

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*) in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

# Metodologie a confronto: DEA e BSC per l'analisi dell'efficienza delle Fondazioni lirico-sinfoniche

## **Relatori**

Ch. Prof. Bruno Bernardi  
Ch. Prof. Stefania Funari

## **Correlatore**

Ch. Prof. Martina Nardon

## **Laureando**

Riccardo Gatto  
Matricola 801530

**Anno Accademico**  
**2012 / 2013**



# INDICE

## INTRODUZIONE

5

## CAPITOLO 1 - LE FONDAZIONI LIRICO-SINFONICHE – ASPETTI NORMATIVI E GESTIONALI

7

1.1 IL QUADRO NORMATIVO FINO AL 1996	7
1.2 LA LEGGE 800 E IL FONDO UNICO PER LO SPETTACOLO (FUS) 11	
1.3 I TEATRI LIRICI DA ENTI A FONDAZIONI: LA LEGGE 367/96	14
1.4 ULTERIORI RIFERIMENTI NORMATIVI	20
1.5 LE CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA-TEATRO	21
1.6 IL PROBLEMA ECONOMICO DEL BENE ARTISTICO	26
1.7 FINANZIAMENTI E FUND-RAISING NELLE FONDAZIONI	29
1.8 IL FONDO UNICO PER LO SPETTACOLO (FUS)	32
1.9 I BILANCI	39

## CAPITOLO 2 - LA BALANCED SCORECARD

44

2.1 LE CARATTERISTICHE DELLO STRUMENTO	44
2.2 LA MAPPA STRATEGICA	46
2.3 LE QUATTRO PROSPETTIVE DELLA BSC	47
2.3.1 La prospettiva finanziaria	47
2.3.2 La prospettiva del cliente	49

2.3.3 La prospettiva dei processi interni	52
2.3.4 La prospettiva della crescita e dell'apprendimento	54
<b>CAPITOLO 3 - LA METODOLOGIA DATA ENVELOPMENT ANALYSIS</b>	
56	
3.1 INTRODUZIONE ALLA DATA ENVELOPMENT ANALYSIS	56
3.2 IL MODELLO CCR – I	58
<b>CAPITOLO 4 - IL MODELLO INTEGRATO DEA-BSC</b>	
64	
4.1 IL CONTESTO DI SVILUPPO	64
4.2 APPROCCI PRINCIPALI AL MODELLO INTEGRATO	66
<b>CAPITOLO 5 - LE FONDAZIONI LIRICO-SINFONICHE – APPROCCI BSC E DEA NELLA VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA</b>	
73	
5.1 L'APPROCCIO BSC PER UNA FONDAZIONE LIRICO-SINFONICA	73
5.2 L'APPROCCIO DEA PER LA VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA	80
5.2.1 L'efficienza gestionale	81
5.2.2 La capacità di produrre valore	95
<b>CONCLUSIONI</b>	113
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	116
<b>ALLEGATI</b>	
126	



## INTRODUZIONE

Questa tesi ha preso spunto dalla mia attività di cantante lirico professionista che mi ha dato la possibilità di conoscere numerose realtà teatrali sia in Italia che all'estero e di rendermi conto della complessità della produzione di uno spettacolo lirico anche di piccole dimensioni e con un organico ridotto. Il problema è legato ad un costo di produzione piuttosto elevato rispetto agli incassi generati attraverso la vendita di biglietti ed abbonamenti il che rende, in tale prospettiva, l'attività di un teatro lirico sostanzialmente non autosufficiente. L'obiettivo di questo lavoro è quello di portare l'attenzione sugli aspetti critici della gestione di una Fondazione lirico-sinfonica e di fornire degli spunti di riflessione sull'efficienza della stessa sotto due punti di vista. Il primo è quello della Balanced Scorecard (BSC), uno strumento sviluppato dagli studiosi della Harvard Business School Kaplan e Norton nei primi anni novanta che ha portato una nuova concezione nella guida strategica delle imprese. Il secondo è, invece, un punto di vista più quantitativo sviluppato attraverso la metodologia chiamata Data Envelopment Analysis (DEA), elaborata a partire dagli anni settanta dagli economisti americani Charnes, Cooper e Rhodes.

La tesi è strutturata nel modo seguente. Si inizia, nel capitolo primo, con un inquadramento della storia e della normativa italiana che ha portato all'esistenza delle attuali Fondazioni lirico-sinfoniche dalle origini ai giorni attuali attraverso le principali riforme che hanno investito i Teatri lirici, in particolare dal secondo dopoguerra. Successivamente ci si concentra sui principali problemi gestionali delle Fondazioni, in particolare sul tema del finanziamento da parte dello Stato attraverso il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS). L'elaborato, poi, procede con una descrizione delle metodologie utilizzate. Da un lato si descrive la struttura della BSC nelle sue quattro prospettive, evidenziando l'importanza dell'elemento chiave definito

mappa strategica. Dall'altro si descrivono le principali caratteristiche della metodologia DEA e le specificità del modello utilizzato per l'analisi applicativa successiva. Nel capitolo quarto si analizza l'utilizzo combinato delle due metodologie in un approccio integrato, passando in rassegna i diversi lavori apparsi in letteratura su tale tema. Infine, nel capitolo conclusivo, si tenta di comporre una mappa strategica generale delle Fondazioni lirico-sinfoniche e di evidenziare degli indicatori chiave nella gestione strategica di una Fondazione e, sulla base di questi, compiere un'analisi applicativa della metodologia DEA per verificare quali Fondazioni sono più efficienti secondo un'ottica di benchmarking.

## **CAPITOLO 1**

### **LE FONDAZIONI LIRICO-SINFONICHE – ASPETTI NORMATIVI E GESTIONALI**

Le Fondazioni lirico-sinfoniche sono le 14 grandi realtà teatrali del teatro operistico in Italia. Sono localizzate nelle maggiori città italiane e rappresentano la migliore tradizione del teatro d'opera e musicale del nostro paese. Esse sono assimilabili a realtà aziendali medio-grandi sia per il volume di attività che per organico. Sono un punto di riferimento per il pubblico nazionale ed internazionale per la lunga tradizione che le caratterizza e per questo godono di un altissimo prestigio artistico. Sono dipendenti dal sostegno pubblico per la particolare caratteristica del prodotto e dello standard qualitativo dell'outcome riconducibile alla natura dello spettacolo dal vivo, in particolare quello operistico, e alla difficoltà di incrementare la produttività del settore. Proprio per questo motivo a partire dagli anni novanta si è assistito ad un processo di aziendalizzazione che ha investito in generale le pubbliche amministrazioni e per quanto riguarda gli enti lirici ad una riforma che li ha trasformati in Fondazioni secondo un'ottica di maggiore efficienza.

#### **1.1 IL QUADRO NORMATIVO FINO AL 1996**

La nascita del sistema operistico in ottica gestionale è da collocare intorno al 1600 a Venezia con la nascita dei primi teatri in cui giovani compagnie si assunsero il rischio imprenditoriale e diedero una svolta al sistema teatrale che precedentemente si era sviluppato all'interno delle corti. Nel 1700 il sistema produttivo del teatro si evolse velocemente soprattutto nel momento in cui si sviluppò la figura dell'impresario, vero e proprio manager, con il compito di organizzare la produzione e coordinare l'allestimento degli spettacoli. In questo contesto il fattore politico rivestiva un'importanza strategica poiché maggiore era l'appoggio della classe dirigente, maggiore era l'influenza che essa aveva sulle scelte artistiche dei teatri. Ecco che il teatro diventava luogo di aggregazione per le classi privilegiate, un luogo dove farsi notare all'interno della società borghese emergente. Anche la struttura stessa del teatro venne influenzata: nacquero i palchetti e le divisioni tra classi così come le discordie per accaparrarsi un posto di prestigio e farsi notare nella società. Vi erano quattro stagioni principali, di cui la principale era quella di Carnevale, a partire da Santo Stefano fino a martedì grasso e, successivamente, quelle di primavera, estate ed autunno (Tessari, 1995).

Poiché l'opera lirica era fortemente legata alle classi aristocratiche dell'*ancien régime*, dopo i moti rivoluzionari del 1848 i teatri vissero un momento di profondo mutamento determinato proprio dal cambiamento del contesto sociale e storico dell'epoca. A partire dal 1861 le cose cambiarono radicalmente in quanto, con la costituzione del Regno d'Italia, il mercato dei cantanti cominciò ad aprirsi verso l'estero slegandosi da contratti che vincolavano gli artisti ad una sola compagnia e, allo stesso tempo, si assistette alla nascita di numerosi teatri popolari sovvenzionati da privati che permisero una diffusione capillare dell'opera lirica. Le vecchie stagioni furono sostituite dal sistema di repertorio in cui si riproponevano opere già presentate in precedenza tra quelle che riscuotevano maggiore successo tra il pubblico. Nacque, inoltre, la figura dell'editore il quale si occupava della distribuzione e pubblicazione

dei lavori del compositore, curandone anche la corretta esecuzione<sup>1</sup>. Nel 1867 il Parlamento decretò il taglio di ogni sovvenzione diretta ai teatri i quali passarono alla gestione municipale attraverso cui i Comuni avrebbero dovuto stanziare dei contributi, ma il progetto venne disatteso per molteplici ragioni tra cui il pregiudizio diffuso nell'opinione pubblica che il teatro fosse un luogo esclusivo per pochi. Il Regno d'Italia così dimenticò il teatro d'opera abbandonandolo a se stesso così come, altresì, l'educazione musicale all'interno delle scuole che venne messa in secondo piano. Molti teatri, anche i maggiori, entrano in crisi o addirittura dovettero chiudere come il caso del Teatro Carlo Felice di Genova (1879) o il Teatro alla Scala (1898) che, per esempio, riaprì solo grazie all'intervento di illuminati artisti del calibro di Arrigo Boito e Arturo Toscanini che costituirono la "Società anonima per l'esercizio del Teatro alla Scala" (26 giugno 1898).

Nel ventennio fascista le cose migliorarono, ma non cambiarono realmente; il teatro lirico non fu estraneo al processo di propaganda esercitato dal regime anche se rispetto agli altri mezzi di comunicazione riuscì a mantenere una discreta autonomia. Mussolini tese a privilegiare determinati cantanti e determinati titoli operistici appoggiando da un lato grandi manifestazioni, come il Maggio Musicale Fiorentino (1933), ma, soprattutto, dall'altro, promuovendo spettacoli popolari e spesso di bassa qualità a scopo prevalentemente propagandistico. Con il motto "*fate il teatro per il popolo*" egli cercò di aumentare la quantità di pubblico riducendo il prezzo dei biglietti e per creare un grande teatro di organizzazione ed impostazione fascista. In realtà Mussolini, al di là degli intenti previsti, permise ai teatri lirici di avere una gestione autonoma pubblica eliminando la proprietà privata. Nel 1935 fu istituito l'Ispettorato al Teatro in seguito alla costituzione degli altri enti autonomi dopo il Teatro alla Scala (Roma, Firenze, Napoli, Palermo, Venezia, Trieste, Bologna, Genova, Arena di Verona, Accademia di Santa Cecilia, Istituzione dei Concerti di Pierluigi Palestrina tra il 1929 e il 1936) con la funzione di coordinare le attività

---

<sup>1</sup>Esempio emblematico di tale figura fu il noto editore Giulio Ricordi che contribuì, senza dubbio, alla fama dei celeberrimi Giuseppe Verdi e Giacomo Puccini.

teatrali e di controllare vigilando sulla programmazione della stagione. Secondo gli orientamenti del regime, le attività degli enti dovevano essere regolate per educare il popolo e i fondi per tali attività dovevano derivare da proventi delle stagioni liriche, concerti e manifestazioni varie oppure da sovvenzioni e contributi da parte dei Comuni. Erano altresì inclusi eventuali contributi statali, come eventuali redditi da immobili o, in alternativa, donazioni fatte da privati.

Dopo la guerra, a partire dal 1945, i teatri si ritrovarono nuovamente in un periodo di grande crisi. I bilanci erano completamente in rosso essendo lo spettacolo operistico composto da un numero piuttosto elevato di soggetti e, in particolare, i contratti a tempo indeterminato di artisti e organizzatori se da una parte assicuravano grande professionalità e una garanzia di qualità, dall'altro creavano difficoltà per la loro rigidità che obbligava ad una costante uscita di capitali. Il 30 maggio 1946 venne emanato il Regio Decreto Legislativo n° 538 secondo cui per tamponare la crisi dei teatri era *“necessario fare leva sull'impostazione erariale sui pubblici spettacoli, capace serbatoio da cui molti attingono”*. In particolare l'art. 7 recitava: *"A favore degli enti lirici, dell'istituzione dei concerti dell'Accademia Santa Cecilia e di altri enti teatrali e musicali, non aventi scopo di lucro, è devoluta, per la concessione dei contributi, una somma complessiva pari al 12% dei diritti erariali introitati dalla stato, sugli spettacoli di qualsiasi genere, comprese le scommesse, al netto dell'aggio spettante alla SIAE"*. Il 31 luglio 1959 fu istituito il Ministero del Turismo e dello Spettacolo (l. 641/59) con l'obiettivo di far uscire i teatri dalla crisi imponendo direttive che obbligavano i teatri lirici a contenere le proprie spese per le produzioni, a limitare le attività e a non andare oltre le stagioni di repertorio nella programmazione degli eventi. Il risultato, però, fu un acuirsi della crisi. Il 14 agosto 1967 con l'on. Aldo Moro e con il Ministro dello spettacolo Achille Corona venne emanata la legge n°800, una legge di riferimento, che riconosceva alla musica il suo valore pubblico e culturale. Essa rimase in vigore e fondamentale inalterata fino ai nuovi sviluppi normativi degli anni novanta.

## 1.2 LA LEGGE 800 E IL FONDO UNICO PER LO SPETTACOLO (FUS)

La l. 800/67, nota anche come "Legge Corona", porta il nome di "Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali" introducendo un cambiamento completamente innovativo per quanto riguarda l'organizzazione e la gestione del panorama musicale italiano. L'art. 1 recita: "*Lo Stato considera l'attività lirica e concertistica di rilevante interesse generale, in quanto intesa a favorire la formazione musicale, culturale e sociale della collettività nazionale*". Ecco che la legge 800 è un momento di netta svolta per l'attività musicale italiana che fino a quel momento era considerata un'attività importante, ma sempre marginale per l'interesse pubblico e sociale della collettività. Con tale intervento si cerca di dare un'organizzazione politico-normativa alla musica italiana operando una chiarificazione sia dal punto di vista normativo che da quello finanziario.

La legge 800 conferma lo stato giuridico di ente autonomo lirico a numerose istituzioni come il Teatro comunale di Bologna, il Teatro Comunale di Firenze, il Teatro Comunale dell'Opera di Genova, il Teatro alla Scala di Milano, il Teatro San Carlo di Napoli, il Teatro Massimo di Palermo, il Teatro dell'Opera di Roma, il Teatro Regio di Torino, il Teatro Comunale Giuseppe Verdi di Trieste, il Teatro La Fenice di Venezia e l'Arena di Verona, mentre introduce quello di istituzione concertistica assimilata, per l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia di Roma per la gestione autonoma dei concerti e l'Istituzione dei Concerti del Conservatorio musicale di stato Giovanni Pierluigi da Palestrina di Cagliari.

Gli organi gestionali definiti dalla nuova normativa sono cinque a partire dalla figura del Presidente che è il Sindaco del Comune in cui l'ente ha la sede. Nel caso dell'Accademia di Santa Cecilia di Roma questo incarico è attribuito al Presidente dell'Accademia stessa il quale svolge anche le attività di Sovrintendente e di Direttore artistico. Al Presidente si affianca la figura strategica del Sovrintendente ovvero colui che dirige le attività dell'ente con il compito di predisporre bilanci

preventivi e consuntivi, ma anche, in collaborazione con il direttore artistico, i programmi delle attività da sottoporre al Consiglio di amministrazione. Il Sovrintendente è membro del Consiglio di amministrazione per una durata in carica di quattro anni con possibilità di essere riconfermato. Egli viene nominato con decreto del Ministero per il turismo e per lo spettacolo su proposta del Consiglio comunale della città in cui ha sede l'ente. Al Sovrintendente, infine, spetta una indennità di carica che grava sul bilancio dell'ente il cui ammontare è proposto dal C.d.a. ed approvato dal Ministero. Organo collegiale è il Consiglio di amministrazione che comprende, come già detto, il Presidente, il Sovrintendente, il Direttore artistico, ma anche rappresentanti del Comune (da 3 a 4), della Provincia (1), della Regione (1), dell'Ente provinciale del turismo (1), dei lavoratori dello spettacolo (3), dei musicisti (2) nonché il direttore locale del Conservatorio di musica. Il C.d.a. delibera su numerose questioni a partire dalle direttive generali, ma anche sulle questioni sia artistiche, come i programmi delle attività, sia sulle questioni economiche che possono comprendere bilanci preventivi e consuntivi, acquisti e locazioni di beni immobili, regolamento giuridico ed economico del personale. Il C.d.a. è convocato almeno tre volte all'anno e ogni volta in cui almeno un terzo dei suoi componenti ne faccia richiesta. Le sue riunioni sono valide con la presenza, in prima convocazione, di almeno due terzi dei suoi componenti, in seconda convocazione, con la presenza di almeno metà di essi. Al C.d.a. si affianca Collegio dei revisori dei conti, composto da quattro componenti effettivi e quattro supplenti, con il compito di effettuare un riscontro delle attività di gestione accertando la regolare tenuta dei libri e delle scritture contabili, esaminando il bilancio di previsione e il consuntivo, e redigendo relazioni e verifiche di cassa. I membri del Collegio esercitano il loro mandato anche singolarmente, assistono alle riunioni del C.d.a. e sono nominati per un quadriennio da varie istituzioni tra cui Ministero per il turismo e lo spettacolo, Ministero per il tesoro, Prefetto e Amministrazione comunale. A completamento del quadro dirigenziale istituito vi è la figura del Direttore artistico, anch'egli membro del C.d.a., responsabile del profilo artistico delle manifestazioni che presiede ed organizza.

