



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Arti e delle Attività
Culturali (Ordinamento ex D.M. 270/2004)

Tesi di Laurea

Il Teatro dell'Opera di Roma
Analisi del piano di risanamento della gestione Fuortes

Relatore

Ch.Prof. Bruno Bernardi

Correlatore

Ch.Prof. Pieremilio Ferrarese

Laureando

Valerio Fratini

Matricola 843711

Anno Accademico

2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO PRIMO	
<i>La rilevanza dell'attività lirico – sinfonica e i suoi benefici sulla società: ruolo dello Stato ed evoluzione normativa di settore</i>	
1.1. Le motivazioni dell'intervento pubblico nel settore dell'opera: aspetti giuridici ed economici	6
1.2. Le fonti di finanziamento del settore e il ruolo dello Stato.....	12
1.3. Brevi cenni alla situazione europea.....	21
CAPITOLO SECONDO	
<i>Organizzazione e gestione degli enti culturali con particolare riferimento alle fondazioni lirico – sinfoniche</i>	
2.1. La struttura organizzativa delle fondazioni: la pianificazione strategica, le funzioni svolte in ambito culturale e i processi di decisione, coordinamento e controllo.....	27
2.2. La rilevanza dei processi di comunicazione e marketing degli eventi nell'attuale contesto economico, sociale e culturale	36
2.3. La scelta e la composizione del prodotto – spettacolo	45
2.4. La gestione delle risorse umane i processi di valutazione, di scelta, di coordinamento del personale.....	51
CAPITOLO TERZO	
<i>La Fondazione Teatro dell'Opera di Roma</i>	
3.1. La storia del Teatro dell'Opera di Roma: dalla nascita alla crisi e ristrutturazione aziendale.....	59
3.2. La gestione Fuortes e il risanamento economico finanziario	64
3.3. Le innovazioni gestionali e i cambiamenti organizzativi della gestione Fuortes	
3.3.1 La gestione product – oriented dei contenuti proposti	69
3.3.2. Trasformazione e nuova gestione delle figure professionali.....	74
3.3.3. La gestione finanziaria	81
3.4. Il pareggio di bilancio.....	90
CONCLUSIONI	97
BIBLIOGRAFIA	100

INTRODUZIONE

In questi anni in Italia sono sorte e si sono sviluppate fondazioni nel campo bancario, della sanità, delle università, della gestione di musei e beni culturali, tutte miranti al rafforzamento dell'infrastrutturazione sociale, soprattutto nelle aree più arretrate del Paese. Inoltre ormai da tempo, sono ricorsi allo strumento della fondazione non solo i privati che intendano perseguire interessi di pubblica utilità, ma anche gli enti pubblici protesi a una migliore razionalizzazione di alcune attività rientranti nell'ambito pubblicistico (v., ad es., il Museo Egizio di Torino, gli enti lirici del Teatro alla Scala di Milano e dell'Arena di Verona, la Fondazione Pugliese per il Teatro Petruzzelli, la Fondazione Teatro dell'Opera di Roma). In realtà all'origine, le fondazioni erano state costituite quando la ricchezza era concentrata nelle mani di poche persone tra le quali alcune, più illuminate e sensibili, costituivano patrimoni separati dal proprio. Queste avevano finalità di carattere filantropico e perciò di interesse generale per la collettività, poiché realizzate in campi non coperti del tutto dall'attività degli enti pubblici.

A cavallo dei due secoli (XIX e XX) si sviluppò un'economia retta dal libero mercato, con forti limitazioni per le iniziative economiche private che svolgevano attività di rilievo sociale, poiché quest'ultime erano normalmente riservate allo Stato.

Anche negli altri stati europei, si era radicata la concezione di affidare il compito di garantire l'interesse della collettività interamente allo Stato, inteso nella sua complessità di «ente pubblico generalizzato», perché producesse

quelle attività e quei servizi che il mercato libero in parte rifiutava perché scarsamente remunerativi.

Nel primo capitolo del presente lavoro si è voluto sottolineare come in alcuni settori l'intervento pubblico sia necessario, indipendentemente dallo strumento societario utilizzato per renderlo operativo. Il ruolo dello Stato all'interno di un settore rilevante come quello culturale è necessario e auspicabile come vedremo anche nel caso del Teatro dell'Opera di Roma.

Nel secondo capitolo si è passati poi ad analizzare le problematiche organizzative e i punti di forza, in termini di processi interni, delle Fondazioni lirico sinfoniche. Si è evidenziato come le competenze e le plurali espressività, trattate nelle seguenti pagine, possono operare attraverso una nuova possibile forma di gestione. Come vedremo nel corso del terzo capitolo, il risanamento del Teatro dell'Opera di Roma è avvenuto, nella visione del sovrintendente Carlo Fuortes, soprattutto grazie al corretto uso delle risorse pubbliche, fattore essenziale per la crescita e lo sviluppo di questo settore. Nonostante la lenta regolamentazione dei finanziamenti alla Cultura, sia a livello statale sia degli enti locali, non c'è alcun dubbio che l'allocazione delle risorse pubbliche debba divenire più efficiente e meno arbitraria.

È poi indispensabile che il finanziamento sia sempre selettivo e che le selezioni prevedano la procedura concorsuale, bandita con cadenza fissa e adeguatamente pubblicizzata. Dovrebbero inoltre essere aboliti i finanziamenti ex post, finalizzati a risanare bilanci in disavanzo. Per questa via potrebbero essere conseguiti due risultati che tuttora restano episodici se non casuali: sottrarre la gestione delle strutture e delle iniziative in campo

culturale alla possibile ingerenza politica; concedere un buon grado di autonomia agli enti culturali che acquisterebbero maggiore potere contrattuale nei confronti dell'amministrazione pubblica. In questo modo si potrebbe costruire un patrimonio condiviso di esperienze, di capacità creativa e produttiva e di offerta, da mettere a disposizione dei cittadini nel loro territorio.

L'analisi condotta ha sottolineato come nel caso del Teatro dell'Opera di Roma, il risanamento, non si raggiunga unicamente attraverso politiche economico-finanziarie. Naturalmente diventa fondamentale la gestione dei processi di produzione e l'operato del sovrintendente Carlo Fuortes lo dimostra: nello specifico la gestione dei processi interni, insieme ad una razionalizzazione delle risorse umane. Nonostante la tendenza prevalente nel caso esaminato risulti essere l'accentramento delle decisioni (in un vertice strategico nel quale sono sintetizzate professionalità musicologica, di programmazione artistica e di programmazione economico-finanziaria), dal nostro processo di diagnosi organizzativa risulta evidente che la distribuzione (e la relativa negoziazione) tra sistemi di competenze professionali vicini tra loro è inevitabile ed impone un confronto tra strutture cognitive differenti. Lo scambio tra la visione musicologica volta alla tutela, alla conservazione e fruizione di un'eredità storica con quella dei vincoli di bilancio istituiti dal Legislatore e quella del confronto con le esigenze del mercato del lavoro artistico, si traduce finalmente nella necessaria ricerca di un equilibrio organizzativo.

CAPITOLO PRIMO

La rilevanza dell'attività lirico – sinfonica e i suoi benefici sulla società: ruolo dello Stato ed evoluzione normativa di settore

1.1. Le motivazioni dell'intervento pubblico nel settore dell'opera: aspetti giuridici ed economici

La quasi generalità delle teorie economiche, certamente con determinati distinguo, convengono sul fatto che lo Stato e gli altri enti pubblici sono chiamati, in forza dei loro caratteri istituzionali, a fornire ai cittadini i beni ed i servizi di cui hanno bisogno. Evidentemente le divergenze tra le diverse interpretazioni della realtà economica iniziano nel momento in cui è necessario precisare in sede teorica il contenuto di questi bisogni, e quello della “missione” politica propria dello stato nel terreno dell'economia, in virtù delle citate caratterizzazioni istituzionali¹. Con questo obiettivo, l'Economia Politica e la Scienza delle Finanze, da un lato studiano il prelievo di ricchezza nei confronti dei cittadini, dall'altro la destinazione di tale ricchezza al soddisfacimento di quei bisogni che l'individuo avverte in quanto membro della collettività a cui egli appartiene. L'obiettivo fondamentale dell'intervento pubblico sul terreno della vita economica aggregata è rappresentato dall'ottenimento del maggiore benessere possibile per tutti i membri di quel determinato aggregato sociale. E' ovvio che rispetto ad una tale formalizzazione teorica, i diversi approcci interpretativi

¹SCREPANTI, E., ZAMAGNI, S., Profilo di storia del pensiero economico, Roma 1989, p. 34 e ss.

si scontrano per proporre letture e accezioni generalmente anche molto contrastanti tra loro, per precisare il contenuto dei diversi concetti coinvolti². In generale gli economisti neoclassici, ad esempio, nonostante fossero disposti ad ammettere che i mercati possono produrre situazioni inefficienti o socialmente indesiderabili, continuavano ad affermare, sulla scorta sostanzialmente del pensiero smithiano, che la “mano invisibile”, fosse generalmente in grado di svolgere efficacemente il proprio lavoro in termini non troppo dissimili da quelli che erano stati proposti dall'economista scozzese.

La libera concorrenza viene ancora pensata nell'ambito della teoria neoclassica e nella stessa scuola viennese, come in grado di condurre alla piena utilizzazione delle risorse scarse disponibili³.

Contro una tale visione, si sarebbe tuttavia manifestata con cruciale evidenza, in tutto il suo rivoluzionario portato per la scienza economica, la Grande depressione degli anni Trenta, durante la quale milioni di persone si trovarono senza lavoro e si assistette a una caduta generalizzata di prezzi e salari⁴.

Erano insostenibili i tentativi di attribuire la crisi a fattori temporanei di breve durata o al livello eccessivamente rigido ed elevato dei salari, come si tentò da parte del pensiero economico conservatore.

² INFANTINO L., Individualismo, mercato e storia delle idee, Rubbettino, 2008, pp. 11 ess.

³ TRIMARCHI M, Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali, F. Angeli, Milano 1993, p. 36 e ss.

⁴GIANNINI M.S., Il pubblico potere. Stati e amministrazioni pubbliche, Bologna, Il Mulino, 1986, p. 18 e ss.

In questa fase, la teoria neoclassica si mostrò drammaticamente incapace di spiegare in modo coerente in particolare il fenomeno della disoccupazione di massa che esplose con effetti imprevedibili nel cuore dell'Occidente capitalistico⁵.

Questa iniziale, breve e sommaria introduzione è strumentale all'analisi che andremo a proporre per sottolineare come all'interno dei moderni Stati democratici l'intervento pubblico in alcuni settori economici, specie di interesse generale, è imprescindibile in quanto strumentale ad assicurare la disponibilità di servizi essenziali alla collettività. E' opportuno precisare che nell'accezione comune un bene come quello della cultura, sotto forma di spettacoli lirici – sinfonici, non sono spesso associati ai servizi di prima necessità quali ad esempio il trasporto pubblico o il servizio sanitario ad esempio. Occorre comunque sottolineare che l'evoluzione degli studi economici, sociologici e politici⁶ individuano proprio in beni o servizi non materiali o intangibili quali quelli culturali per esempio, quando quest'ultimi non sono legati direttamente alla fruizione visiva di opere d'arte, sono essenziali per innalzare il livello di benessere collettivo ormai dai più parti considerato non solamente economico, monetario e per l'appunto legato alle necessità contingenti. Tale tipologia di riflessione è legata all'argomento specifico della presente trattazione e cioè ad un bene pubblico come quello della cultura e particolarmente a quello dell'opera lirico sinfonica che

⁵RONCAGLIA A., La ricchezza delle idee. Storia del pensiero economico, Laterza, Bari, 2006,pp. 32 e ss.

⁶CANDELA G., SCORCU A.E, Economia delle arti, Zanichelli, Bologna 2004. B.S. Frey, The Rise and Fall of Festivals. Reflections on Salzburg Festival, Working paper n. 48, Università di Zurigo 2000, p. 189 e ss.

sebbene all'interno del sistema dei beni pubblici non si collochi in una posizione di primo piano in termini di necessità è sicuramente da considerare essenziale all'interno di quel bisogno di cultura che caratterizza la collettività e che consente di godere appieno del benessere all'interno di un determinato contesto che chiaramente non può essere costituito solamente da beni e servizi necessari. È chiaro che il finanziamento pubblico dell'opera lirica così come di qualsiasi altra manifestazione culturale deriva da un fallimento di mercato che in quanto tale peggiora le condizioni della collettività. Diversi, pertanto, possono essere i fallimenti di mercato nel campo dell'arte ed avere caratteristiche allocative dove le esternalità e il carattere di bene pubblico quale quello dell'opera lirica vengono affidate ai privati; essere della tipologia distributiva e quindi con la distribuzione di reddito tra gli artisti e le tipologie di eventi culturali caratterizzati da forte sperequazione; essere poi di tipo informativo con un intervento pubblico orientato a ridurre le carenze informative e le asimmetrie che regolano lo scambio. Da un punto di vista prettamente economico finanziario il servizio pubblico legato all'erogazione degli spettacoli lirico sinfonici è da considerare escludibile e tariffabile e non rivale. Escludibile in quanto il servizio può, a differenza dei non escludibili, essere limitato solamente ai soggetti disposti a sostenere il pagamento di una tariffa e quindi, per certi aspetti, sarebbe anche possibile demandarlo ai privati anche se quest'ultimo motivato solamente dal profitto potrebbe adottare delle scelte non in funzione del benessere collettivo come ad esempio incrementare i costi delle tariffe oppure decidere di trasformare o non erogare determinati spettacoli. L'escludibilità è legata alla possibilità per l'opera lirica di impedirne la

fruizione a tutti quanti indipendentemente dalla contribuzione alla realizzazione dello stesso bene. E' poi non rivale visto che il consumo da parte di un soggetto non impedisce che gli altri ne possano godere. Volendo fare una classificazione quindi si tratta di un bene intermedio tra il pubblico, che è caratterizzato da non escludibilità e rivalità nel consumo, e privato che è escludibile e rivale⁷. Ecco che quindi l'intervento del settore pubblico è giustificato visto che comunque il finanziamento di tale tipologia di servizio presenta delle esternalità positive di chiara esistenza con incremento della cultura, turismo e immagine internazionale. Lo Stato quindi interviene all'interno di un settore come quello descritto proprio per sfruttare le esternalità positive legate a tale tipologia di dinamica valorizzando il patrimonio culturale, creando una regolamentazione specifica che possa definire bene le caratteristiche dell'output ed in generale spronando verso la formazione di gruppi musicali, culturali che sono di rilevante interesse generale. Lo strumento prescelto, indipendentemente dal caso italiano per il quale come vedremo esiste un Fondo Unico per lo spettacolo, è chiaramente quello dei trasferimenti pubblici, il finanziamento e la sponsorizzazione dei privati e nello stesso tempo l'autofinanziamento. E' chiaro che tale tipologia di riflessione è decisamente molto aderente e nello stesso tempo specifica per il caso italiano. L'Italia ha praticamente inventato l'Opera Lirica che a partire dal XVI secolo si è sviluppata sino ai giorni nostri. È anche attraverso l'Opera lirica che la nostra lingua - l'italiano - è divulgata in "prosa e musica" in tutto

⁷ CANDELA G., SCORCU A.E, Economia delle arti, Zanichelli, Bologna 2004. B.S. Frey, The Rise and Fall of Festivals. Reflections on Salzburg Festival, Working paper n. 48, Università di Zurigo 2000, p. 189 e ss.

il mondo. I nostri teatri d'opera conservano tutt'oggi un primato e un'eccellenza e sono ammirati ovunque. È infatti motivo di pregio, per molti artisti stranieri, indicare nei loro curricula i propri debutti in ruoli in opere liriche rappresentate nei vari teatri italiani. Come tutte quanti le attività culturali non è dotata di autonomia finanziaria e spesso con i soli ricavi di vendita non riescono a coprire i costi di produzione. E' per questo motivo non in grado di rimanere autonomamente sul mercato e quindi ottenere dei ricavi consistenti e questo obbliga a portare dall'esterno le risorse necessarie ad andare avanti che permettono agli altri enti di coprire il proprio fabbisogno. Da un punto di vista concettuale affini al settore culturale e quindi anche alla specifica nicchia dell'opera lirica sono le attività dell'istruzione e della ricerca in quanto simili sono le tematiche trattate e simile è la rilevanza sociale di queste attività. Si consideri, per esempio, la struttura istituzionale degli enti religiosi, prescindendo, ovviamente, dalla peculiarità dell'attività da essi svolta⁸.

⁸ FONTANA C., La crisi delle fondazioni liriche: una analisi dolorosa ma necessaria, *Economia della Cultura*, 2010, fascicolo, 4, p. 435 e ss.

1.2. Le fonti di finanziamento del settore e il ruolo dello Stato

In generale la teoria economia ha individuato diverse modalità di finanziamento e diverse motivazioni alla base del sostegno al settore culturale sempre all'interno della tradizionale scelta tra l'allocazione dei fondi tra attività e istituzioni culturali diverse frutto di diverse preferenze. Uno schema utilizzato e dibattuto è sicuramente quello del sistema sociale tripartito che fornisce indicazioni rispetto le motivazioni di fondo del finanziamento delle attività culturali e le forme che esso può assumere. Emerge, nei fatti, l'opportunità che il settore culturale sviluppi al suo interno la capacità di orientare l'allocazione di fondi e risorse tra le sue diverse attività e istituzioni. Come abbiamo accennato nel corso del paragrafo precedente avviene molto spesso che le attività culturali non riescano a raggiungere un equilibrio finanziario di natura accettabile all'interno di un determinato periodo di tempo, anzi molto spesso risultano essere in perdita essendo soggette a fallimenti di mercato⁹. I fallimenti di mercato sono quindi una delle prime motivazioni che permettono il finanziamento delle manifestazioni culturali nella forma di beni pubblici che quindi sono soggetti alla presenza di esternalità e imperfezioni informative. Apportano esternalità positive nel senso di apportare benefici indipendentemente dal consumo delle stesse. Nel caso dell'opera lirica avvalorano un discorso di tutela del patrimonio culturale del Paese, assicurano occupazione in un settore molto

⁹ LEON, A. e V. TUCCINI (2006), «La crisi delle fondazioni liriche: solo un problema gestionale?», in *Economia della cultura*, a. XVI, n.1.

difficile e in generale contribuiscono ad innalzare il livello culturale medio attraverso degli stimoli artistici che hanno indiscutibili effetti positivi sulla collettività. Il fallimento di mercato che caratterizza ad esempio l'opera lirico sinfonica fa sì che magari si crei una discrepanza tra quantità offerta e domandata nel senso che molto spesso enti che operano all'interno di questo settore necessitano dell'intervento pubblico che possa neutralizzare gli effetti positivi di uno scompensamento quasi strutturale tra servizio culturale offerto e quello materialmente domandato. Da un punto di vista tecnico la presenza di esternalità positive chiama lo Stato ad intervenire con una tassazione pigouviana con una sorta di aliquota con segno cambiato rispetto alle esternalità negative. In effetti, l'attività culturale è un bene meritorio nonostante proprio la letteratura su questi beni non sia assolutamente chiara non andando a tenere conto delle preferenze dei consumatori in quanto si ritiene che possano avere degli effetti positivi anche se le singole preferenze dei soggetti non vengono assolutamente prese in considerazione. In altri termini, la collettività ritiene che sia auspicabile che gli individui consumino determinati beni e attività culturali, nella convinzione che essi possano avere un effetto benefico sugli individui stessi¹⁰. Beneficio di cui i consumatori possono non essere pienamente consapevoli ex-ante e, talvolta, anche ex-post. Da qui le scelte dei governi nazionali di ideare dei meccanismi di trasferimento di risorse. In Italia esiste un meccanismo di finanziamento basato su diversi provvedimenti normativi alcuni più recenti altri meno a partire dalla fine degli anni Sessanta. La legge 14 agosto 1967 n. 800/67 è

¹⁰ FONTANA C., La crisi delle fondazioni liriche: una analisi dolorosa ma necessaria, *Economia della Cultura*, 2010, fascicolo, 4, p. 435 e ss.

quella che ha ufficializzato e reso operativo il ruolo dello Stato in termini finanziari nel sostegno a tale tipologia di manifestazioni culturali. Il provvedimento indicato formalizza i motivi dell'intervento pubblico ed istituisce gli enti nazionali che sono considerati di importanza fondamentale all'interno di questo contesto. È interessante notare, per quel che riguarda l'ammontare del contributo statale, che si cerca di evitare «che questo fosse determinato come in passato, dalla sommatoria delle contrattazioni con la folla dei richiedenti». Creazione di due fondi di finanziamento (art. 2) con una diversa logica, inerente alla determinazione dei medesimi. Per gli enti lirici un fondo di entità determinata (12 miliardi a carico dello Stato) nella previsione iniziale della legge. Mentre l'altro destinato alle diverse manifestazioni, liriche, concertistiche, di balletto finiva invece per essere incerto nella sua quantità «essendo formato da diverse aliquote su singoli tributi» (diritti erariali su scommesse spettacoli e concorsi e da proventi lordi RAI). L'intento programmatico della legge risulta più evidente per quanto riguarda la ripartizione del fondo destinato agli enti lirici. La legge 800 voleva essere dunque soprattutto una legge di indirizzo e di programmazione; nei fatti si rivela però una legge di stabilizzazione del personale e, dunque, non è casuale l'introduzione dell'obbligo di regolare il trattamento economico del personale stesso attraverso contratti collettivi di lavoro (art. 25, c. 3)¹¹. Alla Legge 800/67 seguì la Legge 30 aprile 1985 n. 163/85 che crea di fatto il FUS che ogni anno viene rifinanziato con la legge

¹¹ BARBATI, C., «Lo spettacolo; il difficile percorso delle riforme», in *Aedon* n. 1, 2003, p. 147 e ss.

finanziaria ogni anno. La Legge Veltroni ha poi creato una sorta di spartiacque tra le vecchie e le nuove previsioni legislative dando agli enti che operano nel settore musicale la veste di fondazioni di diritto privato senza scopo di lucro che possono svolgere attività commerciali o accessorie ma devono poi garantire la diffusione dell'arte musicale verso la collettività. Queste fondazioni sono tenute a rispettare i vincoli di bilancio. Tuttavia nel corso degli anni sino ai più recenti interventi normativi del 2013 e precisamente sino al D.L. 91/2013 si è creato il problema tipico di tutti quanti i sistemi di finanziamento misti senza aver introdotto un sistema incentivante. La Legge Bray ha fissato dei sistemi di finanziamento incentivanti andando a fissare criteri di ripartizione dei fondi premianti il merito. I contributi per il FUS vengono praticamente fissati e concessi per progetti triennali anche secondo i criteri che sono stati fissati dal D.M. 3 febbraio 2014 con l'introduzione dell'Artbonus prevede la deducibilità del 65% delle donazioni devolute anche per gli investimenti delle fondazioni lirico sinfoniche configurando una sorta di incentivo per i privati. Il Fondo Unico per lo Spettacolo, dunque, come primo provvedimento e base essenziale per quelle ulteriori riforme di settore che avrebbero dovuto seguire subito dopo la sua approvazione. Così non è stato, con le conseguenze drammatiche che sono sotto gli occhi di tutti. La mancata approvazione delle leggi di settore e la riforma dei criteri di erogazione delle risorse impedisce l'eliminazione dell'assistenzialismo: gli scopi del FUS restano essenzialmente quelli della copertura assai stentata di una spesa pubblica che lievita oltre i costi di produzione e di gestione, andando al di là del tasso inflativo nazionale: «il tutto si risolve in un appesantimento della

spesa pubblica, senza il riscontro di un'adeguata resa in termini industriali o socio-culturali e senza che i contributi e le sovvenzioni siano servite a stimolare la progettualità delle imprese e processi di crescita aziendale»¹².

