
- ← Materiale per il pubblico (schede, varie): controllare quantitativi e disponibilità. Materiale in vendita. Materiale esposto. Controllare, segnalare carenze e commenti degli spettatori, suggerire variazioni.
- ← Verificare omaggi e invitati. Non fare entrare nessuno abusivamente.
- ← Controllare telefoni a gettoni.
- ← Stabilire il personale in rapporto all'affluenza.
- B. Verifiche da effettuare prima dello spettacolo*
- ← Pulizia della sala e dei servizi igienici. Disponibilità carta igienica, sapone, etc.
- ← Efficienza del servizio guardaroba e del bar.
- ← Affluenza presunta e problemi connessi. Eventuale presenza di studenti e di gruppi organizzati. Presenza giornalisti e autorità.
- ← Possibili ritardi per esigenze tecniche: sentire il palcoscenico.
- ← Messaggi ad attori o a spettatori.
- ← Presenza del medico di sala.
- C. Prima e durante lo spettacolo*
- ← Disponibilità un'ora prima dell'inizio e mezz'ora dopo la fine.
- ← Tenere contatti con i camerini, con il palcoscenico e con la biglietteria.
- ← Gestire ritardatari.
- ← Preparare materiali per intervallo. Controllare segnali inizio e fine intervallo. Verificare nell'intervallo se ci sono richieste dai camerini e dal palcoscenico.
- ← Essere sempre reperibili. Non sedersi in sala per vedere lo spettacolo se non nelle ultime file o lateralmente. Ispezionare con discrezione la sala. Intervenire per rumori, vocio, etc. Non fare commenti fra colleghi in presenza del pubblico.
- ← Essere riconoscibili. Essere disponibili e cortesi con i terzi. Non discutere con uno spettatore in sala ma chiedergli cortesemente di recarsi in biglietteria. Non concedere condizioni di favore se non autorizzati.

Le regole e i ruoli per lo spettacolo in Italia <i>Fonte: Assomusica, AGIS, novembre 1996</i>

La già citata Assomusica, che rappresenta l'organizzazione della musica popolare (ex "leggera"), ha pubblicato con il titolo sopra riportato un suo documento costituente, che si può considerare il materiale più significativo raccolto dall'AGIS durante la ricerca sui rapporti fra sistema-sala e Qualità. Basta citare per esteso.

Premesse

I produttori/agenti e gli organizzatori/promoters locali rappresentano, insieme con gli artisti, figure e ruoli insostituibili nel mercato della musica dal vivo. Entrambi hanno reciproci obblighi, contrattuali e non, per il buon andamento e per la vitalità del mercato dello spettacolo dal vivo. L'obiettivo di questi professionisti è quello di promuovere il riconoscimento, la crescita e lo sviluppo, in termini quantitativi e qualitativi, della loro professione; ciò che permetterà anche di dare maggiori occasioni ed opportunità agli artisti di talento.

Una volta approvato questo documento, si pensa che le decisioni conseguenti debbano essere attuate immediatamente nel modo di lavorare degli e tra gli appartenenti ad Assomusica, così da elevare la qualità del rapporto col pubblico, rendere il lavoro più agevole ed arrivare ad una più equa e trasparente distribuzione delle risorse tra artisti e produttori. L'obiettivo è quello di evidenziare le aree di rischio comune (culturali, amministrative, finanziarie) che impediscono il rafforzamento del fatturato complessivo, di incoraggiare e radicare l'attenzione verso la cultura della sicurezza, della qualità e della professionalità nell'industria dello spettacolo dal vivo.

E' nella definizione delle regole e dei ruoli che sta il volano per spingere in avanti il nostro lavoro e renderlo profittevole per tutti. L'applicazione di regole interne e la definizione di un'etica degli affari, una prassi del lavoro, un protocollo, un insieme di procedure – in sintesi, un "codice del pop" – non prevede nella maggior parte dei casi delle apposite leggi; richiede semplicemente l'adesione convinta degli associati ed il loro impegno – diremmo l'obbligo – nell'applicarle.

1. Sicurezza dei luoghi di lavoro, del personale, del pubblico. Servizi al pubblico e alla produzione.

← La sicurezza deve essere al primo posto in tutte le sfaccettature della nostra attività. Una attività che ha come obiettivo il mettere insieme centinaia o migliaia di persone in uno stesso luogo non può non rispettare alti standard di sicurezza, per il pubblico, per il personale, per gli artisti, siano essi imposti dalle leggi o no. Su ciò, oltre che sull'artista, va indirizzata

l'attenzione dei media. Ad esempio va incentivato l'uso di barriere antipanico anche se non obbligatorie per legge.

← L'attuazione della legge 626 obbliga l'organizzatore, o chi per lui, ad assumere ogni responsabilità di qualsiasi tipo o natura per le irregolarità o gli incidenti che dovessero verificarsi durante o in conseguenza dei lavori di allestimento svolti per presentare lo spettacolo.

← Il promoter è obbligato a nominare un responsabile con piena capacità ed autonomia decisionale, presente all'inizio del montaggio e fino a fine lavori.

← Bisogna fare sì che il personale – quello alle dipendenze del promoter ma anche quello della produzione – svolga il proprio lavoro con la massima attenzione alle norme di sicurezza, che i dispositivi di protezione antinfortunistica siano efficienti e adeguati, e che il promoter esiga che siano da tutti rispettati.

← Il personale di allestimento deve essere specializzato, escludendo quindi che i facchini messi a disposizione dal promoter svolgano altre mansioni. Al promoter può essere richiesto di mettere a disposizione personale specializzato,

← Il pubblico deve essere tutelato e la sua sicurezza deve essere garantita per tutta la durata dello spettacolo, e fino al completo deflusso, compresi i tempi di attesa prima di accedere al luogo della manifestazione.

← Per manifestazioni con grande affluenza, appositi servizi di ristoro e di supporto, comprese comunicazioni con altoparlante, devono essere disponibili all'entrata e all'uscita del pubblico.

← Nei luoghi di grande affluenza, così come nei luoghi situati in zone di centro cittadino, occorre sempre prevedere l'incanalamento del pubblico mediante transenne. Le transenne devono sempre essere poste a protezione del palco e degli impianti. Non vengono messe solo quando l'incolumità del pubblico, o di parte di esso, è assolutamente garantita: sia per il tipo di spettacolo che per il tipo di luogo.

← Per i disabili apposite aree di rispetto devono essere riservate. Nei luoghi di spettacolo con posti in piedi, dovrà essere allestita un'area protetta alta almeno 60 cm. da terra con scivoli e parapetto, presidiata da personale di assistenza. Nei locali in cui è prevista una affluenza superiore alle 5.000 unità devono anche essere individuate apposite entrate/uscite per i disabili.

← Il personale di sicurezza dovrà sempre essere competente, in numero adeguato, riconoscibile e identificabile.

← Per un organizzatore, il successo di un evento può spesso dipendere dalla attitudine e professionalità dello staff addetto alla sicurezza, sia locale che al seguito dell'artista/tour.

← omissis

2. Biglietti e prevendite

← Il prezzo del biglietto sarà determinato dal promoter locale di concerto col produttore del tour, con l'obiettivo di aumentare incassi e pubblico pagante.

← Il promoter locale ha la facoltà di vendere il biglietto a prezzo maggiorato in prevendita, assumendosene gli oneri fiscali, distributivi e di controllo e trattenendosi le eventuali plusvalenze. Il prezzo del biglietto in prevendita non deve superare il 12% del valore nominale del biglietto.

← Se il biglietto è venduto attraverso particolari mezzi o con particolari servizi o è abbinato con altri prodotti o servizi che ne facciano lievitare il prezzo, il costo di detti servizi o prodotti dovrà essere concordato con il promoter e il punto vendita d'accordo con il produttore del tour, essere chiaramente e pubblicamente dichiarato e di ciò dovrà essere messo al corrente il pubblico.

← Il promoter che vende o permette la vendita di biglietti con commissioni maggiori a quelle stabilite, dovrà considerare il prezzo massimo di vendita (inclusi diritti di prevendita) per il computo dell'incasso e della ripartizione delle percentuali. Se l'incasso non raggiunge la soglia di supero, la quota di prevendita in eccesso al 12% sarà pagata per intero all'agente/artista.

← In caso di annullamento dello spettacolo, il rimborso dei biglietti avverrà di norma entro i nove giorni seguenti e per intero, ovvero compresi i diritti di prevendita e il costo degli eventuali servizi accessori.

← Quando si intende rimborsare il solo valore nominale del biglietto il pubblico deve essere obbligatoriamente informato con apposita nota sul biglietto e nei cartelli informativi posti nel luogo dello spettacolo.

← Il numero massimo di biglietti vendibili è quello determinato dalla capacità del luogo come stabilito dalla CPVLPS, detratti i biglietti omaggio.

← omissis

2. Contratti e riders tecnici (schede tecniche)

← Il contratto deve comprendere: nome e ragione sociale dei contraenti; nome dell'artista; ora, data, luogo, città della rappresentazione; compenso e minimo garantito; prezzo dei biglietti per ordine di posto; capacità massima per ordine di posto; ripartizione percentuale reciproca; termini di pagamento; durata minima dello spettacolo; esclusiva territoriale e temporale; divieto di pubblicità prima della firma; esclusione di sponsor da parte del promoter; sponsor del produttore, divieto di registrazioni; permessi e licenze; competenza giuridica e territoriale.