Tutti gli elementi che compongono la legge 800, i suoi vincoli e i suoi minuziosi dettami, concorrono a diminuire la reale autonomia degli enti lirici poiché i bilanci preventivi, consuntivi ed i termini entro i quali devono essere trasmessi al Ministero evidenziano la vigilanza che l'organo di governo centrale attua attraverso uno stretto controllo sull'osservanza dei dettami della legge circa gli impegni di spesa, i programmi di attività, il numero degli spettacoli, il repertorio e l'utilizzo del personale artistico.

Uno dei maggiori e più importanti organi istituiti dalla legge Corona è la Commissione Centrale per la Musica che ha come scopo l'esame dei problemi generali delle attività musicali, ma soprattutto la ripartizione dei contributi statali a favore della nuova produzione nazionale, della ripartizione delle sovvenzioni per l'attività in Italia ed all'estero, ma anche per il riconoscimento di nuovi teatri di tradizione e nuove istituzioni concertistico - orchestrali attraverso un funzionamento piuttosto complicato in quanto la commissione è composta da 31 membri ripartiti in differenti aree e settori.

Sebbene l'entrata in vigore della legge 800 abbia portato dei significativi cambiamenti nella gestione finanziaria degli enti lirici, appare evidente a distanza di più di quarant'anni che alcuni articoli non sono mai stati applicati. Malaguti (2003) compie un'analisi puntuale a riguardo; il ricercatore, infatti, sostiene il non rispetto dei budget previsti, la non attuazione della disposizione secondo cui entro 6 mesi dall'entrata in vigore della legge si sarebbero dovuti adottare statuti e regolamenti organici degli enti lirici (adottati a partire dagli anni novanta ed in particolare col la l. 367/96). Si evince, altresì, che il "Comitato di ordinamento per le attività liriche e radiotelevisive" (art. 4) non ha mai operato, come anche altri due organi come i centri di formazione professionale per formare i nuovi quadri artistici in quanto mai istituiti e riconosciuti e il "Comitato di coordinamento degli enti" (art. 20) per gli scambi artistici tra enti e collocamento del personale. Per questi motivi, dopo

l'emanazione della legge Corona si sono ricercate soluzioni e alternative che potessero sanare la situazione. Si susseguirono quindi soluzioni tampone sino all'emanazione di una delle leggi più importanti in materia di finanziamento del settore spettacolo con l'istituzione del FUS (Fondo Unico per lo Spettacolo) il 30 aprile 1985 con il d.lgs n°163. Tale normativa denominata anche "legge madre" rimane un punto di riferimento nel settore dello spettacolo fino ad oggi: comincia a formarsi già il concetto di triennialità (il valore del FUS per il triennio 1985-1987 è di 2.050 miliardi di lire), ma soprattutto lo spettacolo viene considerato come una spesa facoltativa e non obbligatoria il che crea una debolezza strutturale al fondo stesso. La legge di istituzione del FUS all'art. 1 recita: *"Per il sostegno finanziario ad enti, istituzioni, associazioni, organismi ed imprese operanti nei settori delle attività cinematografiche, di danza, teatrali, circensi e dello spettacolo viaggiante, nonché per la promozione e il sostegno di manifestazioni ed iniziative di carattere e rilevanza nazionali da svolgere in Italia o all'estero, è istituito, nello stato di previsione del Ministero del Turismo e dello Spettacolo, il Fondo Unico per lo Spettacolo"*. In realtà anche la normativa sul FUS non è mai stata applicata come era auspicabile, sia perché da un lato le leggi relative ai lavoratori dello spettacolo non sono mai state accettate e applicate, sia dall'altro in quanto il fondo è stato ancorato al tasso di inflazione.

### **1.3 I TEATRI LIRICI DA ENTI A FONDAZIONI: LA LEGGE 367/96**

Secondo Ruggieri (2004) la privatizzazione dei teatri lirici non nasce da un consapevole progetto di riforma o da un tentativo di rispettare i parametri imposte dall'Unione europea, ma dall'ipotesi di coinvolgere soggetti privati, tra cui in modo predominante le banche, attraverso agevolazioni fiscali per coloro che intendessero partecipare al finanziamento della fondazione per ridurre progressivamente il concorso dello Stato alla copertura della fabbisogno finanziario degli enti lirici. Già negli anni ottanta quando ci si rese progressivamente conto che la forma giuridica

dell'Ente non poteva più supportare adeguatamente le necessità dei teatri ad avere forme di finanziamento alternative e complementari a quelle statali si cominciò a parlare di privatizzazione. Le cose si fecero più concrete a partire dal 1995 quando il senatore Grillo illustrò un emendamento che entro l'anno successivo portasse all'emanazione di alcuni decreti legislativi volto alla trasformazione facoltativa degli enti lirici e delle istituzioni concertistiche in Fondazioni con personalità giuridica di diritto privato. La riforma fu diretta a *"eliminare le rigidità organizzative che discendono dalla natura pubblica dei soggetti che operano nel settore; assicurare agli enti musicali che operano nell'interesse nazionale risorse finanziarie aggiuntive rispetto al contributo statale; evitare che l'incremento dei contributi finanziari di origine privata possa condizionare la gestione delle attività pregiudicandone l'autonomia culturale (D.lgs 549/95, art. 2)"*.

I parametri per la trasformazione a cui il Governo avrebbe dovuto attenersi riguardavano la possibilità della trasformazione in presenza di condizioni economico-finanziarie di equilibrio in seguito ad una riduzione del concorso statale per il finanziamento dell'ente nella misura degli incrementi possibili di proventi di differente origine con possibilità per questi di essere dedotti dal il soggetto che le ha versate. Dal punto di vista economico erano previste l'introduzione di un sistema di vigilanza sulla gestione economico-finanziaria dell'ente e delle forme di agevolazione per la mobilità dei lavoratori che non intendono proseguire il rapporto di lavoro con l'ente trasformato.

Numerose furono le discussioni in aula, ma il 28 dicembre 1995 si giunse ad un testo definitivo che delega il Governo a disciplinare la trasformazione dei teatri lirici da enti pubblici a fondazioni di diritto privato entro il 30 giugno 1996. Compreso nella riforma fu tutto ciò che la legge Corona descriveva al Titolo III. Il 16 maggio 1996 il sen. Dini trasmise alle camere lo schema del decreto legislativo che venne però modificato secondo il volere dell'allora Ministro per i beni culturali e lo spettacolo, Walter Veltroni, il quale sosteneva che la trasformazione dovesse essere

obbligatoria e che dovessero essere esplicitamente individuati solo gli enti autonomi lirici e le istituzioni concertistiche assimilate, mentre gli altri sarebbero stati individuati dall'Autorità di Governo competente in materia di spettacolo.

La trasformazione dei teatri lirici da enti pubblici a Fondazioni di dritto privato suscitò molteplici reazioni nel mondo della politica italiana; reazioni che non ebbero un colore o un partito di riferimento, ma che furono condivise trasversalmente. Le perplessità non nacquero dallo schema Veltroni, ma ancora prima negli anni precedenti e nel momento della presentazione dello schema Dini. Le principali critiche mosse al testo proposto da Veltroni, come sostenuto da Ruggieri (2004), sono da evidenziare per comprendere meglio l'approdo al testo definitivo a partire dalla mancata previsione della partecipazione della Regione e dei Comuni al procedimento per la trasformazione. Gli vennero contestati una lunghezza eccessiva (6 anni) del termine per le agevolazioni fiscali nonché una eventuale rigidità dello schema di bilancio con uno squilibrio possibile tra l'entità del patrimonio iniziale e quella del fondo per la gestione delle Fondazioni. Da evidenziare fu anche il rischio paventato da molti della perdita da parte dello Stato della gestione del patrimonio culturale italiano. Furono, invece, tra gli elementi positivi apprezzati nel processo di riforma, il tempo di tre anni concesso per la trasformazioni, ma soprattutto l'idea di non prevalenza della componente privata nel C.d.a. rispetto a quella pubblica pur riconoscendo che la compartecipazione tra pubblico e privato potesse dare una svolta alla cultura italiana ponendo il settore dello spettacolo in una posizione di centralità.

Sentiti tutti i pareri Il testo definitivo della legge venne emanato il 29 giugno 1996, con il decreto n°367. D.lgs 367/96, art. 3: "*Le Fondazioni perseguono, senza scopo di lucro, la diffusione delirata musicale, per quanto di competenza, la formazione professionale dei quadri artistici e l'educazione musicale della collettività*". Per il perseguimento dei propri fini le fondazioni provvedono direttamente alla gestione dei teatri loro affidati, conservandone il patrimonio storico-culturale e realizzano, anche in sedi diverse, nel territorio nazionale o

all'estero spettacoli lirici, di balletto e concerti; possono altresì svolgere, in conformità agli scopi istituzionali, attività commerciali ed accessorie. Esse operano secondo criteri di imprenditorialità ed efficienza nel rispetto del vincolo di bilancio.

Il decreto di riforma coinvolge due tipologie di enti: gli enti lirici e le istituzioni concertistiche assimilate già incluse e disciplinate dalle l. 800/67 e gli altri enti identificati dall'Autorità di Governo in materia di Spettacolo riguardo alle categorie previste dal Titolo III l. 800/67. È previsto che la Fondazione debba avere un suo statuto ed indicare i soggetti pubblici o privato che hanno dichiarato di voler concorrere o che sono tenuti a concorrere alla formazione del patrimonio iniziale oppure al finanziamento della gestione della fondazione e, in particolare, i soggetti privati che si sono obbligati, per i tre anni successivi alla trasformazione, a versare una somma costante per i primi tre periodo di imposta successivi alla data di pubblicazione del decreto di trasformazione. La gestione economico-finanziaria della Fondazione prevede l'obbligo di redigere un business plan triennale dal quale risulti un equilibrio economico-finanziario triennale che deve tenere conto degli apporti al patrimonio, dei trasferimenti pubblici, dei nuovi ricavi e dei contributi acquisibili per effetto delle disposizioni del decreto 367/96 (Titolo II, art. 6). Per quanto riguarda, invece, la gestione amministrativa della Fondazione, è lo statuto che determina, nel rispetto delle disposizioni del decreto, lo scopo della Fondazione, la composizione e le competenze dei suoi organi, i soggetti pubblici e privati che ad essa concorrono, i criteri per ammettere antri finanziatori, le procedure di modifica e la destinazione degli avanzi di gestione. Lo statuto deve prevedere le modalità di partecipazione dei fondatori privati il cui apporto complessivo al patrimonio della Fondazione non può superare, per il primo quadriennio, la misura del 40% del patrimonio stesso. Esso prevede, altresì, che i fondatori privati possano nominare un rappresentante nel consiglio di amministrazione se, come singoli o cumulativamente, assicurino, oltre ad il loro apporto iniziale, per i tre anni successivi al loro ingresso un apporto non inferiore al 12% del totale dei finanziamenti statali nell'anno dei loro ingresso nella Fondazione. (tit. II, art. 6, c. 1).

L'organizzazione interna della Fondazione ricalca quella dei precedenti enti lirici della legge Corona e si articola in quattro organi principali, ossia il Presidente, il Sovrintendente e i due organi collegiali già segnalati: il Consiglio di amministrazione e il Collegio dei revisori. La legge prevede che il Presidente della Fondazione sia il sindaco del Comune nel quale essa ha sede, indipendentemente dalla misura dell'apporto al patrimonio da parte del Comune stesso. Egli ha la legale rappresentanza della Fondazione, convoca e presiede il consiglio di amministrazione e cura che abbiano esecuzione gli atti da esso deliberati. Tra i membri del C.d.a. viene eletto un vice-presidente che sostituisce il presidente in caso di assenza o impedimento. La sola eccezione prevista è l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia che è presieduta dal presidente dell'Accademia stessa il quale svolge anche l'attività di Sovrintendente. Quella del Sovrintendente diviene una figura centrale nella Fondazione lirica avendo, infatti, il compito di decidere tutto ciò che ha a che fare con le questioni artistiche del teatro e con la gestione dello stesso. Non a caso la sua figura viene scelta tra "*persone dotate di specifica e comprovata esperienza nel settore dell'organizzazione musicale e della gestione di enti consimili*" (Titolo II, art. 13, c. 2). Egli riveste un ruolo di assoluta centralità nell'attività tipica di produzione musicale della Fondazione, poiché è responsabile di tenere i libri e le scritture contabili, di predisporre il bilancio di esercizio, nonché, di concerto con il direttore artistico, i programmi di attività artistica da sottoporre alla deliberazione del C.d.a.. Egli dirige e coordina in autonomia, nel rispetto dei programmi approvati e del vincolo di bilancio, l'attività di produzione artistica della Fondazione e le attività connesse e strumentali e ha facoltà di nomina e revoca, sentito il C.d.a., del direttore artistico o musicale, dovendolo individuare tra i musicisti o tra i musicologi più rinomati e di comprovata competenza teatrale. Il Consiglio di amministrazione riveste un ruolo molto importante nella gestione della Fondazione poiché è considerato l'organo centrale in ogni decisione di tipo gestionale. Ad esso competono per legge numerose ed eterogenee funzioni inderogabili all'autonomia privata. Il Consiglio è formato da sette membri, compreso il Presidente, che durano in carica quattro anni (nove per l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia), rinnovabili una sola

volta, ed ha il compito, oltre a definire gli indirizzi di gestione economica e finanziaria della Fondazione, di approvare il bilancio, nominare e revocare il sovrintendente, approvare le modifiche statutarie. Anche dal punto di vista artistico il C.d.a. ha un peso significativo infatti è responsabile dell'approvazione, su proposta del sovrintendente, con particolare attenzione ai vincoli di bilancio, dei programmi di attività artistica, che devono essere accompagnati da proiezioni che ne dimostrino la compatibilità con i bilanci degli esercizi precedenti e con i bilanci preventivi dell'esercizio in corso e degli esercizi futuri per i quali si estende il programma di attività. Si nota, inoltre, che il C.d.a. detiene ogni potere concernente l'amministrazione ordinaria o straordinaria che non sia attribuito dalla legge o dallo statuto ad altro organo (Titolo II, art. 12). La nomina degli amministratori è vincolata per tre componenti: la presidenza del consiglio spetta ex lege al Presidente della Fondazione, e altri due componenti devono obbligatoriamente essere scelti tra i rappresentanti dell'Autorità di Governo in materia di Spettacolo e tra i rappresentanti della Regione in cui ha sede la Fondazione, indipendentemente dal patrimonio conferito. Infine, per quanto riguarda gli altri quattro membri, non più di tre di loro devono essere scelti dai finanziatori privati. Essi sono nominati dalla Fondazione nel rispetto di requisiti di onorabilità e professionalità, anche con riferimento al settore specifico di attività. Il realtà la legge non chiarisce alcuni aspetti come ad esempio la nomina da parte dei privati oppure il luogo in cui si debba svolgere l'assemblea. I componenti del Consiglio non devono "rappresentare chi li ha nominati" (Bianchi, 2000) e ciò sembra voler significare che i consiglieri nominati non decadano una volta che, come ad esempio per l'Autorità di Governo, venga ad essere rappresentata da una coalizione politica differente rispetto a quella che ha nominato il consigliere. Esso è, infatti, un organo indipendente ed autonomo rispetto agli enti ed ai soci fondatori che hanno nominato i singoli consiglieri e non ha vincoli nei confronti degli stessi. Il numero di convocazioni durante l'anno è da rimandare a quanto determinato dallo statuto. Alle sue convocazioni partecipa anche il Sovrintendente il quale ha diritto di voto tranne nel caso in cui la riunione riguardi la sua stessa nomina o revoca. Anche i membri del collegio dei revisori possono

parteciparvi, ma solo in qualità di osservatori e sono privi di diritto di voto. Il Collegio dei revisori è l'organo a cui è demandata la funzione di controllo relativa al profilo amministrativo della Fondazione. È composto da tre membri effettivi e un supplente che durano in carica quattro anni. Il collegio è nominato con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze di concerto con L'Autorità di Governo competente in materia di Spettacolo ed al Ministro stesso i quali possono revocarlo per giusta causa. Il controllo che il Collegio dei revisori esercita riguarda il profilo amministrativo e contabile della Fondazioni riferendo almeno trimestralmente con un'apposita relazione all'Autorità di Governo competente in materia di Spettacolo ed al Ministero dell'economia e delle finanze.

#### **1.4 ULTERIORI RIFERIMENTI NORMATIVI**

Solo nel 1997 il Teatro alla Scala di Milano era riuscito a trasformarsi in Fondazione avendo ottenuto 40 miliardi di lire per il primo triennio destinati alla gestione e al patrimonio. Per gli altri enti la trasformazione sembrava lontana e talvolta impossibile. Il Governò allora emanò una delega all'interno detta c.d. Legge Bassanini (l.59/97) che potesse semplificare le cose. Il Governo emanò nel 1998 il decreto n° 134 che stabiliva, indipendentemente dall'ingresso dei privati, la trasformazione in Fondazione tenendo come obiettivo la partecipazione comunque, anche se in fase successiva, del capitale privato, pena il mancato incremento del FUS. A partire dal 23 maggio 1998 i tredici enti lirici vennero considerati come Fondazioni di diritto privato rendendo possibile la comune definizione del rapporto di lavoro di natura privatistica. Alla scadenza stabilita solo 6 dei 13 teatri (Torino, Genova, Bologna, Venezia, Verona, Firenze e Trieste) realizzarono l'obiettivo di coinvolgere i privati come previsto dalle legge, ma il 18 novembre 2000 con la sentenza n°503 il decreto fu annullato in quanto ritenuto incostituzionale per violazione dell'art. 76 della Costituzione. Il d.lgs n° 345 del 24 novembre 2003 attuò alcune modifiche al d.lgs 367/96 estendendo il termine al 31 dicembre 2004

stabilendo una partecipazione dei soggetti privati non inferiore al 12% dei finanziamenti statali.

