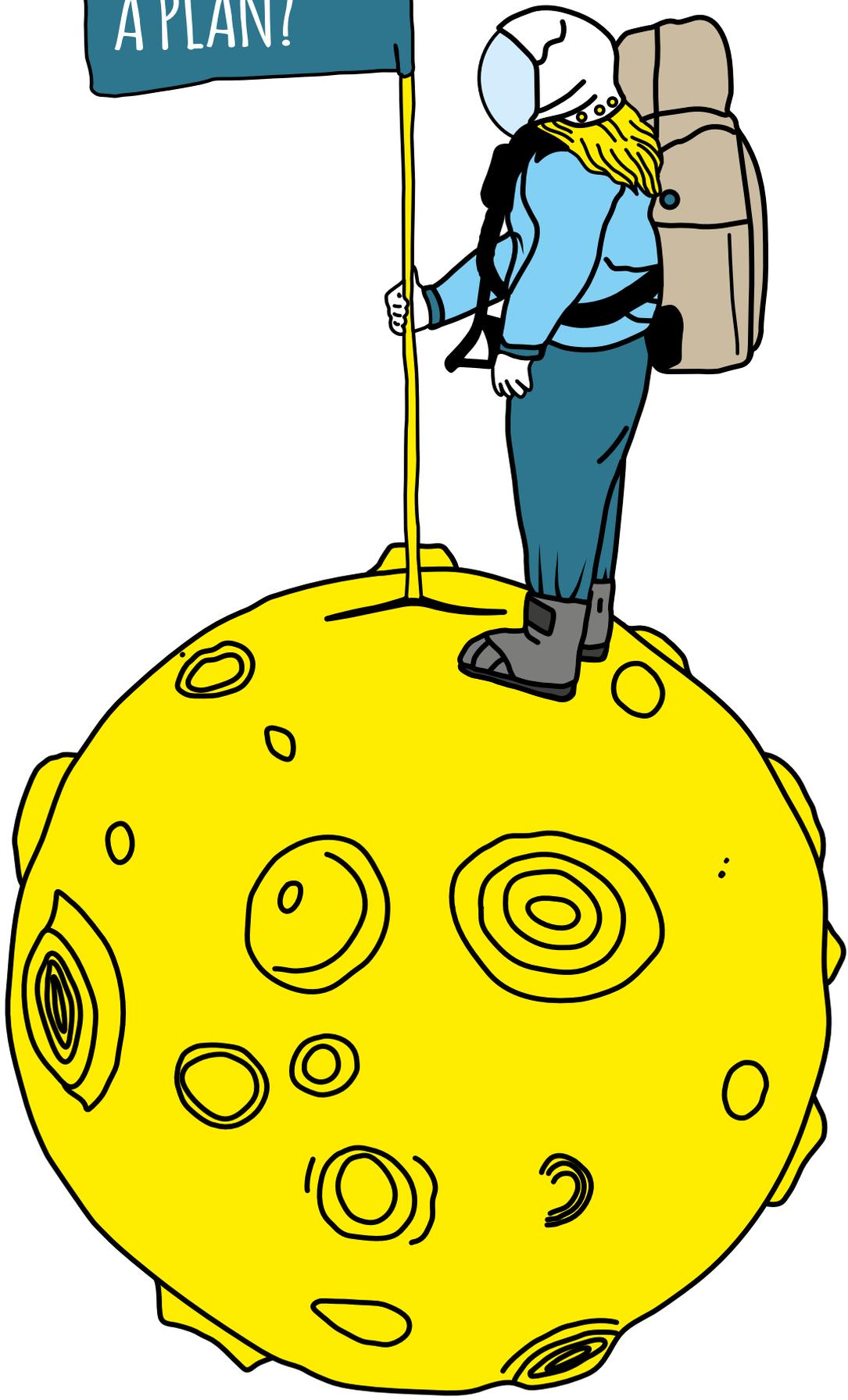


DO YOU HAVE
A PLAN?



liv.in.g
live internationalization gateway

1.

Lo scenario di riferimento

1.1. Il processo di internazionalizzazione in Italia

Il settore dello spettacolo dal vivo in Italia sta attraversando un periodo di importanti cambiamenti. La crisi del 2008 che trasversalmente ha colpito diversi settori, gli ingenti tagli economici, le riforme e l'assenza di strategie di medio-termine volte a sostenere le organizzazioni e le imprese di spettacolo nel loro riposizionamento stanno incidendo sulla competitività di tale organizzazioni sia in ambito locale che internazionale. La necessità di elaborare nuovi "modelli di business" capaci di conciliare fondi pubblici, fondi privati e risorse

A causa delle attuali difficoltà del settore, sono necessari nuovi modelli di business.

generate dalle proprie attività è una delle grandi sfide (non solo in Italia) del momento, così come l'importanza di avviare processi di internazionalizzazione necessari sia per il "posizionamento" delle organizzazioni di spettacolo che per l'accesso ad un mercato più ampio.

Questi temi, oltre ad essere sentiti in ambito italiano, fanno parte di un dibattito europeo relativo ai nuovi *business model* da individuare in ambito culturale, così come la necessità di attivare processi di internazionalizzazione coordinati. Diversi gli studi e le indicazioni ad opera di Trans Europe Hall, IETM, ENCACT, CAE, European Culture Foundation ed altri che stanno osservando le organizzazioni culturali europee e le azioni volte a ripensarsi e a trasformare la propria attività *core* in favore del nuovo contesto economico e culturale.

In Italia, l'accesso ad un "mercato" internazionale (e qui ci riferiamo a progetti Europei, *networking*, co-produzioni in ambito internazionale, etc.) rap-

presenta la reale possibilità attraverso cui poter sperimentare nuovi modelli e progettare al di fuori del complesso e "farraginoso" sistema nazionale. I festival e le manifestazioni culturali in generale segnalano spesso come valore aggiunto la provenienza da oltre frontiera di parte della programmazione, con positivi effetti di richiamo sul pubblico e un maggiore impatto comunicativo (si veda il proliferare delle stagioni e dei festival "internazionali"). Ciò è valido anche all'estero con un valore aggiunto ancora riconosciuto al brand Italia.

La possibilità di aprirsi a mercati esteri è spesso una necessità sentita da compagnie, teatri e associazioni con alte potenzialità e che trovano nello sbocco su un mercato internazionale occasione di riscatto in un contesto nazionale spesso poco dinamico.

Attualmente è evidente una differenza su base regionale di politiche volte all'internazionalizzazione ed una difficoltà di sistema nell'approcciarsi a questa dinamica: molte sono le organizzazioni dello spettacolo dal vivo che stanno cercando di ampliare la loro attività all'estero, scontrandosi però con l'assenza di politiche dedicate, la mancanza di specifiche competenze e l'incapacità di stabilire tempistiche adeguate di avviamento.

In questo quadro, C.Re.S.Co. ha indagato prima e messo a punto poi un'idea progettuale che riuscisse a riunire le diverse esigenze, dalle compagnie alle istituzioni, attorno ad un meccanismo efficace e dinamico di supporto all'internazionalizzazione.

1.2. Inquadramento normativo: il Ministero e l'attività internazionale

La crisi fronteggiata dallo spettacolo dal vivo, sia dal punto di vista strategico che da quello economico, prende avvio ben prima del 2008: il calo dei contributi e la mancanza di una *vision* nel ristrutturare il sistema hanno infatti caratterizzato la fine degli Anni '90 e l'inizio del secolo. In particolare, lo spettacolo si è trovato a soffrire un vuoto normativo più forte a livello centrale che locale: assenza di una legge quadro sullo spettacolo dal vivo (varata infine nel 2017), mancato aggiornamento dei contratti collettivi nazionali, rinnovamento del FUS giunto a compimento solo

nel 2014, adeguamento delle leggi alle direttive europee già cominciato nelle Regioni, ma ancora lento in ambito ministeriale.

Questi elementi afferiscono ad aspetti differenti del settore, ma mostrano chiaramente come sia mancata una linea di indirizzo (vuoi politica, vuoi tecnica) in grado di generare un cambiamento a più livelli e influenzare con le proprie *policies* il comportamento degli operatori.

L'internazionalizzazione è però oggi uno dei temi maggiormente citati a livello istituzionale nelle nuove normative: richiami alla sua importanza strategica sono presenti sia nel DM 1 luglio 2014, che regola il Fondo Unico per lo Spettacolo, sia nella legge 175/2017, che porterà alla scrittura del Codice dello Spettacolo.

Il DM 1 luglio si propone di “sostenere la diffusione dello spettacolo italiano all'estero e i processi di internazionalizzazione, in particolare in ambito europeo, attraverso iniziative di coproduzione artistica, collaborazione e scambio, favorendo la mobilità e la circolazione delle opere, lo sviluppo di reti di offerta artistico culturale di qualificato livello internazionale”. A tal proposito, l'attività internazionale aumenta i suoi punti nella valutazione qualitativa delle attività.

Questa attenzione si scontra però al momento con l'assenza, se non con l'incongruenza, degli strumenti pratici messi a disposizione.

Il DM 1 luglio 2014 ha potenziato il ruolo della **produzione**, sia per i grandi teatri che per le compagnie, con un conseguente problema di mercato laddove il contesto italiano post-crisi non è in grado di assorbire i numeri generati dalla nuova normativa: la frontiera internazionale potrebbe favorire un allargamento del bacino di utenza.

Eppure la normativa al contempo prevede:

- il riconoscimento di non più del 40% delle recite effettuate all'estero per le compagnie di produzione e i centri di produzione, mentre nessuna indicazione è data per Teatri Nazionali e di rilevante interesse culturale;
- che tali recite siano riconosciute solo se non oggetto di sostegno per la mobilità (v.sotto);
- che possano essere effettuate solo in Paesi EU, escludendo i Paesi cosiddetti

“Terzi” oggetto dei programmi europei, l'area Mediterranea e la nuova (e ricca) frontiera asiatica.

A parti invertite, **la circuitazione internazionale** è favorita all'estero tramite l'appoggio degli Istituti di Cultura/Art Council e un forte coordinamento centrale delle attività e dei progetti bilaterali, a cui si accompagnano economie che coprono viaggi, alloggi, vitto e talvolta le traduzioni. Il DM 1 luglio 2014 va a coprire i soli costi di viaggio, ha un forte limite nelle tempistiche di richiesta (entro il 31 gennaio di ogni anno), comporta un alto livello di burocrazia (fra cui il riconoscimento di un Istituto di Cultura per certificare lo svolgimento della data estera) e automaticamente esclude la recita dal totale valido ai fini dei parametri come compagnia di produzione (v.sopra).

Con la soppressione dell'ETI e il depotenziamento degli Istituti di Cultura italiani, il ruolo di coordinamento in Italia è affidato ai sempre più oberati funzionari ministeriali senza un capitolo di spesa dedicato.

La legge 175 riprende fra gli obiettivi del futuro Codice dello Spettacolo proprio il rilancio degli Istituti di Cultura come luoghi di *networking*, il supporto alla mobilità, la promozione di progettazioni anche complesse fra Italia ed estero, un più efficace dialogo fra Mibact e MAECI.

Ad oggi infatti, **progetti più strutturati** a livello ministeriale hanno carattere sporadico o legato ad una singola iniziativa, a volte non direttamente proposta dall'istituzione ma dagli operatori (creazione della NID Platform, ospitalità di vetrine italiane come al Fringe Festival di Edimburgo, partecipazione a IETM Bergamo 2015).

La **mobilità** dei singoli non ha un sostegno diretto nei programmi ministeriali, ma vede la collaborazione con entità esterne come il GAI (Giovani Artisti Italiani) e la Fondazione Cimetta su specifiche progettualità, così come le occasioni di formazione specifica.

Mancano del tutto **iniziative coordinate con i Ministeri degli Esteri e dell'Economia** per un inquadramento dello spettacolo dal vivo come impresa creativa e culturale, con l'accesso a fondi dedicati per l'internazionalizzazione e un coordinamento con rappresentanti esteri nei diversi Paesi.

Va detto che in questo scenario, alcune Regione italiane hanno invece potuto sperimentare processi di internazionalizzazione, creando alcune

progettualità spot che hanno fornito elementi di riflessione per il sistema oltre che un primo banco di prova. È il caso dei progetti di mobilità realizzati in Lombardia fra il 2013 e il 2015 e dei Teatri Abitati in Puglia¹.

Nonostante questi e altri virtuosi casi isolati (che comunque pongono domande sulla sostenibilità

in prospettiva dei modelli e sulla visione sistemica di insieme), appare evidente come - sebbene l'argomento susciti l'interesse istituzionale e si stia cercando di recuperare il tempo perduto grazie alle nuove normative - il settore percepisca un vuoto nell'accompagnamento ad un percorso di internazionalizzazione che pure viene indicato come prioritario dagli enti pubblici.

2. Verso il progetto Liv.In.G.

2.1. Il lavoro del tavolo internazionale C.Re.S.Co. e la prima analisi

In parallelo alle sperimentazioni locali, il fiorire dei processi di cooperazione in Europa e l'estendersi dei processi di internazionalizzazione al settore delle imprese creative ha portato alla nascita di studi di settore, di riflessioni e tavole rotonde in tema oltre che alla sempre maggiore consapevolezza del valore, sotto molteplici aspetti, che possono ricoprire tutte le operazioni di esportazione all'estero della cultura. Numerosi sono i network e le progettualità in Europa che si occupano di attivare processi di cooperazione e internazionalizzazione.

Questa riflessione è molto sentita all'interno di C.Re.S.Co. grazie alla presenza del tavolo internazionale, composto da project manager, artisti, direttori di teatro e festival, singoli professionisti. Dal 2013 al 2015 il tavolo è stato molto attivo nell'organizzare convegni e momenti di dibattito che portassero l'attenzione sui temi della mobilità, della progettazione europea, del networking, del capacity building, dei modelli di accompagnamento.

Vengono realizzate due conferenze dedicate, entrambe a Brescia (2013 e 2015), ed il tavolo prende parte attiva al convegno Boarding Pass del MiBACT (2014), agli appuntamenti della NIDPlatform (2014 e 2015) e ai tavoli di IETMBergamo (2015), che contribuisce anche ad organizzare.

Il lavoro del tavolo suscita molto interesse e viene percepito anche all'esterno come uno spazio di forte condivisione e dialogo fra esponenti diversi del settore: ciò contribuisce a renderlo estremamente partecipato e a raccogliere al suo interno, nel corso degli anni e dei vari appuntamenti realizzati, professionalità specializzate e disponibili a mettere a disposizione le proprie competenze per migliorare la politica cultura sul tema.

Il percorso svolto dal tavolo in questo biennio mette in luce una serie di criticità ed elementi ricorrenti, largamente condivise da tutti gli attori del settore:

L'Internazionalizzazione:

- si configura come un processo di cooperazione che nasce in maniera informale e con risorse proprie;
- è di successo quando è accompagnato da competenze e conoscenze specifiche;
- richiede una consapevolezza elevata degli obiettivi che si vogliono raggiungere attraverso tale processo, poiché qualora mal gestito può diventare deleterio per chi lo intraprende facendo seguire ad un successo occasionale l'incapacità a sostenerlo o riprodurlo, mandando in tilt il sistema produttivo e la sopravvivenza dell'ente;
- è un processo non lineare. Lo showcase ha logiche differenti da quelle showroom e della fiera;
- la non linearità di tale processo spesso rende difficile la quantificazione o misurazione quantitativa dell'efficacia di investimenti in questa direzione ed il reperire risorse per attivare tali processi;

¹ Teatri Abitati è un progetto che ha offerto a 10 compagnie teatrali regionali (in possesso dei requisiti necessari) la possibilità di mettere in campo competenze artistiche e organizzative per programmazioni di rassegne, promozione e formazione del pubblico, produzione di spettacoli, animazione culturale del territorio, gestione tecnica e amministrativa dei luoghi di spettacolo con azioni estese oltre i confini municipali nonché un'ospitalità rivolta, in partenariato, ad altre compagnie teatrali regionali senza fissa dimora.