← Nel rider tecnico saranno poi specificate tutte le condizioni, le esigenze, i modi e i tempi di lavoro necessari per l'allestimento dello spettacolo, in quel locale, per l'artista in contratto.

← Le specifiche del rider tecnico saranno vincolanti per la fornitura dei servizi e/o prodotti richiesti. Dalla quantità e qualità dei servizi richiesti nel rider si arriva alla determinazione dei rispettivi costi e alla negoziazione del compenso.

← La firma del contratto può avvenire solo contemporaneamente alla consegna e alla firma del rider tecnico.

← omissis

4. I rapporti con gli artisti

← L'allestimento di uno spettacolo prevede l'unione di diverse competenze e specializzazioni coordinate da un professionista di provata esperienza. E' raccomandabile che gli artisti si rivolgano a professionisti per la produzione, messa in scena, e coordinamento del loro tour.

← omissis

Gestione della documentazione di una società scientifica
--

Fonte: Area Qualità Srl – Milano, marzo 1998
--

← Scopo

Definizione delle modalità di gestione della documentazione e delle informazioni in essa contenute, e assegnazione delle relative responsabilità.

← Riferimenti

In genere una procedura si riferisce al corrispondente capitolo del manuale della qualità interno.

← Campo di applicazione

A quale documentazione ci si riferisce, finalizzata a che cosa.

← Criteri generali di gestione della documentazione

- *Stesura del documento* (preparazione affidata a persone competenti)
- *Identificazione* (per ciascun documento: numero, autore, data, sigla, indice di revisione, altro)
- *Controllo* (effettuato da chi può farlo efficacemente, può essere il presidente, la segreteria, altri)
- *Approvazione ed emissione* (in genere a cura del firmatario responsabile)
- *Registrazione* (protocollo e archiviazione; il responsabile deve tenere altresì un registro dei documenti giudicati rilevanti per il sistema)
- *Distribuzione* (può essere cartacea e/o informatica, e deve essere autorizzata e gestita)

← Modifica della documentazione

Modalità per modificare in modo riconoscibile le documentazioni codificate.

← *Gestione del manuale della qualità*

- *Struttura* (descrizione della impostazione del manuale)
- *Revisione* (riconoscibilità delle modifiche e delle varie edizioni)
- *Distribuzione* (registro di chi ha ricevuto il manuale, in quale edizione)

← *Gestione delle procedure*

- *Preparazione*
- *Revisione*
- *Distribuzione*

← *Gestione degli altri documenti*

Contratti, verbali, convenzioni, istruzioni operative, circolari, comunicazioni, modulistica, linee guida, atti di congressi/convegni, biblioteca ed emeroteca, varie di origine esterna.

← *Responsabilità*

Assegnazione chiara della o delle responsabilità della gestione della documentazione.

3.3. Processi

*L'obiettivo in uscita è la soddisfazione del cliente.
La carta dei servizi.*

L'ansia di procedurizzare si sta placando, soprattutto per attenuare il rischio più volte emerso: la burocratizzazione. Una cultura del risultato non può caricare di eccessive formalità l'iter per ottenerlo; la priorità del "cosa" si concretizza attraverso una continua, efficace razionalizzazione del "come".

La panacea che Vision introduce nel sistema è il "processo", anche se le ISO hanno da sempre attribuito importanza a questo concetto. Nelle ISO 2000 le procedure diventano funzionali alla gestione dei processi.

Processo è successione coordinata e sistemica di attività che, usando le risorse dell'azienda, trasformano elementi in entrata in elementi in uscita. Possono essere rappresentati in chiave di macroprocessi, processi, sottoprocessi: tutti quelli individuati da un'azienda devono essere correlati e interagenti. Questa trasversalità è la base di ciò che Vision chiama "approccio alla gestione per processi" e che costituisce l'asse di un sistema in grado di attuare, mantenere e migliorare qualsiasi tipo di organizzazione, ovviamente aggiungendovi le indispensabili personalizzazioni.

Giocando con la terminologia, alcuni sostengono che il modello ISO 2000 è, di fatto, una procedura di interazione fra processi.

Affinché un sistema di gestione per la qualità sia efficace, si devono chiarire i processi e le relative risorse, autorità, responsabilità e procedure, attraverso una sequenza di attività: definire e documentare i processi in modo appropriato; garantire che i processi siano pienamente attuati e realizzati, e raggiungano i risultati attesi; assicurare che i risultati conseguiti risultino corrispondenti alle aspettative dei clienti; garantire il miglioramento continuativo dei processi. In sintesi, i processi devono fornire un output che "aggiunga valore" all'input; sono pertanto le risorse interne che devono saper usare bene le risorse esterne di cui un'organizzazione si avvale per le proprie prestazioni, per diventare a sua volta fornitore di uno o più clienti.

La risorsa esterna prodotto-spettacolo viene "trasformata" dalla risorsa interna servizio-spettacolo per realizzare il valore aggiunto sistema-sala.

Se le procedure sono il modo di svolgere le varie attività aziendali, il know-how complessivo, anche lo "stile", del lavoro, che come tale deve raccogliere l'apporto di tutte le specializzazioni e di tutti reparti; i processi sono il know-how organizzativo strettamente inteso, trasmettono all'azienda la "vision" che dell'azienda ha il management (come si sarà notato, qui si fa sempre coincidere management con gestione o anche con organizzazione). Infatti all'inizio di ogni processo c'è la progettazione, e questo è il terreno in cui il quality management si rapporta e si unisce al project management. Il Project Manager deve avere sempre una vision dei processi, pianificando e controllando le varie fasi e le loro interazioni. ISO ha pubblicato una norma, la 10006, per l'applicazione dell'approccio sistemico di qualità alla gestione di progetto, che è imparentata con la 9004 sul piano di contenuti e di metodologie che mirano alla standardizzazione delle attività aziendali. Le possibili integrazioni organizzative sono molte, tanto che si parla di "project quality management", che è l'insieme dei processi con i quali il progetto soddisfa alle esigenze e agli scopi per cui è stato concepito. Da questo punto di vista il presente libro vorrebbe collegarsi, non solo idealmente, all'ottimo saggio di Lucio Argano "La gestione dei progetti di spettacolo" (FrancoAngeli, 1997). Il testo di Argano contribuisce autorevolmente alla crescita della cultura manageriale dello Spettacolo cercando modelli. Anche se è giusto riaffermare che l'organizzazione (a maggior ragione quella culturale) è una funzione dominata dalla prassi e condannata alla vaghezza interdisciplinare, le teorie organizzative non soltanto hanno il merito di creare identità professionale, ma fissano un know-how condiviso che può impostare o migliorare (o almeno supportare) qualunque struttura, nel pieno rispetto dello specifico della struttura stessa, anzi esaltandolo. Il project management riguarda soprattutto le attività, il quality management si applica alle strutture organizzative, potremmo dire agli enti; ma si è visto che ciò non impedisce sinergie. Non per nulla

la progettazione è il DNA del processo e il processo è il DNA del sistema.

E' importante sottolineare che progettazione non è ideazione, la quale nello Spettacolo è prevalentemente il progetto artistico,

fermo restando che l'elaborazione organizzativa del progetto artistico può essere a sua volta fortemente ideativa.

Progettazione significa anche quali processi è meglio individuare per il buon funzionamento del sistema e del servizio. Ogni azienda deve elaborare la sua cultura di processo; può disegnare macroprocessi: pianificazione strategica, divisa in qualità, marketing e sviluppo; può dedicarsi a veri processi funzionali: gestione risorse economiche (sottoprocessi: controllo di gestione, contabilità, finanza), gestione risorse umane (organigramma, formazione), gestione approvvigionamenti (acquisti, fornitori), gestione servizi interni (segreteria, centralino, affari legali, trasporti, varie); processi per la sicurezza e per l'ambiente, per l'engineering, etc.

Naturalmente c'è lo specifico aziendale. Quali potrebbero essere i macroprocessi da declinare nello Spettacolo?

Direttivo	Produttivo	Promozionale	Amministrativo
Progettazione Bilanci Personale Verifiche	Programmazione Realizzazione e tecnico-organizzativa	Marketing Vendita Immagine	Gestione liquidità Contabilità Controllo Archiviazione

Oppure quali sono i processi-chiave?

Operativi	Di supporto
Analisi del mercato/cliente Progettazione Soddisfazione del cliente	Gestione del personale Controllo economico Approvvigionamenti

Un punto di partenza può essere rappresentato dalla successiva figura 2, che cerca di sintetizzare la sequenza delle principali attività del sistema-sala.