Quindi, gli «enti lirici» italiani, prima della riforma che li trasformò in «fondazioni lirico-sinfoniche», operavano sotto l'egida della Legge 163/1985, che disponeva nel FUS di uno strumento di finanziamento relativamente equilibrato. Le caratteristiche fondamentali di quel modello erano:

1) puntualità del finanziamento;

2) garanzia della triennialità del contributo, premessa indispensabile alla programmazione poliennale delle attività.

I positivi effetti della legge del 1985 durarono appena tre anni: dal 1987 al 1989. Furono poi gradualmente vanificati con il ritorno all'occasionalità delle leggi finanziarie, agli appesantimenti burocratici, alla volubile disponibilità di cassa del Ministero, all'incremento degli oneri finanziari imposto dalla grave asincronia tra costi sostenuti per lo svolgimento delle attività e accreditamento del relativo contributo pubblico.

La rediviva incertezza dei contributi e il ritardo della loro erogazione non costituiscono tuttavia le uniche spiegazioni dello stato fallimentare delle fondazioni. La loro fragilità, oggi come ieri, è anche funzione di un assetto il cui fondamento politico e culturale affonda agli anni '60, quando gli «enti autonomi» interpretavano in salsa italiana il modello mitteleuropeo del «teatro di stato» in cui, tra le altre caratteristiche, si pretendeva la «stabilità» delle masse artistiche, oltre che del personale tecnico ed amministrativo.

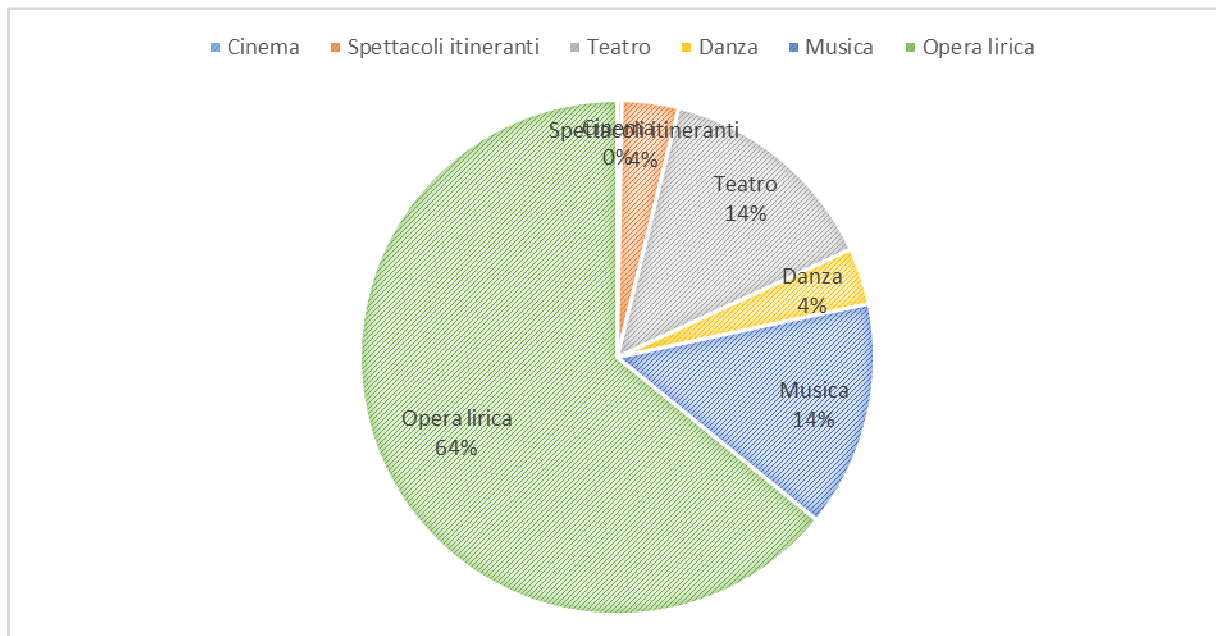
¹² TREZZINI L., Dalle prime normative al Fondo Unico per lo spettacolo, Economia della Cultura, 2006, fascicolo 1, 7 e ss.

Queste caratteristiche del resto erano tipiche di quelle che venivano definite “Charity Organization Society (COS)”, nate nell’Ottocento allo scopo di fornire assistenza ai cosiddetti deserving poor. Fino all’avvento del New Deal le fondazioni americane occuparono lo spazio lasciato vuoto dai pubblici poteri raggiungendo nel 1948 il numero di 899 dalle 27 del 1915. Le fondazioni trovarono una propria centralità nel campo delle attività di utilità sociale, stimolando l’azione del settore pubblico per mezzo di nuovi metodi di lavoro, finalizzati alla risoluzione di problemi complessi senza avvalersi di programmi unicamente di spesa¹³. Certo è che un settore come quello della musica lirico sinfonica presenta delle criticità che difficilmente possono essere sanate solamente con mutamenti di natura legislativa. Auspicabile sarebbe chiaramente quello di modificare la gestione e i principi in base alla quale questa viene pianificata. A livello economico finanziario il Fondo Unico per lo Spettacolo viene praticamente assorbito per più della metà dalle Fondazioni lirico sinfoniche con una aliquota di riparto per quest’ultime pari a quasi il 50 per cento dell’intero ammontare¹⁴.

¹³ PASSARELLI G, L’ordinamento del credito e il ruolo delle fondazioni filantropiche negli Stati Uniti D’America, in *Fondazioni e banche: modelli ed esperienze in Europa e negli Stati Uniti*, (a cura di) G. C. F. Torino Giappichelli 2011, pp. 188 e sgg

¹⁴ TRUPIANO G., (a cura di), *La finanza della cultura - La spesa, il finanziamento e la tassazione*, 2015, RomaTrE-Press, p. 296 e ss.

Grafico 1. Riparto Fondo Unico per lo spettacolo. Fonte nostra elaborazione fonte D.M. 03/02/2014



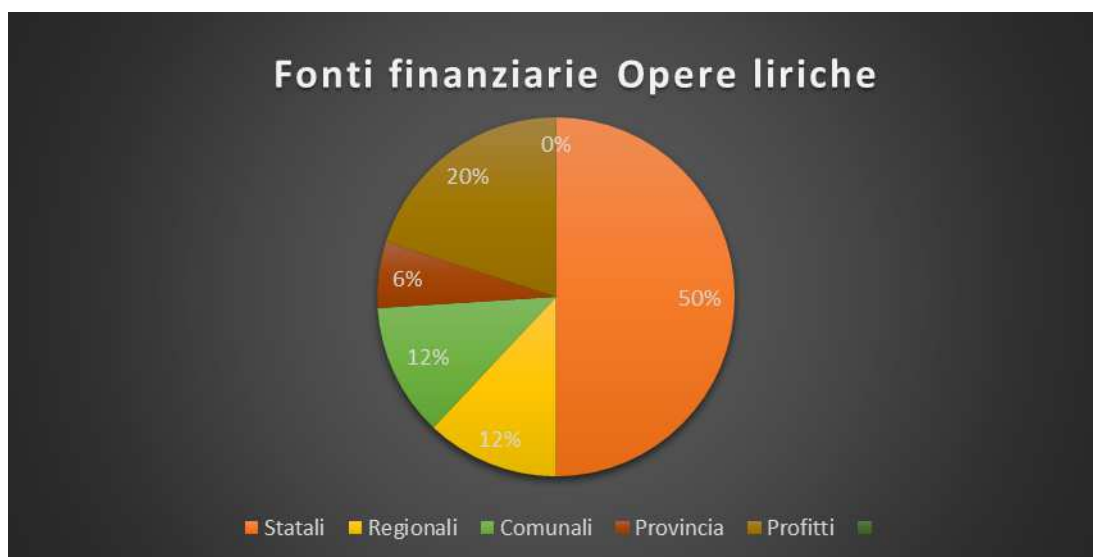
Di seguito i grafici e le tabelle sintetizzano le modalità di intervento dello Stato nella sovvenzione del settore cultura ed in particolare dell'opera lirica e l'ammontare del budget che le fondazioni sinfoniche.

Figura 1. Sussidi statali. Fonte nostra elaborazione rapporto Mibact 2016

Sussidi statali
FUS
Lotterie e scommesse
Fondi Società Arcus Spa
Donazioni in sede di dichiarazione dei redditi
Agevolazioni fiscali

Occorre dire che il finanziamento pubblico avviene poi attraverso diversi canali, primo tra tutti chiaramente quello statale che rappresenta più della metà dei contributi totali. Il grafico che segue sintetizza in che modo il finanziamento viene erogato anche ad opera degli enti locali che stanziano a livello regionale e provinciale fondi per le opere sinfoniche¹⁵. Consistente chiaramente è anche l'apporto dell'autofinanziamento. In generale le risorse finanziarie autoprodotte e quindi provenienti dalla vendita dei biglietti non superano il venti per cento dell'introito totale. Tra sussidi statali e specifici stanziamenti ad opera degli enti locali le risorse finanziarie provengono per l'80 per cento quindi da istituzioni pubbliche

**Grafico 2. Composizione finanziamento pubblico opera lirica. Fonte
Nostra elaborazione rapporto Mibact 2014**



¹⁵ TRUPIANO G., (a cura di), La finanza della cultura - La spesa, il finanziamento e la tassazione, 2015, RomaTrE-Press

Occorre a margine sottolineare come il ruolo delle Regioni nella gestione delle risorse del Fondo Unico per lo Spettacolo è stato affrontato in Parlamento molto spesso ed approfondita dalla Corte Costituzionale con le sentenze n.255/2004 e 285/2005. La prima di tali sentenze ha investito l'articolo 1 del decreto legge n. 24 del 2003, che ha previsto che la ripartizione annuale delle risorse del FUS fra i diversi settori e la definizione delle modalità e dei criteri di erogazione dei contributi agli interessati siano effettuate con decreti di natura non regolamentare del Ministro per i Beni e le Attività Culturali.

Nel dichiarare infondate le questioni di costituzionalità sollevate in ordine a tali disposizioni la sentenza n. 255 del 2004: – ha chiarito che la materia dello spettacolo, benché non espressamente richiamata nell'art. 117 della Costituzione, non rientra nella competenza esclusiva residuale delle Regioni di cui al quinto comma di tale articolo, ma deve essere fatta rientrare fra le materie di competenza concorrente fra Stato e Regioni di cui al terzo comma, essendo riconducibile a quella della promozione e organizzazione di attività culturali¹⁶.

¹⁶ TRUPIANO G., (a cura di), *La finanza della cultura - La spesa, il finanziamento e la tassazione*, 2015, RomaTrE-Press, p. 296 e ss.

1.3. Brevi cenni alla situazione europea

L'Unione Europea ha tra le sue finalità prioritarie quella di andare a salvaguardare il patrimonio culturale e comune d'Europa. Gli scopi generali delle politiche europee in questo senso coincidono con la volontà non solo di preservare l'enorme tradizione artistica, scientifica, letteraria del Vecchio Continente, ma soprattutto renderlo fruibile ai molti¹⁷. Da qui il sostegno finanziario, normativo e politico al settore delle arti e più in generali ai contesti ricreativi che si concretizza con l'adozione di diversi programmi che sono intesi ad sostenere la cultura in generale. Programmi che possono contare su finanziamenti ed assistenza per i progetti di ricerca anche attraverso la cooperazione con paesi partner dell'Unione e del resto del mondo. All'interno dei Paesi Europei tali programmi e finanziamenti trovano la loro realizzazione in modo diverso da nazione a nazione, ma - come avviene spesso all'interno delle dinamiche comunitarie- cercando di realizzare delle finalità comuni che non possono non prevedere l'occupazione di un ruolo di primaria importanza per la cultura in tutte le sue forme. All'interno dei diversi Paesi europei il fenomeno culturale non è infatti collocato in una posizione centrale. Esempi tangibili di tale assioma sono il Regno Unito, la cui tradizione ed interesse verso le arti è ormai entrata nel genoma della nazione, o la Francia dove, nonostante l'evoluzione continua del sistema repubblicano, la cultura consolida la sua funzione strategica di alta rappresentanza dell'immagine della nazione nel mondo, o ancora nei Paesi dell'est, dove l'educazione alle arti sceniche costituisce un elemento caratterizzante la formazione e la crescita dei cittadini, presente

¹⁷ GIAMBRONE F., Politiche per la cultura in Europa, FrancoAngeli, Milano, 2013, p. 296 e ss.

anche dopo il crollo dei regimi comunisti. Attualmente, in termini di fatturato, Regno Unito, Germania e Francia continuano a fare da traino: i tre paesi da soli rappresentano il 60% del totale. La crisi ha comunque avuto un impatto molto forte: “nel 2013, la maggior parte dei 16 stati membri per cui i dati sono disponibili sono tornati ai livelli di performance del 2008. Fanno eccezione la Germania, l’Austria, la Svezia e il Regno Unito, ma anche questi non hanno comunque registrato gli stessi livelli di crescita del settore dei servizi. Il dato potrebbe sembrare in contraddizione con quello riferito all’occupazione, che è invece in crescita. Un’ipotesi è che il numero di occupati sia effettivamente aumentato ma non il fatturato a causa della caduta dei prezzi determinata dalla crisi”¹⁸. A livello statale le competenze riguardo le sovvenzioni ed il sostegno alle diverse sfaccettature che possono caratterizzare il fenomeno culturale in termini di manifestazioni sono sempre più decentralizzate e demandate agli uffici territoriali. Questo per ottemperare ad un principio di efficienza che ha visto negli ultimi anni una sorta di tendenza generalizzata verso il decentramento nell’amministrazione della cosa pubblica, al fine di avvicinare sempre di più la richiesta specifica di singole comunità alla risposta, appunto, localizzata e specifica da parte delle autorità statali. Principio di efficienza che chiaramente non è relegato solamente all’amministrazione degli enti e più in generale della cultura. La scarsità di risorse dovute alla crisi economica e nei Paesi dell’Area Mediterranea soprattutto alle politiche di bilancio decisamente molto espansive e poco efficienti ha del resto obbligato a tagli e soprattutto all’adozione di logiche di gestione della cosa pubblica orientate al risparmio e all’efficienza. Tradizionali teorie e logiche di gestione empiriche tipiche dei

¹⁸ MONTALTO V., *L’economia culturale e creativa, Europa ed Italia a confronto*, Studi e ricerche, Il giornale delle fondazioni, 2016, luglio, p. 21 e ss.

paesi anglosassoni come il New Public Management, ad esempio, sono la regola ormai all'interno di determinati settori della Pubblica Amministrazione compresa quella culturale. L'avvicendamento ai vertici degli enti sinfonici per esempio ha portato alla concreta adozione, nel caso del Teatro dell'Opera di Roma come vedremo l'esempio è calzante, di dei principi tipici del NPM e quindi orientare all'efficienza e al risultato determinate azioni gestionali, aderenti anche a precise direttive politiche. Infatti, lo stesso concetto di New Public Management¹⁹ ha basato la sua principale fonte di ispirazione nel processo di adozioni di tipologie di azioni di modelli di programmazione per obiettivi e controllo dei risultati una delle sue caratteristiche fondamentali.

Gli eventi ai quali stiamo facendo riferimento sono identificabili con le singole riforme che sono state portate avanti dai vari governi che soprattutto negli ultimi decenni hanno introdotto numerosi interventi di riforma che, tra l'altro, hanno comportato l'introduzione delle prime forme di controllo della gestione finalizzate al perseguimento di più elevati livelli di efficienza, efficacia ed economicità della stessa. Del resto la ricostruzione a posteriori del processo di cambiamento che ha interessato la Pubblica

¹⁹ Nella teoria del public management, si ritiene che il controllo di gestione sia un processo per motivare ed ispirare le persone a fornire prestazioni più efficaci nell'ambito dell'attività lavorativa svolta in organizzazioni complesse (Jones and Thompson, 1999: p. 130). Da questo punto di vista il controllo di gestione cerca di motivare i manager pubblici a mettersi al servizio delle politiche e delle finalità delle organizzazioni cui appartengono ed a soddisfare le esigenze e le preferenze dei cittadini e dei clienti che servono. Inoltre, il controllo di gestione è uno strumento per correggere carenti performance, ivi compreso un uso inefficiente delle risorse. Tra le iniziative intraprese per mettere in pratica sistemi di controllo di gestione e per controllare i costi figura l'elaborazione di sistemi di budgeting, contabilità e rendicontazione nuovi o rielaborati. Uno degli approcci alla riprogettazione consiste nell'introduzione di bilanci di previsione (e di sistemi di contabilità) per centri di responsabilità, ora ampiamente diffusa a livello internazionale. Cfr. MUSSARI R., Il controllo di gestione nella amministrazioni centrali, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Rubettino Editore, 2003, p. 10 e ss.

Amministrazione, che può essere definita una vera e propria rivoluzione del modo di pensare la gestione di un'amministrazione attraverso l'evoluzione dalla cultura dell'adempimento a quella del risultato, è sintetizzabile nella ricerca di nuove forme di legittimazione delle "autorità" amministrative attraverso un forte orientamento alla soddisfazione delle esigenze del "cliente" (cittadino/collettività). Il risultato è del resto essenziale all'intero di enti come quelli che stiamo esaminando che tradizionalmente sono attanagliati da problematiche finanziarie non indifferenti che si ripercuotono in modo inesorabile sui bilanci pubblici.

Occorre comunque sottolineare che in molti Paesi europei la questione culturale o meglio il concetto stesso di cultura non è richiamato all'interno delle Costituzioni dei singoli paesi. Ci sono comunque delle eccezioni molto rilevanti come per esempio quella olandese dove la costituzione richiama espressamente l'impegno dello Stato a sovvenzionare e promuovere in qualsiasi modo lo sviluppo socio culturale. La stessa Ungheria richiama la responsabilità dello Stato per lo sviluppo della scienza e della cultura per andare a tutelare la tutela dei diritti sociali e culturali della libertà dell'espressione scientifica ed artistica. Esistono poi diversi assetti amministrativi del fare e promuovere la cultura. In molti Paesi Europei viene utilizzato uno specifico Ministero. In realtà si può sostenere che a livello europeo gli Stati fanno riferimento ad una struttura amministrativa supportata, a diverso titolo, da organismi pubblici/di emanazione pubblica/privati per la migliore definizione ed attuazione delle politiche di intervento culturale che ne costituiscono la longa manus esecutiva. In Italia

così come negli altri Paesi Europei il problema in termini legislativi sembra essere quello di realizzare una compiuta immersione dello spettacolo dentro la logica del mercato, sostenendolo nella sua funzione civilizzatrice, nelle sue potenzialità di espansione e di potenziamento della domanda di cultura e di valorizzazione dei giacimenti di cui, ad esempio, il Mezzogiorno dispone, e nella sua capacità di alimentare un turismo culturale che implementi le qualità e le risorse largamente disponibili nel nostro Paese. Del resto, come abbiamo visto, il FUS non è un mero erogatore di risorse supplementari e integrative, ma il volano di un processo di espansione di energie materiali e civili, morali e intellettuali, storiche ed etnoantropologiche cui deve sempre mirare una politica di valorizzazione dei beni culturali, storici e ambientali degna di un Paese come il nostro. Facendo un paragone con la situazione italiana tracciata all'interno del presente lavoro, si può nei fatti sostenere che forse per gli enti culturali italiani, siano essi lirici o appartenenti a qualche altra tipologia di arte, una forte deregulation, forse potrebbe consentire ai teatri dell'opera di rinnovare la propria specificità in rapporto alla sua storia e al territorio in cui opera, sul quale riversare un'offerta produttiva correlata alle reali dimensioni del bacino d'utenza. In questa prospettiva, stabilito quali siano le diverse vocazioni dei singoli teatri, se ne debbono anche ridefinire gli organici. Nel riassetto di questi ultimi occorre disegnare nuove forme organizzative, tali da garantire occupazione e qualità delle prestazioni, imponendo al tempo stesso ai teatri la riconducibilità della maggior parte dei costi all'attività istituzionale primaria: nel nostro caso, appunto, la produzione lirica. Il contratto nazionale di lavoro dovrebbe a questo punto costituire una semplice cornice con poche e rigide norme di garanzia, per

rimettere il resto ad una contrattazione locale che tenga finalmente conto delle diversità dimensionali, territoriali e operative²⁰.