- se svolta correttamente, ha importanti ricadute positive in termini artistici, manageriali, territoriali, di rapporto col pubblico.

Alcune osservazioni:

- non esiste, né in Italia né all'estero, un'assimilazione dei processi di internazionalizzazione delle imprese culturali che sia omologo a quelli già sperimentati per le imprese in generale (Camere di Commercio ed aiuti alle imprese per la presenza in fiere di settore);

- si nota un generale ritardo delle competenze di base nel settore delle imprese culturali e creative relativamente alla capacità di internazionalizzazione;

- si nota una difficoltà a reperire, accantonare risorse per attivare processi di internazionalizzazione;

- si riscontra una difficoltà a percepire il processo come una strategia che necessita una riorganizzazione delle risorse umane interne e un'evoluzione globale della struttura;

- internazionalizzazione pone l'accento sulla "biunivocità" della relazione. Al fine di attivare i processi idonei è importante saper capire quando accogliere e quando essere accolti;

- sono necessarie competenze linguistiche ma soprattutto una capacità di comprendere le culture e le dinamiche dei mercati obiettivo, quindi spesso servono key-partner locali;

- servono conoscenze specifiche a livello tecnico (amministrative etc.). Quando esistono finanziamenti spesso richiedono molto lavoro amministrativo e alte competenze per ottenerli;

- è una sfida che pone l'accento sulle azioni capaci di creare la possibilità di attivare processi non sul prodotto in sé.

Alcuni pericoli dell'internazionalizzazione:

- correre dietro al mercato;

- essere travolti dal successo internazionale e snaturare il progetto artistico con la conseguenza di perdere il mercato nazionale e non essere in grado di sostenere il confronto con l'internazionale;

- fare investimenti al buio con presentazioni in contesti non studiati e dei quali non è possibile avere consapevolezza;

- la natura di processi talvolta costosi e a lungo termine determina un alto tasso di fallimento nei casi in cui il processo non sia accompagnato da skilled profiles.

Quando internazionalizzazione è una strategia win win:

- quando sottende uno scambio e genera o è generato da un processo di cooperazione;

- quando è un cambiamento di approccio di tutta la struttura produttiva che genera nuove competenze in chi lo affronta sia a livello produttivo, organizzativo che creativo;

- quando è sintesi fra un approccio di marketing e uno scambio di valori;

- quando prevede la tesaurizzazione delle esperienze inserendosi in un processo più ampio e non occasionale;

- quando sa riportare sul territorio le conoscenze acquisite.

Dopo due anni di incontri e riflessione, il team ottiene un finanziamento per lo studio di fattibilità.

2.2. Lo studio di fattibilità di "Liv.In.G.": un processo nato dal basso

Alla fine del 2015, nell'ultimo convegno realizzato a Brescia, i membri del tavolo internazionale si interrogano sulla possibilità di dare una risposta concreta alle criticità emerse, prendendo spunto in particolare da alcuni modelli europei di accompagnamento. Un ulteriore step di ricerca e approfondimento, condotto in una giornata di lavoro del tavolo nel marzo 2016, individua in maniera definitiva l'obiettivo da raggiungere in un "Desk per l'internazionalizzazione delle im-

prese di spettacolo dal vivo”.

Viene designato un gruppo di lavoro (composto dalle ideatrici del progetto) per tentare una scrittura sperimentale del progetto, composto da Cristina Carlini, Cristina Cazzola, Giuliana Ciancio e Carlotta Garlanda, quattro progettiste con competenze complementari, già attive a livello internazionale con ruoli differenti.

Il gruppo comincia a delineare la prima ipotesi del desk, confrontandosi con gli altri esponenti del tavolo e partecipando ad alcuni eventi dedicati (Luoghi Comuni Festival Milano, IETMAmsterdam).

Nel luglio 2016, Marche Teatro, promotore C.Re.S.Co. e membro del tavolo internazionale, invita il gruppo a tenere un workshop sull'internazionalizzazione durante Inteatro Festival, come tappa del progetto “Adriatico” realizzato dalla Regione Marche per sostenere l'internazionalizzazione delle imprese culturali: è l'occasione per verificare con i partecipanti l'idea del desk e anche per sperimentare un primo modello di lavoro partecipativo.

A seguito del workshop, il progetto viene infatti ulteriormente arricchito e delineato, ma emerge anche la necessità di realizzare uno studio di fattibilità per poter davvero procedere a strutturare il modello, che deve essere in grado di adattarsi alle diversità regionali che caratterizzano il sistema italiano, pur restando coerente e riconoscibile a livello nazionale.

E' Fondazione Cariplo ad accogliere la proposta e a concedere un finanziamento allo studio per l'anno 2017 da avviare su quattro regioni pilota considerate significative: Lombardia, Marche, Lazio e Sicilia.

Lo studio, presentato da C.Re.S.Co., trova l'appoggio di tre suoi promotori in qualità di partner regionali:

- SmartIT, progetto a carattere europeo nato proprio da uno studio di fattibilità interno a C.Re.S.Co. con sede a Milano e Roma;
- Marche Teatro, già ospite del primo workshop e organizzazione con una forte storicità in campo internazionale;
- Retablo e Zo Culture, attivi in Sicilia sui processi di crescita e accompagnamento delle imprese di spettacolo dal vivo.

Centro dello studio è la realizzazione di un desk che:

- metta in atto una strategia di accompagnamento personalizzata, di lungo termine e in modalità learning by doing;
- sappia conciliare una visione nazionale del sistema con le differenze e specificità dei singoli territori;
- possa avvalersi di professionalità differenti per rispondere alla mancanza di competenze specifiche;
- porti avanti una propria attività di networking internazionale;
- utilizzi i dati raccolti per proporre adeguate politiche culturali sul tema;
- abbia una struttura leggera, dinamica e sostenibile.

Lo studio si caratterizza inoltre per alcuni aspetti:

- il progetto nasce dal basso e all'interno di una rete nazionale: ha quindi una natura non commerciale, ma di politica culturale e così viene percepito dai suoi fruitori;
- l'attivazione di un processo culturale e non commerciale non può prescindere da un coinvolgimento diretto delle istituzioni e da una loro presenza nella fase di analisi e di studio;
- non funzionando come un'agenzia, grande valore viene dato al partenariato locale e alla collaborazione con chi già si occupa di questi temi sui singoli territori;
- in rispetto della natura dell'idea iniziale, la reale fattibilità deve essere verificata anche in relazione alla partecipazione attiva degli operatori del settore.

Lo studio viene condotto per tutto il 2017 e prende il nome di “Liv.In.G. - Live internationalisation gateway”, col patrocinio delle Regioni Lombardia, Marche e Sicilia; si unisce al gruppo di lavoro anche Giulio Stumpo, in virtù della cui specifica competenza viene elaborato il business model. Ha seguito il processo come mediapartner atatro.it.

3.

Metodologia della Ricerca

3.1. Le aree geografiche di ricerca

La consapevolezza della enorme 'biodiversità' culturale presente sui nostri territori, la differenza fra le politiche regionali volte all'internazionalizzazione e la realizzazione di Desk locali come punto nevralgico del progetto Liv.In.G. hanno motivato la scelta di strutturare lo studio di fattibilità prendendo come campioni regioni molto diverse fra loro come Lombardia, Marche, Lazio e Sicilia (già citate sopra) e coinvolgendo in qualità di partner a livello locale C.Re.S.Co, Marche Teatro, Smartit e il binomio ZO Culture/Retablo.

Il contesto di queste zone è estremamente eterogeneo per sistema dello spettacolo, regolamentazione regionale e tipologia di partner locali da coinvolgere.

La metodologia di lavoro è stata pertanto impostata come un vero processo di ricerca basato su strumenti comuni a tutte le regioni prese in esame. Il processo mirava a far emergere eventuali analogie o peculiarità utili a strutturare un modello di *governance* capace di adattarsi in maniera integrata a tutte le specificità italiane di cui le 4 aree di analisi sono state considerate come esempi sufficientemente esaustivi nella loro diversità.

Le quattro aree di ricerca e gli incontri regionali:

- grazie alla sua posizione e alla sua storicità nell'essere in connessione con realtà d'avanguardia e contesti internazionali, la Lombardia è stata considerata la prima area di lavoro e regione capofila. La grande attività delle organizzazioni che la abitano, la presenza sul territorio di enti che hanno già avviato e supportato processi di internazionalizzazione, tra cui Fondazione Cariplo che ha sostenuto lo studio di fattibilità e C.Re.S.Co, ha consentito al progetto di essere in dialogo costante con una realtà dinamica sotto il profilo economico e culturale;
- la regione Marche, con Marche Teatro come partner locale, è stata partecipe,

sin da subito, alla delineazione del progetto (come già indicato, nel luglio 2016 il Teatro delle Muse di Ancona ha ospitato il workshop sull'internazionalizzazione). Le Marche hanno rappresentato, già a partire dalle prime fasi, l'opportunità di entrare in relazione con un'organizzazione dalla forte storicità in campo internazionale e con una struttura di rilevante interesse culturale;

- in quanto sede centrale delle più importanti istituzioni politiche, si è ritenuto imprescindibile coinvolgere la regione Lazio nello sviluppo del progetto Liv.In.G. Il confronto con questa realtà, portato avanti nel corso degli incontri, pur mettendo in luce la sempre maggiore difficoltà nell'attuare nuove e valide strategie, ha evidenziato la volontà e la consapevolezza della necessità di riprendere ed instaurare un dialogo continuativo e costruttivo con gli scenari artistici ed economici più contemporanei;
- in Sicilia, si è testata la relazione con una regione a statuto speciale le cui dinamiche di produzione e creazione artistica sono strettamente legate alla posizione geografica e a protocolli specifici che determinano un *modus operandi* peculiare. Il partenariato con Zo Culture di Catania - partner del progetto in questa regione insieme a Retablo - ha consentito di entrare in relazione con un ente complesso, comprensivo di più soggetti, che è stato in grado di aggregarli e di raccogliere al proprio interno una pluralità di processi collettivi tale da rappresentare un punto importante di confronto e collaborazione sulle nuove pratiche di cooperazione.

I primi mesi da gennaio a giugno 2017 sono stati incentrati sullo studio delle peculiarità territoriali, con l'obiettivo di strutturare un sistema di valutazione e raccolta dati che potesse essere significativo in relazione a due parametri:

1. la possibilità di raccogliere dati al fine di strutturare un modello di *governance* adattabile a tutte le regioni;
2. la necessità di valorizzare, a favore di tutti gli *stakeholder* coinvolti, il potenziale formativo dato dalla messa in relazione fra i partecipanti durante il processo stesso.

Questo ha portato alla scelta di realizzare una serie di incontri pubblici aperti, due per regione, nell'arco di sei mesi – da giugno a dicembre 2017, usando due format: interviste incrociate e **World Café** per il primo; **Focus group** per il secondo.

I due appuntamenti regionali sono stati immaginati per rispondere, da un lato, alla necessità interna al progetto e allo studio di fattibilità di identificare un bisogno e di raccogliere, in relazione ad esso, dati rilevanti e attuali sull'urgenza percepita nei confronti dell'internazionalizzazione (cui si aggiungevano anche elementi utili per immaginare nuovi modelli di business adatti a sostenerla ed incrementarla); dall'altro, l'esigenza di far emergere bisogni, problematiche e richieste locali al fine di realizzare una mappatura, il più completa ed inclusiva possibile, sull'effettiva situazione dello spettacolo dal vivo nelle aree prese a campione di ricerca.

A partire da queste considerazioni sono stati strutturati gli incontri nelle quattro regioni, mediante i quali è stato possibile ottenere informazioni specifiche ed elaborarle in connessione

gli **stakeholder** che Liv.In.G. si propone di raggiungere:

1. Le organizzazioni attive nel settore dello spettacolo dal vivo (teatro, danza, musica, circo etc)

- compagnie e organismi di produzione
- orchestre e ensemble musicali
- Teatri Nazionali e Tric
- circuiti
- teatri privati

2. Organizzazioni no-profit attive nel settore culturale (ad esempio: associazioni che lavorano in maniera più trasversale nel settore culturale in senso ampio, senza afferire alle categorie relative allo spettacolo dal vivo, e che si occupano di progetti didattici, di formazione del pubblico, di attività culturali a scopo sociale etc.)

3. Imprese culturali attive nel settore culturale (*ad esempio*: fondazioni, cooperative, imprese, ecc)

Le principali metodologie di ricerca sono state suddivise in interviste, *Word Café* e *Focus group*.

I due appuntamenti, suddivisi per le regioni che corrispondevano alle 4 aree geografiche di ricerca, hanno coinvolto attivamente: nel primo, Enti pubblici e ministeriali, Organismi privati ed Istituti di Cultura chiamati su invito a relazionare e con-

frontarsi sul tema; nel secondo, un target più specifico, raggiunto grazie al network dei partner di progetto e ai contatti diretti e indiretti delle progettiste.

Qui, in dettaglio, i numeri dei soggetti coinvolti nel processo e presenti agli incontri regionali, divisi per tipologia:

3.2. Partecipanti – Numeri e Tipologia

Oltre a Enti Pubblici e Partner di progetto, sono stati coinvolti e interpellati nello studio di fattibilità tutti coloro che sono potenzialmente interessati a processi di internazionalizzazione, individuati come target, nonché in generale tutti

- ↗ Compagnie e organismi di produzione (68)
- ↗ Teatri Nazionali e Tric (4)
- ↗ Teatri privati (14)
- ↗ Circuiti (2)

- ↗ Festival (5)
- ↗ Artisti (9)
- ↗ Operatori del settore (25)
- ↗ Associazioni e fondazioni attive nel settore dello spettacolo e culturale (3)
- ↗ Istituti di cultura e Ambasciate (4)

3.3. Road Map – gli incontri regionali

Come indicato, negli incontri pubblici regionali si è scelto di usare tre diverse tipologie di raccolta dati: interviste incrociate; *world café* e *focus group*.

Città	Data	Luogo	Attività
Ancona	06-lug-16	Teatro delle Muse	World Café
Roma	06-giu-17	Foyer del Teatro Valle	Interviste incrociate – World Café
Milano	21-giu-17	BASE	Interviste incrociate – World Café
Catania	22-lug-17	Zo Centro Culture Contemporanee	Interviste incrociate – World Café
Roma	19-set-17	Teatro Argot Studio	Focus Group
Milano	12-ott-17	Museo del Novecento	Focus Group
Ancona	16-nov-17	Teatro delle Muse	Interviste incrociate
Bruxelles	23-nov-17	IETMBrussels	Incontri con stakeholder
Catania	02-dic-17	Zo Culture	Focus Group
Milano	14-dic-17	Piccolo Teatro	Presentazione pubblica conclusiva
Roma	14-dic-17	Foyer del Teatro Valle	Presentazione pubblica conclusiva

3.3.1 Interviste incrociate e world café

Il primo degli incontri pubblici, in ciascuna delle quattro regioni, è stato diviso in due sessioni distinte: una mattutina scandita dalle interviste incrociate; una pomeridiana caratterizzata dal *world café*.

Nella prima parte dell'incontro, agli ospiti invitati è stato chiesto di rispondere a una o più domande su uno dei temi della giornata, in modo tale da portare differenti punti di vista ma senza farli sovrapporre su ogni singolo punto di discussione. Questa metodologia ha permesso di far emergere contenuti e condividere informazioni procedendo per implementazione e apporto di elementi positivi, evitando il fenomeno della critica polemica e della ripetizione. Grazie a una conduzione serrata, che prevedeva tempi contingenti, è stato favorito il dialogo con interven-

ti dalla platea che, sollecitata in base a competenze e potenzialità specifiche di cui i conduttori erano a conoscenza, ha potuto fornire un valore aggiunto integrando le diverse domande. Il team di lavoro agiva diviso per ruoli, occupandosi della conduzione, della stimolazione (il cui obiettivo consisteva nell'invitare i partecipanti a intervenire in maniera diretta) e della raccolta delle parole chiave affioranti nel corso del dibattito, mostrate a vista su pannelli o grazie a proiezioni. Le domande sono state strutturate e suddivise per indagare quattro macro aree:

1. Perché l'internazionalizzazione
Un primo focus è stato posto sulle motivazioni che muovono il processo di internazionalizzazione e sulla loro differenziazione a seconda dei soggetti che la approcciano: Istituzioni, compagnie ed organizzazioni culturali, operatori del settore.