Tra gli eventi più significativi degli ultimi anni si ricorda la legge n° 310 dell'11 novembre 2003 che ha costituito la Fondazione lirico-sinfonica Petruzzelli e Teatri di Bari portando il numero attuale delle Fondazioni in Italia da 13 a 14. Nel 2010, inoltre, entra in vigore a partire dal primo luglio il cosiddetto "Decreto Bondi", d.l. n° 64 del 30 aprile 2010 che modifica l'assetto delle Fondazioni lirico-sinfoniche attenendosi a *"criteri di razionalizzazione dell'organizzazione e del funzionamento, sulla base dei principi di tutela e valorizzazione professionale dei lavoratori, di efficienza, corretta gestione, economicità, imprenditorialità e sinergia tra le fondazioni"*. Il nodo centrale della riforma il rapporto fra Sovrintendente e Consiglio di amministrazione ed attribuisce al primo una maggiore autonomia ed è espressamente definito "unico organo di gestione", mentre al secondo rimane un ruolo di nomina del Sovrintendente e di approvazione del bilancio.

## **1.5 LE CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA-TEATRO**

La produzione teatrale e, in particolare, quella di un'opera lirica, in quanto prodotto culturale complesso, prevede la compresenza di molteplici professionalità tecniche ed artistiche nonché, conseguentemente, di molteplici voci di costo. Secondo la l. 800/67, ma anche secondo il d.lgs 367/96, l'obiettivo primario di un teatro lirico non è quello di perseguire scopi di lucro, ma di diffondere l'arte musicale, favorire la formazione professionale dei quadri artistici e promuovere l'educazione musicale della collettività. Parlare di tali concetti significa essere consapevoli del fatto che gli obiettivi delle Fondazioni lirico-sinfoniche non riguardano l'attuazione di politiche volte a produrre dei profitti in quanto tali, ma la gestione dei beni e della cultura musicale al fine di produrre un profitto necessario

per le attività stabilite nello statuto che riguardano, ad esempio, la diffusione della cultura musicale nel territorio.

Com'è possibile in questo senso interpretare i dettati della legge che impone di "operare secondo i criteri di imprenditorialità ed efficienza" senza perseguire lo scopo di lucro? Applicare principi dell'economia aziendale alla gestione di un teatro lirico significa applicare dei termini di riferimento e delle modalità organizzative ad una realtà differente da quella aziendale in senso stretto, rispettando le peculiarità e le specificità di una realtà specifica, contestualizzandola di volta in volta (Brunetti, 2009) a partire dal concetto di efficacia intesa come coerenza tra quantità e qualità del servizio culturale offerto e dei bisogni soddisfatti. Le misure di efficacia, in questo caso, non sono quindi soltanto monetarie, ma si riferiscono al conseguimento o meno degli obiettivi prefissati dal teatro in senso puramente culturale. Accanto a tale elemento non è da trascurarsi il tema dell'efficienza da identificarsi come rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate rispetto alla quantità e qualità del servizio culturale offerto attraverso l'utilizzo, ad esempio, di misure di produttività, rendimenti e costi dei servizi offerti. Accanto ai due concetti chiave dell'economia aziendale è da non sottovalutare un terzo aspetto che riassume i precedenti: l'economicità. Essa riguarda la capacità di soddisfare nel lungo periodo i bisogni di pubblico interesse facendo leva su un flusso di risorse ritenuto economicamente sopportabile e socialmente accettabile. Per il caso del teatro lirico, tali bisogni fanno riferimento alla capacità del teatro stesso di diffondere l'arte musicale facendo leva sui contributi che ottiene dal finanziamento sia pubblico che privato e sui ricavi derivanti dalla gestione. Considerato, però, che il livello dei costi e quello dei prezzi non è strettamente legato alla gestione teatrale, tale correlazione è valida solo nel medio-lungo periodo.

A titolo esemplificativo, si prenda in considerazione un unico prodotto culturale come l'opera lirica, considerando le spese che dovranno essere sostenute. Una voce di costo sostanziosa è quella legata ai costi dei collaboratori e del personale

impiegato nella produzione che comprendono i collaboratori artistici, la compagnia di canto e tutte le professionalità interessate nella realizzazione del prodotto artistico tra cui il regista, lo scenografo, il costumista, il coreografo affiancati dagli eventuali assistenti. Per ogni collaboratore è necessario quantificare i compensi per le prestazioni professionali, gli oneri sociali a carico dell'impresa, I rimborsi per trasferte fuori sede e gli eventuali rimborsi spese. A tali professionisti vanno poi affiancati delle masse stabili che comprendono l'orchestra, il coro, il corpo di ballo, le comparse. Anche per ciascuno di loro è necessario quantificare la retribuzione per il rapporto di lavoro dipendente, gli oneri sociali a carico dell'impresa e le eventuali diarie e/o rimborsi per trasferte fuori sede. Al di là dello'aspetto artistico poi è indispensabile considerare tutti I costi legati all'allestimento dello spettacolo da un punto di vista tecnico-pratico. Numerose sono le voci di costo correlata a tale elemento a partire dalla realizzazione o affitto delle scenografia e dell'attrezzatura, ossia il materiale di scena, cui vanno aggiunti I costumi, gli accessori, le calzature e le parrucche. Non solo, ma il tutto deve essere in qualche modo realizzato ad hoc o adattato per lo spettacolo e si rende così necessaria la presenza di personale tecnico specializzato nella costruzione del materiale in laboratorio che avrà delle spese consuete di funzionamento e di ammortamento per quanto riguarda i macchinari. A tali costi si aggiungono poi quelli del personale tecnico di servizio, indispensabile per la realizzazione dello spettacolo, tra cui si trovano I macchinisti, gli elettricisti, gli attrezzisti e le sarte. A completamento di tale elenco non sono da dimenticare tutte le spese e le quote di ammortamento legate alle eventuali apparecchiature elettriche e di amplificazione così come le spese di trasporto, imballaggio e spedizione dei vari elementi. Accanto all'ambito tecnico è poi di fondamentale e sempre crescente importanza l'aspetto della comunicazione, della promozione e della pubblicità del prodotto teatrale. Rientrano in questo elenco tutte le spese legate alla redazione, impaginazione e stampa dei programmi di sala, dei manifesti, delle locandine, dei pieghevoli e dei biglietti, così come la realizzazione di servizi fotografici e I costi del materiale promozionale (Balestra, 2003). Considerate tutte queste spese, che sono solo le spese per la produzione di un'opera lirica, alle quali vanno aggiunte di volta in

volta le spese per il personale tecnico amministrativo, le spese per gli immobili, gli oneri finanziari e tributari, etc., è possibile ben comprendere la complessità della produzione di una Fondazione lirica, complessità accentuata anche dall'assenza del prezzo di gestione basato sui costi dell'ente lirico, ovvero il fatto che vengono applicate tariffe che danno un contributo solo parziale alla copertura dei costi e sono fissate soprattutto in base a scelte di opportunità politico-sociale.

Si riportano, a titolo d'esempio, i dati dei costi della produzione per l'anno 2010 del Teatro alla Scala di Milano:

Tabella 1.1:

<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	
Acquisto materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	4.964.280
Costi per servizi	34.984.636
Costi per godimento beni di terzi	5.115.284
Costi per il personale	64.682.633
Ammortamenti e svalutazioni	1.149.555
Accantonamento per rischi	0
Oneri diversi di gestione	1.908.201
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>112.804.589</b>

Teatro alla Scala – costi di produzione

Fonte: Delibera della Corte dei conti n°85 del 2012

Le spese per il personale, artistico ed amministrativo arrivano addirittura al 57% e sono la voce preponderante della composizione delle uscite delle Fondazioni liriche; ciò indica che questo è il punto chiave nella gestione delle risorse e, probabilmente, l'ambito che necessita di una revisione dell'organizzazione interna. Tali spese variano notevolmente da teatro a teatro, ma ciò che si evidenzia è che esse sono una voce di costo non comprimibile, se non di poco, poiché il numero elevato di persone che partecipano al processo produttivo in una Fondazione lirica non può diminuire in considerazione della natura artigianale del lavoro. Nel 1973 è stato disposto un blocco del personale che impediva di assumere nuovi dipendenti in eccedenza, ma ha avuto un effetto collaterale in quanto la stabilizzazione dei costi del personale ha costretto i teatri ad operare con una struttura rigida a discapito talvolta della qualità del prodotto. Uno dei possibili modi per contenere i costi del personale potrebbe essere quello di snellire la struttura burocratica della Fondazione lirica riqualificando il personale ed esternalizzando la filiera produttiva dei servizi. Le spese per i cachet artistici sono le spese relative ai direttori d'orchestra, ai solisti, al regista, etc., scritturati di proposito per ogni spettacolo e quindi variano dipendentemente dal tipo di programmazione che viene scelta ogni stagione. Le spese delle materie sono relativamente contenute, ma i margini di miglioramento in questo campo sono molto bassi poiché i fruitori teatrali sono molto pochi e ne detengono il monopolio. C'è da sottolineare che i costi di produzione potrebbero essere diminuiti se si aumentassero il numero di rappresentazioni per ogni produzione, aumentando le riprese degli anni precedenti, le co-produzioni, ma anche attraverso la ristrutturazione delle sedi dei teatri per migliorare l'efficienza della macchina scenica. Tutte le spese sopra citate inducono a ritenere che sia piuttosto difficile, a parte dovute eccezioni, aumentare la produttività di un teatro lirico senza andare ad intaccare l'organizzazione interna e la gestione. Certamente, visti i ritmi produttivi della società odierna, il teatro si trova in difficoltà e rischia la tipica situazione da Sindrome di Baumol (cfr. par. 1.6)

costringendolo a mettersi nuovamente in gioco ed a evolversi, almeno nei suoi aspetti organizzativi, per non rischiare la chiusura.

Il problema dei teatri deve scontrarsi, oltre che con il problema della produttività, anche con dei vico che riguardano la limitata capacità del teatro d'opera di poter sfruttare le nuove tecnologie in quanto il fattore lavoro è preponderante rispetto al capitale del processo produttivo. In realtà le nuove tecnologie potrebbero essere utilizzate, per esempio, per esternalizzare alcune attività, per pianificare a lungo termine le attività al fine di evitare eccessive collaborazioni professionali, oppure per adattare allestimenti precedenti aumentando, in questo caso, anche il numero di collaborazioni con altri teatri. Altro genere di vincoli sono quelli definiti strutturali che riguardano questioni logistiche poiché la maggior parte dei teatri d'opera italiani è in edifici del 1800 posizionati nel centro storico delle città. Le conseguenze sono, in primo luogo, che ciò impedisce un incremento del pubblico che rimane fissato ad un limite massimo non troppo alto e, in secondo luogo, che sono necessari molteplici spostamenti non solo del personale, ma anche dei materiali per la produzione in quanto i laboratori, i magazzini e tutti i servizi aggiuntivi per a produzione sono, infatti, spesso ubicati lontano dal teatro causando così notevoli difficoltà organizzative. La terza tipologia di vincoli è quella di tipo culturale, categoria che fa riferimento al modello organizzativo italiano che storicamente i teatri hanno adottato nella programmazione in base alla stagione ossia vengono proposte di anno in anno produzioni innovative che comportano nuovi allestimenti. Nei teatri stranieri, invece, accanto al modello "a stagione" vi è anche il modello di teatro "a repertorio" che permette di utilizzare un minor numero di titoli fra i più noti utilizzando la stessa regia e gli stessi allestimenti. Senza dubbio il modello italiano dal punto di vista qualitativo risulta essere il migliore, ma sarebbe necessario affiancare alle nuove produzioni, che permettono di non dimenticare creatività ed innovazione anche riprese di vecchie produzioni al fine di contenere i costi o almeno coprire parte di quelli già sostenuti.

## **1.6 IL PROBLEMA ECONOMICO DEL BENE ARTISTICO**

Le imprese non profit del settore artistico, in particolare le imprese che svolgono attività di performance artistica, sono costrette a confrontarsi con una difficile questione: nel tempo i costi tendono ad aumentare più rapidamente dei ricavi, generando così un deficit di bilancio che va verso una crescita sempre maggiore. Ciò spiega il motivo per cui la maggior parte della letteratura economica che si è occupata della gestione delle imprese artistiche si è concentrata sul “come” sia possibile aumentare la domanda in modo tale da aumentare le entrate e su quali attività concentrarsi per ridurre i costi di produzione.

Gli studi pionieristici di Baumol e Bowen (1966) hanno cercato di offrire una soluzione a tale problema denominato anche “morbo o sindrome di Baumol” che riguarda l'incapacità delle imprese di produzione artistica di godere di un aumento della produttività rispetto al resto dell'economia. L'argomento può essere spiegato con la considerazione che, ad esempio, sono necessari 70 musicisti per il tempo di tutta l'esecuzione di una sinfonia di Beethoven oggi così come al tempo della composizione da parte dell'autore. In altre parole, poiché l'attività degli interpreti è l'output, non è possibile aumentarla rispetto all'unità di tempo e, in questo modo, aumentarne la produttività. Tuttavia, allo stesso tempo, le nuove tecnologie per aumentare velocità e la quantità di produzione hanno creato un enorme aumento della produttività del lavoro negli altri settori dell'economia. Ora, dal momento che gli stipendi tendono ad aumentare con un aumento globale della produttività, la spinta al rialzo dei settori più produttivi determina anche un aumento dei salari per i settori definibili stagnanti, come in questo caso l'orchestra. Peraltro, poiché la produttività dei musicisti non è mutata, gli aumenti dei salari degli orchestrali non sono compensati da un aumento dei ricavi, con il risultato che nel tempo i costi aumentano più dei ricavi. Secondo tale spiegazione l'unico modo per un'azienda non profit di affrontare un gap tra entrate ed uscite che tende ad ampliarsi è di

incrementare le risorse esterne, per esempio attivandosi per la ricerca di donazioni private di sponsor e attraverso la richiesta di maggiori contributi pubblici.

Oltre a tale meccanismo, sono stati utilizzati altri argomenti per giustificare il sostegno pubblico alle attività artistiche (Frey e Pommerehne, 1989; Throsby, 2001). Il più antico e più spesso sostenuto è che la produzione artistica, qualunque sia la sua forma, è un bene pubblico, in tal modo dell'arte beneficiano non soltanto coloro che ne sono fruitori e pagano, ma anche gli altri cittadini che non contribuiscono volontariamente alla sua produzione o alla sua preservazione. Se la produzione artistica fosse lasciata al mercato, essa non avrebbe una politica dei prezzi corretta e sarebbe, di conseguenza, sottoprodotta o non adeguatamente preservata per le future generazioni. Inoltre, le produzioni artistiche producono esternalità, esse, infatti, possono recare dei benefici, o effetti esterni positivi, agli individui non coinvolti nel loro processo di produzione rintracciabili, ad esempio, in processi di civilizzazione, orgoglio nazionale, prestigio e coesione sociale, così come famosi musei, teatri lirici o festival possono attrarre turisti e visitatori generando ricadute positive per albergatori e ristoranti. In tal modo persone o aziende sono interessate da benefici per i quali non hanno contribuito a versare direttamente alcun sostegno e non influenzano direttamente dal punto di vista della produzione.

L'arte è anche detta essere un “bene meritorio”, un mezzo per educare il gusto del pubblico; piuttosto che accettare le preferenze dei consumatori, i decisori politici devono decidere i livelli di produzione in base al valore intrinseco del bene artistico. Un argomento in tal proposito riguarda la distribuzione del reddito postulando che il consumo dell'arte dovrebbe essere aperto a tutte le classi della società e non dovrebbe essere riservato soltanto a persone benestanti. Pertanto il governo dovrebbe sostenere le arti, al fine di rendere disponibile il consumo da parte di coloro che non sono in grado di pagare autonomamente. Altri argomenti egualitaristi sostengono che gli artisti sono, in media, più poveri di altri membri della società, pertanto

l'intervento del governo sarebbe un modo per sostenere quelle persone che si sostengono attraverso i settori produttivi delle arti.

Naturalmente, in materia di sostegno del governo alle arti, ci sono anche numerose contro-argomentazioni poiché alcuni economisti non sono convinti della rilevanza degli argomenti riguardo al fallimento del mercato e dell'importanza degli effetti esterni presunti. I teorici della scelta pubblica come Grampp (1989) argomentano che il sostegno del governo è spesso utilizzato da alcune persone per i loro benefici poiché studi empirici hanno dimostrato che il “morbo” non è così grave come sostenuto in quanto la bassa elasticità della domanda del settore spettacolo rende possibile un aumento di prezzo e che il progresso tecnico (ad esempio il DVD o il broadcasting) può allargare il pubblico. Inoltre, un'attenta analisi sulla distribuzione del prodotto artistico ha dimostrato che in alcuni casi i beneficiari ad alto reddito sono i principali consumatori di beni culturali, e quindi i principali beneficiari del sostegno pubblico.

L'opera lirica, ed in particolare quella italiana, è la regina delle arti dello spettacolo dal vivo e, in qualche modo, una forma d'arte tradizionale. Oggi i maggiori teatri d'opera di tutto il mondo presentano programmi relativamente simili, prodotti ed eseguiti da un nucleo di direttori internazionali, registi, scenografi e cantanti di cui fanno parte più o meno sempre le stesse persone. Tale meccanismo ha inevitabilmente portato ad una grande somiglianza nel prodotto di base e negli standard dei teatri d'opera sia italiani che stranieri implicando che come conseguenza siano necessarie strutture e risorse più o meno simili per essere competitivi nel mercato internazionale. Un complesso processo di produzione rende l'opera lirica la forma più costosa tra tutte le forme di spettacolo artistico dal vivo poiché richiede di sostenere i costi relativi ai cantanti e al team creativo (direttore d'orchestra, direttore di scena, scenografie, costumi e light designer) cui aggiungere quelli di mantenimento delle strutture teatrali, un'orchestra full-size e coro, tecnici di scena e

spesso una compagnia di balletto, come nel caso delle Fondazioni lirico-sinfoniche studiate in questo capitolo.