²⁰ GIAMBRONE F., Politiche per la cultura in Europa, FrancoAngeli, Milano, 2013, p. 296 e ss.

CAPITOLO SECONDO

Organizzazione e gestione degli enti culturali con particolare riferimento alle fondazioni lirico – sinfoniche

2.1. La struttura organizzativa delle fondazioni: la pianificazione strategica, le funzioni svolte in ambito culturale e i processi di decisione, coordinamento e controllo

Le forme in cui l'innovazione si manifesta in un settore particolare come quello degli eventi e spettacoli teatrali sono variabili. Certo è che per le fondazioni lirico sinfoniche, soprattutto nell'ultimo periodo percorrere il sentiero dell'innovazione è stata una scelta obbligata, pena l'esclusione dal mercato e quindi la chiusura vera e propria. Difatti i costi di gestione di tali enti sono stati il vero e proprio tallone d'Achille di queste realtà produttive soprattutto in un periodo di contrazione della redditività quale quello che ha caratterizzato la quasi generalità dei settori commerciali negli ultimi cinque anni. Le innovazioni intra-organizzative riguardano strutture e processi organizzativi interni all'impresa commerciale al dettaglio, mentre quelle inter-organizzative riguardano le relazioni con i fornitori industriali e altri eventuali partner nella catena del valore (ad esempio la riprogettazione dei flussi informativi e logistici, iniziative di marketing congiunto). Le innovazioni di frontend riguardano la parte «visibile» e quindi tipicamente il rapporto con la clientela o comunque l'interfaccia con il cliente finale (ad esempio il sito web) mentre quelle di back-end riguardano tutto ciò che – pur essendo essenziale – non risulta immediatamente visibile alla clientela²¹.

²¹ SABBATELLI V., *L'impresa di spettacolo dal vivo. Cenni di storia, marketing e*

Proprio il fruitore dello spettacolo, ovvero l'utente, è l'elemento cardine dei processi di innovazione nel settore, in quanto l'immagine di quest'ultimo è oggetto di un ripensamento complessivo rispetto al passato²². L'utente è ormai inserito anche all'interno di enti come quelli lirico sinfonici in un contesto diverso, considerato parte integrante della pianificazione organizzativa poiché solo assecondando le sue necessità culturali ed inglobandolo all'interno delle dinamiche di pianificazione lo si può stimolare e fidelizzare. Lo spettacolo deve assumere sempre di più una esperienza sensoriale tale da suscitare un interesse nel consumatore che non può essere solamente racchiusa in una fredda vendita. La crisi e i cambiamenti nei bisogni degli utenti consumatori hanno reso molto difficile capire le loro esigenze e nello stesso tempo hanno prodotto delle modificazioni anche nella gestione e nella pianificazione organizzativa e di prodotto degli enti sinfonici. Utilizziamo il termine poiché dato l'assetto del settore in Italia, molto spesso l'amministrazione e l'organizzazione di tali enti non segue certamente logiche prettamente tipiche delle aziende private ma sicuramente principi di gestione caratteristici delle imprese pubbliche e quindi con particolari equilibri o disequilibri. Ricordiamo infatti che una impresa pubblica gestisce un bene pubblico o produce dei beni pubblici che in quanto tali sono non escludibili e quindi collocati sul mercato anche fuori dall'esclusiva logica di profitto²³. Attualmente anche gli enti sinfonici, come vedremo il caso del Teatro dell'Opera di Roma lo dimostra, devono impegnarsi per essere competitivi in termini di prodotto-spettacolo offerto,

comunicazione, Bologna, Editrice lo Scarabeo, 2000, p. 185 e ss.

²² VALDANI E. *L'impresa pro-attiva. Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, Milano, McGraw Hill, 2001, p. 258 e ss.

²³ VANDERBEEKEN M., *Comunicazioni culturali come progettazione del servizio*, in www.fizz.it, 2004, p. 147 e ss.

per andare ad incrociare le aspettative dei clienti e portare gli stessi a comprare i biglietti rispetto ad altre tipologie ed occasioni di consumo culturale. La selezione degli spettacoli, la programmazione della stagione teatrale è quindi decisamente determinante e deve essere in grado di conciliare le esigenze di un pubblico raffinato alla ricerca di spettacoli di un certo livello con alcune proposte commerciali in grado di attrarre un numero maggiore di spettatori²⁴.

Tale considerazione è la chiave per capire perché le aziende impegnate nel settore degli spettacoli cerchino nuovi orizzonti culturali per offrire al management nuovi approcci e strumenti competitivi. Tutto ciò perché da un punto di vista economico si assiste, anche all'interno di nicchie particolari di mercato come quello dell'opera lirica, alla riduzione del ciclo di vita dei prodotti e alla presa d'atto di una ridotta capacità previsionale della domanda. A ciò si somma un elevato rischio di obsolescenza e la proliferazione dei prodotti-spettacoli oltre all'aumento della complessità nel gestire l'offerta. Adattarsi e rendere flessibile la proposta commerciale risulta essere di cruciale importanza soprattutto se si è in grado di cambiare in breve tempo. Il parametro tempo, specialmente in alcuni settori di servizi, è diventato un fattore di successo strategico²⁵. Il vantaggio competitivo nella riduzione dei tempi consiste soprattutto nella capacità di un'azienda di sviluppare un nuovo approccio produttivo più velocemente di quanto possa fare la concorrenza e, conseguentemente, essere il primo a immetterlo sul mercato. Se tale prodotto/spettacolo lirico sinfonico riesce ad acquisire una

²⁴ LEON A., TUCCINI V., La crisi delle fondazioni liriche: solo un problema gestionale?, *Economia della cultura*, Fascicolo 1, marzo 2006, p. 185 e ss.

²⁵ VANDERBEEKEN M., Comunicazioni culturali come progettazione del servizio, in www.fizz.it, 2004, p. 147 e ss.

quota di mercato significativa sarà difficile per la concorrenza riguadagnare tale mercato. Tali risultati possono chiaramente essere raggiunti solamente nel momento in cui si interpretano i cambiamenti di mercato e si parametrano le risorse in funzione dei propri obiettivi utilizzando un approccio che possa prima definire gli scopi generali e poi pianificare le adeguate strategie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Alfred Chandler²⁶, ad esempio, concentra l'attenzione sul processo logico che lega l'individuazione degli scopi e degli obiettivi di un'impresa con le scelte di allocazione delle risorse. Porter invece analizza le decisioni strategiche, il vantaggio competitivo e l'analisi della concorrenza all'interno del settore: in quest'ottica la strategia è un piano per l'interazione con l'ambiente competitivo volto a raggiungere gli obiettivi organizzativi, mediante l'identificazione di posizionamenti strategici differenti rispetto ai concorrenti. Elementi quali la flessibilità, la capacità di adattamento e l'innovazione costituiscono caratteristiche oramai irrinunciabili per tutte le organizzazioni. Innovare il proprio business model rappresenta dunque per l'impresa una nuova frontiera di vantaggio competitivo, ma richiede capacità di pensiero sistemico e di visualizzazione di numerose interazioni tra i vari aspetti dell'architettura organizzativa e di business. Autorevoli studi sostengono come le imprese possano competere tramite i propri modelli di business: tale modello di business dovrebbe essere orientato alla ricerca di un vantaggio sostenibile e al cambiamento continuo in modo tale da generare sempre nuove opportunità con riferimento sia al mercato, sia ai consumatori, che ai concorrenti.

²⁶ CHANDLER A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, 1963, P. 13 E SS.

Tornando al consumatore tutto ciò si può tradurre nella presa d'atto che -con particolare riferimento alla scelta del prodotto spettacolo in cui vi è un elevato coinvolgimento psicologico- l'impresa o meglio l'opera lirico sinfonica è in grado d'influenzare le percezioni dello spettatore con la comunicazione sul proprio programma, permettendo quindi un'estensione della fiducia e una fidelizzazione. Questo meccanismo può anche diventare automatico per il solo fatto che un famoso marchio sia nell'assortimento dell'impresa commerciale

La sopravvivenza e la generazione del valore all'interno dell'impresa opera lirica implica una trasformazione costante per adattarsi alle nuove attese dei consumatori ed utilizzare un approccio di gestione decisamente olistico ovvero in grado di mettere insieme diverse tipologie di fattori e orientarli al raggiungimento di adeguata redditività.

Risulta abbastanza chiaro che seguire le tendenze del mercato e quindi avere un approccio che possiamo definire flessibile alla gestione aziendale comporta chiaramente l'elaborazione di prassi gestionali e di pianificazione coerenti. Tutti gli elementi della strategia aziendale devono essere all'interno del settore della distribuzione integrati tra di loro e non siano presenti elementi che minino la struttura che è stata definita. Scelte che non apportano un contributo mirato ad aumentare la stabilità del modello di business ma che, al contrario, la indeboliscano devono essere riviste. Un business model in grado di adattarsi al mercato pone delle barriere importanti anche all'interno dello scenario competitivo in quanto mette in difficoltà i concorrenti. I business model con conseguenze rigide come l'esperienza, la reputazione, la cultura o delle relazioni privilegiate con clienti di un certo calibro, divengono sicuramente più difficili da imitare.

Indipendentemente dal contesto competitivo di riferimento a livello interno l'ente sinfonico, al fine di razionalizzare i costi e quindi guadagnare in competitività, deve in primis organizzare le risorse umane in modo funzionale alla propria strategia. In tal senso assume una certa rilevanza l'opinione secondo la quale non si può assolutamente intraprendere il perseguimento di strategie orientate alla flessibilità in termini di offerta di spettacoli senza adeguare la propria struttura interna. In effetti l'ente attraverso la riorganizzazione interna può senza dubbio guadagnare in efficienza oltre a razionalizzare i propri costi, nello specifico quelli del personale sono forse la voce decisiva all'interno del bilancio degli enti sinfonici²⁷. All'interno degli enti suddetti il personale diventa una risorsa fondamentale che genera competitività assicurando unicità ed inimitabilità dei vantaggi ottenuti dall'ente stesso. Il contributo che il capitale umano è in grado di assicurare alla creazione di vantaggi competitivi sostenibili è ampiamente individuato. Molti studi letterari hanno messo in risalto l'importanza del patrimonio di competenze di cui le persone sono portatrici all'interno delle organizzazioni²⁸.

I processi di selezione del personale hanno un ruolo decisivo nella costruzione degli asset di competenze aziendali.

Ciò che accade realmente nelle aziende, mostra una divergenza: il capitale umano è senza dubbio rilevante, ma una sua concreta e corretta integrazione nei processi strategici non sempre è messa in atto. Questo discorso assume una certa rilevanza anche negli enti sinfonici laddove proprio il talento

²⁷ VANDERBEEKEN M., Comunicazioni culturali come progettazione del servizio, in www.fizz.it, 2004, p. 147 e ss.

²⁸ SOLIMA, L., L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione, Carocci Editore, Roma, 2004, p. 36 e ss.

individuale a livello artistico rappresenta un valore aggiunto non indifferente.

Ulteriore questione da analizzare è quella della valutazione dell'impatto e di contributi individuali sulle performance complessive di un'organizzazione complessa come quella sinfonica. Oggi, resta ancora arduo comprendere qual è l'entità del contributo che lo sforzo del singolo apporta alla performance complessiva dell'impresa culturale. Questo deriva dalla natura intangibile del contributo e dalla complessità di assegnarlo a una singola risorsa²⁹.

Da qui la centralità del processo di selezione che non può essere vincolato esclusivamente a logiche di tipo pubblico o comunque appartenenti alla Pubblica Amministrazione. Un processo di selezione può definirsi "valido" se individua una correlazione fra caratteristiche della singola risorsa e livello di performance individuale atteso. Il modello che stima la relazione fra competenze misurate in selezione e performance, necessita di un'attenta analisi del concetto di performance. Poiché le competenze sono misurate a livello individuale, si parla di job performance. La job performance riflette delle dimensioni concettuali, talune espressione dello svolgimento della mansione, talaltre correlate ai comportamenti nel contesto organizzativo³⁰.

In tale scenario è proponibile per le imprese culturali e per le fondazioni lirico sinfoniche, un modello che unisce due parti integranti distinte della job performance: *task performance* e *contextual performance*³¹. La task performance racchiude gli elementi più tecnici della prestazione lavorativa, si riferisce alla

²⁹ SANCETTA G., La valutazione del capitale intellettuale: verso nuovi modelli di misurazione delle performance, In Economia e diritto del terziario, Volume 15, Fascicolo 2, 2003, pagg. 355 - 375

³⁰ VERBANO C, PETRONI G, NOSELLA A, Gestione delle risorse umane e performance d'impresa: analisi della letteratura e possibili linee di ricerca, In Studi organizzativi, Fascicolo 1, 2003, pagg. 101 - 126

³¹ SABBATELLI V., L'impresa di spettacolo dal vivo. Cenni di storia, marketing e comunicazione, Bologna, Editrice lo Scarabeo, 2000, p. 185 e ss.

esecuzione delle attività job-specific o di supporto alle medesime. Esso è legato al conseguimento dell'obiettivo intrinsecamente congiunto a quella tipologia di attività prestata. La contextual performance comprende gli atteggiamenti individuali e sociali, cioè quelle relazioni che caratterizzano ogni attività. Questa definizione è ben adattabile ad una nuova logica organizzativa degli enti sinfonici, dove si pone l'attenzione alla conformità fra aspettative del singolo individuo e aspettative dell'intera organizzazione. Per poter raggiungere risultati ottimali, sarà necessaria una piena coerenza fra le azioni della singola risorsa e quelle del contesto di riferimento. Il processo di creazione del valore si realizza per l'ente lirico mediante l'apporto delle risorse umane, processo che sostiene la formazione del capitale dell'organizzazione ed infine consente la generazione del capitale relazionale. Il capitale umano è un fattore propulsivo che favorisce la creazione e l'accumulazione di capitale intellettuale. Tale fattore presenta numerosi elementi critici poiché il capitale umano non è di proprietà dell'impresa, ma delle persone e, dunque, l'ambito di azione non è totalmente sotto il controllo del management. Torna in tale contesto per l'ente sinfonico la rilevanza dell'elemento umano e del contributo del singolo alla gestione che come vedremo è centrale nella nuova era apertasi per il Teatro dell'Opera di Roma. Il capitale umano è l'insieme delle conoscenze, capacità, competenze e prerogative degli individui che agevola la creazione del benessere personale, sociale ed economico.

Le risorse umane nei contesti culturali sono di decisiva importanza per lo sviluppo economico e sociale ed insieme alle risorse fisiche e finanziarie, rappresentano il patrimonio di ogni sistema economico. Questo perché un

sistema economico che basa il proprio sviluppo sulla crescita del capitale umano incrementa la propria competitività e coesione sociale³².

Una maggior attenzione allo sviluppo del capitale umano e più elevati investimenti nella ricerca, sono fondamentali per sostenere la crescita economica e assicurare una maggiore competitività europea. È importante guardare alle proprie aspirazioni e risorse, facendo, però, attenzione alle opportunità offerte dal mondo esterno affinché la scelta sia consapevole e realisticamente fondata. È quella che viene in genere definita analisi dei fabbisogni, cioè la rilevazione di informazioni sulle necessità prodotte dai cambiamenti che si verificano nel sistema sociale ed economico. Dal punto di vista di chi deve orientarsi fra scelte professionali, essa permette di individuare quali sono i settori economici in ascesa e quelli in crisi, le figure lavorative più richieste e, conseguentemente, i percorsi formativi che trasmettono le competenze e titoli necessari per tal fine. Un ente lirico sinfonico può quindi dirsi ricco e vitale non se possiede numerose risorse economiche e finanziarie, ma se ha a sua disposizione un elevato capitale intellettuale. Il capitale intellettuale grazie alla sua capacità di innovare, alle sue competenze, al *know-how* delle persone, all'immagine sul mercato riesce a determinare il successo di un'organizzazione³³

³² TOVAGLIERI I, La definizione degli obiettivi della performance individuale, In Amministrazione & finanza. Oro, Volume 15, Fascicolo 3, 2004, Pagg. 31 - 42

³³ TRIMARCHI, M. I mercati dell'arte contemporanea: preferenze individuali, azione pubblica e strategie private, Sossella, Roma, 2004, p. 36 e ss.

2.2. La rilevanza dei processi di comunicazione e marketing degli eventi nell'attuale contesto economico, sociale e culturale

La rivoluzione digitale in atto all'interno del mondo della comunicazione, della comunicazione di marketing e nelle dinamiche sociali in generale ha ormai cambiato in modo profondo la gestione del cliente da parte delle imprese in quasi tutti i settori di mercato. Non esiste impresa che non abbia risentito, in modo diverso, dei cambiamenti avvenuti nel mondo della comunicazione e in particolare della comunicazione pubblicitaria. E' chiaro che alcuni settori hanno subito dei cambiamenti che possiamo definire di rottura rispetto al passato altri invece vivono tali cambiamenti in modo meno sconvolgente³⁴. Dal cambiamento e dai pesanti sconvolgimenti determinati dalla rivoluzione digitale ne è derivato un consumatore sempre più attivo e interattivo, perché sempre connesso alle informazioni grazie ai propri dispositivi e alle applicazioni accessibili da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento: un nuovo scenario che presenta numerose opportunità tutte da cogliere³⁵. Ricercare nuove fonti di generazione di valore ed alimentare un vantaggio competitivo sono indubbiamente le ragioni alla base dell'innovazione su cui convergono i pianificatori di marketing, siano essi appartenenti ad aziende che producono beni o servizi oppure eventi o spettacoli come nel nostro preciso caso di studio.

Proprio i mutamenti digitali hanno permesso di fronteggiare in modo diverso la concorrenza con la ricerca sempre attraverso il canale digitale nuove fonti di generazione del valore da un lato, con il miglioramento dell'efficienza della gestione (es. ottimizzando i processi e contenendo i costi

³⁴ MORETTI A. (a cura di), *Strategia e marketing delle organizzazioni culturali. Casi e materiali didattici*, Milano, Franco Angeli, 2001, p. 258 e ss.

³⁵ SHENKAR O., *Imitation Is More Valuable Than Innovation*. Harvard Business Review, Vol. 88 No. 4, 2010 pp. 28-29

di realizzazione di determinati spettacoli o eventi ad esempio), dall'altro, l'efficacia (es. dell'attività di marketing, accrescendo l'orientamento al cliente e rigenerando continuamente il potenziale di differenziazione della propria offerta apportando cambiamenti al format distributivo)³⁶. Rimane chiaro che, a prescindere dai mutamenti tecnologici ai quali abbiamo fatto riferimento, lo spunto per innovare deriva soprattutto da un'analisi approfondita della domanda e dall'individuazione di bisogni latenti ed esigenze insoddisfatte legate alle dinamiche culturali delle quali risentono molto gli eventi e gli spettacoli teatrali in generale³⁷. Gli enti lirico sinfonici devono quindi arrivare a innescare processi di marketing in grado di analizzare l'ambiente di riferimento per la pianificazione delle decisioni, dalla loro attuazione sino ad arrivare alla valutazione ed al monitoraggio dei risultati che verranno presentati al cliente. Una buona analisi richiede una vera e propria ricerca preventiva, capace di ridurre i rischi e raggiungere gli obiettivi prefissati. Gli spettacoli teatrali, da un punto di vista prettamente di marketing e quindi dell'evoluzione nelle tecniche di pubblicizzazione, non sono specificità dell'epoca moderna o contemporanea, anzi sono sempre esistiti. Tuttavia essi hanno assunto negli ultimi anni una dimensione sempre più rilevante, sia in termini quantitativi che di varietà, gli spettacoli sono diventati elementi di attrattiva turistica e di intrattenimento dall'importanza crescente. L'elemento che caratterizza e rende particolarmente attrattivo ogni spettacolo è comunque la durata limitata nel tempo salvo poi la possibilità di fare delle repliche nel caso di particolare successo. Occorre dire che il successo degli spettacoli, inoltre, è legato alla loro dinamicità, intesa come capacità di

³⁶ MORETTI A. (a cura di), *Strategia e marketing delle organizzazioni culturali. Casi e materiali didattici*, Milano, Franco Angeli, 2001, p. 258 e ss.

³⁷ VANDERBEEKEN M., *Comunicazioni culturali come progettazione del servizio*, in www.fizz.it, 2004, p. 147 e ss.

evolversi e di presentarsi in modo differente nei diversi luoghi e nei vari momenti in cui si manifestano, mantenendo in ogni modo le proprie caratteristiche distintive le quali dipendono da un insieme di fattori come; progettazione, programma, sede, organizzazione, durata e target prescelto.