La rinnovata attenzione ai processi è dovuta anche alla rapidità e flessibilità che oggi vengono richieste alle prestazioni. Bisogna assicurare tempestività senza rinunciare al miglioramento. Il processo è un momento fondamentale dei citati "otto principi di gestione per la Qualità": basandosi sull'orientamento al cliente (1), affermato il ruolo della leadership (2) e la necessità di coinvolgere il personale (3), si può approcciare il lavoro per processi (4). Su questo si può costruire il sistema (5), proporsi di migliorarlo continuamente (6) monitorandolo (7) e non perdendo di vista le

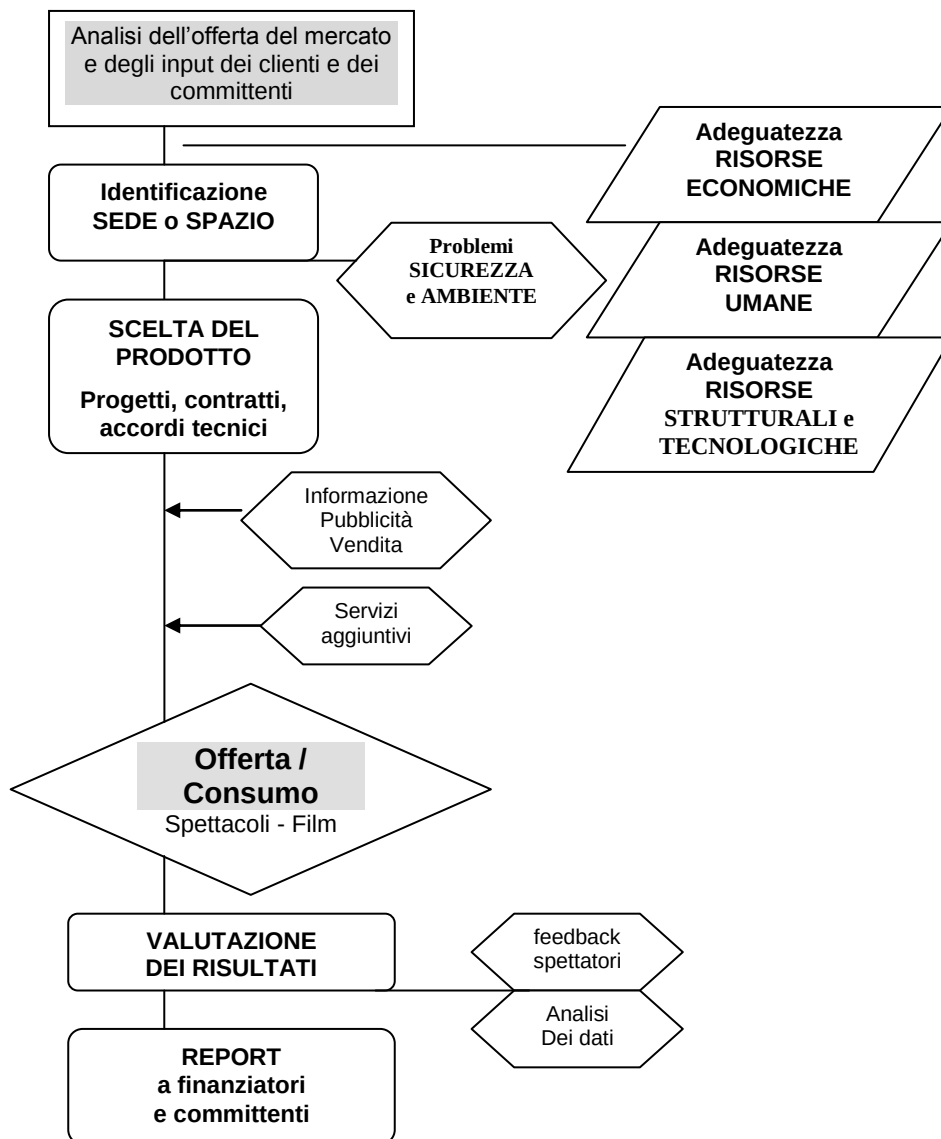


Figura 2

parti interessate a cominciare dai fornitori-artisti (8): il rapporto fra l'arte e la sua organizzazione crea valore per entrambe.

In verità le aziende usano già i processi, ma spesso non se ne rendono conto e non li sanno gestire; hanno un'impostazione per funzioni o per prodotti. L'impostazione funzionale si basa sulla

prevalenza della gerarchia, mentre l'approccio per processi tende a ridimensionare le verticalizzazioni.

Impostazione per funzioni	Approccio per processi
• Chi ha sbagliato • Misurare le persone • Eseguire i compiti • Chi valuta? Il capo • Chi guida? Il capo • Come motivare le persone • Devo conoscere il mio compito	• Cosa è sbagliato e perché • Misurare il processo • Migliorare il processo • Chi valuta? Chi misura • Chi guida? Il cliente • Come rimuovere le criticità • Come incide il mio compito sul risultato complessivo

Quando l'azienda ha adottato un organigramma funzionale e mansionale, ogni reparto raggruppa prestazioni omogenee, l'attenzione è posta sull'efficienza, ciascuno ha responsabilità circoscritte e compiti riferiti alla propria specifica competenza. L'approccio per processi non è alternativo a questa impostazione, ma vi porta una logica sistemica e una mobilità orizzontale.

Nello Spettacolo questa sovrapposizione fra funzioni e processi è già nella prassi organizzativa ma va accentuata. L'organizzatore è il "process owner", deve avere il governo dei processi, e i detentori delle principali funzioni (per esempio, i responsabili dei singoli uffici) sono i "tecnici di processo", in particolare i realizzatori e in controllori dei sottoprocessi.

Mentre una concezione divisionale mira al risultato del prodotto, una funzionale, potenziata dai processi, mira al risultato complessivo del servizio privilegiando le correlazione fra le attività aziendali.

La ISO 9004:2000 chiede alle organizzazioni di attuare processi relativi alle parti interessate, cioè di comprendere in primo luogo i requisiti voluti dal cliente coinvolgendolo in modo attivo. E' in questo contesto metodologico che si è sviluppato, negli anni '90, il dialogo diretto fra servizi e utenti.

3.3.1. Una "carta dello spettatore"

Il citato CCNL di Federculture evidenzia che, se si fissano degli standard di qualità, questi devono essere portati a conoscenza del clienti attraverso lo strumento delle "carte dei servizi". E' un tema che merita di essere approfondito, anche perché la

Confservizi Cispel, di cui Federculture fa parte, sta proponendo che le nuove carte dei servizi pubblici siano correlate a sistemi di gestione.

La "carta dei servizi" era implicita nella L. 241/1990, ma entrò pienamente nel dibattito sulla riforma della Pubblica Amministrazione come strumento per realizzare la direttiva "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici", emanata dal Governo Ciampi il 27 gennaio 1994. Più precisamente: nel maggio 1995 il Governo individuò per decreto i settori di erogazione che dovevano adottare la carta: Sanità, Assistenza e Previdenza Sociale, Istruzione, Comunicazioni, Trasporti, Energia, Elettricità, Acqua e Gas. A seguito di tale decreto incominciò l'emissione sia di "carte di settore" che di carte dei singoli enti erogatori.

La direttiva contiene un modello schematico della "carta", basato su tre sezioni: principi fondamentali, strumenti, tutela. Le sezioni impongono al servizio continuità, efficienza, valutazione della qualità e rispetto di standard dichiarati; e convergono in un'enfasi sui diritti dell'utente (cliente): libertà di scelta, partecipazione, informazione, reclami, rimborso. All'interno di tali linee la direttiva delega ai singoli enti erogatori la definizione dei punti specificamente interessanti per i propri utenti. Questa elaborazione autonoma è aumentata in questi anni, sia per la voluta genericità dei criteri stabiliti dalla direttiva, sia per la specificità e la personalizzazione del messaggio che ogni erogatore vuole inviare all'utenza.

Dal punto di vista della Qualità, la direttiva pone innovativamente l'accento sul destinatario dei servizi, e quindi accredita la logica del "mercato del consumatore" anche nella Pubblica Amministrazione; introduce il riferimento quantificabile (standard) per le attività; stabilisce il diritto al reclamo e al rimborso per l'annullamento, ma anche per l'inefficienza della prestazione. In generale si richiede alle organizzazioni di adeguarsi secondo un processo "a ritroso", dal front line verso il back office, mettendo in atto gli strumenti necessari per ottemperare alle esigenze del cliente, interpretate attraverso gli enunciati della direttiva.

E' importante annotare che questo percorso rovesciato è più connaturato ai processi organizzativi del cinema, della musica leggera e del circo, che delle istituzioni teatrali, le quali partono molto più dal punto di vista dell'offerta che non da quello della domanda.

Se si volesse tracciare un profilo-tipo per una carta che anche i soggetti del sistema-sala potessero riempire dei propri rispettivi messaggi, si potrebbero individuare quattro parti:

presentazione della struttura in rapporto ai principi fondamentali;
informazioni sui prodotti e sui servizi forniti;
dichiarazioni di impegno e di standard qualitativi;
strumenti di tutela dello spettatore.

Recentemente Federculture ha provato ad adattare la direttiva al comparto dei servizi culturali, individuando le seguenti categorie di standard: tariffe, facilitazioni per particolari consumatori, rispetto degli appuntamenti fissati, tempi di attesa agli sportelli, orario di apertura, servizi informativi, procedure per le richieste e i reclami degli utenti, indagini sulla soddisfazione degli utenti. Ma la stessa Confservizi Cispel giudica modesti i risultati dei primi cinque anni delle carte, aldilà del merito di aver allineato la Pubblica amministrazione ai mutamenti globali del rapporto produttore-consumatore.