## **1.7 FINANZIAMENTI E FUND-RAISING NELLE FONDAZIONI**

I limiti ed i problemi esposti nei due paragrafi precedenti mostrano come i teatri, nonostante vi siano rinomate professionalità nella gestione amministrativa e dei buoni cast artistici, non abbiano la possibilità di andare nella direzione produttiva desiderata e non riescano a raggiungere determinati obiettivi a causa di problematiche economiche. Il d.lgs 367/96 cerca, in questa prospettiva, di arginare il problema permettendo alle Fondazioni liriche di ottenere fondi di finanziamento privati per aumentare la produttività e migliorare qualitativamente la proposta artistica.

Le fonti di finanziamento dei teatri lirici possono essere rintracciabili in numerose tipologie di contributi a partire da quelle erogate dallo Stato. Essi, inoltre, comprendono i contributi di Regione, Provincia, Comune, i contributi forniti da enti pubblici o privati diversi da quelli territoriali, chiaramente entrate proprie di biglietti, bar, guardaroba fino alle eventuali entrate diverse e straordinarie. Considerati tali elementi, le Fondazioni hanno oggi la possibilità di ricevere ulteriori fonti di finanziamento dall'esterno con le attività di fund-raising. Tale attività non può essere considerata come attività aggiuntiva legata a quelle che la Fondazione già compie, ma come un'attività fondamentale e fondante per l'istituzione stessa per permetterle di raggiungere gli scopi istituzionali che si è prefissata. La Fondazione non persegue nessuno scopo di lucro, ma cerca fondi e finanziamenti privati da reinvestire nel processo produttivo e per svolgere l'attività prevista dallo statuto.

Certamente attraverso l'attività di fund-raising si vorrebbe fare raggiungere ai teatri quel grado di autonomia che non hanno mai raggiunto in passato. Il contributo

pubblico, infatti, è servito da un lato per coprire i costi di produzione sostenuti dai teatri negli esercizi precedenti permettendo loro di continuare l'attività malgrado la mancanza di risorse proprie, ma dall'altro non ha incoraggiato gli stessi teatri a migliorare la loro posizione economica alla ricerca di altre fonti di finanziamento, facendo sì che tutti si trovassero con un bilancio di fine esercizio a malapena in equilibrio e nessuna possibilità di investire nel futuro per la musica e per il teatro stesso. La crisi finanziaria dello Stato ha portato ad una significativa inversione di tendenza che di fatto ha spinto le Fondazioni liriche a cercare la loro autonomia economica, pur mantenendo gli obblighi statutari di organizzazione non profit. Il principio di autonomia delle entrate consiste essenzialmente nel ridurre i trasferimenti finanziari e nel valorizzare l'autonoma capacità di determinare le entrate. Gli stessi criteri di trasferimento regionale o statale sono stati modificati nella stessa direzione, premiando i teatri che hanno messo in atto interventi per trovare nuove forme di finanziamento attraverso il coinvolgimento di soggetti privati. Generalmente il soggetto privato sceglie di finanziare un soggetto pubblico a partire dall'adesione a specifici progetti e per l'immagine che può derivare dalla sua sponsorizzazione. La corrispondenza tra soggetto finanziatore e azienda musicale deve essere forte per evitare azioni che possano sembrare non coerenti o che possano indurre i consumatori fidelizzati a non riconoscersi più nell'azienda musicale o nel finanziatore stesso.

La forte capacità di innovazione che è richiesta ai teatri fa sì che essi debbano essere in grado di trovare alleanze di lungo periodo con istituzioni ed imprese che portino in modo costante e prolungato nel tempo le risorse, di sviluppare reti di associazioni di sostenitori che possano generare ulteriori risorse aggiuntive, di valorizzare il marchio anche in contesti specifici e che possano sviluppare politiche di servizio che siano in grado di aumentare il numero di spettatori nel teatro superando il suo vincolo dimensionale. Il privato non viene allora vissuto come semplice finanziatore, ma come soggetto che può cambiare ed innovare l'immagine dell'azienda musicale e che l'aiuti a rendere noti al pubblico gli elementi che la

rendono attrattiva. Per tali motivi il soggetto privato diventa finanziatore ed innovatore il che crea, oltre ai numerosi vantaggi evidenziate, anche dei problemi di accettazione. L'ingresso di finanziatori privati nelle istituzioni musicali determina costantemente perplessità poiché si inserisce in un processo di liberalizzazione che ha investito numerose aree del nostro paese, ma che, se non gestito nel modo giusto, potrebbe creare situazioni non desiderate lontane dagli scopi istituzionali delle istituzioni stesse. Importante è quindi non opporsi al nuovo processo, ma cercare finanziatori legati agli scopi della Fondazione e che siano in grado di migliorare la qualità artistica e gestionale senza interferire eccessivamente nella ricerca della soddisfazione dei loro interessi particolari. Altro ostacolo, non meno importante, per l'ingresso dei soggetti privati è certamente quello giuridico e burocratico. La legislazione in merito è farraginoso e poco chiara, anche se gli interventi governativi tentano di andare nella direzione giusta al fine di snellire e rendere più trasparente il processo. Ciò significa che il processo di superamento di questi limiti non è insormontabile, ma che il cambiamento da parte di istituzioni musicali che sono state gestite per anni secondo determinate modalità non può avvenire in breve tempo ed in modo automatico, ma lentamente e progressivamente, nel rispetto della tempistica fisiologica affinché il processo avvenga nel miglior modo possibile. I teatri devono, così, lentamente e con cura, cambiare la loro organizzazione interna ed aprirsi all'esterno per riposizionarsi sul mercato come un'istituzione appetibile per i finanziatori e come un'istituzione che possa fornire dei prodotti culturali innovativi e qualitativamente elevati senza dimenticare la tradizione teatrale che li caratterizza.

### **1.8 IL FONDO UNICO PER LO SPETTACOLO (FUS)**

Come già spiegato nel paragrafo 1.2, il Fondo Unico per lo Spettacolo è stato istituito attraverso la legge 30 aprile 1985, n. 163 intitolata “*Nuova disciplina degli interventi dello Stato a favore dello spettacolo*”. Con l'istituzione del Fus viene anche prevista una sua proiezione triennale che permette di dare una certa stabilità

all'andamento dei finanziamenti pubblici e di conseguenza alla programmazione dei teatri.

Nel 1985, le quote di ripartizione del fondo istituite dalla l. 163/1985 erano:

42% enti lirici,

25% attività cinematografiche,

13% musica e danza,

15% prosa,

1,5% circhi e spettacoli viaggianti,

3,5% (quota residua) destinata al funzionamento degli organi istituzionali.

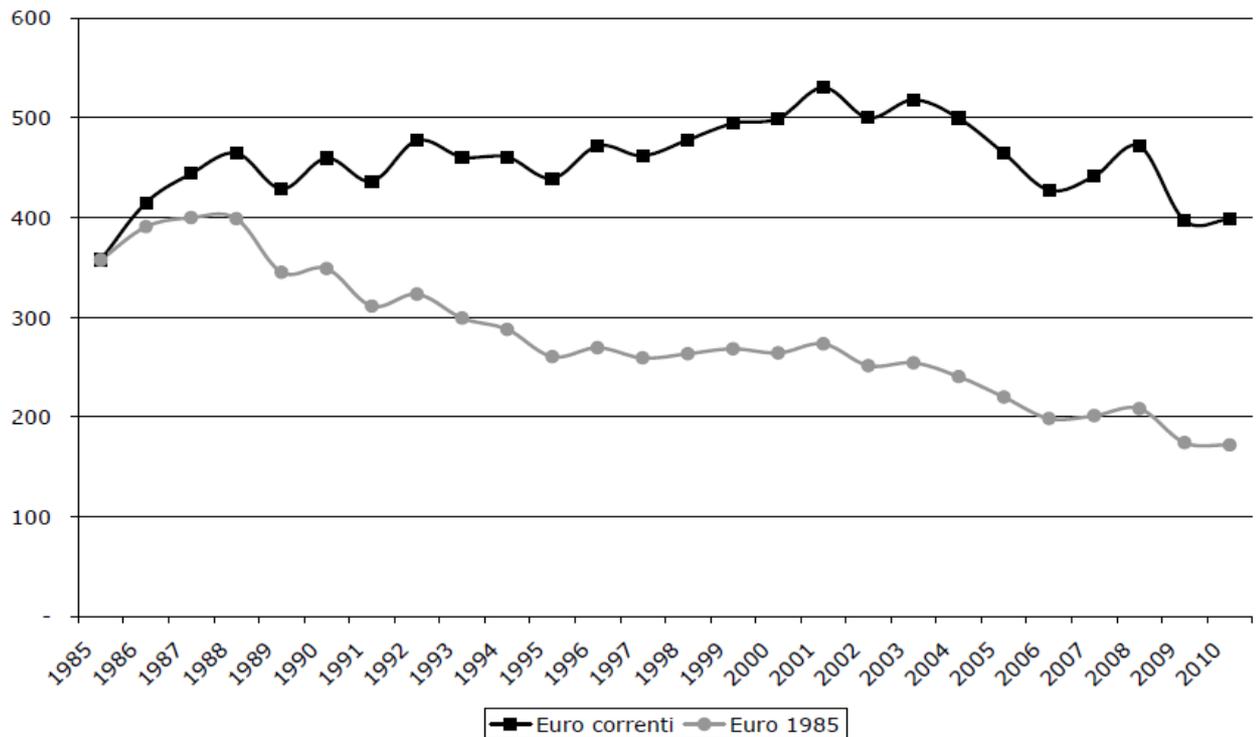
La situazione dei conti pubblici italiani negli anni '80 era talmente grave che i tagli alla spesa pubblica hanno interessato direttamente anche il settore dello spettacolo compromettendo la concreta realizzazione del progetto originario. Ecco che sono stati necessari ulteriori interventi normativi per cercare di rimodulare la spesa con nuovi criteri selettivi. A tale proposito si ricorda la legge 29 dicembre 1988 n. 555 che assegna all'allora Ministro per il Turismo e dello Spettacolo il compito di fissare annualmente le quote di riparto del Fus, sentito il parere del Consiglio Nazionale dello Spettacolo. Tale intervento portò ad una riduzione dal 25% al 18% della quota spettante alle attività cinematografiche che veniva spalmata sugli altri settori facendo in modo di evitare che i tagli per le attività artistiche a minor autonomia finanziaria subissero delle perdite troppo gravi. A partire dalla prima metà degli anni novanta, il Fus, pur restando lontano dal tasso di sviluppo previsto dalla normativa del 1985, è comunque cresciuto fino ad arrestarsi con la legge finanziaria del 2002 per un ammontare di circa 513 milioni di euro e un decremento rispetto all'anno precedente di 3,5 milioni. Successivamente il fondo è stato sempre più ridotto con le leggi finanziari e degli anni 2003 (7 milioni) e 2004 (6 milioni) portando lo stesso a 500 milioni di euro. Nel 2004 si è verificato, accanto alla decurtazione del Fus, un intervento della manovra finanziaria con una riduzione di spesa per il taglio dei conti pubblici che include tagli ai contributi extra Fus e al contributo straordinario per il

Teatro Carlo Felice di Genova per un totale di 19 milioni di euro. Nel 2005 gli stanziamenti complessivi sono diminuiti di circa 35 milioni di euro, cifra inferiore del 7,1% rispetto all'anno precedente, per quasi tutti i settori ad eccezione del cinema che registra una maggiore flessione pari al 7,2%. Le Fondazioni Lirico-Sinfoniche perdono circa 17 milioni di euro, le attività cinematografiche 6,3 milioni di euro, le attività musicali circa 5 milioni di euro, le attività teatrali di prosa 5,9 milioni di euro, le attività di danza poco più di 600 mila euro e le attività circensi e dello spettacolo viaggiante poco più di 500 mila euro. Anche nel biennio 2006-2007 si assiste alla progressiva riduzione del Fus fino a raggiungere quota 441 milioni di euro, ma nel 2008 finalmente ritorna un incremento di 30 milioni di euro (6,8 % su base annua). È però nel 2009 che si verifica il più drastico taglio del sostentamento pubblico con una riduzione di ben 74 milioni di euro (-15,8 % su base annua) il che riduce il fondo a circa 397 milioni di euro, valore nominale pari a quello del 1987 e di un terzo a questo inferiore in termini reali. La legge finanziaria per il 2010 aveva inizialmente previsto una quota destinata al Fus di 415 milioni di euro che è stata prima ridotta di 5 milioni in applicazione del d.l. 1/2010 recante "Disposizioni urgenti per la proroga degli interventi di cooperazione allo sviluppo e a sostegno dei processi di pace e di stabilizzazione, nonché delle missioni internazionali delle forze armate e di polizia di pace" e poi, in seguito, a causa di assestamenti nei bilanci dello Stato (l. 158/2010) la quota Fus totale è stata ridotta a 398 milioni di euro, lo 0,27% in più rispetto al 2009.

Anno	Euro correnti (in milioni)	Var. % su anno precedente	Euro base 1985 (in milioni)	Var. % euro correnti/ euro base 1985	Incidenza % sul PIL
1985	357,48		357,48		0,083
1986	414,61	15,98	390,78	-5,7	0,087
1987	443,87	7,06	399,88	-9,9	0,085
1988	464,03	4,54	398,82	-14,1	0,080
1989	428,59	-7,64	345,08	-19,5	0,068
1990	459,43	7,20	348,64	-24,1	0,066
1991	436,29	-5,04	311,14	-28,7	0,057
1992	477,13	9,36	323,10	-32,3	0,059
1993	460,63	-3,46	299,10	-35,1	0,056
1994	460,58	-0,01	287,74	-37,5	0,052
1995	439,02	-4,68	260,33	-40,7	0,046
1996	471,82	7,47	269,28	-42,9	0,047
1997	461,89	-2,10	259,12	-43,9	0,044
1998	477,67	3,42	263,24	-44,9	0,044
1999	494,31	3,48	268,17	-45,7	0,044
2000	499,36	1,02	264,15	-47,1	0,042
2001	530,34	6,20	273,22	-48,5	0,042
2002	499,82	-5,75	251,39	-49,7	0,039
2003	517,93	3,62	254,24	-50,9	0,039
2004	499,39	-3,58	240,36	-51,9	0,036
2005	464,49	-6,99	219,82	-52,7	0,032
2006	427,30	-8,01	198,26	-53,6	0,029
2007	441,29	3,27	201,29	-54,4	0,029
2008	471,33	6,81	208,27	-55,8	0,030
2009	397,00	-15,77	174,12	-56,1	0,026
2010	398,06	0,27	171,92	-56,8	0,026
<b>Var. % 1985-2010</b>		<b>11,35</b>		<b>-51,9</b>	<b>-69,1</b>

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio dello Spettacolo su dati MIBAC, ISTAT

Tabella 1.2: Fondi FUS in euro stanziati nell'arco temporale 1985-2010



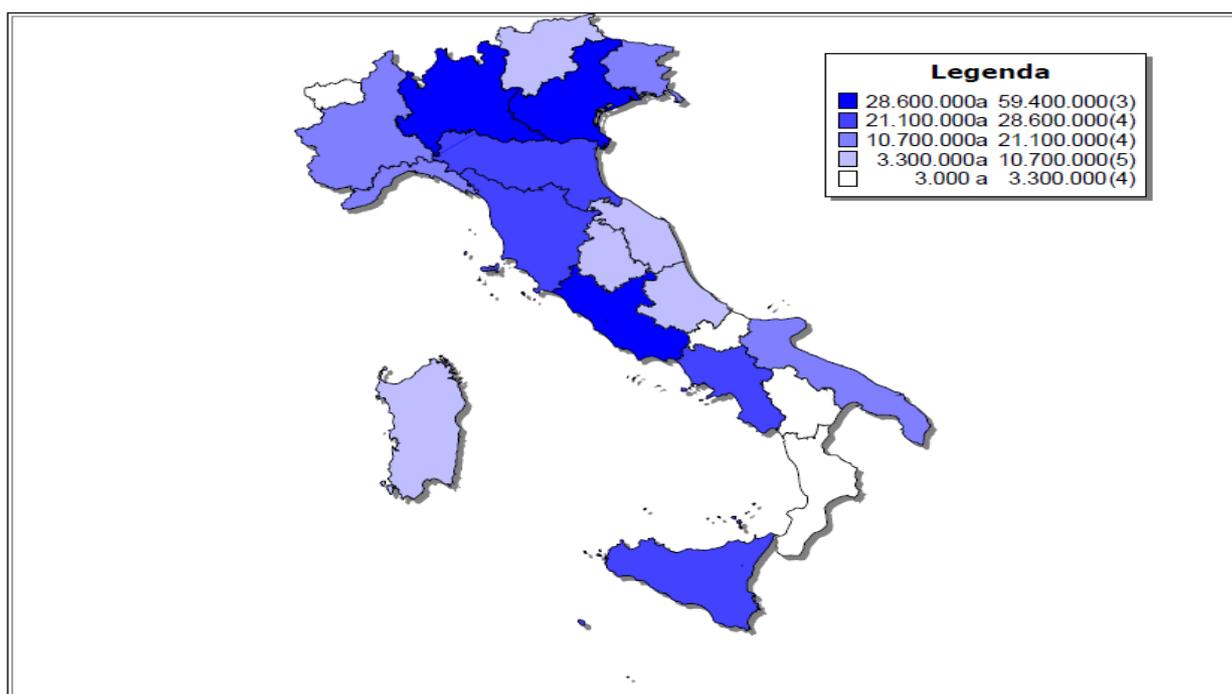
Fonte: Elaborazione dati Osservatorio dello Spettacolo su dati MIBAC, ISTAT

Tabella 1.3: l'andamento del Fus dal 1985 al 2010

La storia del Fus è segnata da andamenti caratteristici che è possibile rintracciare in ogni lustro della sua esistenza. Certamente, la legge istitutiva del fondo è una novità razionalizzante e unificante dei molteplici interventi statali, strutturata in modo tale da permettere alle organizzazioni di fare progetti nel medio periodo. Già nella prima metà degli anni '90, però, si assiste ad un andamento del Fus tormentato e non costante con oscillazioni piuttosto ampie legate talvolta alla difficile congiuntura economica. Al progressivo recupero che avviene nella seconda metà degli anni '90 con il massimo nel 2001 segue negli anni immediatamente successivi un progressivo calo che, ad eccezione di un aumento parziale nel 2007, porta il Fus ad un valore vicina al livello registrato alla fine degli anni '80. In termini reali, la riduzione del Fondo è stata del 51,9 % rispetto al 1985.