Un'ulteriore applicazione del marketing è quella relativa all'analisi del territorio nel quale l'ente culturale si colloca ed opera. Rispetto al tema la dottrina³⁸ ha fornito numerose definizioni del fenomeno degli eventi, evidenziando di volta in volta alcuni elementi caratterizzanti. In particolare, Moretti³⁹, uno degli studiosi che più approfonditamente si è occupato del tema in esame, parla ad esempio di "una celebrazione pubblica tematizzata", suggerendo successivamente di definire uno spettacolo in base al suo contesto. Egli offre due definizioni del termine spettacolo, una dal punto di vista direttore artistico o comunque della direzione artistica in generale, l'altra da quello dell'utente o "ospite". Uno spettacolo è, per il suo organizzatore, un insieme di attività che comprendono la pianificazione, lo sponsoring, la materiale esecuzione. Dal lato del suo fruitore, uno spettacolo rappresenta invece un'esperienza sociale, culturale o di intrattenimento, di carattere straordinario che si colloca al di fuori delle sue normali attività quotidiane. Per quanto concerne gli spettacoli, fondamentali sono le questioni relazionali che gli eventi stessi rappresentano. Sul concetto di relazioni tra soggetti si sofferma anche molto la letteratura⁴⁰ ritenendo che "la maggior parte degli spettacoli sono di fatto relazioni all'interno di una

³⁸ SHENKAR O., Imitation Is More Valuable Than Innovation. Harvard Business Review, Vol. 88 No. 4, 2010 pp. 28-29

³⁹ MORETTI A. (a cura di), Strategia e marketing delle organizzazioni culturali. Casi e materiali didattici, Milano, Franco Angeli, 2001, p. 258 e ss.

⁴⁰ TUCCINI V., Dinamiche contrattuali e assetto complessivo del sistema, Economia della Cultura, Fascicolo 4, dicembre 2010, p. 147 e ss.

comunità". Questa teoria è supportata anche da coloro i quali individuano nei "festival delle comunità e gli eventi da essi originati, un bisogno generato dalla stessa comunità per celebrare momenti o caratteristiche del proprio modo di intendere la vita, la propria storia o la propria identità". Dunque un altro aspetto molto significativo riguardante gli spettacoli è la presenza di numerose persone fisiche, anche con caratteristiche differenti, che si aggregano per un determinato fine. E' chiaro che tale discorso è riconducibile a quanto affermato in precedenza con riferimento all'importanza delle risorse umane. Di fronte a queste nuove realtà le organizzazioni teatrali stanno cercando di capire quali sono le nuove possibilità di contatto con il pubblico offerte dal web e dai social media. L'utilizzo della rete internet da parte delle organizzazioni teatrali ha permesso di migliorare la qualità dei servizi offerti ed ha semplificato il rapporto con i consumatori, in particolare attraverso la creazione di tre nuove condizioni. La prima riguarda la capacità di fornire in modo tempestivo, e in quantità maggiori, le informazioni relative all'organizzazione e alla sua offerta, attraverso ad esempio la pagina web ufficiale del teatro. Inoltre anche i processi interni di informatizzazione degli stessi teatri consentono di creare un ambiente integrato composto da diversi cataloghi elettronici che offrono l'accesso a documenti originali digitalizzati, facilitandone peraltro l'archiviazione. I risultati ottenuti con tale operazione sono notevoli in termini di consultabilità, fruibilità, nonché di tutela di «beni» in altro modo difficili da reperire e di conservazione di materiale storico di notevole importanza e deperibilità⁴¹.

La seconda condizione è rappresentata dal connubio tra informatica e teatro – ovvero la creazione di una banca dati multimediale presentata ed

⁴¹ VANDERBEEKEN M., Comunicazioni culturali come progettazione del servizio, in www.fizz.it, 2004, p. 147 e ss.

impiegata quale mezzo di divulgazione della cultura teatrale e più in generale quale mezzo didattico sul teatro – che rende lecito domandarsi se la possibilità di acquisire una grande mole di informazioni, grazie a un database agevolmente consultabile, significhi realmente divulgare cultura o più in generale accrescere il nostro sapere «culturale». Una risposta affermativa sembra esserci suggerita dal numero di accessi giornalieri ai documenti digitali, numero necessariamente formato, per quantità, non solo da chi abitualmente frequenta il teatro come pubblico, ma anche dagli utenti della rete che grazie ad essa possono essere avvicinati allo spettacolo dal vivo⁴².

Le interazioni basate sulle tecnologie informatiche ci consentono poi di acquisire molteplici informazioni anche sulle scelte dei singoli utenti e sulle loro preferenze al fine di creare delle campagne di marketing personalizzate ed in grado di stimolare l'interesse del soggetto utente. La creazione di pagine Facebook dedicate, video, spezzoni di spettacoli montati in modo tale da catturare l'interesse degli spettatori possono essere delle pratiche in grado di arricchire il marketing teatrale dell'utilizzo di nuovi canali e creare nuove interazioni con l'utente.

Certo è che la rete ha realizzato una frattura visibile tra passato e presente nelle forme d'impresa e nei modelli economici, alterando molte strutture industriali e avendo effetti rilevanti sulla metodologia di sviluppo delle attività e pure ha ridotto la capacità di molte imprese di produrre vantaggi operativi che possano essere sostenuti nel tempo. La realtà virtuale non è però un mondo completamente differente e svincolato dalle esperienze imprenditoriali passate, ma rappresenta invece un'evoluzione, ove diviene

⁴² MORETTI A. (a cura di), *Strategia e marketing delle organizzazioni culturali. Casi e materiali didattici*, Milano, Franco Angeli, 2001, p. 258 e ss.

indispensabile per le imprese coglierne gli elementi di novità e diversità rispetto a precedenti modelli. Internet non rappresenta una fonte di vantaggio competitivo se visto in maniera isolata: esso dev'essere infatti integrato con le altre funzioni tipiche della promozione culturale e degli spettacoli, che andranno riviste e riadattate secondo le nuove logiche competitive. Il problema che si pone agli enti lirici sinfonici non è come implementare questa tecnologia o come utilizzarla o ancora se adeguarsi ad essa, poiché non adattandosi un'azienda sarebbe inesorabilmente destinata al fallimento. Piuttosto la criticità sta nel pensare alla corretta strategia per sfruttare efficacemente la rete in modo innovativo e distintivo. Se è vero quanto detto e quanto diremo nel corso di questa trattazione rispetto la necessità per la composizione del marketing mix di un ente lirico sinfonico e cioè che la scelta del prodotto e quindi degli spettacoli deve coinvolgere non i pochi ma sempre più persone, anche in virtù della *mission* di tali imprese a livello normativo e aziendale, allora è scontato ripensare il marketing in chiave partecipativa con lo stesso spettatore.

Lo spettatore, in tale logica, non desidera essere trattato come un semplice destinatario di una determinata produzione culturale. Sa scegliere, spesso volte appare più informato di qualsiasi altra persona all'interno di un determinato contesto e certamente vuole essere soddisfatto in pieno. E' pronto a spendere se l'esborso economico risulta in linea totale con le sue preferenze e certamente a rifuggire qualsiasi tipologia di acquisto standardizzato. Vuole sentirsi parte di qualcosa di esclusivo nel momento in cui si reca in un teatro, appartenendo ad una community di soggetti che si riconoscono in valori culturali condivisi. E' chiaro che nella pianificazione delle campagne il consumatore è parte integrante del processo di vendita.

Esso è incluso all'interno della pianificazione di marketing, per certi aspetti diventa uno degli attori principali dei processi di comunicazione esterna dell'impresa culturale. In primis l'acquisto non è più pensabile come semplice atto, singolo e idoneo a produrre redditività⁴³, per essere valorizzato al massimo occorre trasformare l'atto d'acquisto in una esperienza sensoriale tale da suscitare un interesse nel consumatore.

Tramite i social media come Facebook si stanno ad oggi sviluppando canali che rendono sempre più semplice entrare in contatto con il consumatore e proporgli nuovi prodotti. Attraverso la creazione di link sulla propria pagina, le organizzazioni teatrali promuovono le loro offerte direttamente sui profili dei loro contatti. Il teatro esce quindi dai suoi canali di comunicazione tradizionali ed elitari, ed entra a piccoli passi nella quotidianità delle persone, nelle loro reti di relazioni, trasformando il consumatore stesso in un intermediario all'interno delle sue cerchie di conoscenti.

Il web e l'auspicabile apertura al grande pubblico ha trasformato gli spettatori teatrali e lirico sinfonici da bersaglio della comunicazione ad attivi produttori e distributori di informazioni: in altri termini la potenza del web come canale e strumento della comunicazione di marketing sta proprio nel riuscire a creare le condizioni che permettono agli enti culturali di dialogare in modo più libero, creativo e sempre nuovo con i propri spettatori, sfruttando la creatività ed intelligenza collettiva spontaneamente posseduta dagli stessi⁴⁴.

⁴³ SABBATELLI V., *L'impresa di spettacolo dal vivo. Cenni di storia, marketing e comunicazione*, Bologna, Editrice lo Scarabeo, 2000, p. 185 e ss.

⁴⁴ VANDERBEEKEN M., *Comunicazioni culturali come progettazione del servizio*, in www.fizz.it, 2004, p. 147 e ss.

Il web, dunque, è considerato un potente mezzo di marketing per le aziende che intendono dialogare con i propri consumatori e quindi particolarmente importante per le imprese culturali. La possibilità di conversare facilmente e velocemente con un numero sempre maggiore di individui, la sua sostanziale anonimità, e la possibilità di diffondere messaggi senza limiti di spazio o di tempo rendono il passa-parola online un fenomeno di rapidissima crescita e di enorme portata. Si ha così la formazione di un grande pubblico, che attraverso la condivisione delle informazioni e delle proprie scelte, aiuta ad indirizzare ed influenzare gli orientamenti di un pubblico sempre più vasto⁴⁵.

Attraverso i social network la tradizionale pianificazione di marketing che prevedeva il lancio di messaggi promozionali alla vastissima platea di potenziali consumatori diventa molto selettiva ed estremamente precisa. I gestori di queste enormi piattaforme, con il chiaro consenso dei singoli utenti, hanno il potere di gestire e mettere a disposizione delle imprese l'enorme mole di dati generata su ogni utente e da ogni utente. Tale possibilità ha permesso di pianificare il marketing aziendale in modo diverso e, per ora, affiancare alla tradizionale comunicazione di marketing quella social che ha una più mirata capacità di conoscenza dei gusti e delle preferenze del proprio target di riferimento ed è quindi elemento imprescindibile all'interno della pianificazione strategica.

Il social media marketing è definibile come l'insieme delle azioni messe in atto da una entità produttiva per promuovere i propri prodotti attraverso l'utilizzo dei social⁴⁶. Appare superfluo chiarire che fare marketing non

⁴⁵ MORETTI A. (a cura di), *Strategia e marketing delle organizzazioni culturali. Casi e materiali didattici*, Milano, Franco Angeli, 2001, p. 258 e ss.

⁴⁶ HILLIS D., *The Age of Digital Entanglement*, in «Scientific American», 303, 3, 2010 pp. 93-93. <http://www.nytimes.com/2012/02/12/sunday-review/big-datas-impact-in-the-world.html>

significa vendere i propri prodotti. Fare marketing significa fidelizzare il proprio pubblico, valorizzare il proprio marchio, cercare approvazione e soddisfazione nei propri clienti. Questo genere di azioni vengono denominate con il termine *engagement*. Per effetto dei mutamenti che stiamo descrivendo. Nuove professioni, nuove pianificazioni, nuovo modo di fare marketing si sono diffusi. Il social media marketing non è quindi solamente da intendere come una tipologia nuova di fare marketing ma soprattutto una nuova visione, uno stravolgimento globale rispetto al passato nel tentativo di assecondare i desideri e le preferenze dei consumatori. Con riferimento ai singoli spettatori occorre sottolineare che l'utilizzo dei social può invogliare ed amplificare il messaggio contenuto all'interno di ogni singolo spettacolo, senza per questo limitarsi esclusivamente all'aspetto commerciale o di promozione. Creare un mirato interesse riguardo determinate opere liriche, potrebbe amplificarne l'aspettativa, generando così un diverso bisogno e di conseguenza le basi per una maggior partecipazione del pubblico.

2.3. La scelta e la composizione del prodotto – spettacolo

Gli studi sul pubblico sono essenziali per affrontare il tema del successo di un determinato prodotto - spettacolo, poiché consentono analisi di supporto alla definizione di strategie ad hoc, ferma restando la distinzione tra pubblico effettivo e «non pubblico» (inglobando in tale definizione la domanda inespressa e quella potenziale). Si tratta di due categorie per molti versi dissimili, la seconda delle quali più direttamente coinvolta, per evidenti motivi, nelle problematiche legate all'accesso. Se nel primo caso riscontriamo limitazioni alla fruizione dovute spesso a motivazioni di ordine organizzativo, quali l'inadeguatezza della qualità dei servizi di supporto, nel secondo si aggiungono o si sostituiscono ad esse ostacoli di assai più complessa natura legati al background individuale, ma ancor più alle politiche culturali, sociali, urbanistiche del territorio di residenza.

Volendo affrontare il rapporto tra lo spettacolo e il pubblico rispetto alle politiche di marketing, dobbiamo rilevare che negli ultimi anni le imprese, ma anche le pubbliche amministrazioni hanno attivato strategie mirate e innovative. È sin troppo evidente l'evoluzione che si deve all'introduzione di sistemi di vendita e prenotazione on-line, alle diverse card utilizzabili, alle newsletter dei teatri, per non parlare dei siti tematici collegati alle biglietterie. Non di meno, la vendita diretta prevede, sempre più spesso, forme differenziate e personalizzate di abbonamento e soluzioni avanzate correlate all'erogazione di servizi collaterali. Ma tutto ciò, come abbiamo visto sopra, e verificiamo quotidianamente, è funzionale solo in presenza di prodotti rivolti a target specifici, così come sarebbe fuorviante parlare di primato della qualità, concetto tanto abusato, in questo settore, quanto aleatorio.

L'obiettivo di favorire l'accesso non può non essere condiviso dalle istituzioni e dalle associazioni che gestiscono gli spazi, che producono e distribuiscono spettacoli, e questo ancor più in un sistema come il nostro in cui la componente pubblica è determinante, seppure con tante sfumature, l'idea di un teatro inteso come «servizio pubblico» è ancora presente. Non di meno il tema può essere affrontato da prospettive diverse, si pensi, per citare un argomento già esaminato in questo elaborato, all'evoluzione multi-etnica verso la quale il nostro paese si sta avviando e alle ricadute rispetto alle politiche pubbliche in campo culturale, in termini di offerta, promozione, finanziamenti⁴⁷.

Con riferimento specifico al prodotto “spettacolo lirico o teatrale”, occorre dire che questo deve possedere la caratteristica dell’adattività ovvero dovrebbe essere fruibile, in termini di redditività, da un più ampio pubblico possibile. Uno spettacolo ha successo nel momento in cui viene apprezzato non solamente da un’élite culturale quale quella tipica degli spettacoli lirici, ad esempio, ma anche dai diversi portatori di interesse come gli sponsor, il grande pubblico senza una specifica formazione. Da qui l’importanza della comunicazione dello spettacolo stesso che deve riuscire, come specificato nel capitolo precedente, a raggiungere i più svariati target. Lo spettacolo quindi, quando pensato e scelto, dovrebbe essere in grado di generare esso stesso la sua domanda per arrivare a coinvolgere una vasta platea ed avere successo. Occorre infatti dire che un atteggiamento di selezione degli spettacoli e di composizione di una determinata offerta culturale da parte di una fondazione lirico sinfonica, non può essere solamente quello di massimizzare il livello e la qualità degli spettacoli. In molti casi qualità significa

⁴⁷ SABBATELLI V., *L’impresa di spettacolo dal vivo. Cenni di storia, marketing e comunicazione*, Bologna, Editrice lo Scarabeo, 2000, p. 185 e ss.

predilezione degli aspetti tecnici che chiaramente escludono i molti a favore dei pochi. E' chiaro che una logica del genere sebbene utilissima da un punto di vista musicale o artistico rischia di creare dei deficit in termini di mancate entrate molto importante. Allo stesso modo alcune svolte "commerciali" nella costruzione del prodotto servizio offerto potrebbe decisamente danneggiare la qualità in favore di maggiori introiti. Per le fondazioni lirico sinfoniche dovrebbe essere cruciale perseguire delle strategie che possano avere un respiro più ampio e come detto soddisfare le esigenze di un pubblico di portatori di interesse decisamente molto vasto. Allo stesso modo lo sviluppo di una relazione con il fruitore che non si esaurisca solamente nello scambio occasionale ma nella creazione di un rapporto duraturo che porti alla fidelizzazione del consumatore. Questo ha richiesto un'evoluzione delle pratiche di marketing tradizionale, che avevano iniziato ad essere attuate a partire dagli anni settanta dalle organizzazioni culturali⁴⁸. La diffusione poi delle tecnologie informatiche non può che essere vista positivamente all'interno della pianificazione del marketing mix a livello di prodotto teatrale. Il consumatore, attraverso l'aiuto di supporti informatici, sta divenendo sempre più aggiornato e perciò più abile nella valutazione della qualità dei prodotti disponibili. Così le organizzazioni hanno iniziato ad arricchire e a potenziare il loro concetto di offerta, non più pensata come un semplice prodotto di consumo, ma come una vera e propria esperienza in cui la performance, l'esposizione o qualunque altro processo artistico viene distribuito, costituisce solo una parte di quello che il fruitore può ottenere da quel determinato prodotto⁴⁹. La scelta del prodotto da proporre consiste in

⁴⁸ VANDERBEEKEN M., Comunicazioni culturali come progettazione del servizio, in www.fizz.it, 2004, p. 147 e ss.

⁴⁹ MORETTI A. (a cura di), *Strategia e marketing delle organizzazioni culturali. Casi e materiali didattici*, Milano, Franco Angeli, 2001, p. 258 e ss.-

una sorta di complessa opera di accumulazione di esperienze che l'utente elabora e immagazzina al fine di interpretare le esperienze future di fruizione culturale e di vita tout-court, innescando un processo di conoscenza che tende a soddisfare progressivamente nuovi bisogni intellettuali. Il consumo culturale è il frutto di una serie di passaggi consecutivi che disegnano un sentiero individuale, del tutto inconfondibile con quello degli altri individui, che condiziona le scelte successive ma che dipende funzionalmente dalle capacità acquisite in passato. Dal punto di vista collettivo, il consumo culturale si definisce consumo di un «bene pubblico» in quanto non escludibile e non rivale.

La letteratura di riferimento⁵⁰ al fine di orientare il decisore del marketing mix nella composizione di prodotti culturali sottolinea come il consumatore di cultura, per la difficile percezione del valore, la soggettiva accumulazione di esperienze, la percezione del diritto a fruire del servizio culturale e la complessità delle relazioni causali che deve affrontare ogniqualvolta decide di fruirne, si trova necessariamente nella condizione di non avere un set di informazioni disponibili e a basso costo capaci di permettergli una scelta consapevole. Questo è solamente uno e forse il più blando dei rischi che si possono correre. Anche nella composizione del marketing mix e del prodotto stesso possono verificarsi dei rischi non calcolabili e schematizzabili che possono distogliere dagli obiettivi prefissati.

Il rischio è parte integrante di qualsiasi attività imprenditoriale e può essere definito idealmente come la misura della probabilità che si verifichi qualche circostanza che impedisca il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

⁵⁰ SABBATELLI V., *L'impresa di spettacolo dal vivo. Cenni di storia, marketing e comunicazione*, Bologna, Editrice lo Scarabeo, 2000, p. 185 e ss.

Ciascuna parte del ciclo di vita dell'evento è soggetta ad un rischio riconducibile a due differenti tipologie.

La prima è la possibilità di insuccesso che può derivare da decisioni o da valutazioni errate, come ad esempio una sbagliata individuazione dei tempi, una tipologia di intrattenimento sbagliata per quel target, la location sbagliata⁵¹. La seconda tipologia si riferisce invece alla possibilità che prima, durante o dopo lo spettacolo si verifichino incidenti a cose o a persone direttamente o indirettamente coinvolte, dovute a cause inattese. Per questi motivi è indispensabile sviluppare un processo di risk management finalizzato ad identificare e valutare le possibili cause di rischio, controllandole con attività volte alla loro prevenzione, cancellazione, riduzione o al loro trasferimento su altri soggetti⁵².

Inoltre chi gestisce il progetto dovrà operare non solo con un'ottica volta a produrre valore per il proprio pubblico ma anche per le aziende partner e sponsor le quali rappresentano spesso le più grandi fonti di finanziamento per la creazione dell'avvenimento. Per raggiungere questi ed altri obiettivi il marketing manager ha a sua disposizione una serie di variabili che gli consentiranno di creare un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza; esse non sono altro che le quattro P note nella letteratura di marketing: prodotto (product), prezzo (price), promozione (promotion) e distribuzione (place). Prima di tutto lo spettacolo lirico sinfonico può essere definito come un prodotto che si concretizza nell'offerta di una particolare esperienza di tempo libero creata dagli organizzatori per soddisfare esigenze di un determinato segmento di mercato. Il prodotto è il fulcro intorno al quale

⁵¹ BENTOGGIO A., *L'attività teatrale e musicale in Italia. Aspetti istituzionali, organizzativi e economici*, Roma, Carocci, 2003, p. 147 e ss.