Il problema sta nel non limitarsi alla funzione "esterna" svolta dalla carta, ma nel collegarla necessariamente alla conduzione interna. Oggi il produttore è orientato a migliorare i processi della propria organizzazione per migliorare conseguentemente il proprio prodotto (e quindi anche il gestore di una sala può essere interessato al miglioramento della propria funzionalità interna come veicolo all'incremento della vendita). Da parte sua, il consumatore è imprevedibile; cerca criteri di valutazione con cui orientarsi nell'acquisto del prodotto-servizio (fra cui, certamente, le caratteristiche qualitative), ma è sempre influenzabile dalla griffe, dalla pubblicità, dall'opinione degli amici, dall'incidenza del costo.

E' lecito affermare che la "carta", nata per favorire l'utente e renderlo consapevole dei suoi diritti nell'ambito dei servizi pubblici, suscita generale indifferenza, al punto che la maggioranza degli utenti sembra ignorarne la funzione e che molte energie vengono ancora spese per promuoverne la conoscenza.

Presupponendo che lo Spettacolo non sia un servizio pubblico in senso stretto (ad eccezione dei casi in cui il gestore sia un ente locale), la sua natura di "attività" viene fruita dal cliente in modo diverso rispetto al "bene". Queste peculiarità di fruizione possono essere esplicitate da *Carte dello Spettatore* che contengano obiettivi "politici" e standard di gestione prioritariamente finalizzati al pubblico.

Gli standard, intesi come notizie che consentano al cliente di giudicare in modo oggettivo il servizio offerto dal gestore (aldilà del prodotto presentato), non sono facilmente individuabili dal sistema-sala, soprattutto per l'evidente difficoltà di raccogliere un range validabile per ciascuna voce dichiarata. Certamente ogni gestore potrà valutare, anche con i soli strumenti

dell'esperienza professionale, le esigenze reali del suo pubblico. In ogni caso gli aspetti informativi oggi sono molto valutati; si veda per esempio l'ottimo materiale sulla sicurezza dei concerti elaborato da Assomusica; si tratta di argomenti nuovi, da affiancare alle tradizionali indicazioni sugli orari, sui posteggi, sul dopo-teatro, etc. Nel caso di teatri e di cinema ad attività continuativa, la carta dei servizi può diventare una parte ben evidenziata di ogni promozione stagionale, e dunque essere fatta oggetto di un'ampia diffusione e di una periodica revisione.

Ma non è detto che il rispetto totale degli standard dichiarati si traduca in automatica soddisfazione dello spettatore, perché oggi le aspettative di qualunque cliente sono illimitate e la sua pretesa di "difettosità zero" è ormai scontata. Il gestore deve quindi operare una media fra i dati in suo possesso e i valori "ideali" cui questi dati possono tendere, badando a ricavarne degli standard comunque "sostenibili" dalla sua struttura organizzativa.

Ma, ovviamente, il sistema-sala ha a che fare con aspetti diversi dalla frequenza della pulitura delle strade o dagli orari del trasporto urbano. Gli standard generali (cioè quelli da elaborare in sede nazionale attraverso confronti collettivi e settoriali, per poi lasciare ai singoli gestori le loro peculiari integrazioni) non devono esprimere solo numeri rappresentativi ma anche *valori di riferimento*, ai quali collegare l'enunciazione di "diritti-doveri" che lo spettatore dovrebbe assimilare per approcciare correttamente le arti del palcoscenico e dello schermo.

Non soltanto l'offerta culturale ha il dovere di contribuire alla formazione dell'individuo, ma anche la domanda culturale deve interattivamente fornire un apporto di civiltà.

Pertanto, se in un regime di concorrenza, in cui la qualità dei servizi è un fattore rilevante di competizione, ai cittadini viene data la possibilità di scegliere il servizio che meglio li soddisfa, è indispensabile avviare un processo di formazione che insegni al cittadino a riconoscere le proprie esigenze effettive da quelle apparenti. E' in questo senso che le carte dei servizi, attraverso l'imposizione di norme comportamentali e la definizione di parametri atti a valutare la qualità non del prodotto ma dell'attività organizzativa del gestore, devono "educare" il cittadino a scegliere e a influenzare il mercato in modo socialmente e culturalmente corretto.

Le Carte dei servizi allo Spettatore possono diventare una nuova forma di *educazione del pubblico*, particolarmente se supportate da un sistema gestionale qualitativo e da coerenti attività di formazione da parte di ciascuna struttura organizzativa. Resta inteso che una congrua opera formativa e informativo-culturale non può essere portata avanti soltanto dai teatri, e tantomeno dai cinema, ma deve basarsi su apposite

istituzioni. Il tutto orientato alla priorità assoluta: l'offerta di opere di artisti dello Spettacolo.

Non c'è <i>sala</i> senza <i>prodotto</i> , ma non ci sono film-spettacoli-concerti senza pubblico, e non c'è <i>spettatore</i> senza <i>sala</i> .

Il sistema-sala ha un compito molto gravoso e in parte contraddittorio: deve consentire la massima diffusione dei prodotti e, insieme, garantire le esigenze degli spettatori.

Lo Spettacolo può riflettere sull'emanazione di una Carta dei servizi allo Spettatore così concepita:.

I - alcuni principi generali, comuni a tutti, integrati da definizioni caratteristiche del cinema, del teatro, della musica e del circo, elaborate dai rispettivi comparti;

II - dichiarazioni sui servizi agli spettatori, comuni a tutti;

III - informazioni specifiche, elaborate da ogni singola struttura.

Ipotesi per una CARTA DELLO SPETTATORE	
--	--

I. PRINCIPI GENERALI	
-----------------------------	--

Lo Spettacolo è un'attività culturale per tutti, che si propone due obiettivi: valore artistico del prodotto e soddisfazione del pubblico. Se un gestore di spettacoli decide di perseguire solo uno di questi obiettivi, deve dichiararlo con chiarezza.

Spettacolo è il termine per indicare tutte le espressioni artistiche che accadono in uno schermo, sopra una palcoscenico o dentro un qualsiasi spazio delimitato, allo scopo principale di essere guardate da un pubblico nel momento in cui accadono.
--

La "sala" è il luogo che contiene Lo schermo, il palcoscenico o lo spazio delimitato e, insieme, il pubblico che guarda. Guardare uno spettacolo significa essere uno "spettatore". Lo spettatore è il "cliente" del gestore della sala.

Uno spettatore guarda uno spettacolo per varie motivazioni. Ideali: estetica, trasformazione, crescita. Emozionali: piacere, immaginazione, relax. Personali: educazione, stimoli intellettuali, maggiore consapevolezza. Sociali: interattività, condivisione, edonismo. Elementari: nuove esperienze, fuga dalla realtà, divertimento. Ogni spettacolo può soddisfare anche solo alcune di queste motivazioni.
La sala è un servizio che propone allo spettatore prodotti particolari, che sono film – spettacoli – concerti.
La sala offre i suoi prodotti per scopi sociali e culturali ma perseguiti attraverso criteri economici. La sala deve dimostrare efficienza agli spettatori Tenendo conto delle proprie esigenze di economicità. Il biglietto pagato dallo spettatore è un ricavo indispensabile per la sala.
La sala deve garantire parità di trattamento a qualsiasi spettatore pagante senza nessuna distinzione e con la massima imparzialità. L'offerta della sala deve tendere ad essere distribuita Omogeneamente e continuativamente su tutto il territorio nazionale. La sala deve impegnarsi a prevenire i disservizi e, se inevitabili, a correggerli rapidamente ed efficacemente.
I gestori delle sale devono valersi periodicamente di ricerche e indagini sulla soddisfazione e sui comportamenti degli spettatori, a livello sia nazionale che locale. Per favorire le raccolte statistiche i gestori delle sale devono acquisire costantemente dati controllati sulle loro attività.
La sala deve fornire agli spettatori la massima quantità di comunicazioni comprensibili sia organizzative che culturali sulle proprie attività. A tal fine i gestori delle sale devono anche acquisire e aggiornare informazioni sui loro spettatori, tutelandone la privacy.

Le attività dello Spettacolo hanno un impatto sociale cui si devono adeguare.

Pertanto le sale devono garantire il rispetto delle normative

sulla sicurezza e sulla salute degli spettatori,
sui requisiti acustici delle sorgenti sonore,
sull'adeguatezza dei alimenti distribuiti,
sui diritti dei portatori di handicap,
sull'ambiente in generale.

Qui ciascun comparto (cinema, teatro, musica, circo) può aggiungere i principi identificativi del proprio specifico.

II. VADEMECUM DELLO SPETTATORE

Lo spettatore riconosce che lo Spettacolo è un'attività ad alto contenuto artigianale e tecnico realizzato da addetti dotati di specifica professionalità.

Lo spettatore è libero di scegliere all'interno dell'offerta complessiva il prodotto e il servizio che più lo soddisfano.

Lo spettatore può avvicinarsi allo spettacolo esclusivamente con un interesse generico, ma può attribuire valore ad una approfondita informazione culturale, anche per la propria crescita personale.

Il gestore della sala deve garantire trasparenza allo spettatore:

sulle caratteristiche organizzative della propria attività, in particolare se lo spettacolo si svolge in condizioni eccezionali,
sui criteri delle tariffe adottate,
sui posti d'obbligo e sulla concessione di omaggi.