2. Politiche per una *legacy*

La presenza o meno di politiche di *legacy* è stata ideata al fine di capire se esista una visione di medio / lungo termine e quali possono essere elementi critici di fallimento e successo.

3. Strumenti operativi

Un terzo elemento d'analisi è stato indirizzato sugli elementi pratici, come profilazione, *networking*, partenariati, progettazione, distribuzione, etc., con l'obiettivo di inquadrare il ruolo di Istituzioni, Teatri, operatori e artisti come destinatari o fautori del processo.

4. Economie

Partendo da quali l'investimento e il ritorno pragmatico di una strategia volta all'internazionalizzazione, è stato indagato che tipo di supporto economico un operatore e una compagnia del settore necessiti nonché quali siano la possibilità e le modalità di investimento da parte delle Istituzioni.

Nella parte pomeridiana dell'incontro, i tavoli di lavoro sono stati organizzati secondo il metodo del *world café*: ogni tavolo, riprendendo le quattro domande centrali della giornata, ha trattato un tema differente; tutti i partecipanti, a rotazione, hanno preso parte ai vari tavoli così da condividere e approfondire le informazioni emerse nel corso della mattinata.

La fase delle interviste incrociate e del *world café* ha permesso ai partecipanti di scambiare pratiche e analizzare fallimenti, di condividere informazioni e immaginare strategie, di evidenziare o fare emergere bisogni, con un importante valore aggiunto di formazione o aumento della consapevolezza, trasversalmente riconosciuto da tutti i partecipanti come un primo *step* indispensabile per il percorso, nonché oltre che un primo strumento di motivazione e coinvolgimento degli *stakeholder* interessati.

3.3.2. Focus Group

Il secondo degli incontri pubblici regionali è

stato impostato secondo il metodo del *Focus Group*.

Ai partecipanti sono state poste 10 domande a risposta multipla su dei fogli: per ogni domanda è stato lasciato un tempo molto breve per scegliere la propria opzione, unica ed anonima; dopodiché, i dati raccolti sono stati elaborati e condivisi in tempo reale per ciascuna domanda.

In questo specifico caso, la raccolta dati, oltre che alla mappatura di settore, era funzionale anche alla profilazione dei potenziali servizi gestiti da Liv.In.G.

La condivisione dei dati è stata seguita da una discussione guidata sui risultati emersi, che permetteva non solo di far emergere eventuali sfumature e profilare in maniera più efficace servizi e target, ma era anche capace di restituire maggiore consapevolezza ai partecipanti, elemento di nuovo riconosciuto come valore aggiunto.

Il *Focus Group* si è quindi delineato come un primo step di consulenza per quei soggetti che in generale si approcciano al processo di internazionalizzazione con poca cognizione della complessità che questo comporta e che durante l'incontro erano condotti a fare maggiore chiarezza sui propri bisogni.

Le domande sono raggruppabili in tre categorie distinte, ognuna delle quali è volta a indagare aspetti più specifici del processo di internazionalizzazione:

a. Ruolo dell'Internazionalizzazione:

Il primo focus è stato nuovamente posto sull'importanza – presente e futura – dell'internazionalizzazione e sull'individuazione del valore aggiunto nell'avviare e/o incrementare il processo nel settore dello spettacolo dal vivo.

b. Analisi della situazione attuale

A partire dall'individuazione degli aspetti deficitari interni alle strutture ed organizzazioni del settore, si è chiesto di indicare il tempo e le risorse umane attualmente impiegati per l'internazionalizzazione e di segnalare verso quale tipologia di servizio (accompagnamento o consulenza) si ricor-

rerebbe per modificare o potenziare le proprie **strategie**.

c. Previsione rispetto al progetto Liv.In.G.

Le domande poste a conclusione dell'incontro hanno avuto l'obiettivo di identificare alcuni aspetti chiave nel rapporto che si instaurerebbe con Liv.In.G. e la rete di Desk locali. Nel dettaglio: quali traguardi si prevede di poter ottenere dalla collaborazione con Liv.In.G. nell'arco di 1 e di 2 anni di attività; la disponibilità ad investire nei servizi Liv.In.G.

Le stesse domande sono state inoltre utilizzate per somministrare alcuni questionari on line mirati, in modo da allargare il bacino di riferimento e approfondire ulteriormente la ricerca.

3.3.3. Dati sui partecipanti

Agli incontri organizzati nelle quattro regioni hanno preso parte:

Lazio	62 partecipanti
Lombardia	59 partecipanti
Marche	58 partecipanti
Sicilia	54 partecipanti

3.4. Incontri Internazionali

All'attività territoriale sono stati affiancati anche incontri in contesti internazionali. Durante IETMBrussels, ad esempio, sono stati organizzati degli appuntamenti mirati con stakeholder esteri attivi a vari livelli di politiche culturali e di accompagnamento all'internazionalizzazione quali:

Istituti di cultura;
Network europei;
Reti nazionali;

Organizzazioni a matrice pubblica preposte al tema;

Organizzazioni private attive sul tema.

A ciascuno è stato chiesto di dare un'opinione rispetto a:

Visione dell'Italia dall'estero;

Difficoltà riscontrate nel dialogo e nella cooperazione con l'Italia;

Difficoltà riscontrate nell'esportazione di spettacoli e artisti italiani;

Suggerimenti pratici da adottare.

I soggetti intervistati sono stati:

IETM (Belgio)

On the Move (Belgio)

MobiCulture (France)

Flemish Art Institute (Belgio)

Red de teatros alternativos (Spagna)

Act Association (Bulgaria)

Art Office Foundation (Bulgaria)

Busart (Grecia)

Independent Theatre Association (Islanda)

LAFT Berlin (Germania)

British Council (UK)

Spectacle Vivant en Bretagne (Francia)

Arts and Theatre Institute (Repubblica Ceca)

The Development Platform (Danimarca)

Institut Ramon lull (Spagna)

Australia Arts Council (Australia)

Dance Info Finland (Finlandia)

Farham Maltings (UK)

International Scene Bcn (Spagna)

4.

Primi risultati dell'Indagine

4.1. Interviste & World Cafè

La domanda sul perché l'internazionalizzazione ha fatto emergere la complessità di un processo stratificato alla cui base vi sono due ordini di motivazioni. Sul piano artistico e culturale, avviare una strategia di internazionalizzazione risponde alla vocazione originaria dell'artista e alla sua necessità di conoscere e sperimentare linguaggi espressivi differenti. Dal punto di vista economico-manageriale, il confronto con realtà diverse rappresenta un'occasione data dalla necessità poiché richiede uno spostamento dell'attenzione producendo una sistematizzazione degli strumenti di cui si dispone così da trasformarli in vere e proprie strategie d'azione. La possibilità di entrare in contatto con realtà economiche eterogenee, inoltre, apre a maggiori occasioni di finanziamento e di guadagno che, a loro volta, generano un aumento di *reliability* della struttura coinvolta nel processo.

La riflessione attorno alla presenza o meno di politiche a favore di una *legacy* ha sollevato, in prima istanza, la necessità di porvi un'attenzione maggiore in modo tale da poter sviluppare pratiche focalizzate sul medio-lungo termine. Nei contesti in cui il tema della *legacy* è già considerato basilare, viene tuttavia, strettamente connesso a due delle problematiche attuali, caratterizzanti il sistema dello spettacolo dal vivo italiano: la difficoltà di condividere informazioni e di fare rete. Sulla constatazione di questi aspetti cruciali, è stato ribadito come la stessa mobilità dell'artista acquisti un valore aggiunto solo se inserita in una rete da intendere come un sistema di condivisione, collaborazione e *networking*.

Gli strumenti operativi, considerati più fondamentali, dovrebbero essere rivolti all'offrire servizi di formazione mirata e di orientamento (profilazione) sia per migliorare le proprie competenze professionali sia per capire le possibilità e modalità più adatte alla propria struttura in vista di un processo di internazionalizzazione. Un altro elemento determinante è stato individuato nello sviluppo di una piattaforma online da strutturare come un database di informazio-

ni che permetterebbe di accedere ed incrementare i propri contatti nazionali ed internazionali. In aggiunta, la possibilità di instaurare un rapporto diretto e personalizzato con la rete di Desk locali, consentirebbe, a differenza di quanto accade con le agenzie, di approntare strategie personalizzate, condivise e artisticamente valide.

Il focus sull'investimento economico derivante da un processo di internazionalizzazione ha evidenziato tre priorità comuni ai vari territori: la necessità di richiamare la politica e le istituzioni a compiere determinate scelte sulla base delle indicazioni degli operatori stessi (*advocacy*); l'esigenza, da parte delle compagnie e delle organizzazioni, di avere una chiara visione dell'investimento da compiere; la creazione di nuove dinamiche e modalità di produzione artistica, quindi, l'apertura verso un nuovo scenario economico da far ruotare attorno a meccanismi di *networking* e di co-produzione con il coinvolgimento di più *stakeholder*.

Le maggiori esigenze sono emerse in merito ad azioni di networking, formazione e profilazione.

4.2. Focus Group

In continuità con i dati emersi dalle interviste incrociate e dai *world café*, **il ruolo dell'internazionalizzazione** è considerato fondamentale, non solo, per confrontarsi con culture e linguaggi artistici differenti con cui costruire nuove sinergie, ma anche per ampliare la circuitazione dei propri spettacoli.

I valori aggiunti sono individuati, soprattutto, nella possibilità di valorizzare le specificità artistiche italiane nonché quella di entrare in contatto con diverse estetiche e modalità organizzativo – produttive.

L'analisi **sulla situazione attuale** – dalla prospettiva di un operatore/compagnia e da quella più istituzionale – ha fatto emergere carenze sia in termini di metodo, le quali per essere colmate richiedono un processo di formazione e la capacità di saper modificare la propria organizzazione interna, sia in termini di budget: i pochi fondi a disposizione rendono le compagnie italiane più deboli in confronto a quelle straniere sul panorama internazionale. Queste difficoltà condizionano anche l'impiego attuale del tempo e delle energie destinate a lavorare nel campo internazionale. L'investimento medio che si tende a fare è 1 persona per 1 giorno a settimana. Nonostante vi sia una consapevolezza diffusa della necessità di dover impiegare più tempo e un vero e proprio team di persone, la scelta dipende da molteplici fattori: il tipo di progetto; il tipo di struttura in cui si lavora; la produzione; il budget a disposizione.

Sulla base di questi dati, artisti, compagnie ed operatori del settore sono disposti a ricorrere, investendo circa 500-1000€, ad un aiuto esterno per un servizio che si configuri più come un accompagnamento che un servizio spot, consulenziale.

Le maggiori aspettative e prospettive, in merito al rapporto con quelli che potrebbero essere i servizi offerti da **Liv.In.G.**, si rivolgono principalmente in due direzioni: l'accesso a nuove reti e a nuove relazioni internazionali; l'ottenimento di Fondi Europei.

Per avere le informazioni dettagliate di quanto emerso nei singoli incontri, si rimanda ai *Report* allegati.

4.3. Questionari online

Al fine di raccogliere più dati possibili e specifici in tutte le regioni prese in esame si è scelto di realizzare un questionario online in modo tale da raggiungere, contemporaneamente, più soggetti a distanza. In particolare il questionario è stato somministrato ai target della Regione Marche e a un campione degli operatori di C.Re.S.Co. Riproponendo lo schema del *Focus Group* (10 domande a risposta multipla, raggruppabili in 3 categorie distinte con richiesta di indicare, anonimamente, 1 risposta a quesito), si è strutturato un format che, a differenza degli altri incontri regionali, non è stato accompagnato da una discussione tra i partecipanti ma che si è rivolto a due target ben precisi, più esatti e coerenti tra loro: operatori specializzati ed artisti del settore.

Dalla prospettiva degli operatori, emergono i seguenti aspetti:

↗ I valori aggiunti di un'attività internazionale risiedono nella possibilità di avere un maggiore scambio artistico; aumentare la propria reputazione; conoscere nuove idee e modalità di lavoro.

↗ Alcuni degli aspetti deficitari, interni alla propria organizzazione e struttura, riguardano: i contatti internazionali; le metodologie di lavoro; la comunicazione.

↗ Il tempo attualmente dedicato all'internazionalizzazione oscilla da un giorno al mese ad uno a settimana; si riscontra, inoltre, la tendenza ad impiegare una persona a tempo parziale.

↗ Si è disposti a compiere un investimento economico (tra i 200€ e i 1000€ annui) per usufruire dei servizi Liv.In.G. con l'obiettivo di ottenere, nell'arco di un anno: fondi europei; accesso a nuove reti; nuovi rapporti internazionali.

↗ Nel corso di due anni, il risultato a cui maggiormente si aspira è la vincita di un progetto europeo.

Le risposte fornite dagli artisti evidenziano i seguenti elementi:

↗ Sviluppare un percorso volto all'internazionalizzazione rappresenta, non solo, una necessità ma anche la possibilità di realizzare un maggior scambio artistico.

↗ Due degli aspetti su cui lavorare per avviare un corretto processo di internazionalizzazione sono il reperimento di contatti internazionali e la comunicazione.

↗ Si preferisce pagare per avere un servizio di accompagnamento – realizzato per lo specifico della propria attività, con obiettivi di medio/lungo termine e capace di far acquisire le competenze mancanti durante il percorso – piuttosto che ricorrere ad un servizio di consulenza spot, esterno alla propria compagnia, organizzazione, ecc.

↗ Da un servizio di accompagnamento, nel corso di un anno di lavoro, ci si aspetta di ottenere accesso a nuove reti e a fondi europei.

↗ Nell'arco di due anni, tra i risultati maggiormente ambiti vi sono: la partecipazione e la vincita di un progetto europeo; la partecipazione ad un bando extraeuropeo.

4.4. Risultati internazionali

Dall'indagine condotta attraverso le interviste nel contesto di IETM Brussels emerge che i paesi stranieri sentono il bisogno di strutturare dialoghi e progettualità che vedano l'internazionalizzazione come un processo bilaterale, prevedendo anche l'accogliere oltre all'essere accolti. Un processo che possa essere configurato e percepito come uno scambio e non solo come un mercato: sono necessari quindi interlocutori che non ragionino necessariamente con la logica del prodotto, ma che siano capaci di essere intermediari all'altezza di enti e istituzioni che all'estero, in molti paesi, sono preposti esattamente a questa funzione.

In generale, si è potuto riscontrare che se l'Italia conserva ancora un'alta *reputation* estera per la qualità della propria produzione culturale, un grande deterrente allo sviluppo dei processi di internazionalizzazione è rappresentato dalla difficoltà nel leggere il sistema nostrano e nello stabilire contatti, mancando un coordinamento più o meno istituzionale che si ponga come anello di congiunzione.

L'assenza di un contatto centrale riduce anche la possibilità di avere informazioni aggiornate e supporto per le pratiche amministrative (in uscita e in entrata). Inoltre la mancanza di un sostegno alla mobilità che faciliti l'uscita dei prodotti artistici fa sì che questi siano meno competitivi rispetto ad altri Paesi che offrono queste opportunità, rendendo difficile anche realizzare progetti bilaterali, visto lo squilibrio degli strumenti messi a disposizione a livello istituzionale.