Per completezza, è necessario sottolineare e ricordare che il settore spettacolo è sostenuto economicamente a livello locale da numerosi enti ed istituzioni come Regioni ed Enti locali che hanno un impatto determinante sulla quantità dei fondi e che, a livello statale, negli anni, oltre al Fus, sono state aggiunte altre risorse volte ad integrare la costante diminuzione degli stanziamenti ordinari. Tali fondi sono stati erogati sotto diverse forme derivanti dalle leggi finanziari annuali, da leggi e decreti fatto ad hoc, dalle estrazioni del lotto, dall'8 per mille, dal 5 per mille e dai fondi gestiti dalla società Arcus spa.

E' interessante notare anche la distribuzione geografica del Fus nel nostro paese. Al tal proposito si è scelto, a titolo esemplificativo l'anno 2010.



Fonte: Elaborazioni Osservatorio dello Spettacolo su dati Direzione Generale Spettacolo dal Vivo e Direzione Generale Cinema

Figura 1.1: distribuzione geografica del Fus nell'anno 2010.

Tabella 1.4: distribuzione geografica del Fus nell'anno 2010 suddivisa per tipologia di attività.

Regione	Cinema		Fond. Lirico-Sinf.		Musica		Danza		Prosa		Circhi		Spettacolo viagg.		Totale
	Contributi	%	Contributi	%	Contributi	%	Contributi	%	Contributi	%	Contributi	%	Contributi	%	Contributi
Abruzzo	426.348	0,8		0,0	2.619.257	4,7	24.639	0,3	1.469.683	2,3		0,0	196.818	6,4	4.736.745
Basilicata	81.694	0,1		0,0	50.822	0,1		0,0	107.619	0,2		0,0	23.705	0,8	263.840
Calabria	51.995	0,1		0,0	562.843	1,0		0,0	1.076.219	1,7		0,0	11.202	0,4	1.702.259
Campania	1.263.822	2,3	13.578.534	6,9	903.773	1,6	311.432	3,4	7.949.619	12,2	303.000	9,9	134.778	4,4	24.444.958
Emilia Romagna	1.445.820	2,6	12.064.769	6,1	9.482.594	17,0	1.320.632	14,6	5.298.762	8,1	151.000	4,9	143.674	4,7	29.907.251
Friuli Venezia Giulia	313.343	0,6	11.383.028	5,7	488.237	0,9	76.873	0,8	2.690.727	4,1	29.062	1,0		0,0	14.981.270
Lazio	39.098.877	71,3	32.241.202	16,3	4.954.245	8,9	2.719.613	30,0	13.046.402	20,0	765.713	25,1	484.892	15,8	93.310.944
Liguria	136.649	0,2	11.858.295	6,0	1.783.336	3,2	36.465	0,4	3.002.696	4,6		0,0	101.568	3,3	16.919.010
Lombardia	1.018.433	1,9	29.634.994	15,0	7.114.715	12,7	396.188	4,4	9.481.139	14,6	369.000	12,1	499.182	16,3	48.513.651
Marche	336.239	0,6		0,0	4.060.896	7,3	258.213	2,8	1.475.960	2,3	20.000	0,7	34.156	1,1	6.185.464
Molise	29.473	0,1		0,0	60.000	0,1		0,0	57.330	0,1		0,0		0,0	146.803
Piemonte	904.047	1,6	13.734.133	6,9	1.940.565	3,5	1.030.881	11,4	3.526.180	5,4	75.000	2,5	279.486	9,1	21.490.291
Puglia	359.006	0,7	5.911.521	3,0	3.108.594	5,6	231.603	2,6	1.285.286	2,0	124.000	4,1	442.572	14,5	11.462.582
Sardegna	124.329	0,2	7.987.535	4,0	940.515	1,7	261.170	2,9	1.366.982	2,1		0,0	9.310	0,3	10.689.840
Sicilia	876.930	1,6	16.498.548	8,3	3.047.430	5,4	234.065	2,6	3.704.066	5,7	5.000	0,2	26.173	0,9	24.392.212
Toscana	494.475	0,9	15.712.794	7,9	6.173.047	11,0	1.108.737	12,2	3.709.329	5,7	131.553	4,3	454.063	14,8	27.783.997
Trentino Alto Adige	94.587	0,2		0,0	2.364.515	4,2	258.214	2,8	617.340	0,9		0,0		0,0	3.334.656
Umbria	50.691	0,1		0,0	2.580.029	4,6	187.253	2,1	2.081.478	3,2		0,0	29.595	1,0	4.929.046
Valle D'Aosta	2.739	0,0		0,0	564	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	3.303
Veneto	7.698.815	14,0	27.473.089	13,9	3.681.688	6,6	618.241	6,8	3.147.801	4,8	1.080.000	35,4	190.887	6,2	43.890.521
<b>Totale</b>	<b>54.808.312</b>	<b>100</b>	<b>198.078.443</b>	<b>100</b>	<b>55.917.665</b>	<b>100</b>	<b>9.074.219</b>	<b>100</b>	<b>65.094.618</b>	<b>100</b>	<b>3.053.328</b>	<b>100</b>	<b>3.062.061</b>	<b>100</b>	<b>389.088.645</b>

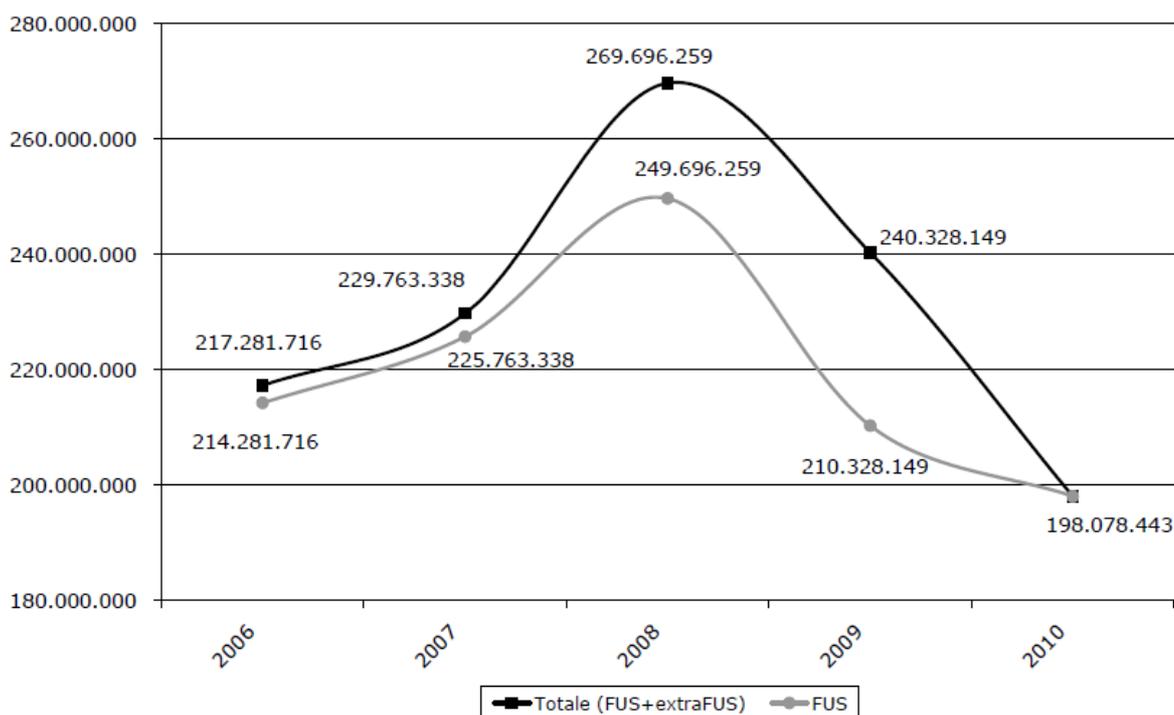
Fonte: Elaborazione dati Osservatorio dello Spettacolo su dati Direzione Generale Spettacolo dal vivo e Direzione Generale Cinema

Come si evince dalla figura 1.1 e dalla tabella 1.4, il Lazio è la regione che riceve maggiori contributi per il settore cinematografico (71%).

Per il nostro studio è di particolare importanza ciò che viene distribuito nel settore musicale. A tal proposito l'analisi degli stanziamenti mostra che tra le dodici regioni che vedono la presenza di una Fondazione lirico-sinfonica, il Fus viene maggiormente assorbito dal Lazio (16,3 %), Lombardia (15 %) e Veneto (13,9%), mentre nelle altre regioni e, in particolare, al Sud il dato è tra il 1,8,3% della Sicilia e il 3% della Puglia. Per quanto riguarda il settore musicale nel suo complesso è l'Emilia Romagna che detiene la più elevata incidenza in termini di risorse che si assestano intorno al 17% e a seguire la Lombardia con il 12,7% e la Toscana (11%). Il problema della distribuzione geografica dei fondi è strettamente connessa alla realtà del territorio e alla presenza sullo stesso di strutture, come ad esempio un teatro lirico, di rinomato prestigio internazionale. Non è dunque una questione di discriminazione tra regioni cui vengono destinate più o meno risorse, ma di presenza o meno di istituzioni e imprese che necessitano del sostentamento pubblico come strumento per la diffusione della cultura.

Nella figura 1.2 seguente viene illustrato l'andamento del Fus relativamente alle Fondazioni lirico-sinfoniche nel periodo 2006-2010:

Figura 1.2: andamento Fus attribuito alle Fondazioni lirico-sinfoniche dal 2006 al 2010



Fonte: Elaborazioni Osservatorio dello Spettacolo su dati Direzione Generale Spettacolo dal Vivo

Si nota una tendenza altalenante con un picco nel 2008 con 270 milioni che decresce in maniera decisa nell'anno 2009 e ancora maggiormente nel successivo 2010 fino a 198 milioni, senza che, tra altro, nel 2010 si aggiungano fondi straordinari extra-Fus. La principale novità per l'anno 2010 che deve essere segnalata riguarda l'entrata della "Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari" nel riparto ordinario delle risorse destinate alle Fondazioni lirico-sinfoniche.

A titolo puramente esemplificativo si riporta nella tabella 1.5 la distribuzione dei contributi Fus per gli anni 2009 e 2010, suddivisi per regioni ed aree geografiche.

Tabella 1.5: distribuzione geografica del Fus nell'anno 2010 e 2009 per le 14 Fondazioni lirico-sinfoniche italiane.

Regione	Prov.	Città	Beneficiario	2009	2010	Var. %
Piemonte	TO	Torino	Fond. Teatro Regio di Torino	16.278.945	13.734.133	-15,6
Liguria	GE	Genova	Fond. Teatro Carlo Felice di Genova	14.089.354	11.858.295	-15,8
Lombardia	MI	Milano	Fond. Teatro alla Scala di Milano	33.310.358	29.634.994	-11,0
<b>Nord Ovest</b>				<b>63.678.657</b>	<b>55.227.422</b>	<b>-13,3</b>
Friuli Venezia Giulia	TS	Trieste	Fond. Teatro Lirico G.Verdi di Trieste	14.564.334	11.383.028	-21,8
	VE	Venezia	Fond. Teatro La Fenice di Venezia	16.898.628	13.231.877	-21,7
Veneto	VR	Verona	Fond. Arena di Verona	16.609.465	14.241.213	-14,3
Emilia Romagna	BO	Bologna	Fond. Teatro Comunale di Bologna	15.537.518	12.064.769	-22,4
<b>Nord Est</b>				<b>63.609.944</b>	<b>50.920.887</b>	<b>-19,9</b>
Toscana	FI	Firenze	Fond. Teatro Maggio Musicale Fiorentino	19.499.967	15.712.794	-19,4
			Fond. Acc. Nazionale di Santa Cecilia	13.055.885	9.735.418	-25,4
Lazio	RM	Roma	Fond. Teatro dell'Opera di Roma	26.333.796	22.505.784	-14,5
<b>Centro</b>				<b>58.889.649</b>	<b>47.953.996</b>	<b>-18,6</b>
Campania	NA	Napoli	Fond. Teatro S. Carlo di Napoli	16.871.219	13.578.534	-19,5
Puglia	BA	Bari	Fond. Petruzzelli e Teatri di Bari	6.000.000	5.911.521	-1,5
<b>Sud</b>				<b>22.871.219</b>	<b>19.490.055</b>	<b>-14,8</b>
Sicilia	PA	Palermo	Fond. Teatro Massimo di Palermo	20.596.524	16.498.548	-19,9
Sardegna	CA	Cagliari	Fond. Teatro Lirico di Cagliari	10.682.157	7.987.535	-25,2
<b>Isole</b>				<b>31.278.680</b>	<b>24.486.083</b>	<b>-21,7</b>
<b>Totale</b>				<b>240.328.149</b>	<b>198.078.444</b>	<b>-17,6</b>
<i>Di cui fondi straordinari (Lotto)</i>				<i>30.000.000</i>	<i>-</i>	<i>-100,0</i>

Fonte: Elaborazioni Osservatorio dello Spettacolo su dati Direzione Generale Spettacolo dal Vivo

Il dato significativo riguarda la riduzione di 41 milioni di euro per le fondazioni nel 2010 rispetto al 2009, anno in cui già forti tagli sono stati fatti rispetto all'esercizio precedente. Come già accennato, non sono stati previsti stanziamenti straordinari e ciò ha comportato un decurtamento medio per ogni Fondazione di circa 3 milioni di euro con una variazione negativa percentuale che, ad esclusione della nuova "Fondazioni Petruzzelli e Teatri di Bari" registra una variazione negativa oscillante tra l'11% (Teatro alla Scala di Milano) e il 25,4% (Accademia Nazionale di Santa Cecilia).

## 1.9 I BILANCI

Il d.lgs 367/1996 stabilisce all'art. 16 che le Fondazioni lirico-sinfoniche devono tenere i libri e le scritture contabili previste dall'art. 2214 del Codice Civile il che significa che il libro giornale e il libro degli inventari e, altresì, tenere le altre

scritture contabili richieste dalla natura e dalla dimensione dell'impresa conservando ordinatamente originali e copie di lettere, telegrammi e fatture. Il bilancio d'esercizio è redatto dal Sovrintendente a norma dell'art. 2423 c.c. e seguenti ed è costituito da Stato patrimoniale, Conto economico, Nota integrativa e Relazione sulla gestione. Il bilancio d'esercizio è sottoposto al controllo del Collegio dei revisori ai sensi del art. 2429 del codice civile ed è possibile che venga sottoposto, con disposizione del Ministro dell'Economia e Finanze a certificazione di una società di revisione iscritta nell'albo speciale di cui all'art. 8 d.P.R: 136/1975.

In questo paragrafo si vuole dare una visione d'insieme sui dati di bilancio delle Fondazioni lirico-sinfoniche per una comprensione dei fenomeni gestionali e delle tendenze evolutive.

Vengono riportati i dati di sintesi proposti dalla Corte dei Conti fino al 31 dicembre 2010 con riferimento agli esercizi passati fino al 2006 con dati aggregati e già riclassificati. Si è scelto di riportare i dati di sintesi attraverso la rappresentazione di alcune voci significative dei bilanci delle Fondazioni lirico-sinfoniche e utili per evidenziare delle voci chiave fulcro dell'analisi svolta nei capitoli successivi, uno per tutti è il risultato economico di esercizio, come indicato dalla tabella 1.6.

*(in euro)*

<b>FONDAZIONI</b>	<b>2010</b>	<b>Var. %</b>	<b>2009</b>	<b>Var. %</b>	<b>2008</b>	<b>Var. %</b>	<b>2007</b>	<b>Var. %</b>	<b>2006</b>
Teatro comunale di Bologna	-3.997.020	-158,3	-1.547.395	67,1	-4.709.715	-350,4	-1.045.761	62,8	-2.814.351
Teatro Lirico di Cagliari	-1.507.113	-15.648,5	9.693	307,1	2.381	-65,3	6.866	1,7	6.748
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	-8.358.042	-254,0	-2.361.046	56,5	-5.430.342	-189,2	-1.877.540	-189,1	2.106.180
Teatro Carlo Felice di Genova	-3.566.718	-143,4	8.227.272	178,9	-10.433.507	-23.905,0	43.829	119,5	19.964
Teatro alla Scala di Milano	-9.652.130	-39,9	-6.900.140	0,7	-6.952.264	-59,4	-4.362.293	54,7	-9.632.760
Teatro San Carlo di Napoli	4.183	-35,9	6.521	-5,0	6.865	100,1	-5.526.257	-23,0	-4.494.514
Teatro Massimo di Palermo	1.217.707	-38,5	1.979.803	125,7	877.128	-56,0	1.992.942	-54,7	4.397.366
Teatro dell'Opera di Roma	23.307	100,3	-6.976.529	36,6	-11.010.420	-27.972,4	39.503	39,6	28.303
Teatro Regio di Torino	-4.078.138	-59.748,1	6.837	77,2	3.858	-32,9	5.753	101,6	-362.414
Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	-4.108.600	-2.735,0	155.923	1.216,5	-13.965	97,9	-655.610	66,5	-1.957.947
Teatro La Fenice di Venezia	-3.892.769	-102,5	-1.921.881	33,9	-2.906.865	-3.009,9	-93.470	90,6	-995.201
Arena di Verona	156.412	-72,3	565.422	-41,1	959.332	120,8	-4.611.790	-25,3	-3.680.856
Accademia Nazionale di Santa Cecilia	105.967	125,1	47.079	68,2	27.983	-4,3	29.234	-4,4	30.571
Petruzzelli e Teatri di Bari	-1.874.158	-292,7	-477.227	-497,6	120.022	184,4	42.196	102,6	-1.625.881
<b>Totale</b>	<b>-39.527.112</b>	<b>-330,3</b>	<b>-9.185.668</b>	<b>76,7</b>	<b>-39.459.509</b>	<b>-146,4</b>	<b>-16.012.398</b>	<b>15,6</b>	<b>-18.974.792</b>

Tabella 1.6: Utile (perdita) d'esercizio nel periodo 2006-2010 e variazioni percentuali rispetto all'anno precedente.