Lo spettatore può partecipare alla gestione delle sale non soltanto rispondendo a indagini ma anche manifestando reclami,
che costituiscono valutazioni del servizio reso e che pertanto devono essere adeguatamente documentati.

I reclami sono opportunità che il cliente-spettatore regala al fornitore-sala.

Il servizio reso allo spettatore deve essere chiaro e accessibile.

Le forme di vendita dei biglietti e degli abbonamenti devono essere comprensibili nelle differenziazioni e nelle facilitazioni.

L'acquisto da parte dello spettatore deve essere il più possibile semplificato nelle notizie fornite, nei

mezzi a disposizione, negli orari.
La sala deve dimostrare capacità di relazionarsi con gli spettatori e, in particolare, di gestire i reclami. Il personale a contatto con il pubblico deve essere Identificabile, preparato e cortese.
La sala deve essere pulita e adeguatamente attrezzata sul piano delle tecnologie, degli arredi e dei servizi aggiuntivi (informazioni telefoniche, materiali stampati, ristoro, guardaroba, bagni). Il gestore promuove ulteriori servizi, come segnalazioni sul posteggio o altro.
Lo spettatore ha diritto al rimborso del biglietto qualora lo spettacolo sia annullato senza possibilità di rinvio o sostituzione. Lo spettatore potrà essere rimborsato anche qualora vengano verificate inefficienze o irregolarità nel servizio. Le procedure per il rimborso devono essere chiaramente comunicate.
Lo spettatore deve stare nelle sedi di spettacolo: praticando la puntualità, l'attenzione e la disponibilità verso istruzioni che lo coinvolgano nell'erogazione del servizio, ed esercitando con pacatezza i propri diritti.
III. LA SALA

In questa parte ciascuna sala deve dichiarare:
il tipo di servizio reso e la sua politica
le caratteristiche della propria struttura organizzativa
i principali indicatori di prestazione che ritiene di pubblicizzare
l'organigramma funzionale della propria struttura
i nominativi dei dipendenti responsabili dell'interfaccia con gli spettatori
le modalità di accesso alle informazioni e alla vendita
il dettaglio della differenziazione dei prezzi e delle agevolazioni
le procedure per suggerimenti, reclami e rimborsi
i calendari e gli orari della programmazione e degli sportelli
numeri "verdi", E-mail, sito Internet
le possibilità di variazioni organizzative
la pianta dei posti e delle vie di esodo

comportamenti (ritardatari, telefoni cellulari, foto, riprese video, altro).

Nel suo Programma Qualità 1999/2000 Confservizi Cispel pone al centro dell'attenzione l'istituto delle Carte dei Servizi a seguito del DPR 30.07.1999, n°286, con il quale si esonera il Dipartimento della Funzione Pubblica dal compito di predisporre ed emanare gli schemi generali di riferimento. Tale decreto, lasciando inalterata la legittimità delle Carte e ampliandone il significato, consente che qualunque settore di attività elabori il proprio modo di rapportarsi al cliente, rilanciando le Carte come strumento di regolazione, di competizione e di garanzia del cittadino. La Confservizi Cispel ha elaborato recentemente una linea guida per la stesura delle Carte che si collega direttamente ai contenuti di Vision 2000.

Ciò significa che l'istituto della carta di servizio assume la funzione di attuare un approccio negoziale indirizzato a valutare la gestione del servizio, in un'ottica non più soltanto di economicità e produttività ma anche di qualità. Le Carte contribuiscono a determinare un sistema in cui le diverse parti interessate acquisiscono il ruolo di "valutatori" della conformità del servizio erogato agli standard di qualità dichiarati dalle aziende erogatrici.

Rimane il fatto che la carta di servizio è un atto giuridico non prescrittivo; per renderla più cogente è opportuno integrarla in un sistema di accreditamento. Darsi delle regole per tutelare il cliente significa darsi un sistema per realizzarle e, insieme, entrare in un regime di competizione e di miglioramento, accentuare la dimostrazione dei risultati, verificati soprattutto attraverso indagini di customer satisfaction. Queste indagini, con l'ascolto puntuale e periodico del feedback del cliente, incardinano le Carte nel sistema di gestione per la qualità e ne costituiscono uno dei principali mezzi di misurazione.

3.4. Misurazioni

*Bisogna valutarsi e confrontarsi per migliorare.
La raccolta documenti e dati.*

La ISO 9004:2000 trasforma il "cliente" in "parti interessate", ne conferma la soddisfazione come l'obiettivo fondamentale dell'azienda, ma insiste sul miglioramento continuativo; ci dice che senza qualità all'interno non si può mai produrre qualità per l'esterno. La 9004 serve, prima ancora, a "mantenere": per esempio, un'azienda certificata, e quindi sottoposta a periodiche sorveglianze, deve saper fare un'ottima manutenzione della propria qualità.

L'azienda chiarisce le proprie caratteristiche alle quali applica il sistema qualità come mezzo per trasformarle in <i>valore</i> .

Miglioramento è progressivo incremento dell'efficacia e dell'efficienza di una organizzazione nel perseguimento dei suoi obiettivi. Il miglioramento risponde alla crescita delle esigenze e delle aspettative dei clienti e assicura un'evoluzione dinamica del

sistema. Quindi il miglioramento non è soltanto del servizio complessivo; può essere del sistema, o anche di un singolo processo. E' "continuativo": deve avere dei momenti di consolidamento (stop and go) e ripetute verifiche.

Nel concetto di miglioramento è implicito il tenere sotto controllo i processi del servizio fornito, il governo dei quali è l'oggetto prioritario del sistema Vision. Il controllo è l'attività "storica" della Qualità, che si collega al riesame, alla riflessione, alle pause che un'organizzazione deve prendersi per ottimizzare veramente i risultati. Le domande fondamentali da porsi sono: i processi sono definiti? Sono pienamente attuati? Sono efficaci?

Gli strumenti sono tanti (si veda: Alberto Galgano, *I sette strumenti della qualità totale*, Il Sole 24 Ore Libri, 1996). Da un punto di vista organizzativo c'è un processo, già citato, che si può applicare ad ogni attività per correggerla o perfezionarla.

Pianificare → Eseguire → Verificare
Se la verifica è negativa: ricominciare, se è ok:
→ Adottare (→ Documentare → Pianificare →)

↻ PLAN → DO → CHECK → ACT ↻

Il "check", la verifica, è un'attività specifica di controllo. In un sistema di gestione per la qualità è indispensabile prevedere delle "verifiche ispettive interne" regolate da un'apposita procedura, che consentano di rilevare periodicamente il grado di idoneità e di efficienza del sistema ed eventualmente di adottare delle azioni correttive.

La Direzione deve emettere un piano di verifiche (annuale, semestrale o altro), in cui siano indicate le aree sottoposte a controllo e i periodi relativi. I criteri di scelta per questo piano deriveranno dai risultati di verifiche precedenti, da normali andamenti, da esigenze particolari, da progetti innovativi. Le verifiche sono condotte da personale interno che non presti la propria opera nell'area esaminata; ciò significa, annualmente, un controllo trasversale di colleghi su colleghi; se questa impostazione non viene accettata, occorre rivolgersi a consulenti esterni qualificati. L'esecuzione delle verifiche si basa su colloqui, sull'esame dei documenti, sull'osservazione diretta del modo di operare; il gruppo che conduce la verifica deve soprattutto ascoltare e riunirsi al termine delle operazioni previste per

stendere il rapporto evidenziando le difettosità riscontrate. Il rapporto viene inoltrato alla Direzione perché incarichi i relativi responsabili delle necessarie azioni correttive.

La terminologia un po' inquisitoria non tragga in inganno: le verifiche ispettive interne non sono un modo per punire i "colpevoli", ma per mantenere efficiente il sistema.

Se la gestione della Qualità è metodo e controllo, non può non essere anche misurazione. La metrologia è una disciplina complessa, indispensabile per molte attività; ci vogliono: un oggetto "misurando", un apparecchio con cui misurare, una unità e una scala di misura. Bisogna garantire l'affidabilità della misurazione: chi la fa (occorre personale addestrato), in quale ambiente (il contesto relativizza il risultato), con quali strumenti (gli strumenti possono garantire la precisione o avere un "errore noto"; possono dare un range, un intervallo entro cui la misura è accettata, oppure un valore "secco", immodificabile).

Nei prodotti ci sono le schede tecniche di riferimento, le macchine che si autovalutano elettronicamente; nei servizi la soluzione è forzatamente empirica: si cerca di fabbricare parametri con l'esperienza professionale documentata, con l'analisi dei dati del passato e con la percezione degli andamenti del presente.

Nei servizi vale la riferibilità metrologica: si cerca di arrivare a standard medi ottimali.