L'assenza di un interlocutore che sappia tradurre e armonizzare le differenze fa i vari paesi determina di fatto uno stallo relazionale e una sensazione, sia dall'esterno che dall'interno, di impossibilità di stabilire collaborazioni se non nei termini dell'occasionalità e della casualità dell'accesso a informazioni, reti, incontri. Spesso le strutture più grandi – maggiormente visibili in quanto connesse a enti o istituzioni e percepite dall'esterno come qualificanti – sono quelle che riescono ad attivare partenariati ai quali però è difficile, se non impossibile, dare continuità.

Questa difficoltà di relazione, oggettiva e percepita, rende inoltre molto difficile l'accesso ai processi di internazionalizzazione per le strutture più piccole, livellando la percezione della produzione italiana a pochi artisti che non possono essere esaustivi della biodiversità nazionale.

L'effetto ultimo è una lenta diminuzione della qualità percepita all'estero, con la sensazione che pochi artisti esportati equivalgano a pochi artisti validi: l'incapacità dell'Italia di garantire *policy* democratiche nell'accesso ai processi di internazionalizzazione determinerà, sul lungo termine, un indebolimento della sua stessa *reputation* estera.

5.

Liv.In.G – la fattibilità

5.1. La struttura intermedia

Lo studio di fattibilità e i dati raccolti hanno confermato una serie di presupposti già inclusi nel modello immaginato precedentemente, ma, al tempo stesso, hanno anche messo ulteriormente a fuoco il posizionamento di Liv.In.G. sul mercato e la sua struttura operativa.

I presupposti necessari al processo si sono confermati i seguenti:

- è stato riconosciuto a più livelli il valore aggiunto di un **percorso di accompagnamento** (e quindi di *learning by doing*) rispetto alla mera consulenza spot;
- l'urgenza del bisogno e il potenziale del progetto sono entrambi dimostrati dalla **disponibilità a pagare** per i servizi proposti, come hanno affermato gli operatori coinvolti nei *focus group* e nelle interviste.

Partendo da queste due premesse e raccogliendo istanze e criticità evidenziati dagli *stakeholder*, sono state ulteriormente definiti gli aspetti peculiari di Liv.In.G. che ne affermano ulteriormente il posizionamento, oltre che la sua *mission*.

Come prima cosa è emersa la necessità degli operatori del settore di potersi riferire a una **struttura “intermedia”** che sia un interlocutore privilegiato e che favorisca un dialogo sul piano nazionale e a livello territoriale, intercettando i bisogni del settore dello spettacolo dal vivo (con un primo attento riferimento al teatro e alla danza). Al tempo stesso, questa struttura, dato il suo ruolo di mediatore e osservatore dovrebbe prendere le forme di **un'antenna internazionale** che possa facilitare il dialogo tra le organizzazioni ed istituzioni italiane ed estere, fornendo servizi, momenti di incontro, possibili occasioni di scambio e/o residenza.

Una struttura intermedia è per sua natura caratterizzata da un'apertura verso l'esterno e quindi dall'essere accessibile e trasparente nei suoi processi, dotata di una sensibilità e capacità di mediazione tra i molteplici interlocutori e costantemente informata delle novità e criticità

emergenti del settore in cui opera.

Liv.In.G. viene percepito come una struttura neutrale, a servizio del sistema, a cui attribuire fiducia sia per la condivisione delle informazioni (molto difficile tra pari), sia per la gestione trasparente del rapporto con *stakeholder* esteri, sia per l'elaborazione di dati e proposte utili a migliorare le politiche culturali in atto. L'attuale mancanza di questo punto di raccordo è uno degli elementi percepiti come maggiormente critici sia dalle istituzioni e dagli operatori italiani, sia dagli *stakeholder* internazionali.

E' infatti cruciale riuscire a fronteggiare il presente divario di informazioni e l'altissima dispersione dei contatti che ostacolano la fluidità di scambi e incontri fra Italia ed estero e non permettono la costruzione di un meccanismo sistemico a partire da cui sviluppare progettualità articolate e condivise. Per altro, possiamo anche affermare che tutti gli *stakeholder* internazionali intervistati si sono già dichiarati interessati e disponibili ad **aprire collaborazioni con Liv.In.G.** fin dall'annualità 2018.

Partendo quindi dall'approccio *learning by doing* e dal suo posizionamento come struttura intermedia, Liv.In.G. intende fornire competenze, capacità relazionali e di *networking* sia per il pubblico che per il privato. Inoltre si propone come uno **strumento trasversale di policy** con un approccio *bottom-up* rivolto agli operatori dello spettacolo dal vivo, in dialogo costante con istituzioni e *stakeholder* nazionali e internazionali.

5.2. Il sistema di governo

In risposta a quanto emerso dalle interviste e dai diversi *focus-groups*, Liv.In.G. intende dotarsi di un sistema di *governance* che abbia un carattere di tipo orizzontale, sperimentando processi di *decision-making* innovativi, come già visto in alcune imprese del Terzo Settore e all'interno di reti europee.

Per questo motivo, Liv.In.G. intende porre una forte attenzione, nel suo modello di gestione, ai **servizi** che saranno offerti e alle **competenze** apportate dai soci fondatori, dai collaboratori e dalle organizzazioni che saranno parte del “contratto di rete” (meglio descritto di seguito).

Obiettivo del sistema di *governance* pertanto è quello di superare la logica di esclusività e ge-

rarchia in favore di un approccio aperto e collaborativo. In quest'ottica sono da leggere: il "contratto di rete" da intendersi come una delle forme più adatte a valorizzare la collaborazione tra i diversi interlocutori di progetto; un "sistema locale di desk" che possano garantire un continuo livello di informazione e mediazione tra le difficoltà locali e nazionale; un "cloud" di collaboratori che possa contribuire allo sviluppo del progetto nel suo insieme e portare uno sguardo aggiornato sui temi dell'oggi e le priorità teoriche e pratiche della progettazione culturale in ambito internazionale.

Alla luce di queste considerazioni, si conferma quindi l'organizzazione del modello Liv.In.G. così come ipotizzato in fase di progettazione e che prevede:

un **coordinamento centrale** che si occupa della strategia generale, della comunicazione, delle relazioni internazionali, oltre che delle attività di ricerca e della piattaforma on line (vedi più sotto in dettaglio)

una **rete di sportelli regionali (sistema locale di desk)** realizzati in collaborazione con organizzazioni locali e che garantiscono il lavoro di front office e l'orientamento delle azioni a livello locale

una **rete (cloud) di consulenti** che viene coinvolto in maniera specifica e mirata a seconda delle competenze e dei progetti messi in campo

Inoltre, le 5 aree di sviluppo del progetto riguardano:

1. l'apertura di un'**area di ricerca** che permetta a Liv.In.G. di continuare la sua ricognizione sul settore e di elaborare periodicamente dati e studi aggiornati rispetto ai processi di internazionalizzazione (mettendo i risultati a disposizione di *stakeholder* esterni nonché utilizzandoli come strumento di aggiornamento per il

team di Liv.In.G.)

2. lo sviluppo di una **piattaforma on line** che funzioni come database condiviso e interfaccia che offra specifici servizi ai clienti;
3. l'implementazione di una **area relazioni internazionali ed eventi** che posizioni Liv.In.G. come antenna sulla scena nazionale e internazionale;
4. **la formazione** offerta ad artisti, operatori, professionisti di diversi settori che intende sostenere il settore con formule *ad hoc* sulla composizione del settore dello spettacolo dal vivo in ambito europeo, dei linguaggi artistici e sui modelli di creazione internazionale;
5. **l'area servizi** che riguarda lo sviluppo e la composizione del pacchetto servizi che definito in base anche ai processi di profilazione degli utenti e delle necessità emergenti del mercato che andranno ad implementare la piattaforma on-line.

5.2.1 Il coordinamento centrale

Il coordinamento centrale avrà la funzione di definire le linee guida generali, verificare la coerenza degli obiettivi proposti, l'implementazione delle attività, un piano generale che tenga conto delle complessità locali, la dimensione nazionale e l'attenzione continua verso le prospettive e le *policy* di natura europee ed internazionali nell'ambito dello spettacolo dal vivo.

Pertanto, il gruppo di coordinamento, composto dai 5 fondatori del progetto Liv.In.G, intende adottare anche all'interno del coordinamento una metodologia *learning by doing* che permetta loro di implementare le proprie competenze e al tempo stesso condividerle e trasferirle all'interno del gruppo stesso.

La struttura di Liv.In.G. sarà: coordinamento centrale, rete di desk locali, cloud di consulenti.

Questo principio è alla base delle 5 aree di lavoro individuate che saranno coordinate da ciascuno dei 5 componenti del team e che saranno partecipate a loro volta (oltre che dai futuri collaboratori) anche da ognuno dei coordinatori stessi.

Una struttura orizzontale che si caratterizza per la ripartizione di responsabilità e, al tempo stesso, garantisce la partecipazione ad altre aree di attività al fine di poter condividere e mettere a servizio dell'organizzazione competenze, passioni, visione. Quindi, forme di *continuous improvement* e *peer-learning* saranno attivate e sperimentate innanzitutto all'interno del gruppo di lavoro e ampliate grazie alla collaborazione di consulenti ed esperti di settore in un contesto di *lean management*.

E' stata ritenuta indispensabile una dimensione organizzativa in cui siano chiari i processi decisionali e le responsabilità, ma che al tempo stesso mantenga un'apertura continua verso le innovazioni del sistema e gli avvenimenti che si sviluppano al di fuori del proprio raggio di azione. A sostegno di questo obiettivo azioni di *networking* in ambito europeo ed internazionali saranno attivate coinvolgendo istituzioni, centri culturali di rappresentazione all'estero, eccetera.

5.2.2 La rete dei desk

La rete dei desk locali rappresenta il punto di forza del progetto e la reale mediazione tra le complessità delle politiche culturali nazionali, quelle internazionali e le specifiche esigenze locali.

I desk potranno essere creati sia in collaborazione con strutture già operanti sul territorio, come nel caso rappresentato durante lo studio da Marche Teatro e Zo Culture, che individueranno una propria risorsa interna che svolgerà il ruolo di *front-desk* e che sarà competente in materia di temi dell'internazionalizzazione nel proprio contesto territoriale, sia come soggetti autonomi, laddove non esista un partner territoriale adatto.

Il Desk pertanto assolverà la funzione di "cerniera" fornendo:

➤ informazione ai potenziali utenti su base territoriale;

➤ informazione nei confronti del coordinamento generale relative al contesto locale e aggiornamenti su forme di finanziamento attive o di complessità emergenti;

➤ mantenendo attiva la ricerca sul territorio in termini di necessità e aspettative sui temi dell'internazionalizzazione.

Proprio per intercettare le istanze localizzate e le necessità dei territori, Liv.In.G. non vuole prescindere dalla collaborazione con partner locali già attivi sul tema: la capacità di analizzare le esigenze locali mettendole in relazione col piano nazionale, tramite collaborazioni leggere e dinamiche, sarà cruciale per la **sostenibilità** del modello e per adattarlo in maniera davvero funzionale ai soggetti coinvolti.

5.2.3 Il cloud dei consulenti

Il "cloud" sarà costituito da professionisti attivi su versanti diversi (dall'economico, al legale, all'artistico, a quello più di management) che avranno il compito di fornire i servizi mirati ai clienti di Liv.In.G., guidandoli attraverso una forma di *mentoring* nei processi di internazionalizzazione.

Il cloud di consulenti garantisce un approccio interdisciplinare al progetto nell'offerta dei servizi, una ricchezza di visione data la diffusione di freelance sul territorio europeo ed internazionale e una prospettiva *glocale* nella creazione di servizi offerti.

La relazione con il *cloud* dei consulenti garantisce inoltre il rinnovamento osmotico del *networking* con un processo di implementazione e aggiornamento continuo.

5.3. La forma di impresa e il contratto di rete

La forma giuridica scelta dal progetto Liv.In.G. è quella della Società a Responsabilità Limitata, alla quale si affianca la veste giuridica dell'Impresa Sociale.

➤ La scelta della forma giuridica s.r.l. è la sintesi di diversi elementi.

- ↗ Avere una personalità giuridica piena che sia considerata stabile anche nei confronti di terzi;
- ↗ Garantire l'affidabilità economico-finanziaria dell'impresa presso le istituzioni private e pubbliche;
- ↗ Essere strumento per fornire servizi alle imprese al fine di garantire nel tempo un ampio autofinanziamento;

La scelta di aderire alla nuova imprenditoria sociale è una ulteriore scelta che si incardina nella volontà dei fondatori di dare una connotazione sociale all'impresa che ne interpreti la naturale vocazione, a questo aspetto si aggiunge anche la possibilità di rivolgersi ad una più ampia platea di *stakeholder* anche con la finalità di integrare i finanziamenti alla struttura sia in fase di *start-up* che a regime. La struttura di impresa sociale vuole anche rispondere ad una serie di interrogativi emersi durante lo studio che hanno posto in evidenza la questione della trasparenza, della partecipazione, della democraticità della *governance* che superi i modelli di *governance* tradizionali e che innovi lo scenario attraverso meccanismi che puntino al coinvolgimento il più possibile integrato nel rispetto delle relative competenze.

Mentre per la parte orientata alla fornitura di servizi, si è scelto di realizzare una impresa ex novo, per la parte relativa alla realizzazione della struttura di *networking* si immagina di costruire una rete di imprese che faccia riferimento allo strumento giuridico del "contratto di rete".

Questo strumento consente di coinvolgere direttamente diversi soggetti nella struttura della rete, condividere e mettere a disposizione risorse da parte dei partecipanti, avere una prospettiva programmatica di medio periodo e creare un modello collaborativo tra imprese che nel tempo si potrà diffondere su tutto il territorio nazionale.

Questo modello dovrà essere perfezionato anche in funzione dello sviluppo dell'impresa e della fornitura degli strumenti necessari allo svolgimento dei servizi di base. In una prima fase di start up si è ritenuto opportuno studiare una serie di accordi programmatici con alcuni interlocutori privilegiati e iniziare da questi a costruire la rete di imprese che avrà successivamente una sua struttura.

La scelta del contratto di rete ha anche una fi-

nalità di servizio in quanto attraverso questo strumento si possono prevedere collaborazioni; attività di scambio (industriale, tecnico, organizzativo); esercizio in comune di attività rientranti negli oggetti sociali.

↗ Lo strumento del contratto di rete risponde a requisiti che sono emersi come importanti nello studio in quanto può essere stipulato tra imprese senza limitazioni relative a:

- ↗ La forma giuridica: possono farne parte società di capitali, società di persone, imprese individuali, cooperative, consorzi, ecc.
- ↗ La dimensione: possono partecipare grandi, medie e piccole imprese
- ↗ Il luogo: possono partecipare aziende situate in diverse parti del territorio italiano e imprese estere operative in Italia
- ↗ L'attività: le imprese partecipanti possono operare in diversi settori

Per queste ragioni il contratto di rete, nella sua forma più leggera di "rete contratto" appare la prima utile evoluzione del modello di business di Liv.In.G.

La strategia di stimolo al *networking*, che oggi appare anche una strada appetibile per gli operatori culturali del settore, a differenza di quanto si poteva riscontrare nel recente passato, permette infatti di garantire una serie di prerequisiti che sono alla base del processo di internazionalizzazione. Aggregarsi e costituire una rete d'impresa consente di aumentare la crescita dimensionale preservando l'autonomia giuridica ed operativa delle diverse imprese che si aggregano. Allo stesso tempo la collaborazione all'interno di una rete d'impresa può far conseguire ai partecipanti un accrescimento delle capacità innovative e competitive. Nel contesto spesso atomistico delle istituzioni culturali divenire un'aggregazione di maggiori dimensioni permette di: affrontare meglio i mercati esteri, ma anche quelli nazionali; di ampliare l'offerta in una prospettiva di diminuzione dei costi; di accedere a specifici finanziamenti e contributi a fondo perduto e di godere di agevolazioni fiscali, qualora ci sia la necessità.