⁵² SABBATELLI V., *L'impresa di spettacolo dal vivo. Cenni di storia, marketing e comunicazione*, Bologna, Editrice lo Scarabeo, 2000, p. 185 e ss.

ruota tutta la strutturazione delle altre leve di marketing mix, dunque questo dovrà risultare dotato di una propria personalità e unicità data da tutti quegli elementi che lo caratterizzano. Il nome, il logo, l'immagine i servizi e lo standard degli stessi potranno rappresentare un plusvalore nei confronti di prodotti-eventi affini. La miscela di questi elementi con gli altri relativi al marketing mix realizza la combinazione ideale per un risultato esemplare. La variabile prezzo si riferisce al costo che il consumatore deve sopportare per accedere allo spettacolo, i fattori che contribuiscono a determinarlo sono i costi della produzione, i prezzi proposti da eventi simili, dal target dei consumatori a cui si fa riferimento e dalla finalità dell'evento che se sarà commerciale porterà a sviluppare tutte le opportunità che consentono di ottenere un profitto più alto, se punterà al raggiungimento di un'utilità sociale si baserà su elementi di tipo no-profit. Le problematiche relative alla distribuzione hanno per oggetto la capacità dell'event manager di rispondere alla domanda di mercato distribuendo il proprio prodotto nelle migliori condizioni. Per una composizione ottimale del prodotto - spettacolo si dovrà individuare il luogo più adatto dove realizzare la produzione, determinare il numero di tappe ed il percorso del tour e trovare le soluzioni migliori che consentiranno al cliente di accedervi senza difficoltà. L'ultima variabile per il prodotto spettacolo è la promozione con la quale si intende l'insieme delle attività di comunicazione che vengono poste in essere per presentare e sostenere il proprio prodotto presso il pubblico-fruttore. La promozione deve essere la conseguenza di un lungo e ben studiato processo strategico - operativo legato alle altre variabili di marketing mix. Un intervento promozionale di un prodotto di carente valore finisce facilmente con risultare un fattore di grave danno⁵³.

⁵³ BENTOGGIO A., *L'attività teatrale e musicale in Italia. Aspetti istituzionali, organizzativi e*

2.4. La gestione delle risorse umane i processi di valutazione, di scelta, di coordinamento del personale

Il quadro competitivo che si presenta alle organizzazioni del terzo millennio non è certamente né facile né favorevole. I mutamenti economici, sociali e tecnologici di questi ultimi anni, connessi ad una sempre maggiore incertezza, hanno ingigantito tre aspetti che possono minacciare la sopravvivenza stessa delle organizzazioni che non vi si adattano efficacemente: la sempre più accentuata instabilità della domanda di beni e servizi, la generalizzazione globale dei mercati e la necessità di un continuo sviluppo sostenibile⁵⁴. Come sempre avviene, questi aspetti-sfida possono essere intesi e vissuti come minacce e quindi produrre un comportamento di difesa, oppure possono essere rappresentati come opportunità da cogliere, e quindi indurre ad un comportamento propositivo, adottando strategie prima non considerate. Tutta la migliore letteratura sullo sviluppo organizzativo ha sottolineato insistentemente che i fattori di successo in questo quadro internazionale di incertezza dipendono solo dagli "uomini": il vero valore aggiunto su cui in futuro le aziende potranno fondare il loro successo è la qualità del management. Queste reiterate considerazioni non hanno però sviluppato tutto il loro potenziale di radicale cambiamento. Tale tipologia di riflessione assume una valenza particolare per le imprese che giocano la loro partita sui talenti che vi operano. Una fondazione lirico sinfonica fa dell'arte e del talento un cavallo di battaglia importante. I talenti fanno gli spettacoli chiaramente, scelgono i programmi stagionali, pianificano il marketing in

economici, Roma, Carocci, 2003, p. 147 e ss

⁵⁴ SABBATELLI V., *L'impresa di spettacolo dal vivo. Cenni di storia, marketing e comunicazione*, Bologna, Editrice lo Scarabeo, 2000, p. 185 e ss.

modo efficace e realizzano campagne in grado di coinvolgere il grande pubblico. Il talento è tipico della lirica, delle arti, della musica è l'elemento caratteristico sul quale si fonda il successo del singolo spettacolo, la stagione teatrale.

La variabilità esterna e la necessaria flessibilità delle strutture rendono ormai impossibili quasi tutti i grandi progetti di sostegno allo sviluppo delle organizzazioni comprese quelle artistiche. Lo scenario è cambiato, le risorse pubbliche sono scarse, gli interessi culturali cambiano. Inseguire i cambiamenti non significa ripudiare la tradizione classica che in ambito artistico ha la sua rilevanza, ma significa assecondare un cambiamento che consente di valorizzare il classico, l'eccellenza tecnica e nello stesso tempo proiettarla nel futuro evitando di farla scomparire. In una vera articolazione dell'organizzazione per progetti/obiettivi, ogni livello decisionale di un ente quali quelli che stiamo esaminando deve avere una sua autonoma capacità di cambiamento interno (obiettivi particolari, strategie da adottare, risorse da organizzare) rispetto al cambiamento esterno: esigenze dei clienti, tecnologie, concorrenti, mercato. Questa capacità di cambiamento, autonomo ma coordinato, non può che dipendere dalle performance delle persone (artisti, tecnici, esperti) e dalle loro motivazioni originarie ad interpretare un progetto che viene inteso come "proprio" e dotato di senso anche personale (soddisfazione interna). Questo a tutti i differenti livelli di responsabilità relativa all'obiettivo; livelli che solo la trasmissione costante di un senso che proviene, questo sì, dal vertice, può e deve garantire nella loro spinta operativa. Come ben si comprende in questa prospettiva l'organizzazione degli enti lirico sinfonici non può più essere trattata come una dimensione delle capacità professionali del manager, sebbene come vedremo nel caso del Teatro dell'Opera di Roma la svolta è venuta solo dopo il giusto

avvicendamento al vertice, ma diviene la “linfa vitale” della stessa organizzazione che alimenta i processi e la dinamica complessa dei vari settori e livelli decisionali.

Nel sistema organizzativo di un ente sinfonico, forse più che in ogni altro caso, l’aspetto umano assume oggi una posizione centrale, non solo perché l’uomo costituisce una risorsa fondamentale con notevoli possibilità di sviluppo, ma soprattutto perché i processi motivazionali, che spingono l’uomo a partecipare all’impegno organizzativo, sono alla base dei processi operativi e di cambiamento delle organizzazioni⁵⁵. Quindi l’analisi dei processi motivazionali e operativi costituisce una tappa fondamentale dei piani di cambiamento organizzativo.

Dare una definizione univoca di organizzazione di un ente sinfonico, è un compito molto difficile poiché il suo paradigma interpretativo è stato nel corso degli anni più volte rivisto ed ampliato⁵⁶ anche a causa delle riforme che sono intervenute per la collocazione giuridica e il finanziamento di questi enti pubblici. Diversi autori hanno cercato di individuare una giusta combinazione di parole per riuscire a descrivere questo fenomeno, offrendoci comunque formule più o meno valide⁵⁷.

⁵⁵ FONTANA F., Il sistema organizzativo aziendale, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 173 e ss.

⁵⁶ BONAZZI, 1997; AVALLORE, 1999; citati in “Fondamenti di P. di comunità”, FRANCESCATO D., TORNAI M., GHIRELLI G., pag 144

⁵⁷ Queste sono solo alcune definizioni: “Rappresenta il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e viene realizzato il coordinamento fra tali compiti”. (Mintzberg). “Rappresenta quel coordinamento razionale delle attività di un certo numero di persone al fine del raggiungimento di uno scopo od obiettivo comune ed esplicito, mediante la divisione del lavoro e delle funzioni, e mediante una gerarchia di autorità e di responsabilità”. (Schein). “E’costituito ruolo che i singoli dipendenti dell’impresa devono svolgere e le relazioni che devono intercorrere fra essi, perché il coordinamento del loro lavoro assicuri un contributo ottimale al conseguimento degli obiettivi aziendali”. (Aldrich). “Il metodo per cogliere e creare dei nessi fra soggetti che agiscono sulla base di uno o più schemi di significato e di comportamento in determinati contesti fisici al fine esplicitato di creare un evento, un fatto che costituisce la veste sociale”. (Fayol).

Un'organizzazione, (dal greco *οργανον* -organon- strumento) qualsiasi essa sia, è generalmente caratterizzata dalla presenza di più individui, che svolgono attività interdipendenti, per il raggiungimento di obiettivi che sviluppano e mantengono modelli di comportamento relativamente stabili e prevedibili.

Negli studi economici aziendali il termine organizzazione ha assunto e continua ad assumere innumerevoli sfaccettature per la complessità delle relazioni che inevitabilmente prendono forma all'interno delle strutture produttive. Tale riflessione ha assunto e assume un significato particolare soprattutto negli ultimi anni alla luce del sempre più vario e variabile contesto economico e sociale all'interno del quale le imprese si vedono inserite.

In un ottica più generale e comunque riferita agli enti lirico sinfonici, è possibile affermare che un'organizzazione⁵⁸, è riconducibile ad un aggregato di risorse materiali e immateriali disposte in modo da raggiungere un determinato obiettivo che è quello del coinvolgimento del pubblico e quindi dell'incremento della redditività. Soggetti e mezzi sono quindi deliberatamente connessi e coordinati, e operano con relativa continuità, per raggiungere un obiettivo comune o un insieme di obiettivi anche contrastanti tra di loro, ma conseguibili solamente con uno sforzo orientato alla convergenza delle azioni individuali.

⁵⁸ La paternità del termine "organizzazione" così come noi lo intendiamo oggi è attribuita a Claude BERNARD . Il concetto di organizzazione ha origine verso la meta del XIX secolo in ambito medico e si riferisce a quel metodo sperimentale con il quale Bernard getta le fondamenta della medicina moderna; egli concepiva l'organizzazione come quell'insieme di processi attraverso i quali organi, apparati e strutture, si formano, si sviluppano e si differenziano, perseguendo come unico fine la propria sopravvivenza (in questo nulla differenzia l'organizzazione biologica dall'organizzazione aziendale). DIOGUARDI G., "Organizzazione come metodo di scienza e di impresa - Da Claude Bernard a Henri Fayol", Edizioni del Sole24 Ore, Milano, 1988

La questione organizzativa all'interno degli enti che stiamo esaminando quindi trova la sua origine nella suddivisione dei compiti da svolgere da parte di individui che perseguono una determinata finalità. Del resto in natura e soprattutto nelle attività economiche esiste da sempre la tendenza a schematizzare determinate azioni. Tale processo permette, infatti, la specializzazione nello svolgimento delle operazioni e quindi il conseguimento di notevoli vantaggi in termini di precisione e anche la capacità di innovazione in ordine al tipo di attività portata avanti⁵⁹.

La specializzazione è quindi il punto di partenza che conduce alla divisione del lavoro e alla concentrazione delle attività in un ambito limitato di operazioni che necessitano di coordinamento. Le organizzazioni nascono proprio come struttura di coordinamento. Struttura che assume le forme più svariate, costituita da persone o organi specializzati che svolgono funzioni e compiti che sono assegnati ad una gerarchia da un vertice aziendale costantemente in contatto il mercato, visto anch'esso come struttura in grado di orientare una determinata attività, composto da una pluralità di operatori specializzati che produce e scambia beni sulla base delle rispettive funzioni di utilità.

Quando una organizzazione cerca di essere creativa deve operare in un contesto il più possibile destrutturato, consentendo a singoli o gruppi di persone di darsi regole di comportamento, di innovare creativamente, di creare strutture in modo autonomo. Ciò significa che deve favorire al proprio interno la diffusione di fenomeni di auto-organizzazione, in cui ciascuno possa strutturare la propria attività senza interventi dall'esterno⁶⁰.

⁵⁹ JONES G. R., *Organizzazione*, Egea, 2007, p. 85 e ss.

⁶⁰ FONTANA F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 173 e ss.

Guidare l'impresa nella sua capacità creativa significa pertanto individuare gli strumenti con i quali agire. Questi strumenti vanno cercati in due requisiti necessari alla creatività: una condizione e un metodo. Per potersi esprimere la creatività individuale ha bisogno di quella integrazione e conciliazione tra pulsioni istintuali e istanze razionali che abbiamo definito sinteticamente come "capacità lavorativa". La creatività organizzativa ha bisogno che vengano salvaguardati i momenti di creatività individuale, i momenti di slancio ideativo di gruppo, in modo da consentire che dai momenti di ideazione collettiva emergano delle sintesi creative in tempi rapidi, con possibilità di sperimentare in modo esaustivo le applicazioni previste, effettuare le verifiche necessarie e analizzare le risposdenze concrete. Solo in questo modo possono emergere con chiarezza gli aggiustamenti da operare e le possibili nuove strade che si possono battere⁶¹.

L'utilizzo delle diverse creatività può essere ottenuta tramite l'uso delle strutture sociali organizzate ed istituite secondo criteri di finalizzazione che, tra l'altro, possono aumentare a dismisura il parco informatico di cui la creatività si nutre.

Oggi più che mai il settore della ricerca di nuove opportunità di business, affidato massicciamente al mondo aziendale e quindi stimolato e guidato dalle leggi economiche di mercato, si presenta in una situazione estremamente articolata e diffusa, anche se spesso contraddittoria in relazione alle enormi risorse che assorbe e ai risultati che fornisce. Per molti esperti del settore, proprio la ricerca di coinvolgimento di nuovo pubblico per le imprese lirico sinfoniche segna il passo sia per la riduzione progressiva di risorse impiegate, sia per storture di carattere organizzativo che fanno dei centri ricerca delle elefantache strutture burocratiche dalle quali emerge,

⁶¹ JONES G.R., *Organizzazione*, Egea, Milano, 2007, p. 355 e ss.

nelle migliori delle condizioni, un leggero miglioramento e affinamento tecnologico.

È indubbio che la creatività organizzata ha bisogno di molti mezzi per produrre risultati significativi, occorrono adeguate strutture informative, complesse e integrate, equipe numerose e specializzate, possibilità di sopportare tempi lunghi, dispersione statisticamente indispensabile di iniziative e così via. La creatività, per esprimersi e per raggiungere gli obiettivi che le vengono affidati, in qualsiasi settore venga inserita, ha bisogno che vengano operate delle corrette scelte organizzative e delle adeguate scelte di gestione professionale⁶². Tali elementi sono la linfa vitale di una azienda impegnata nel settore artistico.

Per sua complessità la creatività finalizzata in tali processi non può essere lasciata all'aggregazione spontanea, ha bisogno di risposte organizzative specifiche che devono distaccarsi dalle scelte di tipo classico. La ricerca e lo sviluppo devono salvaguardare attentamente i fattori di autonomia e di discrezionalità nell'attività lavorativa. Conciliando quest'ultimi con l'indispensabile integrazione degli sforzi, non solo all'interno delle singole unità o gruppi di ricerca, ma anche tra dipartimenti e dipartimenti, settori e settori, e infine tra ricerca e mondo esterno.

Queste criticità possono essere affrontate grazie ad alcune recenti possibilità di scelta organizzativa. L'organizzazione per progetto tende a ricreare e salvaguardare l'insostituibile ruolo della creatività di gruppo; manca però un sufficiente ricorso alle tecniche di attivazione e stimolo della creatività di gruppo. L'organizzazione per matrice tende a stimolare i momenti di finalizzazione e di integrazione tra le diverse aree di ricerca, ma non riesce

⁶² GOLEMAN D, *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1996.

però a dargli strumenti di collegamento in sintonia con le necessità più ampie dell'impresa, del mercato, della collettività.

La più moderna forma di organizzazione nella ricerca, quella di tipo "contingente" che istituzionalmente la collega alle dimensioni strategiche dell'impresa, risolve, almeno teoricamente, il problema della finalizzazione, ma pone pesantemente un problema di competenze, capacità e professionalità.

Per quanto concerne, infine, la gestione e lo sviluppo dei ricercatori, cioè delle risorse umane impegnate nella ricerca, è ormai pienamente emersa la necessità di utilizzare politiche e strumenti "ad hoc". Si parla in proposito di necessità di ricambio, di definizione di carriere non tradizionalmente gerarchiche, ma professionali, di sentieri di carriera a tre vie, che possono svolgersi, nell'ambito scientifico, nell'ambito gestionale, oppure al di fuori della ricerca.

Questo per sottolineare che una impresa, in quanto istituzione, deve accettare il concetto di creatività organizzata come elemento integrante della propria complessa identità. Difatti l'azienda stessa nasce e si sviluppa in quanto creazione imprenditoriale, realizzandosi poi in due filoni precisi, quello ripetitivo della produzione e quello continuamente adattivo dell'innovazione⁶³.

⁶³ SABBATELLI V., *L'impresa di spettacolo dal vivo. Cenni di storia, marketing e comunicazione*, Bologna, Editrice lo Scarabeo, 2000, p. 185 e ss.

CAPITOLO TERZO

La Fondazione Teatro dell'Opera di Roma

3.1. La storia del Teatro dell'Opera di Roma: dalla nascita alla crisi e ristrutturazione aziendale

Il Teatro dell'Opera di Roma è un teatro relativamente moderno rispetto a quelli di altre città italiane, di origine aristocratiche e risalenti al Settecento: pensiamo al San Carlo a Napoli, alla Scala a Milano, alla Fenice a Venezia. All'epoca della sua fondazione nel 1880, Roma aveva molti teatri, fin da quando aveva ospitato le prime opere in musica. Il Teatro Valle, il Teatro Argentina o il Capranica, per citare solo i principali, erano sale nobiliari, di quella nobiltà romana le cui sorti erano tanto intrecciate a quelle del papato. Tutti erano edificati nel centro storico della città, caratterizzato dalle strade piccole e curvilinee, dalle grandi chiese barocche, dai palazzi patrizi.

Nel 1870, quando Roma diventa la Capitale del Regno d'Italia, la città si allarga, si costruiscono grandi arterie come via Nazionale, circondata da edifici importanti ed imponenti quali il Palazzo delle Esposizioni e Palazzo Koch, e da altri destinati a sedi ministeriali, uffici della nuova amministrazione e alle abitazioni dei suoi funzionari, una classe borghese che proviene in gran parte dalle altre città italiane. È soprattutto per questo nuovo pubblico che il costruttore Domenico Costanzi fa edificare solo dieci anni dopo Porta Pia, con il progetto dell'architetto Achille Sfondrini, un nuovo politeama che prende il suo nome. Costanzi da subito vuole evidenziare l'importanza della sua nuova struttura, tanto che l'Opera viene

inaugurata con la *Semiramide* di Gioacchino Rossini, davanti ad Umberto I e Margherita di Savoia. Vi si tengono spettacoli dei generi più vari: prosa, opere e balletti, ma anche spettacoli circensi ed d'intrattenimento vario.

Il Teatro dell'Opera di Roma nasce dunque dal coraggio di un imprenditore, esponente di quella nuova classe che si andava formando, ed è finanziato esclusivamente con capitali privati. Un teatro d'opera che nasce per il desiderio e la scommessa di un privato: un caso ad oggi difficilmente immaginabile ma che in quell'epoca aveva in Italia altri esempi (come il Teatro Petruzzelli di Bari, costruito alla fine del secolo diciannovesimo dagli omonimi fratelli, commercianti ed armatori, nonché esperienza lavorativa passata del sovrintendente Carlo Fuortes).

Fino al 1926 resterà privato, è stato dunque tale per più di un terzo della sua esistenza e proprio in quei primi cinquant'anni si è caratterizzato per una coraggiosa apertura al nuovo, un'attenzione ai contemporanei fermenti culturali e artistici non solo italiani. Come detto, nel 1926 il Teatro cambiò proprietà, venendo acquistato dal Governatorato di Roma. Ristrutturato da Marcello Piacentini, il Costanzi con il nome di Teatro Reale dell'Opera, riaprì nel 1928 con un fastoso allestimento del Nerone di Arrigo Boito: omaggio non casuale alla Roma antica.

Il Teatro dell'Opera di Roma ha comunque raggiunto, nel corso degli anni passati un notevole prestigio anche in campo internazionale, ospitando sia davanti che dietro il suo sipario i più grandi artisti del Novecento: ricordiamo la storica prima italiana del *Wozzeck* di Alban Berg nel 1942, i costumi e le scene di Pablo Picasso per il balletto *Il Cappello a Tre Punte* messo in scena nel secondo dopoguerra, la regia e i costumi del *Don Carlo* di

Luchino Visconti nel 1965, tre anni dopo le scenografie di Alexander Calder per il *Work in Progress* di Bruno Maderna e molti altri ancora.

Il 26 luglio 1937 il Governatore di Roma Piero Colonna annuncia l'iniziativa che prevedere la realizzazione di un teatro lirico all'aperto all'interno del complesso archeologico delle Terme di Caracalla, che purtroppo dovrà interrompersi dopo pochi anni dato lo scoppio della seconda guerra mondiale. La prima stagione fu breve ma davvero trionfale. Appena otto giorni con cinque rappresentazioni in totale, tre di *Lucia di Lammermoor* e due di *Tosca*, sufficienti ad essere definite "Spettacolo indimenticabile in una cornice unica al mondo; di una potenza così suggestiva da sembrare irreale", dall'articolo apparso su *Il Giornale d'Italia* dell'8 agosto 1937.

L'anno successivo le opere aumentarono fino a sei (*La Gioconda*, il *Mefistofele*, *l'Aida*, *la Lohengrin*, *la Isabeau* diretta dallo stesso Mascagni, e *la Turandot*) per un numero complessivo di 28 rappresentazioni, a partire dal 30 giugno e concludendosi il 15 di agosto. La stagione lirica estiva a Caracalla venne sospesa dal 1940 fino al 1944, riprese con successo nel 1945 fino al 1993 quando in conseguenza del decreto Ronchey le rappresentazioni furono vietate perché accusate di compromettere il delicato stato dei reperti archeologici. Solo nel 2001 vennero nuovamente ammessi gli spettacoli anche se in una nuova situazione logistica che sacrificò parte dell'incanto dovuto alla prossimità con le rovine per una loro migliore conservazione.