Standard è parola di moda, puntualmente sconfinata anch'essa nel mondo dei servizi, con il significato (secondo lo scrivente, perché l'attuale abuso di questo termine non consente di standardizzarlo) di "notizia" utile al cliente per giudicare la prestazione ricevuta, cioè valori e/o informazioni (quindi in primo luogo trasparenza) sulla prestazione da lui "percepita", che in un sistema di gestione per la qualità risulta dalla seguente frazione, alla quale occorre ovviamente applicare degli indicatori numerici che saranno tanto più efficaci se condivisi dal maggior numero possibile di aziende.

$$\begin{array}{c} \text{QUALITA' PERCEPITA (QP)} \\ = \\ \text{QUALITÀ EROGATA (QE)} \\ \text{cioè grado di conformità del servizio alle promesse fatte} \\ \text{dall'azienda al cliente magari attraverso la dichiarazione di} \\ \text{standard} \\ \text{-----fratto-----} \\ \text{QUALITÀ ATTESA (QA)} \end{array}$$

cioè le specifiche del servizio, dichiarate e interne
(requisiti cogenti, carta dei servizi, politica della qualità, aspetti
di innovazione, obiettivi di bilancio, etc)

Se la QA è strettamente organizzativa (in questo libro si parla solo di Quality Management, di qualità gestionale o organizzativa), si basa sul miglioramento interno degli aspetti professionali, tecnologici, strutturali ed economici; se la QE deve coinvolgere la massima capacità di valutazione da parte dell'azienda degli impegni da essa assunti nei confronti delle parti interessate; la QP che ne risulta è "oggettiva", deriva dalla autentica attività di misurazione degli esiti aziendali, cui bisogna aggiungere la QP "soggettiva", cioè l'opinione direttamente espressa dal cliente, soprattutto attraverso quelle indagini di customer satisfaction che Vision 2000 ritiene indispensabili, nei confronti di tutte le parti interessate, per tutta la conduzione del sistema. Il metodo corretto diventa il seguente.

QUALITA' PERCEPITA OGGETTIVA

=

QUALITA' EROGATA

QUALITA' ATTESA + QUALITA' PERCEPITA SOGGETTIVA

Fonte: Area Qualità Srl - Milano

La QP soggettiva deve concorrere alla individuazione della QA, è qui la "partecipazione attiva" delle parti interessate (in primo luogo gli spettatori e gli artisti) alla elaborazione dei modelli gestionali; deve incidere "negativamente", cioè riguardare solo misure di "non" qualità; per esemplificare: nel calcolo sopraindicato, la QP soggettiva ottima vale 0, quella pessima vale 100. Ciò non significa subordinare tutto il servizio alla percezione dei terzi, piuttosto il contrario; tentare di ottenere una QP "oggettiva", basata su valutazioni e misure dimostrabili e corrette, nelle quali si è tenuto debito conto dell'opinione delle parti interessate, serve anche a non essere alla mercé dei personalismi del cliente, delle sue richieste e dei suoi reclami. Ciò che viene definito TQM, total quality management, e che Vision 2000 sta attuando, è proprio l'insieme di filosofie e di tecniche che un'organizzazione adotta per creare un punto d'incontro fra parte *soggettiva*, cioè reazioni individuali e collettive al servizio, con parte *oggettiva*, cioè caratteristiche misurabili e quindi progettabili del servizio stesso.

Su questi presupposti il metodo darà una risposta "matematicamente" attendibile sullo stato di salute del servizio offerto dall'azienda.

QP	→	< 1	→	Situazione di difettosità
QP	→	1	→	Situazione di conformità
QP	→	> 1	→	Situazione di qualità

Una metodologia siffatta è certamente teorica ma è applicabile, così come qui descritta, al servizio-spettacolo, a patto che le categorie professionali concordino sull'individuazione almeno di alcuni parametri generali e quindi elaborino dei valori condivisi di riferimento: riduzione dei costi, produttività del personale, target di ogni prodotto, efficacia dei servizi aggiuntivi, qualificazione del frontline, esiti della comunicazione, etc.

Ma qualunque tipo di metodologia di misurazione deve appoggiarsi sulla raccolta di notizie e materiali riguardanti l'intera azienda e il segmento professionale e di mercato in cui l'azienda agisce. Non si tratta soltanto delle statistiche della SIAE o dell'Osservatorio dello Spettacolo. Ogni organizzazione deve costruire una banca dati, intesa come un insieme di documenti e di informazioni organizzato secondo criteri predeterminati tali da facilitarne il trattamento.

Ci vuole molto rigore nella gestione dei dati, la loro elaborazione deve essere validata, possibilmente scientifica. Non si deve bluffare con se stessi, come le organizzazioni dello Spettacolo fanno spesso; si devono denunciare i trend negativi, come lo Spettacolo non fa mai, perché non è detto che dipendano da colpe dei gestori e in ogni caso perché vanno corretti. Bisogna credere nella trasparenza, perché apre al confronto: confrontarsi significa quasi sempre migliorarsi e in ogni caso è un complemento indispensabile dell'*autovalutazione*. Sono molti i modelli di autovalutazione in rapporto al sistema di gestione per la qualità; i più noti e utilizzati sono quelli dei *premi*.

ISO 9004:2000 fornisce delle linee guida per una autovalutazione che consenta all'azienda di diagnosticare quali siano gli ulteriori miglioramenti possibili. Si tratta di un'attività che l'organizzazione conduce in prima persona a beneficio di se stessa, quindi non deve rispondere strettamente ad una norma. L'autovalutazione lega gli approcci adottati dall'azienda ai risultati ottenuti; fornisce la base per scambi di esperienze; migliora la comunicazione dei programmi alle parti interessate.

I modelli di riferimento sono dunque un "altro" strumento per la qualità rispetto alle norme; conoscono una grande diffusione attraverso i premi internazionali, i principali fra i quali sono l'European Quality Award per l'Europa, il Malcolm Baldrige per gli USA, il Deming per il Giappone. I premi propongono il loro modello alle aziende; il valore aggiunto della partecipazione è rappresentato dal "rapporto di valutazione" che viene inoltrato

ad ogni partecipante, il che costituisce di fatto un servizio all'azienda per capire dove investire e migliorare.

Le aziende del sistema-sala, che abbiano o non abbiano implementato un sistema di gestione per la qualità, potrebbero essere oggetto di un "premio per la qualità organizzativa", che consentirebbe loro di avvicinare i meccanismi dell'autovalutazione e insieme costituirebbe un momento di interscambio e di elaborazione di parametri. La stessa AGIS, che è titolare di premi per lo Spettacolo rivolti soprattutto alla qualità artistica e alla quantità di pubblico, potrebbe rendersi garante della stesura del modello di riferimento; le aziende che adottassero la carata dello spettatore e rispondessero ai criteri del modello sarebbero legittimate a ricevere un *accreditamento* professionale.

Conclusioni

*Il teatro di Epidauro, edificato intorno al 350 a.C.,
fu progettato, sulla base di principi geometrici,
per il massimo dell'acustica e della visibilità del palcoscenico.
I 14.000 posti furono realizzati in modo da offrire agli
spettatori
una certa comodità e spazio sufficiente
perché le gambe non ostruissero il passaggio.
(J.M.Juran, La qualità nella storia)*

La Qualità non è una panacea; le norme ISO non sono certo l'unica metodologia a disposizione; la qualità gestionale, gli operatori seri la praticano tutti i giorni "naturalmente". I limiti e le contraddizioni non mancano. Molti cercano soltanto un attestato a costi minimi, sperando che valga di per se stesso sul mercato. I consulenti poco attendibili sono tanti; ne consegue, fra l'altro, una confusione terminologica preoccupante in un metodo che fa della chiarezza delle definizioni un pilastro.

L'inadeguatezza è anche dei valutatori e dei certificatori, che spesso si fermano al rispetto burocratico del dettato normativo e non sono in grado di capire gli effettivi miglioramenti di un'azienda. Le risorse umane, specialmente se sono dipendenti fissi, fanno resistenza al cambiamento e temono i controlli (e questo è un atteggiamento diffuso negli enti dello Spettacolo pesantemente sindacalizzati); la Qualità è valutazione ma le persone sono sostanzialmente immisurabili. La mancanza di risorse economiche da assegnare alla Qualità incombe su tutto; i costi aggiuntivi della sicurezza, della salute e dell'ambiente sono comunque più cogenti; e in ogni caso i bilanci dello Spettacolo faticano a ritagliare nuovi capitoli di spesa.

Perfino da parte dei tecnici della Qualità ci sono riserve sul futuro delle norme. Un'autorità come Tito Conti scrive: "L'area tipica di applicazione delle ISO 9000 è stata nel passato – e a mio avviso avrebbe dovuto rimanere – quella mirata a dare solidità al rapporto *business to business* e a porre le basi per un generale abbattimento delle barriere che ostacolano la libera circolazione dei beni e dei servizi. Ma l'area che convenzionalmente viene definita del Total Quality Management non ha bisogno di norme. I modi organizzativi che l'impresa assume per competere (essi stessi differenziali competitivi) non possono essere definiti da norme, anzi è controproducente cercare di normalizzarli, perché ciò può limitare la spinta alla differenziazione, che è il sale della competizione" (cfr. "Qualità", giugno 1999, pg.48).