Il contratto di rete in definitiva risponde a diverse esigenze, lascia ampio margine di autonomia, organizzativa ma soprattutto di espressione artistica, ai soggetti partecipanti, rappresenta una

potenziale risoluzione di diversi handicap connessi con la piccola o piccolissima dimensione di impresa e allo stesso tempo uno strumento di dialogo strutturato con le istituzioni italiane e straniere per i soggetti più grandi.

Dal punto di vista organizzativo, il contratto di rete, formalizzando i rapporti tra gli aderenti permette di condividere le "regole del gioco". Non è questa la sede per sviluppare queste tematiche che necessariamente dovranno essere condivise con gli aderenti, ma si vuole mettere in evidenza da subito che con questo strumento i soggetti aderenti potranno avere un organo comune di rappresentanza, specifici regolamenti per l'assunzione di decisioni o per la gestione dei fondi a disposizione ma soprattutto ci si impegna per una durata temporale ampia a realizzare un programma comune di attività e quali sono i diritti e i doveri dei soggetti aderenti. In pratica questo ultimo aspetto può, a regime, essere lo

strumento principe per percorsi di *mentoring* più strutturato e di lunga durata che sono una delle questioni centrali emerse nello studio.

Liv.In.G. quindi non sarà solo una società di servizi classica ma lo strumento attraverso il quale le imprese potranno intraprendere percorsi pluriennali di sviluppo accompagnati da soggetti specializzati (la rete di consulenti) e dal miglioramento continuo che nasce dalle attività di *networking*.

Appare infine compatibile, la struttura del contratto di rete con la *governance* democratica e partecipata che il progetto intende perseguire.

Questa seconda fase del progetto, vedrà la luce in una fase successiva e sarà oggetto di approfondimento specifico dall'area ricerca e sviluppo di Liv.In.G.



6.

Liv.In.G: aree di attività e servizi

6.1. Area ricerca

Come già indicato precedentemente, Liv.In.G si doterà di un'area ricerca che possa condurre un costante lavoro di analisi delle politiche, monitoraggio delle attività svolte, di valutazione dei risultati, allo scopo di:

- ↗ Rendere pubblici dati aggiornati rispetto alla internazionalizzazione;
- ↗ Mantenere un costante aggiornamento su politiche, tendenze e bisogni;
- ↗ Aggiornare man mano gli strumenti operativi e i servizi di Liv.In.G. stessa.

L'idea di sviluppare quest'area nasce principalmente da due ragioni: prima di tutto il team di Liv.In.G. ha già potuto testare efficacemente alcuni modelli d'indagine applicati allo studio di fattibilità e in seconda battuta ha riscontrato come questi dati sensibili non solo risultino interessanti per una platea più vasta di *stakeholder* ma vanno anche a colmare un parziale vuoto informativo rispetto ai processi di internazionalizzazione in Italia.

La necessità di dotarsi di un'area che si occupi di ricerca e sviluppo è strettamente connessa alla natura dei processi che Liv.In.G. vuole sviluppare e favorire, proprio in ragione della specificità dell'internazionalizzazione che, come confermato dallo studio, è fortemente legata al tema dell'innovazione culturale, dei modelli produttivi e spesso ha come effetti secondari un impatto di cambiamento sociale.

6.2. Piattaforma Online

Liv.In.G. si afferma come un modello dinamico, legato alla ricerca e alla sperimentazione di nuovi modelli: la natura stessa dell'attività prevede l'incontro reale ma anche quello virtuale, abbattendo distanze geografiche e relazionali e garantendo fluidità al modello di *governance*.

E' quindi essenziale dotarsi di una piattaforma digitale che risponda ad esigenze organizzative, di servizio e informative; la piattaforma risponde inoltre ad una caratteristica ormai strutturale del settore, che vede sempre di più operatori culturali lavorare in mobilità e con tempi autonomi e adattabili alle diverse attività svolte, tanto più in un contesto, come quello internazionale, dove la mobilità diventa una *conditio sine qua non*.

Il progetto di realizzare una piattaforma digitale, all'interno delle aree di attività di Liv.In.G., nasce inoltre dal desiderio di sviluppare una sezione in linea con l'implementazione di tecnologie in ambito imprenditoriale, nonché dalla volontà di creare un unico strumento di raccolta e condivisione dati – utile a livello nazionale e internazionale – che possa, al tempo stesso, fornire specifici servizi ed avviare una metodologia di lavoro on-line e sia auto implementabile.

↗ I macro obiettivi della piattaforma consistono nel:

- ↗ raccogliere e condividere **informazioni**;
- ↗ delineare una unica **mappatura**, il più completa possibile, degli scenari nazionali ed internazionali;
- ↗ configurarsi come luogo di **management online** per la gestione generale di Liv.In.G.;
- ↗ fare da **termine di passaggio** tra compagnie e istituzioni nonché tra Italia ed Estero;
- ↗ Essere uno strumento di servizio operativo per gli aderenti che faciliti le attività connesse con i processi di internazionalizzazione

Pertanto, tra le diverse attività, si immagina di dare spazio alla creazione di un ricco **database** che contenga **informazioni** maggiormente richieste quali bandi, opportunità, contatti e documentazioni con la possibilità di inserire Tag per effettuare ricerche mirate o filtrate. Questa sezione della piattaforma ha, quindi, l'obiettivo non tanto di creare un nuovo strumento di ricerca on line ma piuttosto di mettere in rete strumenti già esistenti creando sinergie e collaborazioni con organizzazioni già attive su questo fronte in ambito europeo ed internazionale (come ad esempio OnTheMove).

Attenzione sarà data all'attività formativa promossa da Liv.In.G. con un catalogo di "pillole" per la formazione online dove approfondire i temi

dell'internazionalizzazione, le pratiche e gli strumenti necessari per implementare tali attività.

Con la creazione della piattaforma si intende dare spazio ai clienti attraverso la realizzazione di **pagine personalizzate** di presentazione delle organizzazioni (test iniziale di profilazione e successivo periodico aggiornamento della pagina) funzionali all'attività di *mentoring* e di ricerca e con la possibilità di diffondere la scheda/profilo mediante il servizio di Newsletter.

La piattaforma sarà anche luogo di approfondimento dove poter scaricare pubblicazione di **studi e report** condotti dall'Area di Ricerca ed eventuali documenti e studi di approfondimento redatti da istituzioni nazionali ed internazionali sui temi del lavoro nel settore dello spettacolo dal vivo e dell'internazionalizzazione.

Infine, la piattaforma sarà luogo "neutro" di incontro della community Liv.In.G., in cui rimettere in circolo informazioni strategiche che sarebbe altrimenti difficile condividere *one-to-one*, contribuendo a far crescere il concetto di *sharing economy* versus *competitor* nel settore, elemento molto utile allo sviluppo dei processi creativi innovativi di cui Liv.In.G., in generale, si vuole fare

vegni internazionali, raccoglierà informazioni utili per la mobilità bilaterale; tenderà ad organizzare (in collaborazione con le istituzioni nazionali, ove possibile) delegazioni italiane all'estero, sia presso network internazionali sia presso festival ed eventi; favorirà il confronto tra istituzioni e organizzazioni private momenti di discussione sui modelli di accompagnamento.

Tra le attività che ricadranno sotto la responsabilità di quest'area, si è data forte attenzione alla creazione di un **evento con cadenza annuale** che presenti i risultati del lavoro di *networking* condotto annualmente, che favorisca l'incontro tra i diversi interlocutori italiani ed esteri e che si caratterizzi per momenti di discussione teorica e momenti di scambio pratico.

6.4. La formazione

La formazione è emersa in ogni incontro come uno degli elementi cardine alla base dei processi di internazionalizzazione, dal momento che la mancanza di competenze specifiche è uno dei bisogni da cui il progetto Liv.In.G. è partito per la sua elaborazione.

L'approccio *continuous improvement* già pone al centro il valore dell'acquisizione di competenze da parte delle organizzazioni, ma in aggiunta a ciò Liv.In.G. prevede un programma di formazione da proporre ai suoi clienti e alla rete

di *stakeholder*, in modo tale da rispondere in maniera mirata a specifiche esigenze del settore. Possibili aree di formazione potrebbero riguardare la progettazione culturale, la progettazione europea, corsi di lingua applicati al settore, *skills* specifiche come social media, *audience development*, distribuzione, oltre che percorsi rivolti alle imprese culturali e proposte aggiornate su temi attuali e multidisciplinari.

A titolo esemplificativo si proporranno moduli tematici sul fare impresa nel mondo dello spettacolo dal vivo, la legislazione, la disciplina del lavoro, le politiche culturali e l'economia della

Cinque aree principali: ricerca, piattaforma online, eventi, formazione, profilazione e servizi.

portatore.

6.3. Relazioni internazionali ed eventi

Alla luce di quanto precedentemente enunciato, si è sentito necessario definire un'area dedicata alle relazioni internazionali che abbia lo scopo sia di favorire un reale posizionamento di Liv.In.G. come antenna internazionale, sia di facilitare i rapporti tra teatri, istituzioni, compagnie e artisti in Italia e all'estero.

Pertanto, Liv.in.G. parteciperà a meeting e con-

cultura, l'imprenditoria sociale, le agevolazioni fiscali, la comunicazione nel mondo dello spettacolo dal vivo. Il catalogo formativo sarà ovviamente personalizzato e terrà conto delle esigenze specifiche di ciascun cliente.

6.5. Profilazione e servizi al cliente

L'area dei servizi – che è l'area da cui è nata l'idea del progetto stesso – si basa su di un approccio *learning by doing*, evidenziando il valore dell'accompagnamento o *mentoring* per capitalizzare esperienze, competenze e relazioni, rispetto al semplice servizio di consulenza.

In particolare l'attività di *mentoring* si sostanzia nello sviluppo di una strategia tailorizzata sul cliente che ha lo scopo di inserire il cliente stesso all'interno di una complessa rete di informazioni (dalla varietà di bandi, a opportunità di residenza e/o coproduzione), di fornire strumenti necessari per lo sviluppo del proprio progetto di internazionalizzazione ed inoltre la necessaria assistenza tecnica amministrativa.

Pertanto il cliente sarà seguito attraverso le seguenti fasi:

1. *ex ante* - studio e analisi dell'attività del cliente:

definizione del profilo dell'impresa,

individuazione del potenziale di sviluppo rispetto alle attività ai progetti in ambito internazionale;

definizione dei potenziali target / partner all'estero

individuazione delle opportunità (bandi, mercati obiettivo, partenariati mirati etc.)

sviluppo della strategia di intervento mirata

2. *in itinere* - implementazione delle azioni:

monitoraggio delle attività e assistenza tecnica mirata

mentoring per la gestione di attività in ambito internazionale

accompagnamento al *networking* e costruzione di partenariati e alleanze

partecipazione a bandi e accesso a opportunità di finanziamento

3. *ex post* - follow up di attività e progetti conclusi:

identificazione dei punti di forza e debolezza delle attività implementate

analisi dei processi attivati, dei risultati raggiunti e delle relazioni costruite

mappatura delle potenziali opportunità a seguire

definizione della linea strategica da implementare nel futuro immediato.

Nel caso di Liv.In.G. non escludiamo di fornire consulenze mirate al bisogno, anche se il *core business* si concentrerà sui percorsi di *mentoring*.

Le **consulenze spot** saranno in ogni caso disponibili rispetto a:

1. Il servizio informativo (opportunità e bandi)
2. L'analisi di fattibilità (bandi, opportunità, mercati obiettivo, indagini preliminari etc.)
3. La partecipazione a bandi internazionali
4. L'assistenza tecnica e amministrativa

7.

I clienti e politica dei prezzi

7.1. I potenziali Clienti

Alla luce delle indagini condotte, i clienti di Liv. In.G. possono essere suddivisi come segue:

- a. *Le organizzazioni attive nel settore dello spettacolo dal vivo* (teatro, danza, musica, circo etc):

compagnie e organismi di produzione, orchestre e ensemble musicali, Teatri Nazionali e Tric (teatri regionali di interesse culturale), circuiti e teatri privati.

Ovvero tutte quelle strutture che operano soprattutto grazie ai finanziamenti pubblici (ministeriali per lo più) ma che non sono sufficienti a garantire la loro sussistenza e soprattutto a sostenere strategie di crescita e evoluzione. Il mercato internazionale è uno dei poli ai quali molti organismi guardano per poter intercettare nuove risorse, avviare alleanze, acquisire e scambiare competenze, creare nuove idee e progetti. Lo stesso tipo di bisogno emerge ancor più da chi invece vive solo di finanziamenti privati o di bandi, senza poter contare sul sostegno continuativo del FUS.

- b. *Organizzazioni no-profit attive nel settore culturale*

ad esempio: associazioni che lavorano in maniera più trasversale nel settore culturale in senso ampio, senza afferire alle categorie relative allo spettacolo dal vivo, e che si occupano di progetti didattici, di formazione del pubblico, di attività culturali a scopo sociale etc.

- c. *Imprese culturali attive nel settore culturale*

ad esempio: fondazioni, cooperative, imprese, start up creative che sviluppano progetti culturali in ambiti diversi oltre che nel settore dello spettacolo dal vivo.

Le ultime due categorie, seppur in maniera differente e con obiettivi diversi, presentano solitamente un profilo dinamico e versatile, che permette loro di essere multidisciplinari – anche nel settore dello spettacolo – ma con significative difficoltà economiche, spesso si tratta di

strutture multi progetto che fanno affidamento a bandi e relative tempistiche disallineate.

- d. *Gli enti pubblici* (per esempio Comuni), che mancano delle competenze specifiche e necessarie allo sviluppo e gestione di attività internazionali nel settore culturale oltre che nello spettacolo dal vivo. Oggi il posizionamento rispetto allo scenario internazionale interessa le amministrazioni pubbliche, anche per poter reperire ulteriori risorse in un momento storico in cui i conti pubblici sono esigui e soggetti a continue limitazioni di spesa. L'ostacolo spesso lamentato dagli uffici è per l'appunto la mancanza di figure professionali preposte a questo tipo di attività.

La relazione con i clienti sopra individuati si svilupperà secondo i seguenti livelli:

- 1. La piattaforma on line** servirà a raccogliere i profili del cliente e avrà la funzione di primo orientamento attraverso un questionario conoscitivo. Servirà quindi a:

- raccogliere e diffondere dati e informazioni;

- costruire una community on line;

- ospitare i profili personali dei clienti che possono proporsi per collaborazioni o cercare partner;

- realizzare schede personalizzate funzionali alla ricerca mirata di bandi e opportunità;

- fornire servizi specifici a distanza per facilitare la progettazione e la realizzazione operativa di progetti internazionali.