Nonostante il successo le masse artistiche, quindi coro e musicisti, non hanno goduto storicamente di una certa stabilità. Questo perché la problematica economica ha da sempre complicato la vita del Teatro dell'Opera. Come specificato nel corso del presente lavoro il settore di riferimento difficilmente

può generare introiti tali da coprire i costi, per la tipologia di offerta e per la specificità delle competenze necessarie per la gestione e la produzione del servizio. Il bilancio di un ente come il Teatro dell'Opera è infatti stato caratterizzato da perdite sin dalla sua prima apertura al pubblico e dalla sua costruzione. Crisi che è divenuta insostenibile all'inizio del Millennio caratterizzata da una contrazione dei ricavi mai sperimentata prima, dovuta chiaramente alla crisi economico finanziaria.

Del resto la trasformazione in fondazione del Teatro dell'Opera di Roma è avvenuta per diversi ordini di motivi. L'analisi della dinamica finanziaria pre-riforma e pre-crisi aveva fatto emergere la tendenza decrescente del sussidio pubblico, l'eccessivo numero di organici degli enti, il peso insostenibile dei costi del personale dipendente sui costi totali, la scarsa attrazione di contributi privati sia nella forma di donazioni, sia in quella di sponsorizzazioni. Gli esperti e gli operatori del settore avevano messo in guardia i responsabili pubblici del settore poiché, a lungo andare, i problemi avrebbero indebolito il precario equilibrio, faticosamente individuato nel decennio precedente, nell'assegnazione della quota del Fondo Unico dello Spettacolo (da ora in avanti FUS) al settore dello spettacolo dal vivo, quota per la quale è sempre presente una forte competizione tra generi (in particolare tra prosa, musica e cinema) e tra enti.

Quest'insieme di problemi è la conseguenza ma non la causa delle difficoltà di funzionamento del Teatro dell'Opera di Roma. Le difficoltà degli enti lirici derivano dalla complessità della produzione lirica e sinfonica, che complica fortemente, strutturalmente, la capacità di autosostentamento economico e finanziario degli enti. L'ente è caratterizzato da una funzione di produzione

ad alta intensità di lavoro, che vede la partecipazione, ad ogni stadio della produzione, di numerosi addetti amministrativi, tecnici e artistici. Il progresso tecnico che ha luogo nella musica lirica e sinfonica non è funzione del tempo di esecuzione del prodotto, quanto del know-how degli addetti e della capacità di rispondere all'evoluzione dei gusti e della sensibilità del pubblico rispetto a questa forma d'arte. Occorre sottolineare come sia in effetti da considerare plausibile che lo stesso Legislatore nel prescrivere la trasformazione degli enti lirici in fondazioni di diritto privato abbia avuto come obiettivo prioritario di realizzare una minore dipendenza dai fondi pubblici su cui tradizionalmente grava l'attività dei teatri lirici italiani. Quasi nulla, però, prescrive la legge (e non potrebbe essere altrimenti) per quel che riguarda le linguistiche che orientano i responsabili, sovrintendenti, amministratori, direttori artistici⁶⁴. Criteri che nella sostanza sono rimasti immutati e che determinano talvolta scelte che poco o nulla hanno a che fare con la gestione e la *governance* di istituzioni estremamente complesse come i teatri lirici, dove è necessario contemperare esigenze culturali con esigenze economiche e finanziarie, interesse pubblico ed aspettative dei soci privati e degli sponsor e così via.

⁶⁴ SICCA, L.M., ZELLER B., "L'analisi delle organizzazioni artistiche attraverso il modello cliente-fornitore", Rivista di Economia della Cultura, n. 2, 2000, p. 152 e ss.

3.2. La gestione Fuortes e il risanamento economico finanziario

Il risultato gestionale per certi aspetti straordinario raggiunto attraverso il pareggio di bilancio e la chiusura in utile per il Teatro dell'Opera deriva da una visione e una guida ben precisa messa in atto da Carlo Fuortes, dirigente pubblico e direttore teatrale italiano. Il Teatro dell'Opera di Roma può infatti godere di una rinnovata immagine da un punto di vista economico finanziario. Non più il tradizionale ente pubblico, spesso in perdita e pesantemente in difficoltà, ma un Teatro in grado di produrre una offerta di contenuti diversificata, accogliere sponsorizzazione e valorizzare al meglio la tradizione storica che lo caratterizza.

Fuortes è partito dalla tradizione e dalla forza racchiusa nella storia di questo teatro per realizzare, dati alla mano, un risanamento ed un rinnovamento produttore di efficacia diffusa all'interno dei processi organizzativi interni e di piani di comunicazione e marketing decisamente dirompenti all'interno di un settore tradizionalmente di nicchia. La biglietteria, preoccupazione fondamentale all'interno della logica gestionale non solo del Teatro dell'opera, ma di qualsiasi ente impegnato nella realizzazione di eventi, ha prodotto incrementi annuali in tre anni di circa il 15 per cento. Basti pensare che nel 2014 (in linea con il decennio precedente) tale posta di bilancio era pari a circa 7.1 M euro ed è cresciuta, nei due esercizi seguenti, di circa 3.8 M euro (+53,4%). Questo significativo successo testimonia la grande attenzione del pubblico, romano e non, nei confronti della musica, dell'opera lirica e del balletto e conferma le possibilità di ulteriore sviluppo potenziale del Teatro. Come ha sostenuto lo stesso Fuortes in uno dei contributi pubblicati

attraverso diversi periodici un aspetto cruciale è che nel passato il flusso consistente di finanziamenti pubblici sia riuscito a mascherare le molte inadeguatezze e inefficienze del sistema d'offerta pubblico della cultura. Non appena questo flusso si è ridotto a causa della spending review il sistema è andato in crisi. Fuortes altresì sostiene che quello della cultura non è un caso isolato, ma purtroppo a differenza degli altri settori del welfare pubblico l'«aura» dell'Arte e della Cultura ha sempre escluso il settore da un'analisi obiettiva dei risultati prodotti, dell'efficacia della gestione, della validità dell'investimento pubblico. In pratica questo approccio «romantico» non ha consentito al sistema culturale di accreditarsi per via economica, comprensibile a tutti, e di conseguire quindi una larga e diffusa legittimazione sociale⁶⁵. I cambiamenti a seguito di tale visione sono stati radicali, nel senso che lo stesso Fuortes ha inteso produrre miglioramenti a prescindere da quelli che sono i diversi sforzi finanziari profusi dallo Stato per risollevare le sorti di un settore decisamente in difficoltà. La comunicazione di marketing, la riparametrazione dell'offerta culturale e la razionalizzazione interna dei costi compresa quella del personale hanno consentito di puntare allo scopo ultimo dell'autonomia finanziaria dallo Stato, obiettivo quasi impossibile all'interno della dinamica economica per qualsiasi ente pubblico. Tutti questi elementi combinati insieme hanno prodotto un notevole miglioramento dell'immagine e della reputazione del Teatro dell'Opera di Roma, in Italia e nel mondo. Ciò si riflette in un sempre migliore rapporto con finanziatori esterni e sponsors che sempre di più

⁶⁵ FUORTES C., Carlo Fuortes, *Economia della Cultura*, Fascicolo 4, dicembre 2012, p. 453 e ss.

scoprono l'importanza di associare la propria immagine a quella di un Teatro rinnovato con una proposta culturalmente qualificata. Dopo la buona performance registrata nel 2015, nel 2016 i ricavi da sponsorizzazioni e contributi, complessivamente intesi, sono cresciuti di un ulteriore 8,4%, superando in valore assoluto i 3 M euro. Sotto il profilo economico finanziario la Fondazione prosegue il percorso di risanamento iniziato nel 2013 con l'adesione alla legge Bray. Il termine iniziale di chiusura del Piano, inizialmente fissato al 2016, è stato prorogato al 2018.

Nella gestione Fuortes il risanamento di bilancio è stato compiuto e dovrà ancora dare i suoi frutti basandosi direttamente su una filosofia di gestione orientata alla qualità, attenta ai contenuti ma orientata al mercato. Come verrà precisato nel corso del presente lavoro la scelta verso contenuti commerciali è stata accompagnata dalla ricerca di qualità sempre e comunque. Si è preso atto del fatto che il teatro non può rimanere incatenato alla sola fedelissima utenza di élite, che in conseguenza del diritto di prelazione di cui gode è quasi del tutto immutabile (gli avvicendamenti negli acquisti degli abbonamenti si limitano ad un 10% del totale). Deve invece assolutamente cercare un'utenza aggiuntiva nazionale ed internazionale.

La vecchia e forse non del tutto infondata convinzione che il teatro d'opera sia luogo di pochi, ove accedere costituisce un privilegio per censo e ceto, vuol essere eradicata dal credo comune. Per quanto riguarda quei "clienti" rappresentati dagli utenti finali, dunque, occorre innanzitutto riferirsi non tanto ad un blocco omogeneo, ma ad un insieme segmentato di clienti attuali e potenziali classificabili, per il Teatro dell'Opera di Roma sulla base delle modalità di consumo delle varie attività che compongono il "portafoglio

prodotti" (lirica, museo, balletto, sinfonica). Lo stesso Fuortes fa trapelare la convinzione che è possibile associare a ciascun segmento di mercato una maggiore o minore sensibilità alle variabili del marketing mix, attribuendo ad ogni variabile del mix un'attenzione che cambia in funzione della sensibilità che i diversi segmenti di mercato hanno rispetto alle componenti del portafoglio prodotti.

Il concetto di "cliente" fa riferimento ad un universo rappresentato da tutti quegli interlocutori sociali che il teatro deve soddisfare per realizzare, in ultima analisi, la propria missione di massimizzazione della diffusione dell'arte e della cultura presso la collettività. Ne deriva che i "clienti" del teatro sono anche, soprattutto, gli stakeholder dotati di potere finanziario che, se soddisfatti, possono intervenire nella vita del teatro, pur nel rispetto della sua autonomia decisionale. Nella nuova gestione questi portatori d'interesse, nuovi clienti, potrebbero certamente essere oltre agli appassionati, i soci fondatori, le imprese o gli enti non profit disponibili ad offrire erogazioni istituzionali. Come anche privati cittadini disposti ad essere coinvolti in iniziative di raccolta capillare, sponsor, istituzioni o privati disposti a cedere spazi, attrezzature, scene; enti interessati ad utilizzare gli spazi del teatro per eventi di varia natura oppure ancora altre istituzioni che con la Fondazione sono interessate ad intessere relazioni cooperative nella costruzione di percorsi musicali e più generalmente artistici⁶⁶. Occorre comunque precisare che la gestione del manager Fuortes se ha dato i suoi

⁶⁶ SICCA M.L., *Cambiamento organizzativo e fondazioni liriche: il caso del Teatro San Carlo*, Studi organizzativi n. 2-3, 2004, p. 137 e ss.

frutti in termini di allargamento dell'offerta e soprattutto dei ricavi non risolve in modo definitivo la questione dei debiti che aumentano in modo consistente come si può intuire anche dai dati riportati all'interno di questo capitolo.

3.3. Le innovazioni gestionali e i cambiamenti organizzativi della gestione Fuortes

3.3.1 La gestione product – oriented dei contenuti proposti

Nel percorso di risanamento Fuortes ha seguito in termini di prodotti una sorta di rottura con le condizioni dell'offerta. I pareri degli esperti consultati durante il risanamento sono stati sempre concordi sulla necessità di modificare la struttura e l'organizzazione degli enti, al fine di promuovere l'imprenditorialità, l'adattabilità e la competitività. Alla trasformazione istituzionale possono essere ricondotte anche le proposte di contenimento dei costi di produzione e di sviluppo di nuovi prodotti, anche se soprattutto per quest'ultima la proposta assomiglia più ad un desiderio che ad una soluzione realistica. Fuortes ha del resto sempre sottolineato, come indicato anche nel paragrafo precedente che il risanamento doveva venire direttamente anche da una rivoluzione in termini di contenuti, per attrarre persone appartenenti a diverse categorie di possibili utenti e quindi arrivare a massimizzare gli introiti e ricavi.

Alla trasformazione istituzionale possono essere ricondotte anche le proposte di contenimento dei costi di produzione e di sviluppo di nuovi prodotti, accompagnata da un nuovo sistema di sussidio agli enti, per passare, come è già in parte effettivamente accaduto, dal finanziamento del disavanzo d'esercizio, a quello legato a finalità di gestione, di produzione e di diffusione. Esiste ancora invece un acceso dibattito sulle altre proposte, in merito al loro grado di realismo, all'opportunità artistica, tecnica o politica,

alle conseguenze di queste sui contenuti del settore culturale coinvolto. Sul piano della capacità delle sale, molti enti hanno differenziato i luoghi dello spettacolo, soprattutto in alcune aree del paese dove era possibile trovare soluzioni adeguate e dove il pubblico residente era affiancato da un grande bacino composto di turisti stranieri (turismo balneare, turismo culturale), localizzando gli eventi in spazi all'aperto, soprattutto nei mesi estivi. Questa possibilità ha offerto maggiore elasticità e incrementato i ricavi degli enti. È invece molto costoso modificare, adattare o ingrandire i palcoscenici e le sale dei teatri principali, specie in un periodo storico come l'attuale, caratterizzato da una politica di forte restrizione della finanza pubblica⁶⁷.

Nel caso del cambiamento dell'offerta culturale del Teatro dell'Opera di Roma si è fatto presente come si sia effettivamente perseguito proprio attraverso la modificazione dell'offerta la via delle economie di scala. Nei fatti il teatro di repertorio ha lo scopo di valorizzare la conoscenza dei testi musicali da parte del personale artistico e tecnico degli enti, e il riutilizzo delle scenografie e delle tecnologie impiegate per le produzioni del passato, allungando notevolmente il numero di repliche e lo sfruttamento della produzione anche negli anni successivi. Chi auspica l'adozione di questo modello propone, nella formazione del cartellone, la riduzione delle produzioni originali, sostituite da spettacoli già realizzati nel passato: ciò ridurrebbe, e si sostiene in modo significativo, il costo fisso delle prove e degli allestimenti, portando il costo medio e il costo marginale più vicini al ricavo medio e marginale dello spettacolo. Questo modello era stato nelle

⁶⁷ SICCA M.L., *Cambiamento organizzativo e fondazioni liriche: il caso del Teatro San Carlo*, Studi organizzativi n. 2-3, 2004, p. 137 e ss.

precedenti gestioni avversato con delle motivazioni diverse: – dal lato dell'offerta, perché la qualità non è assicurata; – dal lato della domanda, perché la riproposizione di spettacoli sempre uguali a se stessi, se serve un pubblico nuovo, allontana quello abituale, con risultati che in genere dipendono dal bacino d'utenza. Attualmente gli assetti sui quali si sostiene la struttura stessa del Teatro dell'Opera in termini di offerta sono gerarchicamente assoggettati ad un altro obiettivo prioritario del Teatro, che è quello di diffondere l'arte musicale (lirica, sinfonica e balletto) presso il pubblico più distante, dei giovani, degli studenti, degli adulti con una bassa preparazione musicale. In questo caso le vecchie produzioni possono essere riutilizzate per concerti di musica da camera, per riprese di brevi parti di spettacolo, per supportare l'attività di educazione musicale. Questa finalità non trova però un corrispettivo economico, poiché lo scopo prioritario non è quello di fare cassa, ma di diffondere la conoscenza e la cultura della musica. In breve, modificare la funzione di produzione delle fondazioni verso il teatro di repertorio appare un interessante stimolo intellettuale, ma non sembra una risposta realistica al problema della sostenibilità dei costi di gestione delle fondazioni.

Proprio per dare una dimensione quantitativa a quanto affermato si può sottolineare come l'ultimo anno, in generale il triennio 2013 – 2016, in pieno risanamento abbia mantenuto in totale invariato il numero delle produzioni. Dal punto di vista del numero delle produzioni, considerando soltanto quelle realizzate presso il Teatro Costanzi e a Caracalla, non si notano sostanziali differenze. L'offerta di opera lirica e balletto è infatti rimasta costante. Si rileva, invece, una crescita dell'attività concertistica grazie all'avvio della

rassegna di concerti sinfonici *Specchi del Tempo*. In termini di numero di rappresentazioni, l'effetto complessivo di un aumento del 3,1% risulta da due dinamiche divergenti: da una parte si è verificato un incremento del numero di serate di balletto (+10 pari al +22,7%) dall'altra una contestuale diminuzione delle rappresentazioni di opera lirica (-9 pari a -8,3%).

La strategia adottata è stata quella della diversificazione del prodotto, per offrire uno spettacolo con maggiori potenziali utenti, forse meno impegnato ma comunque di qualità. Il programma di danza ha incluso ad esempio la realizzazione del premio Lo Schiaccianoci D'Oro. Molte le iniziative legate ai bambini con recite per le scuole, realizzate dal progetto *Fabbrica-Young Artist Program* del Teatro dell'Opera di Roma, con una creazione del coreografo e primo Ballerino del Teatro alla Scala, Davide Bombana, mentre Il Carnevale degli Animali è andato in scena al Teatro Nazionale.

Questo per invogliare a venire al teatro fette di pubblico che sembravano quasi completamente perdute. Questo lato più commerciale non vuole assolutamente prescindere dalla qualità realizzativa degli spettacoli offerti. Anche su questo fronte percorsi originali che derivano dagli stimoli (e dalle contraddizioni) indotti dalla triade "sistemi politico istituzionali"- "teatro"- "culture organizzative" impongono una rivisitazione delle memorie stratificate e tramandate in esperienze generazionali. In tal senso, secondo quanto emerso nella ricerca condotta presso il Teatro dell'Opera di Roma, obiettivi fondamentali della comunicazione sono: ottenere risposte da parte di finanziatori pubblici e privati e sviluppare un supporto morale e di consenso da parte dei vari "pubblici". In tal senso opportuni studi ed investimenti, sotto spinta di Fuortes sono stati dedicati alle campagne di

comunicazione che, come accennato nel corso del presente lavoro, risultano essere fondamentali nell'epoca della comunicazione convergente. Il progetto che sta alla base di una campagna di comunicazione di una organizzazione che vuole veicolare la propria immagine attraverso la Fondazione Teatro dell'Opera di Roma si fonda su una responsabilità sociale ed un impegno nei confronti dell'arte e della cultura. Detto in altri termini, un investimento in cultura può risultare utile alle imprese, sia per il ritorno di immagine di cui possono godere, sia perché sostenendo il teatro del proprio territorio un'impresa svolge una funzione di utilità collettiva e sociale.

3.3.2. Trasformazione e nuova gestione delle figure professionali

All'atto della trasformazione degli enti del settore musicale in fondazioni di diritto privato (d.lgs. 21 giugno 1996, n. 367) si era osservato che «...avere condizionato la nuova disciplina degli enti musicali alla loro preventiva “privatizzazione”...» fosse «un'operazione giuridicamente priva di rilevanti contenuti sostanziali»⁶⁸. Essendo prevalsa la «*magia*» delle parole, «nel tentativo di esorcizzare un passato in cui è stata costantemente predicata la supremazia del pubblico» ne erano stati conservati «i riti dietro il paramento di una “*over regulation*” che, in quanto produttiva di regole speciali, è la negazione del diritto privato»⁶⁹.

Conferma l'attualità di questo giudizio, in presenza di riforme legislative spesso caratterizzate dalla presenza di «relitti storici»⁷⁰, la lettura della decisione della Corte Cost. n. 153 del 18 aprile 2011, in tema di fondazioni del settore lirico-sinfonico che, resa in un quadro legislativo più articolato per successive addizioni ed integrato da una normativa di attuazione posteriore alla pronunzia (D.P.R. 19 maggio 2011, n. 117), sembra presentare un certo interesse non per l'adozione dei cosiddetti indici di riconoscimento della pubblicità di un ente, ma per la ricerca del significato nel settore dell'espressione «interesse nazionale». La trasformazione del modello organizzativo e giuridico degli enti lirici sinfonici in fondazioni

⁶⁸ MARASÀ G, Fondazioni, privatizzazioni e impresa: la trasformazione degli enti musicali in fondazioni di diritto privato, in *Studium iuris* 1996, 1099

⁶⁹ MOSCARINI L.V., Categorie dogmatiche e riparto di responsabilità nel trasporto ferroviario, in *Dir. trasporti* 2005, 819

⁷⁰ FUORTES C., Carlo Fuortes, *Economia della Cultura*, Fascicolo 4, dicembre 2012, p. 453 e ss.

consente, non producendo utili o devolvendo gli eventuali utili nella stessa attività svolta, il massimo risultato rispetto ai mezzi impiegati, anche per altre ragioni. Invero, rispetto alle società, le fondazioni hanno discipline meno rigide, sia per il funzionamento sia per il controllo, perciò assicurano maggiore snellezza e fluidità operativa. Rispetto alle associazioni, che hanno proliferato e tutt'ora prosperano soprattutto nel settore *"no profit"*, hanno il vantaggio di non essere strutturate con un'assemblea di associati, alla cui maggioranza sia consentito di mutare lo statuto e quindi le finalità da perseguire.

Ed in effetti tali cambiamenti per il Teatro dell'Opera di Roma hanno materialmente significato un passaggio da una struttura intesa come singola organizzazione chiusa nelle sue splendide mura ad un'idea di struttura come network, ovvero l'interazione di persone e gruppi che lavorano insieme per co-produrre valore. In altri termini, sembra che si possa dire che la struttura che la direzione organizzativa del Teatro dell'Opera di Roma sta governando in questa fase di transizione sia una macrostruttura, abitata da stakeholder che cercano di fare valere i propri interessi grazie al potere di cui dispongono.