Sono valutazioni troppo avanzate per un comparto come la Cultura dove la concorrenzialità ha un'accezione del tutto particolare. Una crescita sul piano dell'organizzazione è certamente un fattore competitivo per le attività culturali, anche se il loro successo dipende dal valore della loro proposta. In proposito si è evidenziato, nei capitoli precedenti, un legame forte fra qualità del servizio e qualità del prodotto veicolato dal servizio. Nel sistema-sala ci sono gestori "puri" come gli esercenti cinematografici e gestori "misti", i quali devono convivere, spesso contraddittoriamente, con una funzione produttiva. In ogni caso, per quanto riguarda tutti gli spettacoli dal vivo, gestire una rappresentazione è un po' coprodurla, in rapporto agli esiti sia economici che artistici.

Ciò spinge ulteriormente a pensare che lo Spettacolo, come tutti i servizi a rilevanza sociale, abbia bisogno di rinnovare il modo di fare gestione. La Cispel, ampiamente rappresentativa di

tali servizi che in parte sono ormai di tipo industriale, sollecita l'assunzione di sistemi qualità regolati dalle ISO, con un particolare interesse a "Vision 2000".

Oggi il problema è, da una parte, cercare la domanda potenziale per aumentare quantitativamente l'utenza, e dall'altra garantire la qualità "oggettiva" dell'offerta. Ciò comporta, ancora più urgentemente, che il dialogo fra l'arte e la sua organizzazione diventi un *patto*, che la creatività artistica sia il cuore e la sapienza gestionale sia il cervello degli enti e delle attività culturali.

In proposito c'è una certa immobilità delle istituzioni teatrali e musicali, mentre il cinema e gli spettacoli popolari hanno sempre recepito i mutamenti del mercato. Alcuni ritardi sono motivati da una diffidenza congenita. Il mondo dello Spettacolo si rifiuta di interiorizzare il dettato gestionale degli ultimi tempi: l'aziendalizzazione; crede sia giusto sentirla come un corpo estraneo, se non una minaccia; non riesce ad elaborare una cultura organizzativa. In Italia, nonostante l'imperituro e archetipico caso dei signori Strehler e Grassi, non si accetta fino in fondo che l'artista e l'organizzatore facciano due mestieri diversi necessariamente complementari. La colpa è anche dell'aggressività con cui il liberismo politico ha attaccato la spesa per la Cultura e della moda invadente che vuole applicare il linguaggio economicistico a tutto e a tutti. In margine ad un convegno tenutosi recentemente a Trieste proprio sull'"aziendalismo universale", Claudio Magris scrive da par suo: "Qui non si vuol dibattere se il mercato è buono o cattivo, se è meglio o no privatizzare. Non mi preoccupa l'idea di un primato dell'economia. Non ho reazioni di tipo spiritualistico nei confronti del vil metallo. Non capisco nemmeno quelli che oppongono l'Europa dell'anima all'Europa della moneta. L'anima è anche il modo con cui si vive la moneta. Puoi viverla in modo egoistico o solidaristico. Il problema è un altro: l'invasione di campo. Un'industria ha la sua logica. Le fabbriche di scarpe non nascono per il bene delle piante dei piedi ma per il profitto. Perfino Tristano e Isotta, per vivere, dovevano procurarsi il nutrimento, ma nessuno, per questo, ha mai preteso di chiamarli 'Tristano & Isotta Spa'. Il fatto è che non tutto è azienda".

Fare azienda è un mezzo; come tutti i mezzi, specialmente ai giorni nostri, può soffocare il fine; ma rimane un mezzo, il cui uso oggi molti, a cominciare dagli imprenditori più avveduti, caricano di valenze etiche. Infatti qualunque aziendalizzazione

deve ormai fare professionalmente i conti con aspetti non soltanto economici e mercantili ma anche sociali.

Non bisogna assecondare la fin troppo marcata tendenza dello Spettacolo a sentirsi un unicum. E' molto utile, ma non indispensabile, insistere sulle declinazioni della Cultura come "tertium genus", quale estremo scudo contro gli assalti del controllo di gestione. Non c'è pericolo nell'applicare certi termini, per altro appropriati, ad attività che comunque il comparto Cultura deve ormai svolgere: fare delle risorse umane dei professionisti giudicati in base ai risultati, oppure ottimizzare il rapporto fra valore per l'utente e costi globali.

L'*azienda* sono le cose da farsi per ben realizzare l'iniziativa; l'*impresa* sono le cose da farsi perché l'iniziativa dia profitto. La dialettica costi/benefici va riconfermata per le aziende culturali, a spiegazione della insufficienza dei loro ricavi propri; occorre aumentare la dimostrabilità dei benefici. Aziendalizzare significa, per lo Spettacolo, sottrarsi alla autoreferenzialità, oggettivare il lavoro, correlare i costi agli esiti. Anche lo Stato oggi pone la gestione come l'aspetto determinante nei beni e nelle attività culturali, maggiore persino della tutela, e l'assetto proprietario non viene più considerato vincolante rispetto ai problemi gestionali. L'impresa produce ricchezza, ma la "forma azienda" è il grande valore culturale e sociale creato dall'imprenditoria.

L'organizzazione, tanto evocata in questo libro, è la depositaria di queste strumentazioni. Tutti gli organizzatori fabbricano sistemi aziendali "naturali" o comunque correlano fra loro delle attività derivanti da tradizioni professionali. E' almeno pensabile, sperimentabile, che ciò si razionalizzi in una serie di processi codificati e, complessivamente, in un sistema così sintetizzato.

L'organizzazione
definisce i propri obiettivi e i requisiti delle proprie attività;
li fissa nel manuale organizzativo interno, che recepisce i documenti fondamentali per l'azienda fra cui la carta dei servizi;
identifica le risorse necessarie per realizzare i requisiti e raggiungere gli obiettivi;
le distribuisce e ne imposta l'uso attraverso dei processi, che stabiliscono la natura e la sequenza delle azioni professionali necessari per realizzare il servizio erogato;
documenta, misura e valuta i risultati tecnici e gli esiti reali del lavoro svolto, al fine di ridefinire o migliorare gli obiettivi e i requisiti.

E' un'attività che non ha senso se non è strettamente collegata alla vera missione aziendale, che nello Spettacolo è la valorizzazione del prodotto artistico, e serve a far sì che l'efficacia sia prioritaria ma non a scapito dell'economicità e dell'efficienza.

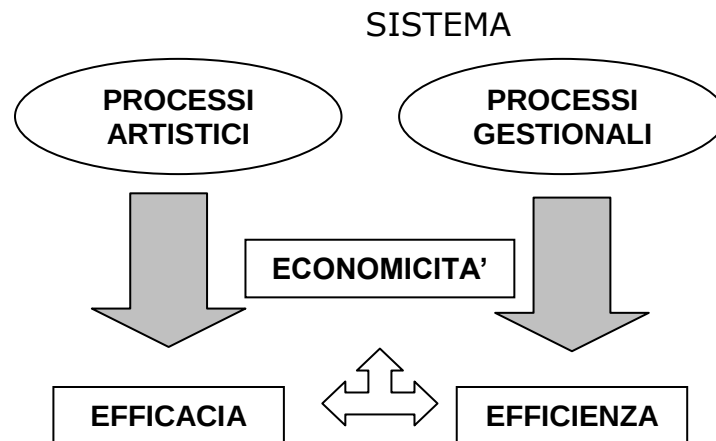


Figura 3

La complementarità fra produzione e servizio è sempre più importante. Le stesse impostazioni pluriennali che hanno assunto i finanziamenti, vanno in questa direzione. Il prodotto-albergo (la camera) è sempre più il servizio-albergo (palestre, sale-riunioni, ristoranti, discoteca, videoconferenze, piscine, etc.). Il prodotto-museo (le collezioni) è caffetteria, shop, informatizzazione, collegamenti con il turismo, etc. La visita virtuale è destinata ad essere sostitutiva di quella reale. Si possono già fare in casa ricerche in tutte le biblioteche del mondo. Ogni spettacolo sarà riproducibile dalla tecnologia domestica, con degli ologrammi che gireranno fra le poltrone del salotto. Gli spettatori chiedono fin d'ora, magari prima di conoscere il cartellone, se si può prenotare via e-mail e pretenderanno presto di ricevere il biglietto nella propria stampante.

Non è indispensabile dotarsi di qualche ISO per affrontare questi scenari, però aiuta. Il sistema qualità crea omogeneità, favorisce il monitoraggio anche economico, dispone proficuamente all'autovalutazione e alla integrazione di altri sistemi, dissuade dal voler dare a qualunque costo un copyright esclusivo al proprio modo di lavorare. E' un metodo applicabile agli enti dello Spettacolo e in generale a quelli della Cultura.

I "vantaggi" della Qualità per qualsiasi organizzazione sono: la creazione di modelli predefiniti anche se personalizzabili; la

definizione di regole comportamentali su cui confrontarsi; la capacità di raccogliere dati al fine di effettuare misurazioni; la predisposizione al miglioramento continuativo. All'inizio gli svantaggi sono costituiti dai costi (appositi interventi e acquisti sono inevitabili) e dall'oggettivo rallentamento del lavoro: i controlli, la raccolta dati, il rispetto delle procedure, i riesami e le revisioni, etc., costano in termini di tempo anche come decremento della capacità di lavorare, ma a medio termine pagano con un rilancio della produttività, con economie e razionalizzazioni, altrimenti il sistema gestionale è fallito.

Lo Spettacolo attualmente è diviso su queste metodologie: il teatro e la musica tradizionali ne sono ancora lontani, gli altri settori hanno già attuato non poche assimilazioni.