- 2. Il lavoro di front office** attraverso gli sportelli regionali servirà a fornire:

- L'orientamento al cliente sulla strategia da intraprendere

- L'attivazione del *cloud* di consulenti

- 3. L'assistenza al cliente** e lo sviluppo di strategie mirate permetterà di definire il percorso di *mentoring* e/o le consulenze spot da attivare

7.2. Valore offerto

a. Rapporto di media durata e accompagnamento *learning by doing*

l'avviamento all'internazionalizzazione richiede necessariamente un tempo prolungato perché le relazioni all'estero devono potersi consolidare, il cliente deve posizionare la propria struttura e la propria attività, l'elaborazione di nuovi progetti (anche per la partecipazione a bandi) prevede uno studio di fattibilità e molto spesso richiede un precedente e progressivo consolidamento della struttura stessa. La modalità di approccio di Liv.In.G. mira, quindi, a costruire un modello di sostenibilità nel tempo in modo tale da aiutare le strutture del settore a creare gli strumenti per poter poi essere autonomi e competitivi in un'arena europea;

b. Strategia taylorizzata sul cliente

Indispensabile il rapporto *one-to-one*, sulla base dei diversi servizi proposti da Liv.In.G. e che meglio corrispondono alle necessità e potenzialità del cliente, perché il percorso verso l'internazionalizzazione è diversificato e deve essere valutato di caso in caso;

c. Alta competenza e conoscenza approfondita dei bisogni del settore:

la costruzione di un team di lavoro e del *cloud* di consulenti altamente specializzati, con specifiche esperienze nel settore permettono a Liv.In.G. di interpretare i bisogni dei clienti e di saper rispondere con soluzioni che tengono conto di criticità, fragilità e ostacoli che spesso riguardano lo spettacolo dal vivo;

d. Prezzi accessibili (vedi sotto):

Liv.In.G. ha scelto di offrire dei prezzi calmierati soprattutto per quelle strutture che hanno bilanci contenuti. Mentre le agenzie che lavorano per la progettazione europea - per esempio - non tengono conto della capacità finanziaria dei clienti, Liv.In.G. ha deciso di modellare i propri ricavi anche in funzione dei fatturati, in modo tale da offrire la possibilità di accesso anche a organizzazioni più piccole che però hanno un forte potenziale di sviluppo;

e. Struttura intermedia e raccordo

Liv.In.G. intende essere un'organizzazione che favorisca la collaborazione tra i professionisti (free lance) esperti ed attivi in ambito internazionale e le organizzazioni e istituzioni di spettacolo favorendo l'incontro fra domanda e

offerta mettendo in movimento sinergie e collaborazioni;

f. Strumento di *Policy* culturale,

non solo "agenzia di servizi", ma anche organizzazione che può agire come strumento di *advocacy* per il settore tutto nel momento in cui diventa rappresentativa di un consistente numero di operatori e che si caratterizza, grazie alla formula del contratto di rete, network nazionali come Cre.S.Co od internazionali nel suo *board*.

7.3. Prezzi

La politica dei prezzi per Liv.In.G è basata su due principi: per quanto riguarda i servizi di base - quota di adesione alla rete e primo orientamento / *mentoring ex ante* - il prezzo è stabilito in base al fatturato dell'organizzazione. Mentre per i servizi di accompagnamento e le consulenze spot i prezzi sono fatti in base al numero di giorni di lavoro. Per esempio: se un teatro aderisce alla rete pagherà la quota e il servizio di primo orientamento in base al proprio fatturato; fatto ciò verrà elaborata una strategia specifica mirata per la quale verranno stimate le effettive giornate di lavoro da parte del team di Liv.In.G. Questa modalità ci permette di mantenere una flessibilità sui prezzi dal momento che ogni processo di accompagnamento avrà modalità e tempistiche diverse, e i costi verranno modulati di conseguenza.

Inoltre nelle regioni nelle quali l'ente pubblico stipula una convenzione con Liv.In.G. si possono prevedere scontistiche in funzione del volume di fatturato. Così come verranno previste agevolazioni per alcune categorie di *stakeholder* (per esempio una specifica scontistica per i soci C.Re.S.Co.)

I prezzi saranno indicati in base al fatturato dei clienti (servizi base) o delle giornate lavorative (servizi spot).

SERVIZI DI BASE / ORIENTAMENTO		
Servizio	Descrizione	Fatturato
Quota annuale	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Profilazione e orientamento ∅ Accesso al sito con la pagina ∅ Evento annuale di <i>networking</i> nazionale (2 posti per chi ha fatturato superiore a 200.000) ∅ Newsletter (Bandi internazionali, linee guida sulle politiche europee, etc.) ∅ Strumenti (studi e simili) ∅ Formazione di base attraverso Webinar e pillole video 	<100.000
		100.000<200.000
		200.000<300.000
		Oltre 300.000
<i>Mentoring e affiancamento ex ante</i>	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Analisi approfondita del cliente ∅ Analisi e sviluppo della strategia di internazionalizzazione ∅ Individuazione delle opportunità specifiche 	<100.000
		100.000<200.000
		200.000<300.000
		Oltre 300.000

Servizio	Descrizione	Prezzo stabiliti in base alle giornate di lavoro
Mentoring e affiancamento in itinere	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Networking ∅ Coproduzione ∅ Progettazione ∅ Sviluppo mercati internazionali ∅ Assistenza tecnica amministrativa ∅ Analisi e sviluppo della comunicazione ∅ Ex post: <ul style="list-style-type: none"> o Monitoraggio o Follow up o Mappatura delle attività future 	5 gg
		10 gg
		25 gg
		Oltre 25 gg (al giorno)
Mentoring e affiancamento in itinere	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Networking ∅ Coproduzione ∅ Progettazione ∅ Sviluppo mercati internazionali ∅ Assistenza tecnica amministrativa ∅ Analisi e sviluppo della comunicazione ∅ Ex post: <ul style="list-style-type: none"> o Monitoraggio o Follow up o Mappatura delle attività future 	5 gg
		10 gg
		25 gg
		Oltre 25 gg (al giorno)
Consulenza spot	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Analisi di fattibilità per <ul style="list-style-type: none"> o Bandi o Opportunità o Mercati obiettivo o Indagini preliminari 	5 gg
		10 gg
		25 gg
		Oltre 25 gg (al giorno)
ALTRI SERVIZI		
Evento di networking	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Evento annuale con ospiti internazionali ∅ Un giorno e mezzo ∅ World café o simile ∅ Attività formativa «leggera» 	-
Formazione	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Predisposizione di un catalogo formativo suddiviso per categorie di fruitori 	Week end
		Road show
		On line
		Workshop

7.4. Canali di vendita

I clienti verranno raggiunti attraverso i canali di comunicazione usuali (sito internet, web 2.0, newsletter) ma anche grazie a un passaparola attraverso gli operatori del settore, con i quali la struttura intende stabilire relazioni e instaurare forme di collaborazione.

I canali social saranno quelli più utilizzati, potendo contare già in partenza su una fitta rete di *follower* e contatti grazie alle alleanze che Liv.In.G. sta costruendo anche nella fase di studio di fattibilità, fra cui la collaborazione con siti e blog specializzati (come *fattiditeatro*, *ateatro*) e C.Re.S.Co Coordinamento delle Realtà della Scena Contemporanea, di cui fanno parte i soci di Liv.In.G. e che copre tutto il territorio nazionale.

Eventi pubblici di promozione e presentazione dei servizi saranno organizzati in concomitanza con appuntamenti di settore. Ne citiamo alcuni a titolo di esempio a livello nazionale: NID platform, piattaforma della danza promossa dal MIbact,

Artlab organizzato da Fondazione Fitzcarraldo, presentazioni durante festival di arti performative quali Kilowatt festival (Sansepolcro), Segni d'Infanzia a Mantova, Inteatro Polverigi (Ancona), oltre che durante le stagioni di teatri e centri culturali che fanno parte della rete.

La forza della **comunicazione diffusa** di Liv.In.G. sta proprio nella sua natura di "impresa in rete" che, da un lato, parte già con un forte radicamento nel settore e dall'altro può contare su un bacino di alleanze a livello locale e nazionale che permetteranno di promuovere iniziative pubbliche.

I **servizi di formazione** che Liv.In.G. offrirà (workshop mirati a competenze e necessità specifiche, come la progettazione, la rendicontazione europea, a titolo di esempio) saranno un ulteriore strumento di promozione rispetto ai potenziali clienti.

8.

Piano Economico Finanziario

Il quadro emerso nel corso dello studio offre uno scenario per certi versi confortante e che porta a ritenere che lo sviluppo dell'impresa possa essere effettivamente sostenibile e raggiungere il pareggio economico finanziario nel corso dei primi 5 anni di vita. Tuttavia, le analisi che si basano su "preferenze rivelate" non trovano spesso un riscontro in termini empirici altrettanto entusiastico.

Per ovviare a questo tipico caso di asimmetria informativa si è scelto di elaborare due piani economico finanziari che mettessero in evidenza la sostenibilità economica del progetto in due situazioni tipo.

La prima situazione tipo si riferisce allo studio di uno scenario minimo che prevede la strutturazione di costi base per far partire il progetto mentre la seconda situazione tipo si riferisce ad uno scenario che attualmente appare plausibi-

le alla luce del quadro emerso nello studio. Si è scelto di non prendere in esame una terza situazione tipo nella quale le previsioni di incasso e di spesa fossero maggiori delle previsioni prudenziali in quanto si preferisce mostrare un quadro il più attendibile possibile. Questa terza ipotesi, pur nell'ambito delle possibilità future, sarà uno scenario che il management dell'azienda dovrà monitorare costantemente al fine di imbattersi il meno possibile in fenomeni di crescita sbilanciata.

Si presentano di seguito i ricavi e i costi e le proiezioni complessive del progetto sia da un punto di vista economico che finanziario e patrimoniale in modo da fornire il quadro il più possibile esaustivo delle dinamiche manageriali e dei punti critici da affrontare.

8.1. Primo scenario

Lo scenario minimo che si illustra di seguito prevede una struttura di ricavi molto contenuta in quanto prevalentemente composta da contributi per lo start-up dell'impresa che sono la voce prevalente di ricavo per i primi due anni e mezzo. La parte che si dovrà reperire attraverso il mercato, pur crescendo nel tempo in modo più che proporzionale, inizialmente è considerata prudenzial-

mente molto contenuta.

Allo stesso modo, i costi hanno un andamento equilibrato in funzione del grado di certezza della fonte di ricavo. Di conseguenza vengono prevalentemente remunerati i costi del lavoro e i costi fissi, mentre assumono il carattere di marginalità i costi definiti come variabili.

Il risultato prima delle imposte è stato calcolato prudenzialmente alto, ma alla luce della riforma del terzo settore appena varata in Parlamento può rappresentare un ulteriore cuscinetto di compensazione dei rischi. Poiché i decreti attuativi vedranno la luce verosimilmente entro la fine dell'anno e il volume di risparmio fiscale sarà determinato dalla volontà dei soci di non distribuire gli utili, si è preferito mantenere un volume di contribuzione fiscale in linea con quello che avrebbero le imprese profit.

Non sono invece presi in esame i costi e i proventi finanziari in quanto il gruppo di governo dell'impresa provvederà ad autofinanziare completamente il progetto con risorse proprie.

8.1.1. I ricavi

Entrando nel dettaglio dei ricavi, la tabella seguente mostra l'andamento nel tempo per ciascuna singola voce di ricavo per entrambe le categorie. Ad una sostanziale stabilità delle risorse provenienti da abbonamenti ed al sostegno delle istituzioni per il primo triennio, il progetto sarà sostenibile prevalentemente grazie alle attività di progettazione e affiancamento nonché dalle percentuali di ricavo sul successo dei progetti. Questo ultimo punto, pur presentando un alto rischio, appare invece uno strumento di comunicazione molto coerente con lo spirito del progetto e che sarà alla base della costruzione della reputazione dell'azienda. Più che come un ricavo andrebbe pertanto visto come un "investimento" necessario nella fase di start-up.

Altro elemento di crescita del budget è dato dalle politiche di fidelizzazione che si vogliono mettere in campo che sono alla base del volume di ricavi generati dagli altri servizi. Questo tipo di ricavo si evidenzia nella voce "Abbonamenti" e nella voce "Networking" strumenti attraverso i quali si arriverà a comunicare i servizi dell'impresa in modo molto particolareggiato e a categorie di utenti interessati alle tipologie di servizio.

8.1.2. I costi

Come già anticipato i costi fissi sono prudenzialmente valutati in volume contenuto mentre i costi variabili sono invece parametrati sui volumi di attività prevista. Come in tutte le imprese nel quale il know how è alla base dello sviluppo aziendale, i costi più consistenti sono quelli del personale. Nel dettaglio, nella voce "per il personale" sono previste due persone con un contratto a tutele crescenti e 5 contratti per il gruppo di lavoro delle persone fondatrici. La formula contrattuale sarà quella della collaborazione coordinata dal committente in quanto saranno membri del consiglio di amministrazione. Il costo del personale tenderà a crescere in funzione della crescita dell'attività prevista ma comunque la forbice retributiva non supererà mai le 2 volte tra la retribuzione minima e la retribuzione massima.

Lo schema di bilancio evidenzia inoltre che i costi fissi rimangono sostanzialmente costanti nel tempo a testimonianza dell'attenzione da parte del management di mantenere una struttura flessibile e capace di adattarsi nel tempo.

I costi variabili invece mostrano che il volume di risorse prevalenti è destinato alla produzione dell'evento di *networking* annuale che come già detto sarà uno degli strumenti prevalenti per la fidelizzazione dei clienti.

Nelle pagine che seguono si mostrano i risultati delle proiezioni economiche del primo anno dettagliate per ciascun mese e degli anni successivi dettagliate per trimestri e poi semestri

8.1.3 Lo stato patrimoniale e il cash flow

Dal punto di vista patrimoniale si vuole evidenziare che le stime di entrata e di uscita sono state realizzate in modo prudenziale tenendo conto degli usi e delle difficoltà del settore a reperire risorse con capitale di credito.

Inoltre, si vuole mettere in evidenza che l'impresa si costruisce interamente con risorse proprie dei fondatori che faranno fronte interamente ai fabbisogni finanziari dell'impresa senza ricorrere a finanziamenti esterni.

Il conto economico – il primo anno

		Anno 1																
		I sem				II sem				III sem				IV sem				
A	Valore della produzione	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	tot	tot	tot	tot	tot	tot	tot	tot	
1	Ricavi da servizi	3.523	3.182	3.523	10.228	3.409	3.523	3.409	10.342	20.570	3.523	3.523	3.409	10.455	3.523	3.409	3.523	10.455
2	Progettazione	1.019	921	1.019	2.959	986	1.019	986	2.992	5.951	1.019	1.019	986	3.025	1.019	986	1.019	3.025
3	Affiancamento	764	690	764	2.219	740	764	740	2.244	4.463	764	764	740	2.268	764	740	764	2.268
4	Consulenza spot	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Attività formative	845	763	845	2.453	818	845	818	2.481	4.934	845	845	818	2.508	845	818	845	2.508
6	Success fee %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Comunicazione	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Studi e ricerche	3	2	3	7	2	3	2	7	15	3	3	2	8	3	2	3	8
9	Mentoring	892	805	892	2.589	963	892	863	2.718	5.207	892	892	863	2.647	892	863	892	2.647
2	Ricavi da abbonamenti e contributi	9.029	8.156	9.029	26.215	8.738	9.029	8.738	26.506	52.771	9.029	9.029	8.738	26.797	9.029	8.738	9.029	26.797
1	Abbonamenti	256	231	256	743	248	256	248	752	1.495	256	256	248	760	256	248	256	760
4	Fundraising	8.646	7.809	8.646	25.101	8.367	8.646	8.367	25.380	50.482	8.646	8.646	8.367	25.659	8.646	8.367	8.646	25.659
3	Networking	127	115	127	370	123	127	123	374	744	127	127	123	378	127	123	127	378
Totale Valore della produzione		12.952	11.336	12.952	36.443	12.148	12.552	12.148	36.848	73.290	12.952	12.552	12.148	37.292	12.952	12.148	12.952	37.292
Costi della produzione																		
1	Costi fissi	1.841	1.663	1.841	5.345	1.782	1.841	1.782	5.404	10.749	1.841	1.841	1.782	5.463	1.841	1.782	1.841	5.463
1	Affitti	82	74	82	237	79	82	79	239	476	82	82	79	242	82	79	82	242
2	Utenze	94	85	94	274	91	94	91	277	550	94	94	91	280	94	91	94	280
3	Materiali di consumo	68	61	68	197	66	68	66	199	397	68	68	66	202	68	66	68	202
4	Software	9	8	9	26	9	9	9	27	52	9	9	9	27	9	9	9	27
5	Comunicazione	612	552	612	1.775	592	612	592	1.795	3.570	612	612	592	1.815	612	592	612	1.815
6	Consulenze	934	844	934	2.712	904	934	904	2.742	5.455	934	934	904	2.773	934	904	934	2.773
7	Bancarie	42	38	42	123	41	42	41	125	248	42	42	41	126	42	41	42	126
2	Costi variabili	4.885	4.412	4.885	14.183	4.728	4.885	4.728	14.341	28.524	4.885	4.885	4.728	14.498	4.885	4.728	4.885	14.498
1	Viaggi	1.291	1.166	1.291	3.748	1.249	1.291	1.249	3.790	7.538	1.291	1.291	1.249	3.831	1.291	1.249	1.291	3.831
2	Vitto e alloggio	265	239	265	769	256	265	256	778	1.547	265	265	256	786	265	256	265	786
3	Formazione	612	552	612	1.775	592	612	592	1.795	3.570	612	612	592	1.815	612	592	612	1.815
4	Traduzioni	170	153	170	493	164	170	164	499	992	170	170	164	504	170	164	170	504
5	Networking	2.548	2.301	2.548	7.397	2.466	2.548	2.466	7.479	14.877	2.548	2.548	2.466	7.562	2.548	2.466	2.548	7.562
3	Per il personale	5.369	4.850	5.369	15.539	5.196	5.369	5.196	15.762	31.351	5.369	5.369	5.196	15.935	5.369	5.196	5.369	15.935
1	Salari e stipendi	4.204	3.797	4.204	12.205	4.068	4.204	4.068	12.341	24.547	4.204	4.204	4.068	12.477	4.204	4.068	4.204	12.477
2	Oneri previdenziali	1.165	1.053	1.165	3.333	1.128	1.165	1.128	3.421	6.804	1.165	1.165	1.128	3.459	1.165	1.128	1.165	3.459
3	TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Ammortamenti e svalutazioni	148	134	148	430	143	148	143	435	865	148	148	143	440	148	143	148	440
1	Amm. to perdite di esercizio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Amm. to immobilizzazioni immateriali	20	18	20	59	20	20	20	60	119	20	20	20	60	20	20	20	60
3	Amm. to immobilizzazioni materiali	128	115	128	371	124	128	124	375	748	128	128	124	379	128	124	128	379
Totale costi della produzione		12.774	11.053	12.774	35.547	11.733	12.141	11.733	35.942	71.489	12.774	12.244	11.733	36.337	12.774	11.053	12.774	36.337
Margine operativo lordo		309	279	309	896	299	309	299	906	1.802	309	309	299	916	309	299	309	916
Proventi e Oneri Finanziari																		
1	Proventi finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Oneri finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale proventi e oneri finanziari		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale costi		12.244	11.059	12.244	35.547	11.849	12.244	11.849	35.942	71.489	12.244	12.244	11.849	36.337	12.244	11.059	12.244	36.337
Risultato prima delle imposte		309	279	309	896	299	309	299	906	1.802	309	309	299	916	309	299	309	916
Imposte		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utile (Perdita) dell'esercizio		309	279	309	896	299	309	299	906	1.802	309	309	299	916	309	299	309	916