Infatti, nelle fondazioni non può mai essere snaturata la volontà dei fondatori poiché è garantita la perseguibilità delle finalità originarie che restano imm modificabili durante tutta la vita dell'ente. Inoltre lo scioglimento, con la relativa devoluzione dei beni, può essere deliberato solo dalla pubblica amministrazione. Va però doverosamente rilevato che la notevole diversità delle tipologie adoperate per il perseguimento delle molteplici finalità che le fondazioni sono state chiamate a rispettare, rende alquanto complessa una

loro catalogazione unitaria da parte dello stato. Del resto, come molti istituti della vita del diritto, anche questo si muove tra memorie storiche ed esigenze del nostro tempo sicché non può non apparire di un certo interesse l'approfondimento delle ragioni che hanno ridato nuova linfa e aperto nuovi orizzonti a un istituto che storicamente si connotava prevalentemente come strumento di assoluto stampo privatistico, per la realizzazione di iniziative di beneficenza legate alla volontà del fondatore e perpetuate nel suo ricordo utilizzando la dotazione economica iniziale e gli incrementi patrimoniali successivi. In tale prospettiva appare chiaro che la trasformazione che possiamo definire "giuridica" da Ente Autonomo in Fondazione ha rappresentato per il Teatro dell'Opera di Roma solamente il punto di partenza soprattutto se la si considera nel piano e nella visione di Fuortes.

L'analisi e le interviste condotte hanno evidenziato come le logiche della Pubblica Amministrazione, motivate dalle crescenti istanze di *aziendalizzazione*, rendano la pluralità dei linguaggi una chiave di lettura per comprendere l'assetto organizzativo e la gestione delle risorse umane della Fondazione. Da un punto di vista empirico la Fondazione Teatro dell'Opera di Roma ha optato a livello organizzativo per una graduale distribuzione delle responsabilità, su professionalità di ampio respiro internazionale ed uno stile di leadership di tipo proattivo. Data la grande varietà dell'ambiente interno, derivante dall'ampia gamma di figure professionali ed umane che compongono l'organico di un teatro d'opera e delle organizzazioni di performing art più in generale, la leadership ha scelto di anticipare ed interpretare il cambiamento. Come hanno evidenziato le risposte raccolte durante le interviste, si può dire che il Teatro dell'Opera di Roma e le risorse

umane impiegate al suo interno hanno cambiato corso passando dal management by doing (gestione basata sulle azioni che di volta in volta si devono affrontare) al management by learning (gestione basata sui processi di apprendimento che di volta in volta i manager realizzano attraverso le esperienze vissute sul campo). È il caso di sottolineare come si tratti di uno spostamento di piano che implica il passaggio a modi di pensare e di agire nell'organizzazione inediti se confrontati con la tradizione della gestione dell'opera in Italia, così come si è articolata e sedimentata nei secoli⁷¹.

Da un punto di vista organizzativo l'analisi condotta all'interno del Teatro dell'Opera di Roma ha evidenziato la presenza di alcuni fattori che limitano ancora adesso il cambiamento ancora non pienamente concluso. In primo luogo si può dire che in una fase iniziale non è stato possibile incidere in misura significativa sui costi, costituiti prevalentemente dal personale dipendente e dagli onorari degli artisti di volta in volta scritturati. Questo per via di formule legate alla singola stagione che vedevano necessaria la formazione di un'apposita compagnia di canto per ogni produzione, favorendo senza dubbio la qualità delle produzioni artistiche ma tralasciando l'importante aspetto dell'economicità. Lo stesso personale artistico, nonostante il rinnovamento contrattuale è rimasto comunque assoggettato ad una logica di stagionalità sebbene attenuata da una visione di più lungo periodo. Occorre comunque dire che malgrado le innovazioni strategiche perseguite da Fuortes esiste ancora una rigidità del sistema di produzione, che nel breve può far leva soltanto sulla flessibilità derivante dal

⁷¹ SICCA L. M., *Organizzare l'arte*, Milano, Etas, 2000, p. 158 e ss.

passaggio dalla forma giuridica di ente pubblico, a quella di Fondazione di diritto privato. Anche se profondamente rinnovato il Teatro dell'Opera di Roma almeno da un punto di vista organizzativo interno complice chiaramente la legislazione italiana, amministrativa e giuslavoristica conserva la medesima missione aziendale con un posizionamento strategico standard. Il Teatro dell'Opera di Roma così come le fondazioni liriche italiane in generale utilizzano analoghi processi di produzione, fornendo prodotti simili sia pure a diversi livelli di qualità. Stando così le cose, si può però dire che sono evidenziabili delle potenzialità di cambiamento organizzativo grazie alla istituzionalizzazione di alcuni presupposti.

Pertanto i teatri dovranno essere capaci di assicurarsi la sopravvivenza ricercando i mezzi finanziari in competizione non solo con altri operatori dello spettacolo, ma anche tra loro: in un sistema economico sempre più caratterizzato da mercati senza confini, potrà determinarsi, per sopravvivere, l'esigenza di rivedere il processo di divisione del lavoro tra attività di produzione e di distribuzione (a livello nazionale ed internazionale), fermo restando l'obiettivo istituzionale della massimizzazione della diffusione dell'arte e della musica.

Nell'intervista al Sovrintendente Carlo Fuortes egli sostiene: *“la programmazione è fondamentale in un teatro, senza si crea il caos e quindi inefficienza, aumento dei costi e spesso bassa qualità [...] Il teatro aveva un modello produttivo inefficiente in un mese si avevano solo cinque recite sia di lirica che di musica sinfonica. Oggi con l'utilizzo del Teatro Nazionale e della Sala Respighi per le prove di regia abbiamo aumentato le rappresentazioni e il numero di produzioni. Tutto questo naturalmente a parità di costi.”*

Di qui la necessità per il management di passare, secondo Fuortes, da un atteggiamento “reattivo”, tipico dei contesti statici, semplici e prevedibili, ad un atteggiamento “pro-attivo” che richiede la ricerca di un’anticipazione sistematica del cambiamento, grazie alla capacità di disporre di una visione generale del business system che intende gestire. Da un punto di vista organizzativo malgrado i cambiamenti che sconvolgono le dinamiche economiche, comunicative e sociali si può sottolineare come il Teatro dell’opera di Roma sia caratterizzato dalla presenza di un ambiente semplice, intendendo con tale termine un basso grado di variabilità del contesto esterno. Un ambiente in cui le condizioni variano lentamente e secondo logiche abbastanza prevedibili, per cui chi gestisce ha scarsa propensione al cambiamento⁷². Due sono i principali fattori che hanno determinato fino a ieri questo stato di cose: l’assenza di un disegno di politica culturale dei governi e allo stesso tempo di concorrenza. Ne è conseguita una certa omogeneità nei modi in cui teatri diversi per area geografica e tessuto economico di riferimento hanno perseguito l’obiettivo comune della massimizzazione della diffusione dell’arte⁷³.

L’approccio fin qui descritto iscrive il Teatro di Roma in una visione strategica del tutto simile a quella che deve avere qualunque altra azienda che opera in sistemi concorrenziali che alcuni studiosi hanno definito come neo-industriali: in questi contesti i confini dell’impresa e della competizione

⁷² MAGGI B., *Le competenze per il cambiamento organizzativo. Casi e dibattiti dell’Officina di Organizzazione*, Milano, Etas, 2001, p. 47 e ss.

⁷³ FUORTES C., Carlo Fuortes, *Economia della Cultura*, Fascicolo 4, dicembre 2012, p. 453 e ss.

tra imprese superano i tradizionali limiti geografici e settoriali grazie alla tecnologia informatica, che consente di realizzare una determinata offerta artistica, potendo contare su una pluralità di risorse diffuse in differenti punti del globo terrestre.

3.3.3. La gestione finanziaria

Il bilancio 2016 e per la precisione il triennio 2013-2016 indicano un ulteriore miglioramento della posizione finanziaria netta del Teatro dell'Opera di Roma. In particolare dall'anno 2013, durante il quale si verificò il crollo economico finanziario, sono ben tre gli anni positivi in termini di risultato di bilancio. La Fondazione persegue due finalità precise: la prima che consiste nel risanamento dei conti, puntualmente descritta nei documenti economici finanziari specchio di una gestione equilibrata. La seconda prevede l'innalzamento dell'offerta artistica per rilanciare l'immagine del Teatro in Italia e nel mondo, anche attraverso la variazione dei tradizionali palinsesti volta al raggiungimento di un pubblico sempre più ampio e diversificato. Emblema e sintesi di tale politica gestionale è stata sicuramente "La Traviata" di Giuseppe Verdi con la regia di Sofia Coppola ed i costumi firmati da Valentino, che ha rappresentato dalla sua prima messa in scena il maggior successo di pubblico nella storia dell'Opera di Roma. Il conto economico ha fatto registrare rispetto all'anno precedente valori nettamente superiori con un raddoppio del risultato d'esercizio dovuto anche ad una diminuzione degli oneri finanziari. Analizzando i valori della produzione, si può evidenziare che i ricavi hanno subito un incremento del 15 per cento circa rispetto all'anno precedente, accompagnati da un incremento dei contributi pubblici decisamente molto modesto e pari a un 5 per cento complessivo, oltre una buona crescita delle sponsorizzazioni a testimonianza della parziale riuscita della campagna di comunicazione. Come riferisce lo stesso Fuortes: *"più che una modificazione delle voci di ricavo e di costo e dei*

maggiori introiti è cambiato totalmente il conto economico....è stato fatto un piano totalmente diverso rispetto al passato....sono aumentate le risorse private...il 2014 è stato l'anno in cui si è invertita le tendenza .sono migliorate le entrate e l'autofinanziamento".

**Figura 2. Valore della produzione scomposizione della voce.
Dati di Bilancio 2016.**

Voci di bilancio e contabili	Anno 2016	Anno 2015	Var percentuale
Biglietti	10.940.828	9.706.212	+12 %
Contributi statali	38.989.088	37.220.229	+5%
Sponsor	844.366	764.033	+ 10%
Ricavi diversi	1.438.280	2.485.461	-40%
Incr. Immobiliz	3.172.846	4.806.162	- 34%
Totale	57.612.513	57.073.392	+10%

Dati in milioni di euro.

Da notare che una voce consistente degli introiti rispetto al passato, e agli anni precedenti il 2013, deriva da una crescente attività di merchandising. Il marketing messo in atto all'interno della pianificazione della nuova gestione non ha mai trascurato la circostanza secondo la quale l'utente, una volta entrato all'interno del Teatro, può certamente assicurare una redditività che non coincide solamente con l'acquisto del biglietto. Con

questo si vuole affermare che tale tipologia di scelta, nuova rispetto al passato, non può essere considerata marginale visto il peso che ha all'interno del valore della produzione. Per quanto concerne l'introito pubblico occorre sottolineare che sono 1.2 milioni di euro e quindi 6 per cento in più rispetto allo scorso anno a causa dello sfruttamento degli stanziamenti della Legge 388/2000, con incrementi anche da parte del Comune di Roma – Roma Capitale di quasi un milione di euro, derivanti dagli stanziamenti per il Giubileo.

Da un punto di vista di costi occorre dire che a fronte di ricavi maggiori anche i costi sono aumentati in special modo quelli per servizi mentre da notare è la razionalizzazione della struttura organizzativa con una lieve riduzione di costi del personale. Aumentano le spese pubblicitarie che comunque hanno dato i frutti attesi visto che nei fatti sono incrementante notevolmente nei ricavi le sponsorizzazioni, segno che il brand e il nome del Teatro godono di una certa rinomanza all'interno della dinamica economica e sociale così come anche al merchandising giova la buona notorietà dell'azienda.

Figura 3. Costi della produzione. Valore della produzione scomposizione della voce. Dati di Bilancio 2016.

Voci di bilancio e contabili	Anno 2016	Anno 2015	Var percentuale
Costi per materia prima	565.136	921.945	-40%
Costi per servizi	17.252.178	15.499.714	+11 %
Godimento beni di terzi	1.227.113	1.232.955	-0,5%
Personale	33.397.837	34.553.767	-3%
Rimanenze	7.661	50.216	-84,7%
Oneri di gestione	614.995	616.121	-0,2%
Ammortamenti	3.850.012	3.342.812	+15%
Accantonamenti	-	-	-
TOTALE	56.899.610	51.077.098	0,4%

Dati in milioni di euro.

Dall'analisi del bilancio di lungo periodo, prima del periodo di risanamento dell'Opera, emerge la consistenza e la persistenza di costi fissi, non comprimibili o aggredibili con l'aumento delle rappresentazioni e delle repliche di ogni singola attività di produzione. Sono i costi di servizi come evidenziato nella figura 3 e sono direttamente confrontabili con i maggiori finanziamenti pubblici ricevuti. Così, secondo

un'osservazione elementare, se i costi non sono coperti da ricavi un aumento delle rappresentazioni incrementa il deficit, sempre che il costo marginale sia decrescente al crescere delle rappresentazioni.

Ora nella media degli enti, il costo marginale, almeno nel numero di repliche programmate, non è coperto dai ricavi dei biglietti e da altri ricavi. L'aggiornamento della forma giuridica ed organizzativa al quale abbiamo fatto riferimento ha imposto che tutte le figure organizzative, risultanti nell'apposito elenco Istat, fossero sottoposte alla medesima disciplina pubblicistica della gestione finanziaria ed economica. Tutte sono assoggettate alla disciplina di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio per *“assicurare il coordinamento della finanza pubblica”* attraverso *“una disciplina omogenea dei procedimenti di programmazione, gestione, rendicontazione e controllo”* (art. 1º, comma 1º, d.lgs. 91/2011).

A tal fine sono tenute a conformare i propri ordinamenti finanziari e contabili ai principi contabili generali contenuti nell'allegato 1 d.lgs. 91/2011, uniformando l'esercizio delle funzioni di programmazione, gestione, rendicontazione e controllo a tali principi ed ai principi contabili applicati definiti con le modalità di cui al successivo art. 4, comma 3 (art. 2 d.lgs. 91/2011).

La vigente disciplina di contabilità e finanza pubblica include espressamente tra le *amministrazioni pubbliche* *“le società e gli altri enti ed organismi tenuti al regime di contabilità civilistica”*, con una formula che sembra ricomprendere anche le figure soggettive in forma associativa e fondazionale che qui si esaminano. La medesima disciplina pubblicistica si applica relativamente ai

criteri e alle modalità di predisposizione del *budget* economico “ai fini della compatibilità dello stesso con gli analoghi documenti previsionali predisposti dalle amministrazioni pubbliche che adottano la contabilità finanziaria” (art. 16, commi 1 e 2, d.lgs. 91/2011). Le amministrazioni sono inoltre tenute ad assicurare, in sede di bilancio d'esercizio, “la trasformazione dei dati economico-patrimoniali in dati di natura finanziaria predisponendo un conto consuntivo avente natura finanziaria”, secondo le regole di riclassificazione stabilite (art. 17, comma 1º, d.lgs. 91/2011)⁷⁴. A tal proposito si sottolinea come la riduzione di costo del personale risulta essere molto lieve per un motivo preciso e legato soprattutto agli effetti negativi sul bilancio della sentenza della Corte Costituzionale n. 260 del 1/12/2015 in forza della quale la Fondazione è stata costretta a stabilizzare alcuni lavoratori con i quali aveva delle vertenze, come conseguenza della violazione delle norme in materia di stipula di contratti di lavoro subordinato a termine, avvenute negli anni scorsi fino al 2012⁷⁵. Per quanto concerne la dimensione patrimoniale della gestione finanziaria occorre sottolineare come in generale i crediti verso i clienti hanno fatto registrare un incremento rispetto all'anno precedente pari a quasi 150 mila euro. Per la restante parte la voce include i crediti verso teatri per noleggio di allestimenti

⁷⁴ Tutte le “*amministrazioni pubbliche*” inserite nell'elenco Istat, poi, sono sottoposte ad una serie di vincoli di carattere organizzativo e funzionale comportanti la riduzione del numero dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, la riduzione delle spese per studi, consulenze, relazioni pubbliche, convegni, mostre, pubblicità, di rappresentanza ed altre spese relative al funzionamento, il divieto di sponsorizzazioni, limitazioni di spesa per le attività di formazioni e per l'acquisto, la manutenzione e il noleggio di attrezzature ecc. (art. 6 d.l. 31 maggio 2010, n. 78, conv. in l. 30 luglio 2010, n. 122)

⁷⁵ CERULLI IRELLI V., *Le fondazioni lirico sinfoniche come organizzazioni pubbliche in forma privatistica*, Aedon, 2012

e per servizi diversi. Allo stesso modo i crediti verso fondatori sono stati tutti quanti incassati nel corso dell'ultimo anno di gestione e questo ha comportato chiaramente un maggiore liquidità che ha permesso di realizzare gli obiettivi derivanti dal piano di risanamento in corso. Di seguito le tabelle che sintetizzano l'andamento dei crediti così come spiegato.

Figura 4. Crediti verso clienti, fondatori. Fonte Bilancio anno 2016. Fonte nostra elaborazione.

Clients (imports in euro)	31.12.2015	Incr	decr	31.12.2016
Crediti vs clienti	1.494.731	3.832.660	3.383.978	1.943.413
Fondo sval. crediti	485.485	135.000		620.485
Totale	1.009.246	3.697.660	3.383.978	1.322.928

Fondatori	31/12/2015	31/12/2016	Nell'anno	Oltre l'anno
Stato	1.737.405	694.386	694.386	-
Provincia di Roma	207.000	88.102	88.102	-
Comune di Roma	1.846.024	3.510.791	3.510.791	-
Regione Lazio	5.120.000	1.020.427	1.020.427	-
Totale	8.910.429	5.313.706	5.313.706	-

Per quanto riguarda le voci più rilevanti del passivo si nota come all'interno del Patrimonio netto particolarmente significativa risulta essere la stima del

patrimonio iniziale della Fondazione redatta ai sensi del Dlgs. n. 367/96, si legge: «il patrimonio risulta fortemente condizionato da cespiti non liquidi e non liquidabili», con riferimento alla valutazione, tra l'attivo immateriale, del diritto d'uso gratuito degli immobili messi a disposizione dal Comune di Roma. In ossequio al principio di chiarezza e completezza dell'informazione di bilancio, nonché in applicazione del postulato di "prevalenza della sostanza sulla forma", il prospetto di cui sopra evidenzia, alle ultime due righe, l'effettiva condizione di indisponibilità del patrimonio sottolineata dall'iscrizione all'attivo della suddetta immobilizzazione immateriale.

Da un punto di vista prettamente finanziario si può dire che potrebbero ancora essere adottate diverse soluzioni ed in particolare: a) il contenimento della dinamica dei costi di produzione, e in particolare dei costi di cachet artistici e tecnici e degli allestimenti; b) la ristrutturazione degli spazi teatrali degli enti lirici. I locale del Teatro dell'Opera di Roma sono debitamente vincolati viste le loro caratteristiche storiche e artistiche, ma ciò impedisce l'introduzione del progresso tecnico e/o un aumento dell'accesso del pubblico ai fini di una maggiore copertura dei costi variabili; c) il miglioramento dell'efficienza gestionale attraverso una riforma normativa ed organizzativa degli enti lirici, integrata anche da un maggior coinvolgimento degli enti locali e del territorio; d) la promozione di nuove proposte che integrino la produzione lirica con quella del settore multimediale, ampliando l'opportunità di mercato degli enti; e) la riforma del sistema di sussidio statale per gli enti, con il fine di indirizzare le scelte di programmazione e di gestione verso gli scopi promossi dalla normativa e dall'amministrazione

vigilante, sotto la condizione del rispetto del vincolo di bilancio⁷⁶. Il bilancio e soprattutto lo stato patrimoniale indicano una situazione per certi aspetti decisamente molto rischiosa. I debiti, malgrado i positivi risultati economici riportati, sono ancora il vero motore e le vere fonti per il Teatro dell'Opera. Debiti non paragonabili al patrimonio netto con uno stato passivo praticamente garantito dall'esposizione debitoria. Tale situazione è decisamente molto rischiosa visto e se dovesse manifestarsi una contrazione dei ricavi, i risultati del faticoso risanamento potrebbero essere totalmente vanificati.

⁷⁶ SICCA L.M., Management e direzione d'orchestra. Il direttore d'orchestra: leadership o membership? *Questione di stile!*, Sviluppo & Organizzazione, 139, 2000, p. 96 e ss.