Fonte: Delibera della Corte dei conti n°85 del 2012

Altro elemento significativo di analisi è il valore della produzione alla cui formazione concorrono principalmente i ricavi delle vendite e delle prestazioni e i contributi in conto esercizio erogati dallo Stato e da altri Enti pubblici, nonché i proventi delle gestioni accessorie. Il dato dei ricavi di vendita e prestazioni è sicuramente uno degli elementi più significativi poiché rappresenta la reale capacità della Fondazione di attrarre pubblico e creare un mercato intorno all'offerta culturale proposta.

Tabella 1.7: Ricavi da vendite e prestazioni nel periodo 2006-2010 e variazioni percentuali rispetto all'anno precedente.

Fonte: Delibera della Corte dei conti n°85 del 2012

#### RICAVI DA VENDITE E PRESTAZIONI

<i>(in euro)</i>									
FONDAZIONI	2010	Var. %	2009	Var. %	2008	Var. %	2007	Var. %	2006
Teatro comunale di Bologna	3.733.877	40,0	2.667.653	-36,3	4.189.750	11,0	3.775.025	-33,6	5.684.779
Teatro Lirico di Cagliari	1.734.764	-13,2	1.998.913	-10,0	2.221.426	-11,8	2.517.206	6,2	2.371.264
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	3.979.650	-19,7	4.955.245	-18,4	6.075.327	7,5	5.653.350	-19,7	7.041.838
Teatro Carlo Felice di Genova	3.389.274	-1,7	3.446.991	5,7	3.261.326	-13,3	3.762.733	10,2	3.414.587
Teatro alla Scala di Milano	39.430.302	-19,6	49.026.349	35,4	36.217.700	-3,7	37.626.092	2,4	36.749.376
Teatro San Carlo di Napoli	4.544.675	53,0	2.969.794	-11,9	3.372.323	-15,7	4.001.593	15,5	3.465.240
Teatro Massimo di Palermo	3.342.757	-6,5	3.575.759	19,7	2.986.294	-9,4	3.295.239	29,6	2.542.530
Teatro dell'Opera di Roma	6.424.280	2,3	6.280.234	-1,1	6.348.879	15,4	5.502.266	-26,5	7.488.700
Teatro Regio di Torino	7.479.479	3,1	7.254.939	1,2	7.166.625	8,9	6.583.821	-12,6	7.530.624
Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	3.299.359	-13,8	3.825.344	-0,7	3.851.097	12,1	3.434.908	-5,0	3.614.006
Teatro La Fenice di Venezia	6.451.695	5,8	6.096.691	1,0	6.038.112	7,9	5.597.222	22,0	4.586.676
Arena di Verona	22.811.797	-3,3	23.588.865	-5,9	25.076.213	-2,7	25.758.918	5,4	24.445.862
Accademia Nazionale di Santa Cecilia	10.754.442	2,8	10.463.816	9,9	9.520.161	-17,1	11.479.315	18,4	9.698.671
Petruzzelli e Teatri di Bari	3.577.185	119,9	1.626.829	160,2	625.181	-53,8	1.352.913	220,0	422.783
<b>Totale</b>	<b>120.953.536</b>	<b>-5,3</b>	<b>127.777.422</b>	<b>9,3</b>	<b>116.950.414</b>	<b>-2,8</b>	<b>120.340.601</b>	<b>3,5</b>	<b>116.317.697</b>

Dal punto di vista gestionale il contributo pubblico è un tema che riveste un'importanza davvero strategica. Si noti che tale valore ha una duplice valenza: da un lato costituisce un vero e proprio input del processo produttivo e di conseguenza va iscritto nell'aggregato "Valore della produzione" del conto economico, ma dall'altro è anche possibile vederlo come output dello stesso processo. Poiché il contributo pubblico per le attività musicali, in particolare il Fus, è correlato a parametri qualitativi e quantitativi come, ad esempio, le tipologie dei progetti e dei

programmi di attività oppure le caratteristiche della Fondazione stessa, il suo importo è strettamente connesso all'attività svolta; conseguentemente variando la qualità e la quantità di determinati parametri, maggiore o minore sarà l'importo del fondo erogato. Un altro elemento interessante da considerare è il “Costo della produzione”, fra cui assumono rilevanza i costi per acquisti di servizi (fra i quali i costi per il personale scritturato), per il godimento di beni di terzi e quelli per il personale, a tempo determinato e indeterminato, di carattere artistico, tecnico ed amministrativo. Sul totale dei costi della produzione quella del costo del personale è la voce che maggiormente determina l'ammontare dell'aggregato. Come mostra la tabella 1.8 l'andamento del costo del personale è stato altalenante. C'è da notare, però, che osservando i dati in un'ottica di riduzione progressiva dei costi, in generale la tendenza è stata una leggera diminuzione, o almeno non aumento di importi significativi con la sola eccezione della Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari. Il tema del costo dei servizi è significativo perché è il secondo in termini di importanza all'interno dell'aggregato e contiene dati relativi all'acquisizione di fattori produttivi esterni. Sulla base della mia esperienza e di colloqui con responsabili amministrativi di alcune Fondazioni è possibile stimare che un valore approssimativo di tale importo intorno all'80% è costituito dal personale artistico scritturato, come, ad esempio, cantanti soliti, registi e direttori d'orchestra.

Tabella 1.8: Costo del personale nel periodo 2006-2010 e variazioni percentuali rispetto all'anno precedente.

<b>COSTO PER IL PERSONALE</b>									
<i>(in euro)</i>									
<b>FONDAZIONI</b>	<b>2010</b>	<b>Var. %</b>	<b>2009</b>	<b>Var. %</b>	<b>2008</b>	<b>Var. %</b>	<b>2007</b>	<b>Var. %</b>	<b>2006</b>
Teatro Comunale di Bologna	16.904.676	-1,3	17.129.028	-3,3	17.712.799	1,3	17.480.926	0,5	17.392.231
Teatro Lirico di Cagliari	17.034.912	-2,7	17.513.617	11,1	15.769.997	-3,0	16.254.547	7,7	15.099.214
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	26.250.243	1,6	25.836.105	-9,1	28.424.234	6,5	26.701.603	5,2	25.391.884
Teatro Carlo Felice di Genova	16.468.234	-7,9	17.884.748	-3,6	18.550.584	3,5	17.922.522	-1,9	18.263.985
Teatro alla Scala di Milano	64.682.633	-6,0	68.789.715	8,6	63.347.184	-4,5	66.315.743	3,8	63.902.681
Teatro San Carlo di Napoli	21.171.001	3,5	20.447.892	-5,9	21.722.427	-4,9	22.831.508	14,3	19.982.390
Teatro Massimo di Palermo	23.992.377	-1,9	24.453.309	-4,0	25.471.031	-5,9	27.076.035	7,2	25.267.472
Teatro dell'Opera di Roma	39.855.320	-9,1	43.845.721	1,8	43.065.690	0,4	42.885.487	4,2	41.150.891
Teatro Regio di Torino	21.008.262	1,7	20.654.727	-3,0	21.284.913	-1,2	21.547.243	3,4	20.834.577
Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	15.209.053	2,6	14.823.935	-7,8	16.080.566	1,3	15.877.606	3,3	15.368.303
Teatro La Fenice di Venezia	18.880.139	-2,8	19.425.756	0,0	19.424.455	3,8	18.713.728	2,9	18.185.265
Arena di Verona	26.140.722	1,4	25.784.104	-2,8	26.538.997	-6,3	28.328.832	1,4	27.927.282
Accademia nazionale di Santa Cecilia	21.088.812	1,0	20.873.004	-0,9	21.065.302	5,1	20.035.181	-18,1	24.473.574
Petruzzelli e Teatri di Bari*	4.928.283	65,4	2.980.314	76,5	1.688.577	62,2	1.041.284	-	0
<b>Totale</b>	<b>333.614.667</b>	<b>-2,0</b>	<b>340.441.975</b>	<b>0,1</b>	<b>340.146.756</b>	<b>-0,8</b>	<b>343.012.245</b>	<b>2,9</b>	<b>333.239.749</b>

\* Non ha assunto personale dipendente.

Fonte: Delibera della Corte dei conti n°85 del 2012

Nel complesso l'analisi dei bilanci delle 14 Fondazioni lirico-sinfoniche evidenzia una generale criticità del sistema che è sicuramente legata alla progressiva diminuzione dei contributi statali e regionali anche a seguito della crisi economica che ha colpito il nostro paese e della volontà di riduzione del deficit pubblico da parte degli organi governativi. In questo scenario appare evidente la necessità da parte dei teatri lirici di ricorrere sempre di più al sostegno dei privati attraverso nuove forme di sponsorizzazione e di partnership a livello sia nazionale che internazionale, ma anche, allo stesso tempo, ad una sempre più efficace e mirata politica di contenimento dei costi.

## **CAPITOLO 2**

### **LA BALANCED SCORECARD**

#### **2.1 LE CARATTERISTICHE DELLO STRUMENTO**

La Balanced Scorecard (BSC) è un sistema di pianificazione e gestione strategica che viene utilizzato ampiamente nel commercio, nelle industrie e nel governo di organizzazioni non-profit di tutto il mondo con l'obiettivo di allineare le attività di business alla visione strategica dell'organizzazione, migliorando le comunicazioni, interne ed esterne, e monitorando le performance dell'organizzazione rispetto ai suoi obiettivi. Tale metodologia è stata progettata da Robert Kaplan (Harvard Business School) e David Norton come un quadro di misurazione delle performance che ha aggiunto misure strategiche di performance non finanziaria a parametri finanziari tradizionali per dare ai manager e ai dirigenti una visione più "equilibrata" delle performance aziendali. Mentre la locuzione Balanced Scorecard è stata coniata nei primi anni 1990, le radici di questo tipo di approccio sono profonde ed includono il lavoro pionieristico di General Electric sul reporting misurazione delle performance a partire dal 1950 e il lavoro di alcuni ingegneri francesi che hanno creato il Tableau de Bord, letteralmente un "cruscotto" di misure di performance nella prima parte del 20° secolo (Epstein e Manzoni, 1997).

La Balanced Scorecard è evoluta dal suo uso precoce come un quadro di misurazione delle prestazioni semplice a un sistema di pianificazione e gestione

strategica completa trasformando il piano strategico di un'organizzazione da un documento interessante, ma passivo, in "ordini di marcia" per l'organizzazione, anche su base giornaliera . Essa fornisce un quadro che non solo indica misurazioni delle prestazioni, ma aiuta i pianificatori ad identificare ciò che dovrebbe essere fatto e misurato consentendo ai dirigenti di perseguire veramente la strategia dell'impresa. Questo nuovo approccio alla gestione strategica è stato approfondito in una serie di articoli e libri di Kaplan e Norton che hanno riconosciuto alcune delle debolezze di approcci di gestione precedenti e hanno fornito una prescrizione chiara di ciò che le aziende dovrebbero misurare per superare tali limiti. La Balanced Scorecard è diventata quindi un sistema di gestione, non solo un sistema di misura, che consente alle organizzazioni di chiarire la loro visione e la strategia traducendola in azione. Essa fornisce un feedback sia sui processi aziendali interni che sui risultati esterni al fine di migliorare continuamente le prestazioni strategiche e i risultati trasformando la pianificazione strategica nel centro nevralgico di un'impresa. La progettazione di una Balanced Scorecard è strettamente connessa all'individuazione di un numero limitato di misure finanziarie e non finanziarie collegate ad obiettivi strategici, in modo tale che quando vengono esaminati è possibile determinare se la performance corrente soddisfa le aspettative dei manager o no e dia una spiegazione di tale scostamento. L'idea alla base del meccanismo è che, avvisando i responsabili di aree in cui le prestazioni si discostano dalle aspettative, essi possono essere incoraggiati a concentrare la loro attenzione su queste aree e conseguire un miglioramento delle prestazioni all'interno della parte dell'organizzazione di cui sono responsabili.

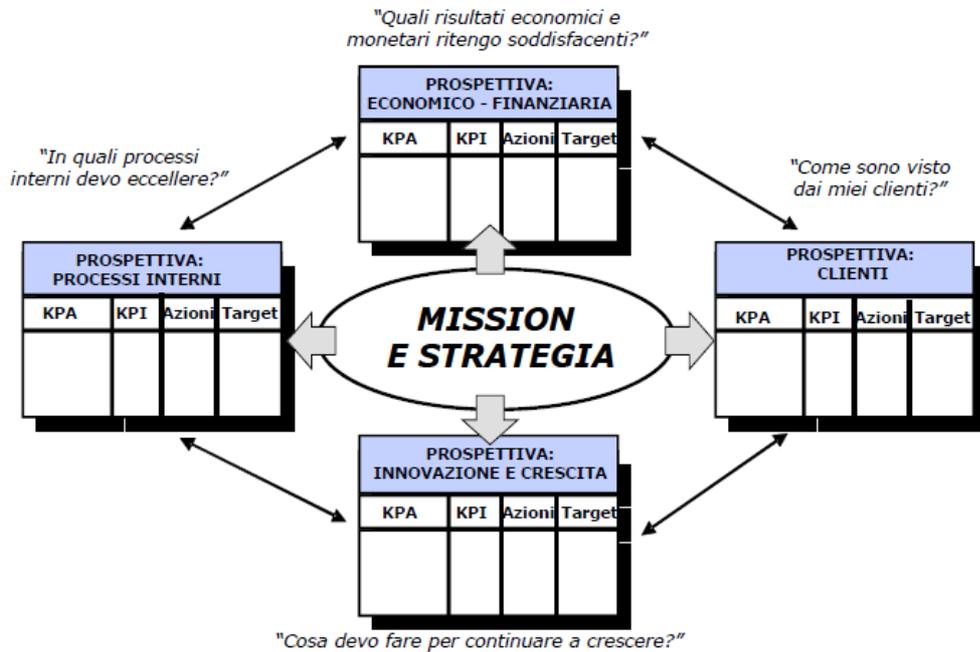
A metà degli anni novanta Kaplan e Norton (1996) propongono un metodo di costruzione attraverso cui le misure vengono selezionati sulla base di una serie di "obiettivi strategici" tracciate su un "modello di collegamento strategico" o "mappa strategica" . Con questo approccio gli obiettivi strategici sono distribuiti attraverso le quattro prospettive di misura proposte ossia prospettiva finanziaria, prospettiva dei clienti, prospettiva dei processi e prospettiva della crescita in modo da avere una visione d'insieme attraverso una rappresentazione visiva sintetica.

## **2.2 LA MAPPA STRATEGICA**

Una mappa strategica è, in generale, un diagramma che viene utilizzato per documentare gli obiettivi strategici primari perseguiti da un'organizzazione o da un team di gestione. Si tratta di un elemento della documentazione associata alla Balanced Scorecard, ed in particolare, è caratteristica della seconda generazione di BSC. I primi schemi di questo tipo apparvero nei primi anni novanta e l'idea di utilizzare tale tipo di diagramma per aiutare l'implementazione della Balanced Scorecard è stata discussa in un articolo di Kaplan e Norton nel 1996. Una delle grandi sfide affrontate nella progettazione di sistemi di gestione delle prestazioni basati sulla BSC è decidere quali attività e quali risultati monitorare. Fornendo una semplice rappresentazione visiva degli obiettivi strategici da mettere a fuoco, insieme a segnali visivi supplementari sotto forma di prospettive e frecce causali, la mappa strategica è uno strumento molto utile ed immediato per consentire la discussione all'interno di un team di gestione.

Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992) hanno proposto un metodo di progettazione semplice per la scelta del contenuto della Balanced Scorecard basato sulle risposte a quattro domande generiche circa la strategia da perseguire da parte dell'organizzazione. Queste quattro domande, una per l'aspetto finanziario, una sul marketing, una sui processi e una sullo sviluppo organizzativo si sono evolute rapidamente in un set standard di "prospettive". Progettare una Balanced Scorecard è diventato un processo di selezione di un numero limitato di obiettivi in ognuna delle quattro prospettive, definendo per ciascuna di esse le Key Performance Area (KPA) ossia le aree di intervento da presidiare per la realizzazione degli obiettivi strategici, e i Key Performance Indicator (KPI) utilizzati allo scopo di misurare e verificare la capacità dell'organizzazione di presidiare le KPA :

Figura 2.1: Esempio di mappa strategica



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

## 2.3 LE QUATTRO PROSPETTIVE DELLA BSC

### 2.3.1 La prospettiva finanziaria

Kaplan e Norton non ignorano la tradizionale necessità di dati finanziari. Tali dati tempestivi e accurati saranno sempre una priorità, per i manager che costantemente si dovranno occupare di raccogliercene. Il punto cruciale è che l'attuale enfasi sulla gestione finanziaria porta ad una situazione "sbilanciata" rispetto ad altre prospettive. In primo luogo, bisogna dire che tutte le misure e gli obiettivi in tutte le altre tre prospettive si concentrano su obiettivi finanziari poiché, nel modello generale proposto, l'obiettivo finale di ogni impresa è chiaramente di fare profitti. Ogni misura quindi dovrebbe essere selezionata in modo tale che sia ben integrata

nella strategia di miglioramento della performance finanziaria, ciò implica che il successo della prospettiva finanziaria dipende dal successo delle altre 3 prospettive. In questo senso gli obiettivi finanziari svolgono due ruoli: essi definiscono aspettative di performance della prospettiva finanziaria (come stabilito nella strategia) e, allo stesso tempo, agiscono come bersagli per obiettivi e misure nelle altre tre prospettive.