Il Conto economico - gli anni successivi al primo

		Anno 2				Anno 3				Anno 4				Anno 5			
		I sem		II sem		I sem		II sem		I sem		II sem		I sem		II sem	
A	Valore della produzione	I trim	II trim	tot	III trim	IV trim	tot	tot	I sem	II sem	tot	I sem	II sem	tot	I sem	II sem	tot
1	Ricavi da servizi	18.605	18.811	37.416	19.018	19.018	38.036	75.452	57.499	58.452	115.951	105.648	107.399	213.047	154.173	156.728	310.901
1	Progettazione	3.847	3.869	7.716	3.932	3.932	7.864	15.600	9.283	9.437	18.720	23.208	23.592	46.800	32.491	33.029	65.520
2	Affiancamento	3.178	3.214	6.392	3.249	3.249	6.498	12.996	6.516	6.659	13.175	12.865	13.079	25.944	19.485	19.808	39.293
3	Consulenza spot	616	623	1.240	630	630	1.260	2.520	2.479	2.521	5.000	6.192	6.301	12.500	6.301	6.301	12.600
4	Attività formative	2.686	2.716	5.401	2.745	2.745	5.491	10.982	6.103	6.204	12.308	7.232	7.352	14.583	8.421	8.560	16.981
5	Success fee %	4.438	4.488	8.926	4.537	4.537	9.074	18.000	17.852	18.148	36.000	20.530	20.870	41.400	22.583	22.957	45.540
6	Comunicazione	15	15	30	15	15	30	60	60	60	120	149	151	300	298	302	600
7	Studi e ricerche	122	123	245	125	125	250	495	3.375	3.431	6.806	8.438	8.578	17.016	16.876	17.155	34.031
8	Mentoring	3.702	3.743	7.446	3.765	3.765	7.530	15.015	9.828	9.991	19.820	27.028	27.476	54.504	41.623	42.313	83.937
2	Ricavi da abbonamenti e contributi	31.138	31.484	62.621	31.829	31.829	63.659	126.280	70.900	72.075	142.975	30.781	31.291	62.072	35.088	35.669	70.757
1	Abbonamenti	1.487	1.503	2.990	1.520	1.520	3.040	6.030	5.980	6.080	12.060	14.951	15.199	30.150	18.689	18.999	37.688
2	Fundraising	26.778	27.076	53.854	27.373	27.373	54.746	108.800	54.102	54.998	109.100	4.922	5.003	9.925	5.392	5.482	10.874
3	Networking	2.873	2.905	5.777	2.936	2.936	5.873	11.650	10.818	10.997	21.815	10.908	11.089	21.997	11.007	11.189	22.196
Totale Valore della produzione		45.742	46.235	91.977	46.846	46.846	93.692	187.338	128.399	130.527	258.926	135.439	138.590	274.029	158.261	162.391	320.652
Costi della produzione																	
1	Costi fissi	5.581	5.643	11.225	5.705	5.705	11.411	22.636	12.537	12.745	25.281	13.859	14.089	27.948	14.256	14.492	28.748
1	Affitti	473	479	952	484	484	968	1.920	1.914	1.945	3.859	2.875	2.923	5.799	2.885	2.933	5.818
2	Utenze	274	277	550	280	280	560	1.110	584	593	1.17						

Lo stato patrimoniale – il primo anno

		Anno 1											
Attivo		I sem				II sem				II sem			
A	Attivo Immobilizzato	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
1	Immobilizzazioni Materiali e Immateriali	8.576	8.443	8.294	8.151	8.003	7.859	7.711	7.563	7.419	7.271	7.128	6.980
1	Immobilizzazioni Immateriali	1.180	1.161	1.141	1.121	1.101	1.081	1.061	1.040	1.020	1.000	980	960
2	Immobilizzazioni Materiali	7.397	7.281	7.154	7.030	6.902	6.778	6.651	6.523	6.399	6.271	6.147	6.020
	Totale Attivo Immobilizzato	8.576	8.443	8.294	8.151	8.003	7.859	7.711	7.563	7.419	7.271	7.128	6.980
B	Attivo Circolante												
1	Rimanenze												
2	Crediti vs Clienti	11.341	11.517	13.766	14.674	16.272	17.181	18.779	20.053	20.961	21.286	21.044	21.368
1	Crediti vs Clienti a 30 giorni	10.067	9.093	10.067	9.742	10.067	9.742	10.067	10.067	9.742	10.067	9.742	10.067
2	Crediti vs Clienti a 60 giorni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Crediti vs Clienti a 90 giorni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Crediti vs Clienti a 270 giorni	1.274	2.425	3.699	4.932	6.205	7.438	8.712	9.986	11.219	11.219	11.301	11.301
5	Crediti vs Clienti oltre 12 mesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Altri Crediti	2.168	2.392	2.641	2.881	3.130	3.370	3.619	3.867	4.108	4.356	4.597	4.845
1	Crediti vs IVA	2.168	2.392	2.641	2.881	3.130	3.370	3.619	3.867	4.108	4.356	4.597	4.845
2	Crediti vs Erario per imposte dirette	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Attività finanziarie che non costituiscono imm.</i>	13.509	13.910	16.406	17.555	19.402	20.551	22.398	23.920	25.069	25.642	25.640	26.213
4	Disponibilità liquide	1.349	2.411	2.263	2.325	2.044	2.106	1.785	1.653	1.736	1.735	2.104	2.122
1	Depositi bancari	1.349	2.411	2.263	2.325	2.044	2.106	1.785	1.653	1.736	1.735	2.104	2.122
	Totale Attivo Circolante	14.858	16.320	18.669	19.880	21.446	22.657	24.183	25.974	26.805	27.377	27.744	28.338
	Totale Attivo	23.434	24.763	26.964	28.031	29.449	30.516	31.894	33.137	34.224	34.648	34.872	35.318
C	Passivo												
	Patrimonio Netto												
	Capitale sociale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Riserva legale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Riserva statutaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Utili (Perdite) portati a nuovo	-	309	587	896	1.194	1.503	13	322	630	929	1.238	1.538
	Utile (Perdita) dell'esercizio	309	279	308	299	309	1.490	309	299	299	309	299	1.509
	Totale Patrimonio Netto	309	587	896	1.194	1.503	13	322	630	929	1.238	1.538	21
D	Fondi Rischio e Oneri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E	Fondo TFR di lavoro subordinato	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F	Debiti												
1	Debiti vs Fornitori	3.414	4.629	6.356	7.180	8.234	9.058	10.072	11.006	11.850	11.910	11.891	11.971
1	Debiti vs Fornitori a 30 giorni	1.868	1.887	1.868	1.808	1.868	1.808	1.868	1.868	1.808	1.868	1.808	1.868
2	Debiti vs Fornitori a 60 giorni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Debiti vs Fornitori a 90 giorni	612	1.164	1.775	1.756	1.815	1.795	1.815	1.815	1.815	1.815	1.795	1.815
4	Debiti vs Fornitori a 270 giorni	934	1.778	2.712	3.616	4.551	5.455	6.389	7.323	8.227	8.227	8.288	8.288
5	Debiti vs Fornitori oltre 12 mesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Altri debiti	19.712	19.546	19.712	19.657	19.712	21.445	21.500	21.500	21.445	21.500	21.445	23.318
1	Debito v.so Istituti di Credito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Debiti per finanziamento Soci	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
3	Debiti vs Imposte dirette	1.712	1.546	1.712	1.657	1.712	3.445	3.500	3.500	3.445	3.500	3.445	5.318
	Totale Debiti	23.123	24.173	25.068	25.837	27.946	31.503	31.572	32.507	33.295	33.411	33.333	33.289
	Totale Passivo	23.434	24.763	26.964	28.031	29.449	30.516	31.894	33.137	34.224	34.648	34.872	35.318

Lo stato patrimoniale – gli anni successivi al primo

		Anno 2				Anno 3				Anno 4				Anno 5	
Attivo		I sem		II sem		I sem		II sem		I sem		II sem		I sem	
A	Attivo Immobilizzato	I trim	II trim	III trim	IV trim	I sem	II sem								
1	Immobilizzazioni Materiali e Immateriali	6.549	6.114	5.675	5.235	13.378	11.490	18.641	15.745	21.904	18.000	21.904	18.000	21.904	18.000
1	Immobilizzazioni Immateriali	901	841	780	720	9.609	8.480	16.377	14.240	21.146	18.000	21.146	18.000	21.146	18.000
2	Immobilizzazioni Materiali	5.649	5.273	4.894	4.515	3.768	3.010	2.264	1.505	759	-	759	-	759	-
	Totale Attivo Immobilizzato	6.549	6.114	5.675	5.235	13.378	11.490	18.641	15.745	21.904	18.000	21.904	18.000	21.904	18.000
B	Attivo Circolante														
1	Rimanenze														
2	Crediti vs Clienti	15.142	18.899	23.058	23.505	20.788	25.856	22.867	28.441	25.154	31.285	25.154	31.285	25.154	31.285
1	Crediti vs Clienti a 30 giorni	11.074	10.716	10.716	11.074	11.788	12.181	12.967	13.399	14.264	14.739	14.264	14.739	14.264	14.739
2	Crediti vs Clienti a 60 giorni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Crediti vs Clienti a 90 giorni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Crediti vs Clienti a 270 giorni	4.068	8.182	12.341	12.432	9.000	13.675	9.900	15.042	10.890	16.546	10.890	16.546	10.890	16.546
5	Crediti vs Clienti oltre 12 mesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Altri Crediti	3.710	2.562	1.402	242	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	Crediti vs IVA	3.710	2.562	1.402	242	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Crediti vs Erario per imposte dirette	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Attività finanziarie che non costituiscono imm.</i>	18.852	21.461	24.460	23.747	20.788	25.856	22.867	28.441	25.154	31.285	25.154	31.285	25.154	31.285
4	Disponibilità liquide	3.734	1.767	4.588	6.656	3.716	11.712	1.044	3.691	12.449	26.656	12.449	26.656	12.449	26.656
1	Depositi bancari	3.734	1.767	4.588	6.656	3.716	11.712	1.044	3.691	12.449	26.656	12.449	26.656	12.449	26.656
	Totale Attivo Circolante	22.586	23.228	29.047	30.403	24.505	37.568	21.823	32.132	37.603	57.942	37.603	57.942	37.603	57.942
	Totale Attivo	29.136	29.342	34.722	35.638	37.882	49.058	40.464	47.877	59.507	75.942	59.507	75.942	59.507	75.942
C	Passivo														
	Patrimonio Netto														
	Capitale sociale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Riserva legale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Riserva statutaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Utili (Perdite) portati a nuovo	27	1.757	544	2.312	1.069	4.057	7.094	8.302	9.530	13.968	9.530	13.968	9.530	13.968
	Utile (Perdita) dell'esercizio	1.730	1.213	1.768	1.243	2.988	3.037	1.208	1.228	4.378	4.451	4.378	4.451	4.378	4.451
	Totale Patrimonio Netto	1.757	3.444	2.312	1.069	4.057	7.094	8.302	9.530	13.968	18.439	13.968	18.439	13.968	18.439
D	Fondi Rischio e Oneri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E	Fondo TFR di lavoro subordinato	448	901	1.359	1.817	3.218	4.642	6.044	7.468	9.703	11.978	9.703	11.978	9.703	11.978
F	Debiti														
1	Debiti vs Fornitori	6.991	9.963	13.035	13.168	10.960	14.484	12.056	15.933	13.261	17.526	13.261	17.526	13.261	17.526
1	Debiti vs Fornitori a 30 giorni	2.055	1.989	1.989	2.055	2.188	2.260	2.406	2.486	2.647	2.735	2.647	2.735	2.647	2.735
2	Debiti vs Fornitori a 60 giorni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Debiti vs Fornitori a 90 giorni	1.953	1.975	1.996	1.996	2.172	2.196	2.389	2.415	2.628	2.657	2.628	2.657	2.628	2.657
4	Debiti vs Fornitori a 270 giorni	2.984	6.000	9.050	9.116	6.600	10.028	7.260	11.031	7.986	12.134				

Il Cash flow – il primo anno

	Anno 1											
	I sem			II sem			III sem			IV sem		
	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
1 Totale entrate	13.216	11.937	13.216	12.789	13.216	12.789	13.216	13.216	12.789	13.216	12.789	13.216
2 Totale uscite	- 11.295	- 10.202	- 11.295	- 10.931	- 11.295	- 10.931	- 11.295	- 11.295	- 10.931	- 11.295	- 10.931	- 11.295
1 Totale Cash Flow Operativo	1.921	1.734	1.920	1.858	1.920	1.858	1.920	1.920	1.858	1.920	1.858	1.920
1 Cash Flow per investimenti	- 10.844	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Cash Flow per incasso finanziamenti bancari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Working capital (incremento)/decremento	- 7.927	1.039	- 522	- 84	- 545	- 84	- 584	- 340	- 64	- 264	223	- 245
6 Versamento Capitale Sociale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Totale C.F. Op. da inv. e fin.	- 18.571	1.039	- 522	- 84	- 545	- 84	- 584	- 340	- 64	- 264	223	- 245
1 Cash Flow per IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Cash Flow per imposte dirette	-	- 1.712	- 1.546	- 1.712	- 1.657	- 1.712	- 1.657	- 1.712	- 1.712	- 1.657	- 1.712	- 1.657
3 Cash Flow disponibile per debito	- 16.651	1.061	- 148	62	- 282	62	- 321	- 131	82	- 1	369	19
1 Interessi sul Finanziamento Senior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Capitale relativo al Finanziamento Senior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 Totale servizio del debito	- 16.651	1.061	- 148	62	- 282	62	- 321	- 131	82	- 1	369	19
1 Interessi sul finanziamento soci	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Capitale relativo al finanziamento soci	18.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Totale prestito subordinato	18.000	-										
Cash Flow ante dividendi	1.349	1.061	- 148	62	- 282	62	- 321	- 131	82	- 1	369	19
1 Dividendi distribuiti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6 Cash Flow Totale	1.349	1.061	- 148	62	- 282	62	- 321	- 131	82	- 1	369	19
7 Cash Flow Progressivo	1.349	2.411	2.263	2.325	2.044	2.106	1.785	1.653	1.736	1.735	2.104	2.122