3.4. Il pareggio di bilancio

A livello introduttivo è opportuno sottolineare come l'espressione di considerazioni economico e finanziarie sulla fondazione Teatro dell'Opera di Roma ha permesso una sorta di omogeneizzazione dei documenti contabili per tutti quanti gli enti lirici. Un effetto non secondario della riforma è stato quello di estendere anche agli enti lirici l'uso del bilancio civilistico che ha semplificato notevolmente la lettura e la comparazione dei valori economici e fornito regole più precise sulle modalità di compilazione. Nel passato, come è capitato a numerosi esperti di economia della cultura e di economia aziendale, l'analisi dei documenti contabili comportava numerose semplificazioni, la stima dei valori mancanti, le elaborazioni di medie, rapporti e percentuali. Ancora oggi, nell'usare i valori iscritti a bilancio, è necessario usare la massima prudenza e verificare, quando possibile, la loro entità e significato. Da questo punto di vista, l'analisi dei bilanci deve essere abbinata alla lettura della «nota integrativa» e della «relazione di accompagnamento». Su questi documenti esiste ancora una eccessiva difformità in merito alla struttura, alla scelta dei fenomeni da esaminare, al livello di dettaglio raggiunto, nonché a tutte quelle informazioni aggiuntive, ma fondamentali, che aiuterebbero il lettore a comprendere meglio le scritture contabili: l'attività prodotta per categorie, il numero di biglietti venduti, il numero di produzioni e di repliche, gli organici (fissi, temporanei, ecc.). Alcune voci fondamentali degli enti non trovano una specifica esplicitazione nel bilancio e vengono menzionate ma non sempre, nella nota integrativa: si tratta dei costi di cachet artistico e tecnico o la distinzione

precisa dei ricavi diversi dai biglietti, dagli abbonamenti e dai contributi. Spesso accade che alcuni enti classificano la stessa voce di costo o di ricavo in parti diverse del bilancio: è il caso dei ricavi da vendite e prestazioni che spesso vengono incrementati da ricavi da pubblicità, vendite di pubblicazioni, royalties, mentre dovrebbero essere iscritti nella voce «altri ricavi e proventi». Queste differenze sono state ricomposte attraverso un lungo processo di riclassificazione delle voci di bilancio, dei costi e dei ricavi. Da un punto di vista strettamente contabile, infatti, la particolare disciplina del Teatro dell'Opera di Roma, rinvia chiaramente alle regole privatistiche sia per quanto concerne la tenuta dei libri e delle altre scritture contabili (art. 2214 c.c.) sia per la redazione del bilancio (artt. 2423 ss. c.c.).

L'applicazione di tali regole, tuttavia, è condizionata alla loro compatibilità con lo statuto legale di ciascun ente. Le singole normative speciali dispongono espressamente la trasmissione dei bilanci di esercizio alle autorità pubbliche di vigilanza ai fini della loro approvazione.

Il regime speciale di ciascun ente deve ritenersi integrato con una serie di regole di gestione finanziaria e contabile previste dall'attuale disciplina di contabilità e finanza pubblica di cui alla l. 31 dicembre 2009, n. 196 ed al d.lgs. 31 maggio 2011, n. 91.

Tale normativa dettata propriamente per gli enti pubblici, trova applicazione con modulazioni diverse, per tutti gli enti ed i soggetti rientranti nel cosiddetto "*settore istituzionale delle amministrazioni pubbliche*". Individuati in un apposito elenco predisposto annualmente dall'Istat (l'ultimo è pubblicato in G.U., serie generale, 28 settembre 2012, n. 227), che comprende ampia parte delle figure organizzative a struttura associativa e fondazionale. Il

pareggio di bilancio è stato raggiunto dalla Fondazione Teatro dell'Opera di Roma attraverso la Legge 112/13 che ha attribuito alla Fondazione un finanziamento complessivo pari a 25 milioni di euro per il triennio 2014-2016. I primi 5 M euro sono stati erogati nel 2014, la quota residua, pari a 20 M euro è stata erogata nel corso del 2015 in tre tranches. Da un punto di vista prettamente empirico, sebbene come abbiamo già evidenziato il 2016 ha fatto segnare un aumento meno pronunciato, il risanamento oltre che dall'intervento statale è derivato da una ripresa nella vendita dei biglietti. Come indicato nei diversi documenti di bilancio e dalla documentazione contabile, nel 2016 si è pervenuti ad un aumento straordinario (+52,2%). Tale risultato è stato raggiunto anche e soprattutto grazie agli investimenti realizzati per la realizzazione di nuove produzioni che hanno avuto un unanime riconoscimento di critica e di pubblico e che hanno garantito un deciso miglioramento dell'immagine del Teatro in Italia e nel mondo. Sulla scia degli ottimi risultati di biglietteria registrati nel 2016, nel biennio 2017-2018 si ipotizza una crescita moderata pari complessivamente a +2,8% ottenibile prevalentemente attraverso un miglioramento dei coefficienti di riempimento dal momento che il numero di rappresentazioni resterà sostanzialmente invariato⁷⁷. Lo stesso Fuortes ha da sempre precisato nero su bianco⁷⁸ che lo stato di crisi del settore è sempre stato riconducibile da un basso livello di efficienza del sistema pubblico di offerta del nostro Paese.

⁷⁷ Bilancio Opera di Roma, 2016.

⁷⁸ FUORTES C., Carlo Fuortes, Economia della Cultura, Fascicolo 4, dicembre 2012, p. 453 e ss.

Questo a sua volta deriva dal sistema di offerta che lo Stato ha realizzato dalla sua formazione a oggi.

Per Fuortes a un estremo troviamo strutture gestite in economia dall'amministrazione statale o degli enti locali. Ad esempio, la larghissima maggioranza dei musei che hanno una scarsa autonomia ed una altrettanto scarsa responsabilizzazione del management. Da ciò deriva una bassa motivazione e professionalizzazione delle risorse umane, un livello di servizio modesto nonostante i vari tentativi fatti ad esempio dalla Legge Ronchey del 1993 che dimostrano uno sviluppo incompiuto. All'altro estremo si possono collocare i migliori esempi di gestione autonoma, operati in larga parte dagli enti locali che, se potenzialmente presentano una governance adeguata a un processo di sviluppo, sono bloccate da moltissimi vincoli politici, normativi, fiscali, giuslavoristici e da un rapporto con la pubblica amministrazione basato sempre su relazioni informali, invece di procedure definite, regole certe, impegni pluriennali e verifica dei risultati. Nel complesso un punto di stallo preoccupante che trova le sue radici e la sua spiegazione nel rapporto ambiguo e sbagliato che, nel nostro Paese, lo Stato e la politica hanno avuto con la cultura. Un rapporto che non ha mai rispettato il ruolo che lo Stato deve avere: quello di regolatore, di finanziatore e, per ultimo, di controllore. Non quello di gestore. Troppo spesso l'amministrazione pubblica, mossa da interessi politici, è intervenuta e interviene direttamente nella gestione. Da qui gli ovvii conflitti d'interesse tra finanziatore pubblico e istituzione finanziata e l'ombra, sempre presente nel settore culturale, delle clientele, degli sprechi nella gestione e nell'utilizzo delle risorse pubbliche. Così facendo si è compromessa la credibilità dello

Stato nel ruolo di regolatore e di controllore dei risultati del finanziamento pubblico. Credibilità che è stata progressivamente recuperata anche attraverso una spesa più razionale dei fondi erogati e una migliore parametrizzazione anche degli interventi normativi di risanamento. Ad esempio il processo di risanamento ha consentito ai risanatori di avere una certa libertà nel sistema di impiego dei fondi resi disponibili. Ad esempio nella visione di Fuortes hanno contribuito a creare un incremento considerevole delle sponsorizzazioni anche grazie al positivo impatto dell'Artbonus. Quest'ultimo grazie al credito d'imposta del 65% riconosciuto a chi effettua erogazioni liberali a sostegno del patrimonio culturale pubblico italiano, ha consentito di incrementare le donazioni da parte di privati. Considerando complessivamente contributi e sponsorizzazioni, a partire dal 2015 si è assistito ad una forte ripresa che ha riportato i valori ad un livello superiore a quelli del 2013. Per il biennio 2017-2018 si prevede una sostanziale tenuta dei valori del 2016 che corrispondono ad una crescita del 36% dei livelli antecedenti al risanamento. Del resto gli ultimi dati pubblicati dimostrano cosa significa definire una propria peculiare offerta, che non può essere più focalizzata sul mercato locale, dove si può esercitare un potere monopolistico, ma che va definita confrontandosi con qualunque altro teatro del mondo, grazie alla possibilità di catalizzare intorno a sé non più soltanto i migliori cantanti su piazza, ma intervenendo, ancor più che in passato, sulla peculiarità della programmazione artistica, sulle modalità di distribuzione di una stagione, sulla possibilità di catalizzare anche capitali stranieri, interessati all'unicità del prodotto ed alla sua conservazione e trasferibilità nel tempo e nello spazio. Questo è particolarmente rilevante per l'Opera di

Roma il cui prestigio storico è particolarmente avvertito nel mondo, qualità che certamente può favorire una maggiore apertura del proprio mercato.

Un pareggio di bilancio che evita grossi tagli del personale dipendente data la volontà di mantenere costante l'attuale livello dei costi (figura 3), che consente anche una maggiore remunerazione dell'organico riformato, come del resto sancito anche dalla sentenza della Corte Costituzionale n. 260 del 1/12/2015. In base a tale sentenza la Fondazione è stata costretta a stabilizzare molti ex-dipendenti come conseguenza della violazione delle norme in materia di stipula di contratti di lavoro subordinato a termine avvenuta nel passato. L'impatto sarà particolarmente rilevante sul costo del personale a tempo indeterminato (+2,5 M euro nel biennio), e solo in parte potrà essere mitigato da un calo del personale a tempo determinato (-380 mila euro), dal costo del personale a prestazione (-169mila euro) e dagli altri costi del personale (-101mila euro)⁷⁹.

Occorre comunque sottolineare come il pareggio di bilancio da solo non basta a risollevarle le sorti del Teatro dell'Opera. In effetti malgrado i dati forniti siano incontestabili e quindi segnino l'efficacia strategica della gestione del sovrintendente Fuortes, l'analisi di bilancio rileva una scarsa incidenza dei ricavi su una struttura dei costi molto appesantita. Tale tipologia di problematica è riscontrabile non solo guardando il dato economico, ma soprattutto ponendo attenzione al dato patrimoniale che vede un patrimonio netto di circa 6 milioni di euro, cifra esigua se paragonata ai quasi 50 milioni di euro di debiti che la Fondazione riporta sui propri bilanci.

⁷⁹ Bilancio Opera di Roma, 2016.

Il piano di risanamento da questo punto di vista è ancora lontano dall'essere realizzato. Il personale del Teatro dell'Opera è come abbiamo visto la voce di costo che sembra comunque intoccabile. Sul totale dei costi totali rappresenta circa il 70 per cento dei costi totali con uscite per dipendenti decisamente troppo consistenti. Nell'intervista Fuortes riferisce a tal proposito: *“la legge Bray è una legge che ristrutturata i beni, non è un finanziamento a fondo perduto[...]si registra un indebitamento maggiore con i fondi dati che diventano dei debiti[...]sono stati dati 5 milioni per coprire le esigenze correnti e 20 milioni come legge Bray. Quello che è accaduto è che i 20 milioni vanno a sostituire 20 milioni di debiti verso banche, erario ecc[...]tecnicamente c'è stata una ristrutturazione. Di fatto è successo che dopo i primi tre anni, alla fine del 2016, l'indebitamento è sceso di 1 milione di euro, grazie ai crediti che abbiamo incassato[...]immaginare di finanziare i debiti pregressi con utili annuali è una follia anche perché se noi avessimo fatto 10 milioni di utili avrei dovuto distribuire dei premi[...]ed è vero che facendo 5 o 6 milioni di utile i finanziatori pubblici e privati ridurrebbero di molto il loro contributo”*.

CONCLUSIONI

L'analisi appena condotta dimostra come il risanamento di un Ente, non sia impossibile. Resta la convinzione che dato il carattere pubblico del servizio offerto dal Teatro dell'Opera di Roma e dalle fondazioni lirico-sinfoniche in generale, lo Stato debba partecipare maggiormente al loro sviluppo, non focalizzandosi esclusivamente sull'aspetto economico quanto su quello giuridico e normativo.

Secondo la strategia di Fuortes, per tentare di risollevarle le sorti del settore culturale pubblico è indispensabile creare le condizioni per acquisire una vera, ampia e forte legittimazione sociale presso la collettività. Solo così si riuscirà a far emergere il valore fondamentale che l'offerta culturale pubblica può e deve avere nella società attuale e, ancor più, in quella futura. E questa è l'unica strada che consente al settore culturale di poter competere con gli altri segmenti del welfare pubblico nella fase di spending review attuale.

Occorre aumentare l'autonomia e la responsabilizzazione delle strutture del settore culturale che ancora hanno una gestione eccessivamente burocratica e non orientata al servizio pubblico. Le forme di gestione autonoma creano le precondizioni per favorire il giusto rapporto tra Enti locali e Stato oltre a migliorare la gestione dei servizi culturali.

La creazione di enti indipendenti, anche se fondati da soggetti pubblici, favorisce la separazione dei diversi momenti amministrativi: definizione di indirizzo, produzione e distribuzione dei servizi culturali, verifica e monitoraggio dei risultati.

Il cambiamento della natura giuridica che rappresenta un punto di partenza nella gestione dei teatri d'Opera, allo stesso tempo determina un'importante svolta nei processi di gestione di queste istituzioni. Questo secondo il principio di assunzione di una prospettiva di medio-lungo periodo entro la quale gestire il necessario mutamento culturale ed organizzativo.

Tale mutamento potrebbe dare al Teatro dell'Opera di Roma una propria collocazione peculiare ed unica nel panorama dei teatri lirici a livello europeo, consentendo di sviluppare una domanda di carattere anche internazionale, attraendo per questo capitali di varia provenienza.

A rafforzare tale vocazione potrebbe contribuire il museo storico per supportare – in modo assai più completo rispetto ad altri teatri – le rappresentazioni, offrendo così al pubblico un più ricco percorso culturale. Un ulteriore indirizzo produttivo va individuato nel potenziamento dell'attività sinfonica. Quest'ultima va a coprire in modo preminente l'esigenza di cultura musicale del pubblico "stanziale"⁸⁰.

Da un punto di vista interno il processo di razionalizzazione che ha coinvolto il Teatro dell'Opera di Roma, ha dimostrato l'esigenza di ricercare nuovi assetti organizzativi fondati sulla divisione del lavoro e sul coordinamento. In altri termini si può giungere alla definizione di un modello di processo fondato su relazioni dialettiche cliente/fornitore che risulta da una negoziazione di scelte estetico-artistiche (coerenza strategica) a confronto con le attività di programmazione economico-finanziaria (flessibilità dell'attività

⁸⁰ FUORTES C., Carlo Fuortes, *Economia della Cultura*, Fascicolo 4, dicembre 2012, p. 453 e ss.

di budgeting)⁸¹. Così come l'attività di programmazione artistica e l'attività di gestione economica e finanziaria devono sapere costantemente dialogare, poiché si influenzano in modo reciproco e strutturale. Da questo punto di vista assistiamo al passaggio da interdipendenze di tipo generico, governate da un "centro ordinatore", ad interdipendenze di tipo reciproco, dove l'output del singolo è input per un altro e viceversa. L'azione organizzativa della Fondazione Teatro dell'Opera di Roma si fonda su un rinnovato assetto negoziale, che dipende da un indirizzo peculiare della programmazione artistica caratterizzante i cartelloni delle stagioni per un orizzonte temporale di medio-lungo periodo. Questo allo scopo di comunicare alla comunità nazionale ed internazionale una vocazione distintiva e ben definita del teatro rispetto alle altre grandi istituzioni liriche concorrenti. Quanto realizzato dalla gestione Fuortes a Roma dimostra come la creazione di valore all'interno di una entità produttiva come quella del Teatro dell'Opera di Roma, avviene nell'ambito di un tessuto relazionale in cui le esperienze assumono la funzione di gestione di fattori di discontinuità e dunque si ergono al ruolo di leva strategica

⁸¹ CURTOLO A., DE CARLO M., "The strategic positioning of the major Italian opera houses", Aimag 7th International Conference on Management of Arts and Culture Milano, 29th of June – 2nd of July, 2003, p. 14 e ss.

Bibliografia

BARBATI, C., «Lo spettacolo; il difficile percorso delle riforme», in *Aedon* n. 1, 2003, p. 147 e ss.

BENTOGGIO A., *L'attività teatrale e musicale in Italia. Aspetti istituzionali, organizzativi e economici*, Roma, Carocci, 2003, p. 147 e ss.

CANDELA G., SCORCU A.E, *Economia delle arti*, Zanichelli, Bologna 2004. B.S. Frey, *The Rise and Fall of Festivals. Reflections on Salzburg Festival*, Working paper n. 48, Università di Zurigo 2000, p. 189 e ss.

CHANDLER A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, 1963, P. 13 E SS.

CHESBROUGH H., ROSENBLOOM, R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*. *Industrial and Corporate Change*, 11, 2002, pag. 529-555.

CURTOLO A., DE CARLO M, "The strategic positioning of the major Italian opera houses", *Aimac 7th International Conference on Management of Arts and Culture Milano*, 29th of June – 2nd of July, 2003, p. 14 e ss.

FONTANA C., *La crisi delle fondazioni liriche: una analisi dolorosa ma necessaria*, *Economia della Cultura*, 2010, fascicolo, 4, p. 435 e ss.

FONTANA F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 173 e ss.

FUORTES C., *Carlo Fuortes*, *Economia della Cultura*, Fascicolo 4, dicembre 2012, p. 453 e ss.

GIAMBRONE F., *Politiche per la cultura in Europa*, FrancoAngeli, Milano, 2013, p. 296 e ss.

GIANNINI M.S., *Il pubblico potere. Stati e amministrazioni pubbliche*, Bologna, Il Mulino, 1986, p. 18 e ss.

GOLEMAN D, *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1996.

HILLIS D., *The Age of Digital Entanglement*, in «*Scientific American*», 303, 3, 2010 pp. 93-93. <http://www.nytimes.com/2012/02/12/sunday-review/big-datas-impact-in-the-world.html>

INFANTINO L., *Individualismo, mercato e storia delle idee*, Rubbettino, 2008, pp. 11 ess.

JONES G. R., *Organizzazione*, Egea, 2007, p. 85 e ss.

LEON A., TUCCINI V., *La crisi delle fondazioni liriche: solo un problema gestionale?*, *Economia della cultura*, Fascicolo 1, marzo 2006, p. 185 e ss.

LEON, A. e V. TUCCINI (2006), «La crisi delle fondazioni liriche: solo un problema

gestionale? », in *Economia della cultura*, a. XVI, n.1.

MAGGI B., *Le competenze per il cambiamento organizzativo. Casi e dibattiti dell'Officina di Organizzazione*, Milano, Etas, 2001, p. 47 e ss.

MARASÀ G., *Fondazioni, privatizzazioni e impresa: la trasformazione degli enti musicali in fondazioni di diritto privato*, in *Studium iuris* 1996, 1099

MONTALTO V., *L'economia culturale e creativa, Europa ed Italia a confronto, Studi e ricerche, Il giornale delle fondazioni*, 2016, luglio, p. 21 e ss.

MORETTI A. (a cura di), *Strategia e marketing delle organizzazioni culturali. Casi e materiali didattici*, Milano, Franco Angeli, 2001, p. 258 e ss.

MOSCARINI L.V., *Categorie dogmatiche e riparto di responsabilità nel trasporto ferroviario*, in *Dir. trasporti* 2005, 819

MUSSARI R., *Il controllo di gestione nella amministrazioni centrali*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Rubettino Editore, 2003, p. 10 e ss.

PASSARELLI G., *L'ordinamento del credito e il ruolo delle fondazioni filantropiche negli Stati Uniti D'America*, in *Fondazioni e banche: modelli ed esperienze in Europa e negli Stati Uniti*, (a cura di) G. C. F. Torino Giappichelli 2011, pp. 188 e sgg

RONCAGLIA A., *La ricchezza delle idee. Storia del pensiero economico*, Laterza, Bari, 2006, pp. 32 e ss.

SABBATELLI V., *L'impresa di spettacolo dal vivo. Cenni di storia, marketing e comunicazione*, Bologna, Editrice lo Scarabeo, 2000, p. 185 e ss.

SANCETTA G., *La valutazione del capitale intellettuale: verso nuovi modelli di misurazione delle performance*, In *Economia e diritto del terziario*, Volume 15, Fascicolo 2, 2003, pagg. 355 - 375

SARASVATHY S., *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, 2001, pp. 243-263

SCREPANTI, E., ZAMAGNI, S., *Profilo di storia del pensiero economico*, Roma 1989, p. 34 e ss.

SHENKAR O., *Imitation Is More Valuable Than Innovation*. *Harvard Business Review*, Vol. 88 No. 4, 2010 pp. 28-29

SICCA M.L., *Cambiamento organizzativo e fondazioni liriche: il caso del Teatro San Carlo*, *Studi organizzativi* n. 2-3, 2004, p. 137 e ss.

SOLIMA, L., *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma, 2004, p. 36 e ss.

TOVAGLIERI I, *La definizione degli obiettivi della performance individuale*, In *Amministrazione & finanza. Oro*, Volume 15, Fascicolo 3, 2004, Pagg. 31 - 42

TREZZINI L., *Dalle prime normative al Fondo Unico per lo spettacolo*, *Economia della Cultura*, 2006, fascicolo 1, 7 e ss.

TRIMARCHI M, *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, F. Angeli, Milano 1993, p. 36 e ss.

TRIMARCHI, M. *I mercati dell'arte contemporanea: preferenze individuali, azione pubblica e strategie private*, Sossella, Roma, 2004, p. 36 e ss.

TRUPIANO G., (a cura di), *La finanza della cultura - La spesa, il finanziamento e la tassazione*, 2015, RomaTrE-Press, p. 296 e ss.

TUCCINI V., *Dinamiche contrattuali e assetto complessivo del sistema*, *Economia della Cultura*, Fascicolo 4, dicembre 2010, p. 147 e ss.

VALDANI E. *L'impresa pro-attiva. Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, Milano, McGraw Hill, 2001, p. 258 e ss.

VANDERBEEKEN M., *Comunicazioni culturali come progettazione del servizio*, in www.fizz.it, 2004, p. 147 e ss.

VERBANO C, PETRONI G, NOSELLA A, *Gestione delle risorse umane e performance d'impresa: analisi della letteratura e possibili linee di ricerca*, In *Studi organizzativi*, Fascicolo 1, 2003, pagg. 101 - 126