Se si circoscrive l'analisi, com'è nell'assunto qui sviluppato, alle strutture che interfacciano sia la domanda degli spettatori sia l'offerta dei produttori, che qui sono state definite complessivamente sistema-sala, e altresì alla gestione di tali strutture strettamente intesa, si può affermare che i modelli della Qualità configurati dalle norme ISO sono applicabili alle aziende del servizio-spettacolo.

Se Qualità è, indissolubilmente, miglioramento interno e soddisfazione del cliente, il servizio-spettacolo non può più ritenere di essere un unicum organizzativo estraneo a queste logiche (anche perché non gli sarà più concesso). L'arte non può prescindere dall'organizzazione, e l'organizzazione non può prescindere da regole. Le stesse riforme in atto nel comparto orientano i rapporti fra produzione e gestione in senso aziendale. L'internazionalizzazione dei mercati non tocca profondamente il servizio-spettacolo, ma coinvolge tutti nell'internazionalizzazione delle regole.

Soddisfare il cliente non vuol dire cercarne biecamente il consenso, ma nemmeno soltanto aprire uno sportello reclami o realizzare comode forme di biglietteria; bensì fare finalmente una programmazione cinematografica estiva o togliere dal mercato uno spettacolo che non funziona con il pubblico (anziché reggerlo con finanziamenti, costruirgli contenitori ad hoc, imporlo con scambi). C'è un modo non commerciale di lavorare "in funzione del cliente" (è da sempre il modo degli artigiani, che possono avere più professionalità degli artisti), il che significa innanzitutto lavorare "bene", e magari, come più volte sottolineato più sopra, dedicarsi ad un altro tipo di cliente, come in primo luogo l'artista, il suo bisogno di ricerca, di atmosfera, di stile.

Il punto di partenza è che ogni servizio-spettacolo dichiararsi non solo per quale scopo ma anche per quale cliente lavora.

Ciascuno pensa, ovviamente, che il proprio lavoro è ben fatto. Tutti gli operatori dello Spettacolo si sentono autoreferenziali. Affrontare l'applicazione di un metodo terzo, riconosciuto pubblicamente dal mondo del lavoro, e conformarvisi, può essere una ginnastica produttiva per il servizio-spettacolo, e anche per i processi produttivi; un modo costruttivo per andare verso un orizzonte, molto vicino, dell'organizzazione culturale che è in vorticoso mutamento.

Il cittadino-standard "occidentale" del terzo millennio è in forma fisica, magari palestrato, mediamente capace di internavigare, con un cellulare-protesi trapiantato nell'orecchio. E' dotato di tante carte di credito e di pochissimo denaro vero. E' informato e interattivo, non ha un particolare bisogno di essere intelligente e tantomeno colto. Pretende un lavoro ben pagato, che tuttavia conceda abbondante tempo libero, e un ragguardevole numero di cosiddetti servizi che gli garantiscano un variopinto edonismo permanente. In proposito è ormai abituato a subire, nel quotidiano bombardamento pubblicitario, dichiarazioni e promesse di "qualità" sempre più frequenti e spesso palesemente improprie.

Che tipo di "cliente" è costui? Qual è il suo rapporto con la "cultura", o meglio, con le "culture"? Sugli scaffali delle "librerie" degli autogrill e dei supermercati si possono vedere, disciplinatamente affiancati, "Siddharta" e "Scopare per dimagrire", a conferma che l'anima e il corpo sono da sempre più popolari del logos, il quale sembrava poter essere il luminoso segno degli ultimi decenni del Novecento, la laica rivincita della ragione sugli orrori dell'homo homini lupus.

Si è invece scivolati in una dittatura dell'offerta "colta", in un elitarismo forse involontario, contro cui il "popolo" (più probabilmente i suoi tribuni) ha lanciato una sfida iperconsumistica, sorretta dal benessere globalizzato e perciò inesorabilmente vincente? E' una domanda troppo difficile, cui tuttavia il management culturale non può non dare risposte. L'organizzatore deve salvaguardare gli obiettivi di nicchia, tutelare l'espressività artistica e le esigenze degli studiosi, ma deve altresì attenersi ai fatti (uno dei citati otto principi ISO).

La democratizzazione della cultura è innegabile, e la centralità dell'utente nell'erogazione dei servizi culturali ne discende automaticamente. Oggi il "demos" è una massa di clienti

connotati da un elenco interminabile di diritti, riassumibili nella "soddisfazione totale".

Specialmente la gestione pubblica della cultura, cioè le istituzioni prevalentemente finanziate dai ministeri o dagli enti territoriali, non può, normalmente, segmentare gli utenti e quindi escluderne a priori alcune componenti, a meno che non riveli chiaramente delle giustificate priorità. Il nuovo manager culturale deve partire da questo "stato dell'arte".

Il manager culturale lavora al patto fra l'arte e la sua organizzazione, al "contratto estetico" fra il realizzatore dello spettacolo e il suo pubblico; crea le condizioni per sostenere l'espressione artistica, conosce le prassi artistiche, deve esserne un po' "complice" e rimanere più oggettivo di lui; detiene la strategia, approccia "culturalmente" la pianificazione, deve saper guidare e prevedere; il suo cerca di essere un undermanagement, un management "invisibile", leggero, rapido, ma anche esatto e molteplice; deve rendere attive le informazioni e soprattutto le conoscenze; deve creare *l'efficienza del diseconomico*.

Nell'ambito del sistema-sala c'è un soggetto a sé stante: l'esercizio cinematografico, che oggi punta sull'insieme di prodotto, tecnologia e servizi aggiuntivi. Gli altri settori sono accomunati dalla priorità delle risorse umane: gli artisti, il pubblico, i lavoratori. La risorsa spettatori prevale perché, nell'attuale incertezza economica, non si può non considerarla un ricavo fresco e incrementabile, e quindi non ci si deve esimere dall'applicarle criteri anche quantitativi. Il cinema ha avuto una grande crisi, parzialmente irreversibile; l'evoluzione espressiva poteva essere interamente assorbita dalla televisione; gli esercenti sono riusciti a imporre una certa rinascita della sala. Oggi i multiplex rischiano di uccidere i locali a conduzione familiare, ma hanno positivamente rivoluzionato l'offerta di cinema al pubblico. La musica ha allargato i suoi confini non pagando eccessivamente la contaminazione dei linguaggi, diventando un mondo in cui ruotano lirica, concertistica, pop, danza, musical e altro. Il circo, palesemente anacronistico, perseguitato ingiustamente dagli animalisti, oppresso dalle burocrazie locali, conserva intatto il suo emozionante fascino, continua ad essere il miglior modo, per uno spettatore, di capire cosa significa "fare spettacolo". Il teatro è rimasto solo con la "parola" drammaturgica, ineguagliabile rappresentante di quel logos prima citato, ma proprio per questo indebolita nei confronti dell'immagine, del suono, dei mezzi di comunicazione e perfino del gioco delle internazionalizzazioni e dei localismi linguistici;

ingolfata altresì da un eccesso di soggetti, con forme gestionali diseguali.

La Qualità non può rimediare al morbo dei costi dello Spettacolo; non sul piano degli incassi (che non ammortizzeranno mai sufficientemente), dello sviluppo della tecnologia (tranne il cinema, lo Spettacolo deve difendere il suo artigianato), del valore materiale (gli spettacoli non sono beni), del prestito pubblico (ci si sta provando, ma il vero finanziamento dei cittadini è l'acquisto del biglietto), del credito (gli interessi sono schiaccianti, a meno che le fondazioni bancarie non facciano miracoli), dei servizi aggiuntivi (sono ormai indispensabili ma non provvidenziali). Nello Spettacolo i singoli possono guadagnare moltissimo (se si sente dire che nessuno si è mai arricchito con il teatro, è falso; in alcune occasioni è probabile che gli stessi contributi diventino un lucro per i beneficiari), ma il complesso del comparto richiede un sovvenzionamento pubblico, per contenere il quale bisogna spingere ad amministrare bene, non a rivolgersi al mercato tout court come dagli anni '90 la stessa mano pubblica sembra sostenere. Il fatto che lo Stato contribuisca e investa nello Spettacolo dovrebbe significare essere parzialmente sottratti al mercato, poter perseguire altri scopi. La garanzia è la gestione sana, un proficuo rapporto con il privato, una corretta connotazione nonprofit. Lo Stato, o altri mecenati pubblici, possono continuare a fare assistenzialismo e contemporaneamente invitare all'ingresso sul mercato, ma certamente devono modificare i loro parametri ed è giusto che le categorie professionali partecipino, almeno consultivamente, a tali ridefinizioni. I cittadini hanno, insieme, il peso fiscale che dà loro il diritto a servizi efficienti, e il costo diretto di tali servizi sempre più elevato. La Qualità è una buona bussola per cercare i punti di equilibrio delle diverse azioni da intraprendere.

Paradossalmente la Qualità è difficile da "unificare"; tutti pensano di possederla, come ci insegna la frase di Pirsing che apre questo libro. Ma la Qualità organizzativa è antica; ce lo ricorda la citazione di Juran in chiusura; è un valore che parte da lontano, magari dall'onestà intellettuale e dall'umiltà professionale di ciascuno.