In generale , gli obiettivi finanziari rientrano nelle seguenti categorie :

1. La crescita del fatturato e mix: ciò riguarda principalmente il raggiungimento di nuovi clienti e mercati, ampliando prodotti e servizi introducendo ad esempio nuove politiche di pricing , ecc.
2. Riduzione miglioramento della produttività /costo.
3. Strategia di investimento

Non si dovrebbe, inoltre, dimenticare la gestione del rischio come una parte degli obiettivi delle prospettive finanziarie, ecco perché la maggior parte delle aziende di successo integrano la gestione del rischio con un indice di tolleranza nei loro obiettivi finanziari. Obiettivi finanziari sono obiettivi a lungo termine per una società: uno dei maggiori vantaggi della BSC è che questo sistema rende gli obiettivi finanziari chiari, completi ed espliciti, oltre ad adattare tali obiettivi a diversi cicli di vita aziendale. Infine, va notato che tutti gli obiettivi in altre tre prospettive sono direttamente o indirettamente collegate alla prospettiva finanziaria e degli obiettivi finanziari pertinenti. Ogni misura alla fine finisce in un particolare obiettivo finanziario, il più comune dei quali è un aumento del vantaggio competitivo ossia guadagnare una più grande quota di mercato e rendere la società più attraente per gli azionisti. A tale proposito nel caso di aziende non profit la prospettiva finanziaria diventa un elemento non fondante, ma sussidiario per le altre prospettive in quanto il suo presidio è strumentale per il sostentamento delle altre e non il contrario, come proposto nel modello tradizionale (cfr. cap 5).

### 2.3.2 La prospettiva del cliente

Il management ha dimostrato una crescente consapevolezza dell'importanza di attenzione al cliente e alla soddisfazione del cliente stesso in ogni attività. Questi elementi sono estremamente esplicativi: se i clienti non sono soddisfatti, prima o poi troveranno altri fornitori in grado di soddisfare le loro esigenze.

Nello sviluppo di sistemi di misura per la soddisfazione, la clientela deve essere analizzata in termini di tipo di clienti e dei tipi di processi per i quali si fornisce un prodotto o un servizio a quei gruppi di clienti. L'importanza del marketing diventa decisiva: il valore percepito dal cliente è diventato l'obiettivo numero uno per le imprese poiché è diventato chiaro che per raggiungere gli obiettivi finanziari a lungo termine, la società deve offrire prodotti e servizi molto apprezzati dai clienti attuali e potenziali. Naturalmente, i clienti attuali e potenziali non hanno le stesse caratteristiche, essi infatti differiscono per esigenze, bisogni, valori, stili di vita e, di conseguenza, percepiscono il valore del prodotto in modo del tutto differente. È indispensabile analizzare diversi segmenti di clientela / mercato per offrire prodotti e servizi che saranno da ogni singolo settore di mercato con un approccio che di rispondere ai bisogni in modo tale da proteggere l'azienda dai concorrenti. Il risultato di tale politica è la fidelizzazione di un cliente e l'arrivo di nuovi che lasciano i brand non più rispondenti alle loro esigenze.

La gestione di base degli dei clienti è molto simile tra le varie aziende e organizzazioni, trattandosi in ogni caso di misurare:

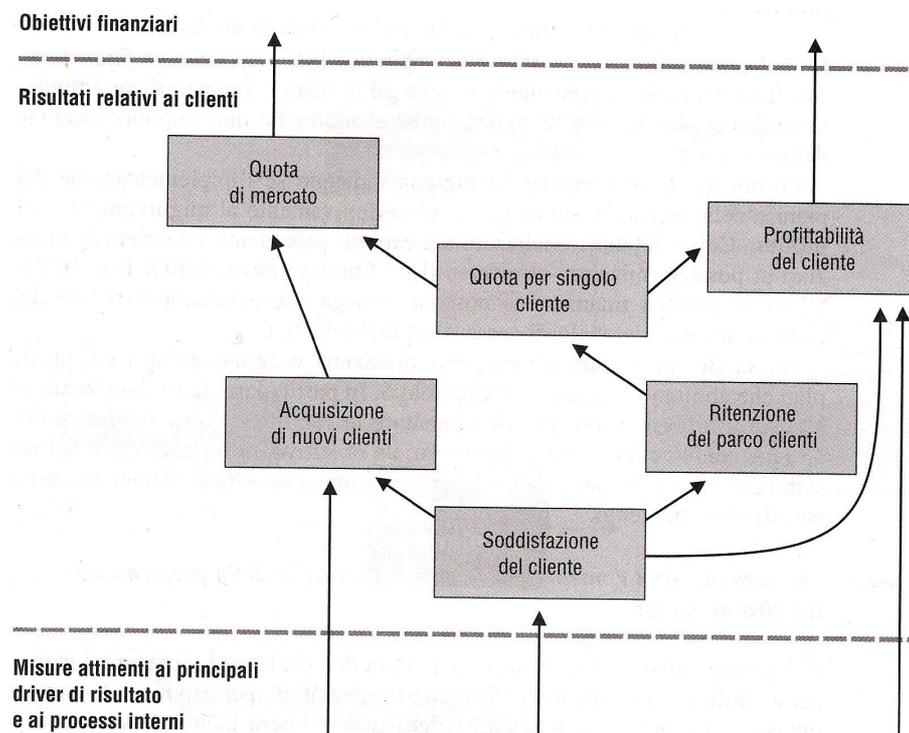
Quota di mercato. Si tratta di una percentuale di business in un mercato particolare (questo può essere il numero di clienti, la quantità di denaro speso, ecc.). La misurazione della quota di mercato viene effettuata dopo che i segmenti di mercato sono stati identificati. Le informazioni sono quelle derivanti dall'analisi per esempio dei gruppi industriali, statistiche governative, associazioni di categoria e di altre fonti pubbliche di informazione.

La fidelizzazione dei clienti. Ovviamente la fidelizzazione dei clienti è un modo efficace per mantenere il livello dei ricavi elevato ed è quindi molto importante misurare il grado di ritenzione dei clienti di volta in volta al fine di individuare le tendenze di cambiamento.

Acquisizione di nuovi clienti. Tale ambito è un elemento chiave nella strategia di crescita poiché la misura di acquisizione di nuovi clienti è la valutazione dei tassi a cui una società attira nuovi clienti. Campagne di acquisizione clienti sono particolarmente utilizzate dalle aziende che offrono servizi in abbonamento (telefono cellulare, ISP , mass media , TV via cavo , ecc)

La soddisfazione del cliente. Il successo in questa categorie dipende da quanto bene una azienda soddisfa le esigenze dei clienti . La sua soddisfazione è estremamente importante poiché un cliente soddisfatto rimane fedele alla società. Indagini di customer satisfaction sono diventate molto popolari in tutti gli ambiti aziendali e vengono fatti attraverso interviste postali, interviste telefoniche, incontri personali. A volte, i clienti sono invitati a votare la conversazione con gli operatori di call center, qualità del servizio presso i centri di vendita , ecc.

Figura 2.2: Le principali misure di risultato



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Proposte di valore permettono di comprendere meglio i driver delle misure essenziali o, come detto sopra dare risposta alla domanda “Che cosa deve essere fatto per migliorare la soddisfazione del cliente”. Essi possono essere suddivisi in 3 categorie :

Attributi di prodotti /servizi: funzionalità , prezzo e qualità.

Relazioni con i clienti: stabilire sistema di feedback al fine di comprendere l'atteggiamento dei clienti verso prodotti, servizi, attributi di prodotto, le richieste e proposizioni.

Immagine e reputazione: eccellente reputazione aumenta la probabilità di acquisire nuovi clienti e fidelizzare quelli esistenti.

È difficile dire se la prospettiva del cliente sia la più importante nella BSC, tuttavia, l'importanza delle azioni di marketing e le dimensioni del budget di marketing in numerose aziende dimostrano che le campagne pubblicitarie e di promozione delle vendite, la conservazione e l'acquisizione di nuovi clienti massimizzano i ricavi.

### **2.3.3 La prospettiva dei processi interni**

Questa prospettiva si riferisce ai processi aziendali interni e le misurazioni basate su di essa consentono ai manager di conoscere quanto bene il loro business è eseguito, e se i prodotti e servizi sono conformi ai requisiti richiesti dal cliente. Questi parametri devono essere attentamente progettati da chi conosce i processi in modo profondo e difficilmente attribuibili a indagini di consulenti esterni.

A differenza di altri sistemi di gestione delle prestazioni, la Balanced Scorecard copre la più completa filiera di processo interna: processo di innovazione, processi

operativi, il servizio post-vendita. Il processo di innovazione include l'identificazione dei bisogni e lo sviluppo di nuove soluzioni per soddisfare le esigenze del cliente, il processo operativo riguarda la consegna di prodotti/servizi ai clienti finali, mentre il servizio post-vendita implica tutte le attività connesse alla soddisfazione delle esigenze dei clienti dopo l'acquisto del prodotto/servizio. Il processo di selezione delle misure e lo stabilire obiettivi nella prospettiva dei processi interni è decisamente caratteristico della differenza tra Balanced Scorecard e altri sistemi di gestione delle prestazioni che si concentrano sul controllo e sul miglioramento dei processi aziendali esistenti. In aggiunta alle misure finanziarie si utilizzano misure di resa, qualità, tempi di ciclo e di attraversamento. Certamente tale approccio è migliore rispetto all'uso di soli indicatori finanziari, ma lo sviluppo dei processi è uno strumento piuttosto utile per migliorare le prestazioni delle singole unità di business. Nella Balanced Scorecard misure dei processi interni derivano da obiettivi strategici della società in base alle aspettative stakeholders. Tale approccio top-down di solito porta alla nascita di nuovi processi di business che un'azienda deve eseguire. In altre parole, avere familiarità con gli obiettivi di azionisti e clienti, è un elemento fondamentale che i responsabili aziendali devono identificare cercando di capire quali processi devono essere messi in atto per il loro raggiungimento.

Negli anni pionieristici di sviluppo della BSC il processo di innovazione è stato separato dai processi interni, ma l'esperienza di attuazione della BSC in diverse società dimostra che l'innovazione è uno dei più importanti processi interni critici. È molto importante avere informazioni precise e valide delle dimensioni del mercato ed immaginare le nuove opportunità che il nuovo mercato può offrire. Il tema chiave è quello di comprendere quali vantaggi saranno valutati dai clienti nei nuovi prodotti e come l'innovazione aiuterà a battere i concorrenti nel nuovo mercato. Queste domande apparentemente semplici richiedono approfondite ricerche e creatività e il tema dell'innovazione dovrebbe secondo Kaplan e Norton (1996) fornire una risposta poiché se molti decenni fa, le aziende hanno guadagnato un vantaggio competitivo per la produzione di prodotti ad alto volume, ora il vantaggio

competitivo si ottiene attraverso la produzione di prodotti/ servizi innovativi. Accade spesso, ad esempio, che non appena la società immette nel mercato un nuovo prodotto di cui ha già la tecnologia, essa preveda già di sviluppare un nuovo prodotto, di conseguenza, i processi di ricerca e sviluppo sono diventati estremamente importanti nella catena del valore aziendale.

Figura 2.3: La catena del valore interna.



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

#### 2.3.4 La prospettiva della crescita e dell'apprendimento

Questa prospettiva include la formazione dei dipendenti e degli atteggiamenti culturali societari legati sia ai singoli individui che all'azienda nel suo complesso con l'obiettivo di un miglioramento e di un coinvolgimento del personale sempre maggiore. In un'organizzazione basata sulla conoscenza, le persone sono l'unico depositario di tale elemento e, di conseguenza, sono la risorsa principale. Nel clima attuale di rapida evoluzione tecnologica sta diventando necessario che i lavoratori della conoscenza operino in una modalità di apprendimento continuo.

Kaplan e Norton (1996) sottolineano che “apprendimento” è qualcosa in più di “formazione”. Tale termine comprende anche elementi di supporto come mentori e tutor all'interno dell'organizzazione, nonché strumenti che aumentino la rapidità di comunicazione tra i lavoratori in modo da permettere loro di ottenere facilmente aiuto riguardo alla risoluzione di problemi quando è necessario.

In conclusione si può affermare che tale sequenza ha senso: l'azienda si pone obiettivi di prospettiva finanziaria al fine di soddisfare le richieste e gli obiettivi degli stakeholders. D'altra parte la società ha clienti le cui esigenze devono essere soddisfatte. Legati a queste sono i processi interni poiché definiscono le azioni e le innovazioni che renderanno il raggiungimento degli obiettivi degli azionisti e del cliente possibile. Infine, gli obiettivi di apprendimento e prospettive di crescita offrono un'infrastruttura che consente di raggiungere gli obiettivi ambiziosi delle altre tre prospettive. E' dunque difficile dire quale prospettiva sia la più importante: il nome stesso della BSC suggerisce la risposta - sono tutte uguali poiché l'obiettivo finale è esattamente il loro bilanciamento.

## CAPITOLO 3

### LA METODOLOGIA DATA ENVELOPMENT ANALYSIS

#### 3.1 INTRODUZIONE ALLA DATA ENVELOPMENT ANALYSIS

Introdotta nel 1978 da Charnes, Cooper e Rhodes, la metodologia Data Envelopment Analysis (DEA), permette di valutare l'efficienza di un'unità di produzione (DMU – Decision Making Unit) relativamente a un dato insieme di unità produttive scelte per il confronto. Questa tecnica è stata utilizzata, fra l'altro, per valutare l'efficienza di banche, ospedali, sistemi di trasporto, etc. Diversamente dall'approccio "statistico" che confronta le unità produttive con qualche unità produttiva media, il metodo DEA confronta ogni DMU con le DMU più efficienti e ne valuta l'efficienza relativa. Le unità considerate quando risultano efficienti costituiscono una frontiera, chiamata frontiera efficiente. Presa la frontiera come termine di riferimento per le DMU considerate non efficienti è possibile stabilire per ogni DMU le possibilità di miglioramento (in termini di input ed output, separatamente o simultaneamente) per raggiungere l'efficienza. Quello a cui si mira non è tanto una valutazione di efficienza *assoluta*, quanto piuttosto una valutazione comparativa, di efficienza relativa tra le DMU. A tal fine l'efficienza massima, o meglio, l'efficienza dell'unità più efficiente, si pone convenzionalmente eguale a 1 (o a 100).

Charnes, Coopers e Rhodes (1978) propongono di utilizzare come indicatore di efficienza (E) il rapporto fra somma degli output e somma degli input intendendo come output la capacità di raggiungimento degli obiettivi e come input le risorse utilizzate dalle DMU per raggiungere gli obiettivi stessi.



(3.1)

Rimane però ancora aperta la questione della determinazione dei pesi che continuano ad essere determinanti anche per valutare l'efficienza relativa. La DEA propone di calcolare, per ciascuna unità decisionale, i pesi a questa più favorevoli, cioè quelli che ne rendono più elevata l'efficienza, in tal modo non è possibile sostenere che l'eventuale inefficienza dipenda dalla scelta sfavorevole da parte del decisore dei pesi con riferimento ad una particolare DMU. Di conseguenza, la determinazione dell'efficienza relativa di unità diverse è riferita a pesi in generale diversi. Lo spirito della DEA è dunque il seguente: lasciare ad ogni unità la massima libertà nella scelta dei pesi, in modo da mettersi nella luce migliore, e verificare se in queste condizioni così favorevoli il valore di efficienza relativa raggiunge il massimo (100%). Se non raggiunge il massimo, ciò avviene perché per qualunque scelta dei pesi c'è sempre (almeno) un'altra unità che, in termini relativi, riesce a produrre di più a parità di risorse, o a consumare meno risorse a parità di risultati.

Uno degli aspetti più interessanti della metodologia è costituito dalla molteplicità delle informazioni che è in grado di fornire per ogni unità decisionale da valutare a partire dall'efficienza relativa, che misura la capacità dell'unità di usare le risorse per produrre i risultati, in termini comparativi rispetto alle altre unità, e dei pesi che l'unità attribuisce ad input ed output in modo da rendere massima la propria

efficienza relativa. Essi indicano quali sono i punti di forza e di debolezza dell'unità in esame; in altri termini, indicano le specialità di ciascuna unità rispetto alle altre. Inoltre, per ogni unità non efficiente vengono individuate le unità che la dominano, che, cioè, sono migliori di essa e la rendono non efficiente; queste unità possono costituire dei modelli di riferimento (benchmark) per le unità non efficienti; sempre per ogni unità non efficiente, vengono anche indicati i livelli di input ed output che, se raggiunti, la renderebbero efficiente; questi livelli costituiscono gli obiettivi (target) che l'unità in esame dovrebbe porsi, in termini di riduzione delle risorse consumate a parità di risultati ottenuti, o di aumento dei risultati a parità di risorse assorbite.

Generalmente se il numero di DMU ( $n$ ) è minore della somma del numero di input e output ( $m+s$ ), gran parte delle DMU saranno identificate come efficienti, eliminando, così, l'utilità della metodologia nella differenziazione tra DMU efficienti e non, conseguentemente è preferibile che  $n$  ecceda di almeno il doppio la somma  $m+s$ .

### **3.2 IL MODELLO CCR – I**

Dei modelli DEA esistono diverse versioni che si differenziano per specifiche caratteristiche quali, ad esempio, la possibilità di tener conto di economie o diseconomie si scala. L'uso della metodologia DEA richiede quindi di decidere che tipo di modello adoperare, anche se è da sottolineare che le diverse tipologie di modelli sono complementari piuttosto che alternative. Come già accennato il modello originale è il cosiddetto modello CCR, acronimo, appunto, dei cognomi degli studiosi che lo hanno elaborato nel 1978: Charnes, Cooper e Rhodes. Esistono due versioni del modello CCR, la prima definita input-oriented mira a minimizzare la quantità di input mantenendo costante il livello di output, mentre la versione output-

oriented massimizza il valore dell'output senza modificare il livello di input. In questo studio si è scelto di utilizzare il modello CCR input-oriented o CCR-I.