Il Cash flow – gli anni successivi al primo

	Anno 2				Anno 3		Anno 4		Anno 5	
	I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem
1 Totale entrate	53.980	54.579	55.179	55.179	142.582	144.945	159.414	162.056	220.555	224.210
2 Totale uscite	- 42.903	- 43.380	- 43.856	- 43.856	- 104.082	- 105.807	- 112.699	- 114.567	- 144.540	- 146.936
1 Totale Cash Flow Operativo	11.077	11.200	11.323	11.323	38.500	39.138	46.715	47.490	76.014	77.274
1 Cash Flow per investimenti	-	-	-	-	- 12.200	-	- 12.200	-	- 12.200	-
2 Cash Flow per incasso finanziamenti bancari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Working capital (incremento)/decremento	1.247	- 784	- 1.087	- 315	509	- 1.543	560	- 1.697	616	- 1.867
6 Versamento Capitale Sociale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Totale C.F. Op. da inv. e fin.	1.247	- 784	- 1.087	- 315	- 11.691	- 1.543	- 11.640	- 1.697	- 11.584	- 1.867
1 Cash Flow per IVA	-	-	-	-	- 4.890	- 7.453	- 13.164	- 15.619	- 21.003	- 23.580
2 Cash Flow per imposte dirette	- 1.712	- 12.383	- 7.415	- 8.939	- 15.859	- 22.146	- 34.667	- 25.438	- 34.670	- 37.512
3 Cash Flow disponibile per debito	10.612	- 1.967	2.820	2.069	6.060	7.996	- 12.756	4.736	8.757	14.208
1 Interessi sul Finanziamento Senior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Capitale relativo al Finanziamento Senior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 Totale servizio del debito	10.612	- 1.967	2.820	2.069	6.060	7.996	- 12.756	4.736	8.757	14.208
1 Interessi sul finanziamento soci	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

8.2. Secondo Scenario

In questa seconda sezione dello studio si illustra il secondo scenario nel quale si sono presi in esame evoluzioni maggiormente positive dei ricavi e dei costi.

Lo schema semplificato di bilancio che si espone di seguito evidenzia infatti che il volume di ricavi ammonta al primo anno a poco più di 228.000 euro - poco più del 10% in più rispetto alla prima proiezione qui illustrata - mentre si attesta a 406.00 euro al 5° anno, vale a dire circa 60.000 euro in più che nella prima ipotesi.

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
A Valore della produzione					
1 Ricavi da servizi	93.680	137.214	194.220	245.692	348.461
2 Ricavi da abbonamenti e contributi	134.355	140.265	144.318	100.505	57.901
Totale Valore della produzione	228.035	277.479	338.538	346.197	406.362
B Costi della produzione					
1 Costi fissi	33.860	34.519	37.934	41.284	42.939
2 Costi variabili	38.400	57.146	59.931	63.993	64.613
3 Per il personale	131.208	150.631	197.718	211.713	262.610
4 Ammortamenti e svalutazioni	6.840	12.840	14.240	15.640	17.040
Totale costi della produzione	210.308	255.136	309.823	332.630	387.202
Margine operativo lordo	17.727	22.343	28.715	13.568	19.160
C Proventi e Oneri Finanziari					
1 Proventi finanziari	-	-	-	-	-
2 Oneri finanziari	-	-	-	-	-
Totale proventi e oneri finanziari	-	-	-	-	-
Totale costi	210.308	255.136	309.823	332.630	387.202
Risultato prima delle imposte	17.727	22.343	28.715	13.568	19.160
Utile (Perdita) dell'esercizio	7.043	9.452	11.987	1.051	2.902

8.2.1. I ricavi

Come si evince dalla tabella seguente il volume di ricavi di mercato sono quelli maggiormente dinamici quadruplicando quasi il loro valore nel corso del quinquennio, mentre i contributi che vengono da abbonamenti, contributi ed attività di networking hanno un andamento migliore rispetto alla precedente proiezione ma tuttavia rispettano un trend di decrescita a voler testimoniare il fatto che è un obiettivo prioritario del management quello di raggiungere al più presto il break even point ai fini della sostenibilità complessiva del progetto.

		Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
A	Valore della produzione					
1	<i>Ricavi da servizi</i>	93.680	137.214	194.220	245.692	348.461
1	Progettazione	20.000	29.000	40.600	50.750	71.050
2	Affiancamento	33.870	49.112	68.756	85.945	120.323
3	Consulenza	3.700	5.365	7.511	9.389	13.144
4	Attività formative	17.750	27.115	40.082	53.020	78.720
5	Success fee %	18.000	26.100	36.540	45.675	63.945
6	Comunicazione	330	479	670	837	1.172
7	Studi e ricerche	30	44	61	76	107
2	<i>Ricavi da abbonamenti e contributi</i>	134.355	140.265	144.318	100.505	57.901
1	Quote	22.230	27.900	32.814	38.711	45.787
2	Fundraising	108.600	108.600	108.600	58.600	8.600
3	Networking	3.525	3.765	2.904	3.194	3.514
Totale Valore della produzione		228.035	277.479	338.538	346.197	406.362

Le dinamiche di coinvolgimento attivo degli stakeholder nella dimensione volumetrica dei ricavi si evince anche dalla dinamica del volume di abbonamenti nel quinquennio. Complessivamente si stima un raddoppio delle affiliazioni nei 5 anni e da questa dinamica ne consegue un flusso di ricavi complessivi più ampio anche grazie al fatto che è verosimile che chi si avvicina al processo di internazionalizzazione ben presto si renderà conto di avere necessità ben più ampie e di avere la necessità di richiedere più di un servizio.

8.2.1. I costi

La tabella seguente evidenzia l'andamento dei costi di produzione. Appare chiaro che un obiettivo del management è quello del contenimento dei costi di struttura, che infatti si discostano di poco rispetto allo scenario precedente. Questo aspetto non è da sottovalutare in quanto pone l'accento sulla consapevolezza del management circa la necessità di avere una struttura flessibile, agile e resiliente per rispondere efficacemente alle dinamiche di mercato e per reagire più facilmente al cambiamento.

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	
B	Costi della produzione					
1	Costi fissi					
1	Affitti	9.360	11.299	13.766	16.266	16.879
2	Utenze	3.120	3.120	3.296	3.482	3.679
3	Materiali di consumo	800	800	848	900	954
4	Software	800	800	848	857	909
5	Comunicazione	8.280	7.000	7.100	7.100	7.205
6	Consulenze	11.000	11.000	11.550	12.128	12.734
7	Bancarie	500	500	525	551	579
2	Costi variabili					
1	Viaggi	24.000	36.360	38.560	40.893	41.302
2	Vitto e alloggio	5.200	7.878	8.355	8.860	8.949
3	Formazione	7.200	10.908	11.017	12.240	12.362
4	Traduzioni	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
3	Per il personale					
1	Salari e stipendi	113.800	125.800	165.200	177.200	218.800
2	Oneri previdenziali	17.408	22.409	29.221	31.217	39.538
3	TFR	-	2.422	3.297	3.297	4.272
4	Ammortamenti e svalutazioni					
1	Amm.to perdite di esercizio	-	-	-	-	-
2	Amm.to immobilizzazioni immateriali	5.240	11.240	11.240	11.240	11.240
3	Amm.to immobilizzazioni materiali	1.600	1.600	3.000	4.400	5.800
	Totale costi della produzione	210.308	255.136	309.823	332.630	387.202

9. Timeline del progetto Liv.In.G.

Alla luce di quanto già indicato sopra, è stato evidenziato che Liv.In.G. per entrare pienamente a regime avrà bisogno di un periodo di avviamento che può variare fra i 3 i 5 anni di attività.

Come per ogni impresa, l'immediato start-up rappresenta il momento più delicato in cui è necessario delineare il proprio posizionamento, stringere le alleanze culturali ed economiche di medio e lungo periodo e avviare la vera e propria sperimentazione del modello d'impresa. Pertanto, i mesi che andranno da Maggio e Dicembre 2018 rappresenteranno la messa a sistema di molte delle aree di lavoro in vista di una operatività più capillare e consistente a partire da gennaio 2019. A titolo esemplificativo, riportiamo di seguito le attività principali di progetto ed il loro cadenzarsi nel corso degli anni.

9.1. Periodo: Maggio - Dicembre 2018

Nel periodo compreso tra il Maggio e Dicembre 2018 si procederà a svolgere le seguenti attività:

fondare l'impresa sociale ed avviare il contratto ↗ di rete tra i partner di progetto;

↗ avviare una prima sperimentazione nella città di Milano attraverso la creazione di un primo "sportello" che prenderà in carico due compagnie su cui investire e supportare attraverso un processo di internazionalizzazione;

↗ individuare una prima rosa di consulenti che saranno chiamati a supporto delle azioni di internazionalizzazione;

↗ creare un gruppo di studio composto da i diversi partner di progetto (e partecipato anche da rappresentanti istituzionali, vedi ad esempio il Mibact oppure rappresentati dalle Regioni) con l'obiettivo di osservare modelli già esistenti, creare un database di casi ed esperienze, osservare le forme giuridiche proposte e le forme di sostenibilità economica;

↗ si porterà avanti un'attività di *Action Research* in quanto utile strumento interno di monitoraggio e aggiornamento delle attività svolte per lo staff Liv.In.G.

↗ avviare una capillare azione di comunicazione e promozione dell'intero progetto;

↗ creare una primo sito web destinato a diventare una vera e propria piattaforma online (come descritto sopra);

↗ creare specifiche azioni di *networking* volte ad avviare collaborazioni e/o futuri accordi di scambio con Istituzioni europee ed extra-europee. Si immagina, ad esempio, di avviare collaborazioni o scambi con la rete On The Move, la rete europea IETM, Assitej, l'avviamento di scambi e conversazioni con Istituti di rappresentanza straniera in Italia ed Italiani all'estero, Pro-Elvetia, la prestigiosa European Cultural Foundation, etc.;

↗ la creazione di un primo evento di *networking*.

9.2. Periodo: Gennaio - Dicembre 2019

Dal Gennaio 2019 si prevede di sistematizzare le diverse aree di progetto (come evidenziato an-

**3-5 anni
è il periodo
di avviamento
individuato
affinché
il progetto entri
pienamente
a regime.**

che nel piano economico-finanziario), attivare i canali di promozione relativi ai servizi offerti e le metodologie di lavoro.

Il primo semestre sarà dedicato a:

➤ inaugurare le ulteriori due sedi nelle regioni Sicilia e Lazio e alla sperimentazione su due ulteriori casi di compagnie nelle due regioni;

➤ mettere a sistema i servizi offerti attraverso formule mirate e pacchetti di consulenze;

➤ avviare un progetto formativo dedicato a compagnie, teatri, artisti e freelance del settore dello spettacolo dal vivo;

➤ intensificare azioni di *networking* al fine di creare progetti di collaborazione sulla mobilità degli artisti e delle loro opere;

➤ ampliare la piattaforma online che sarà un importante riferimento per forme di e-learning, database di compagnie, teatri, artisti, etc..

Inoltre, nel corso del secondo semestre si terrà il secondo evento di *networking* che, oltre a favorire l'incontri tra istituzioni italiane ed estere, intende anche offrire momenti di dibattito teorico e pratici con esperti di settore sul ruolo della creazione artistica, sulle forme di creazione e sulle priorità che stanno caratterizzando alcuni dei finanziamenti in ambito europeo ed extra-europeo. In questa sede immaginiamo anche la partecipazione di rappresentanti delle Istituzioni Europee, Intellettuali, artisti, direttori artistici.

9.3. Periodo: Gennaio - Dicembre 2020

Il Gennaio 2020 rappresenterà il momento di valutazione, qualitativa e quantitativa, dei processi e delle attività nonché della sostenibilità dell'intero progetto.

In questa fase si prevede che saranno attivi i Desk nelle quattro regioni di studio (Lombardia, Marche, Lazio e Sicilia), dotati di un proprio referente locale ed il "cloud" di consulenti delineato ed operativo. L'attività formativa si avvarrà dei propri canali on-line and off-line, mentre l'area ricerca avrà un sistema di collaborazioni che permetteranno l'implementazione del progetto stesso e di servizi ad hoc.

Questo sarà il momento in cui il progetto dovrà acquisire forze e riconoscibilità sia in ambito

nazionale che in alcuni specifici contesti europei.

Ogni anno, nello stesso periodo si prevede la realizzazione dell'evento di *networking* volto a diventare nel tempo sia un momento di incontro tra istituzioni ed artisti (italiani ed esteri), sia un focus teorico e pratico sui temi della creazione artistica e sull'orientamento che il mercato nell'ambito dello spettacolo dal vivo sta intraprendendo.

9.4. Il consolidamento del progetto Liv.In.G.

Dal Gennaio 2021, si prevede una fase di consolidamento di Liv.In.g. volta ad ampliare il pacchetto servizi ed il numero di clienti e a valutare l'apertura di ulteriori Desk (al massimo due nei successivi due anni, tra cui uno in Belgio) al fine di poter meglio rispondere alle esigenze locali.

Grande attenzione sarà rivolta a:

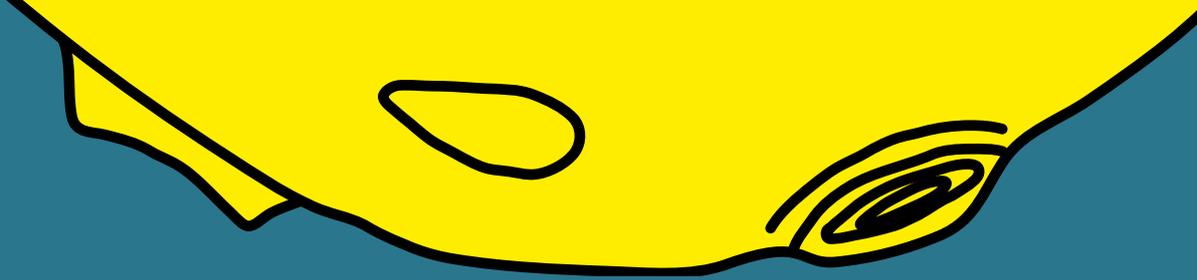
➤ creare sinergie strategiche con imprese, associazioni culturali, istituzioni estere ed italiane così da creare una vera e propria rete di "solidarietà" in cui scambiare informazioni;

➤ favorire la mobilità degli artisti e dei professionisti del settore;

➤ elaborare strumenti necessari per i processi di internazionalizzazione ponendo il focus alle metodologie da adottare nelle forme di *mentoring* e *peer-learning* così di offrire dei percorsi formativi aggiornati ed efficaci.

Timeline - progetto Liv.In.G.

	2018	2019		2020	
	8 mesi	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2
Start up					
Desk 1					
Desk 2					
Desk 3					
Desk 4					
Desk estero					
Cloud di consulenti					
Evento di networking					
Formazione					
Ricerca					
Servizi					
Progettazione della piattaforma					
Implementazione della piattaforma					



liv.in.g
live internationalization gateway