Per ogni DMU<sub>o</sub> ( $o = 1, 2, \dots, n$ ) si definiscono virtuali input ed output rispetto ai pesi, ancora ignoti, di input ( $v_i$ ) ( $i = 1, \dots, m$ ) e di output ( $u_r$ ) ( $r = 1, \dots, s$ ):



$$\text{Output virtuale} = u_1 + u y_{1o} + \dots + u_s + y_{so}$$

Ricavando il valore dei pesi attraverso la massimizzando del rapporto:



Si noti che il valore ottimale dei pesi varia da DMU a DMU, ma soprattutto che tali pesi non vengono fissati a priori, ma si ricavano dai dati stessi risolvendo un problema di ottimizzazione.

Date  $n$  DMU, la massimizzazioni del rapporto va eseguita per  $n$  volte, tale è il numero di DMU, ottenendo, così, un valore dei pesi diverso ogni volta.

Si risolve il seguente problema di programmazione frazionaria per ottenere i valori dei pesi per gli input ( $v_i$ ) ( $i = 1, \dots, m$ ) e per gli output ( $u_r$ ) ( $r = 1, \dots, s$ ):



(3.2)

(3.3)



(3.4)



(3.5)

Il rapporto è massimo quando  $\theta^* = 1$

Si può dimostrare che il problema di programmazione frazionaria (3.2) può essere trasformato nell'equivalente problema di programmazione lineare (3.5) input-oriented (Cooper, Seiford, Tone, 2006):



(3.5)



(3.6)



(3.7)



(3.8)



(3.9)

Da cui si ottengono:  $\theta^*, v^*, u^*$

Indicando con  $X$  la matrice degli input per tutte le unità decisionali e  $Y$  quella degli output per le stesse, è possibile riscrivere il problema (3.5)-(3.9) in forma compatta in cui i vettori  $v, u$  sono le variabili:



(3.10)



(3.11)



(3.12)



(3.13)

Poiché ad ogni problema di programmazione lineare è possibile associare un equivalente problema duale, indicando con  $\theta$  la variabile del problema duale associata al vincolo di uguaglianza (3.11) e con  $\lambda=(\lambda_1 , \lambda_2, \dots, \lambda_n )$  le variabili del problema duale associate al vincolo (3.12).

Il problema duale è:



(3.14)



(3.15)



(3.16)



(3.17)

Dal problema duale è possibile evincere due significativi risultati. In primo luogo dal vincolo (3.15) l'input della DMU virtuale ( $X\lambda$ ) è sempre minore o uguale al vettore input della DMU obiettivo moltiplicato per  $\theta$ , ciò a conferma che nel modello CCR-I si vuole mantenere il livello dell'output costante riducendo la quantità di input (minimizzando  $\theta$ ), rimanendo sempre all'interno dell'insieme delle possibilità di produzione. In secondo luogo è possibile notare che l'output della DMU virtuale ( $Y\lambda$ ) studiata deve'essere maggiore o uguale al vettore output della DMU obiettivo.

Successivamente si definiscono, a partire dai vincoli (3.15) e (3.16), le seguenti variabili slack:

$$\text{Input excesses: } s^- = \theta x_o - X\lambda \quad (3.18)$$

$$\text{Output shortfalls: } s^+ = Y\lambda - y_o \quad (3.19)$$

Una DMU è da considerarsi pienamente efficiente se si verificano le seguenti condizioni contemporaneamente:

1.  $\theta^* = 1$ ;
2. Entrambe le variabili slack sono nulle.

Le condizioni sopracitate prese insieme descrivono ciò che viene definita anche “*Efficienza Pareto-Koopmans*” secondo cui una DMU è da considerarsi efficiente se e solo se non è possibile migliorare alcun input o output senza peggiorare altri input o output.

Se, al contrario,  $\theta^* < 1$ , ne consegue che la DMU è inefficiente; è quindi possibile ridurre tutti gli input in modo simultaneo senza cambiare le proporzioni in cui sono utilizzati.

Poiché  $(1 - \theta^*)$  è la massima riduzione proporzionale per ogni input consentita dall'insieme delle possibilità di produzione, qualsiasi riduzione associata a variabili slack non nulle altererà, necessariamente, le proporzioni degli input. Si parla quindi di una DMU “*efficiente in senso radiale*” che presenta un'inefficienza mista (Cooper, Seiford, Tone, 2006).

Si noti che nel caso di una DMU inefficiente è possibile definire il suo Reference set, attraverso il problema duale, esso infatti è costituito per ogni DMU, da quelle DMU cui è assegnato un valore delle variabili duali positivo ( $\lambda^* > 0$ ). Inoltre è possibile definire la proiezione della DMU sulla frontiera efficiente in modo tale da ridurre radialmente (proporzionalmente) gli input o aumentare gli output, così calcolabile:

oppure  (3.20)

oppure  (3.21)

## **CAPITOLO 4**

### **IL MODELLO INTEGRATO DEA-BSC**

#### **4.1 IL CONTESTO DI SVILUPPO**

In un ambiente competitivo, caratterizzato dalla scarsità di risorse, la misurazione delle prestazioni ha assunto un ruolo cruciale. Come già detto nel capitolo 3, la Data Envelopment Analysis (DEA) è una tecnica non parametrica per valutare l'efficienza di una Unità decisionale (DMU) nella trasformazione di input ed output. L'applicazione diffusa della DEA in diversi contesti quali l'assistenza sanitaria, l'istruzione, la produzione, la vendita al dettaglio, il sistema bancario, ecc, ha riscosso un notevole successo. Contemporaneamente negli ultimi anni vent'anni si è assistito allo sviluppo di numerosa letteratura relativa alla necessità di spostare l'attenzione dei manager oltre le classiche misure finanziarie di performance, conseguentemente diversi sistemi per la valutazione della performance in modo più ampio sono stati proposti. La Balanced Scorecard (BSC) è uno dei più noti tra questi approcci di valutazione delle prestazioni e, come visto nel capitolo 2, include indicatori relativi a quattro prospettive: finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e crescita. Nonostante la popolarità dell'approccio DEA e degli approcci BSC, ci sono stati pochissimi studi che hanno esplorato la loro integrazione. L'obiettivo di questo capitolo è illustrare gli studi principali in questo ambito e chiarire le possibilità di utilizzo di un sistema integrato DEA-BSC al fine di arrivare

ad una migliore valutazione delle performance aziendali. È da notare che tutti gli studi sono passati attraverso un contesto operativo reale che ha riguardato approfonditi lavori di ricerca all'interno delle aziende.

Come suggerito da Fitzgerald e Storbeck (2002) la DEA tende a fornire una misura globale di prestazioni, ma può anche celare informazioni utili e oscurare alcuni fattori critici aziendali poiché misure globali di performance spesso non riescono a cogliere gli sforzi dei diversi processi e sotto-processi all'interno dell'organizzazione che, invece, potrebbero fornire preziose informazioni ai manager. Considerato che la BSC (Kaplan e Norton, 1996) è uno strumento che racconta la storia di come ogni parte dell'organizzazione contribuisce al suo successo seguendo una serie di relazioni di causa ed effetto esplicite, essa può offrire un quadro di riferimento utile per strutturare i risultati della metodologia DEA. L'analisi integrata dei risultati di questi modelli complementari è in grado di offrire ricche informazioni per quanto riguarda i sottoprocessi in cui l'organizzazione deve concentrarsi per migliorare le prestazioni complessive, nonché di individuare le reti di apprendimento specifiche per ciascuno dei sottoprocessi.

Pochi studi hanno documentato l'integrazione della DEA con la BSC: le principali sono le opere di Rickards (2003), Eilat et al.(2006), Chen e Chen (2007), Macedo et al.(2009) e Chiang e Lin (2009), che hanno proposto l'utilizzo di un unico modello DEA per catturare le quattro prospettive della BSC, poi sviluppato da altri studiosi in modo più mirato per le singole realtà aziendali. A partire dagli anni novanta la globalizzazione ha aumentato enormemente la concorrenza tra le imprese che, come risposta, hanno dovuto concentrarsi sul presidio di due elementi chiave, l'efficienza e la qualità della loro produzione, prestando altresì sempre maggiore attenzione al cliente. I loro sforzi si basano sul confronto con i principali competitor e sul controllo dei costi standard atti a produrre "best practice". Di conseguenza, *benchmark* e costi standard sono diventati elementi chiave sia come obiettivi di pianificazione sia come obiettivi per la valutazione delle prestazioni . Eppure

secondo Rickards (2003), la questione riguarda proprio il come riconoscere la migliore performance in quanto vi sono tre questioni da affrontare. In primo luogo la necessità di considerare numerosi indicatori di efficienza e quindi è altamente improbabile che, ad esempio, un singolo stabilimento di un'azienda possa essere il migliore in assoluto. In secondo luogo per molte imprese i dati necessari per facilitare comparazioni esterne sono solitamente difficili da ottenere. In terzo luogo, anche se si riesce a raccogliere i dati necessari, rimane ancora il complesso problema di valutarli oggettivamente e dare loro un significato.

#### **4.2 APPROCCI PRINCIPALI AL MODELLO INTEGRATO**

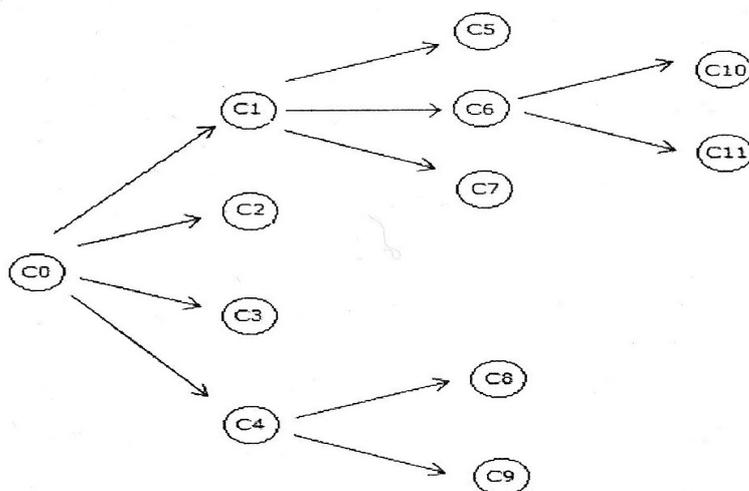
Al fine di evidenziare gli elementi distintivi della ricerca sviluppata nei lavori che si occupano di fornire un approccio integrato delle due metodologie, è necessario segnalare più in dettaglio alcuni degli studi che hanno combinato l'uso della DEA e della BSC. Robert Rickards (2003) è stato il primo che ha sviluppato un modello DEA con l'intento di catturare le quattro prospettive della BSC. In un confronto di 69 unità decisionali di una multinazionale, Rickards ha utilizzato i seguenti output: il flusso di cassa, la capacità di soddisfazione del cliente, la qualità del servizio interno e la motivazione dei dipendenti. Gli input utilizzati sono stati la capacità della macchina, il numero di dipendenti, lo spazio di vendita e le spese di pubblicità. In questo studio, l'utilità della DEA ha permesso la valutazione di alcuni indicatori di performance, selezionati sulla base di un approccio BSC, in un punteggio di prestazione globale. L'utilizzo di tali input e output è significativo perché riguarda a livello pratico indicatori (KPI) rappresentanti le quattro prospettive della BSC ed esemplifica come l'uso degli indicatori può essere significativo anche per altri campi di indagine, ad esempio in imprese diverse dal tipo studiato dall'autore tra cui il non profit. L'analisi di Rickards sostiene che al fine di arrivare ad alcuni giudizi sull'efficiente utilizzo delle risorse, una valutazione può essere svolta attraverso metodi parametrici, ad esempio le analisi di regressione che generano funzioni di

produzione ottimali per un dato insieme di osservazioni. Valutare l'efficienza in questo modo, però, ha tre importanti svantaggi. Il primo, implicito in un'analisi di regressione, è il presupposto che tutti gli impianti o le imprese osservati combinino i loro fattori di input nello stesso modo, ma in pratica la tecnologia di produzione in questione è, in genere, variabile, come hanno esemplificato vari autori tra cui Freeman (1994) e Vromen (1995). In secondo luogo, tale metodologia è in grado di determinare valori medi. Con tali limiti i risultati difficilmente possono fungere da strumento di benchmarking perché essi non rappresentano "best practice" né, tantomeno, esistono nel mondo reale. In terzo luogo, anche se le equazioni di regressione possono includere più input, il risultato è sempre un unico output, di conseguenza, è necessario ripetere l'analisi di regressione per ogni indicatore incluso nella BSC. Rickards con il suo approccio integrato riesce ad ovviare a questi limiti individuando a partire dalle quattro prospettive della BSC alcuni elementi che verranno poi successivamente utilizzati come input ed output del modello DEA. L'idea di Rickards di sviluppare un modello DEA unico per valutare le diverse prospettive della BSC è stata riprodotta in studi successivi: Chen e Chen (2007) hanno applicato questa idea nello studio dell'efficienza nel settore dei semiconduttori di Taiwan; Chen, Chen e Peng (2008), mentre Macedo, Barbosa e Cavalcante (2009) hanno studiato le prestazioni di sportelli bancari. Seguendo un approccio simile, Chiang e Lin (2009) hanno sviluppato un modello DEA al fine di valutare le prestazioni delle case automobilistiche e delle banche commerciali. Questi studi sono importanti perché mostrano come i concetti che la BSC utilizza come indicatori di performance ed obiettivi strategici possono essere incorporati nella metodologia DEA per ottenere delle informazioni ulteriori. Tuttavia, questa area di ricerca avanza in modo significativo con la pubblicazione di altri due studi che mostrano come l'integrazione della DEA e gli approcci BSC può estendere le capacità individuali dei singoli modelli: Eilat, Golany e Shtub (2008) e García-Valderrama, Muleno-Mendigirri e Revuelta-Bordoy (2009).

Eilat, Golany e Shtub (2008) propongono di sviluppare una metodologia per la costruzione e l'analisi di efficienza nell'ambito della ricerca e sviluppo attraverso un'analisi DEA che quantifica alcuni concetti qualitativi incorporati nell'approccio BSC. Introducono, oltre alle tradizionali quattro prospettive, un quinto punto di vista, la prospettiva dell'incertezza che comprende misure quali la probabilità di successo tecnico e la probabilità di successo commerciale, misure critiche nella valutazione dei progetti di ricerca e sviluppo. La probabilità di successo tecnico comprende misure come la complessità del programma, la tecnologia base di competenze e la disponibilità delle persone e strutture, mentre la probabilità di successo commerciale comprende misure come la maturità del mercato, l'intensità competitiva, lo sviluppo di applicazioni commerciali e le ipotesi commerciali. La metodologia proposta si compone di sette passi a partire da uno schema di allocazione delle risorse che distribuisce le risorse (input, nella terminologia DEA) tra categorie relative a dimensioni strategiche chiave. Il modello DEA-BSC integrato affronta tre comuni obiettivi che le imprese cercano di realizzare: il raggiungimento degli obiettivi strategici (efficacia), l'ottimizzare dell'utilizzo delle risorse nel generare il desiderato output (obiettivo efficienza), e l'equilibrio ottenuto. Il contributo del modello che viene presentato è sia concettuale, perché si integra la BSC nel modello DEA di tipo CCR, che teorico attraverso l'introduzione di una struttura gerarchica di vincoli di bilanciamento. Dal punto di vista pratico funge da supporto nella valutazione dei progetti in tutto il loro ciclo di vita durante le fasi di selezione, pianificazione, esecuzione, e conclusione, sfruttando il concetto di sostenibilità nel tempo proprio del modello BSC.

Figura 4.1: Esempio di struttura gerarchica.

F



Fonte: Eilat, Golany e Shtub (2008)

Il modello DEA-BSC aumenta le capacità individuali dell'approccio DEA e di quello BSC: dal punto di vista della DEA, il modello suddivide gli input e gli output in sottoinsiemi, aggiungendo dei vincoli che riflettono le relazioni tra questi, mentre dal punto di vista della BSC, il modello propone un nuovo approccio alla valutazione delle prestazioni tramite l'analisi quantitativa che combina le misure all'interno di ogni scheda in un unico valore.

Un altro approccio è quello di García-Valderrama, Muleno-Mendigirri e Revuelta-Bordoy (2009) in cui viene sviluppato uno studio che riguarda 90 aziende spagnole. L'obiettivo di tale lavoro è quello di mettere in relazione le prospettive della BSC per le attività di R&S attraverso la metodologia DEA. Per questo scopo, è stata utilizzata una scala sviluppata da García-Valderrama e Mulero-Mendigirri (2005) per misurare l'efficacia delle attività di R&S adattandola alle quattro prospettive tradizionali della BSC cui aggiungere una prospettiva supplementare definita "innovazione" per la necessità di separare nettamente il commerciale e i risultati finanziari della società dal valore aggiunto nella gestione della clientela e di

quello percepito dagli azionisti. La procedura di ricerca è quella di dimostrare empiricamente utilizzando la DEA le relazioni ipotetiche tra le cinque prospettive della BSC. Mentre gli studi discussi in precedenza hanno utilizzato un modello unico per integrare i metodi DEA e BSC, García-Valderrama, Muleno-Mendigirri e Revuelta-Bordoy (2009) hanno scelto di lavorare con più modelli. Cinque modelli DEA sono stati sviluppati per testare i legami causa ed effetto suggeriti dai sostenitori della BSC, nel contesto delle attività di ricerca e sviluppo legando di volta in volta le prospettive BSC tra loro, utilizzandole prima come input e poi come output, come indicato nella tabella:

Efficiency	Outputs	Inputs	Ratio of efficiency
F-C	Financial perspective indicators	Customers perspective indicators	$F-C \text{ efficiency} = \frac{\text{Financial perspective indicators}}{\text{Customers perspective indicators}}$
C-I	Customers perspective indicators	Innovation perspective indicators	$C-I \text{ efficiency} = \frac{\text{Customers perspective indicators}}{\text{Innovation perspective indicators}}$
I-PI	Innovation perspective indicators	Internal processes perspective	$I-PI \text{ efficiency} = \frac{\text{Innovation perspective indicators}}{\text{Internal processes perspective indicators}}$
PI-AC	Internal processes perspective	Learning and growth perspective	$PI-AC \text{ efficiency} = \frac{\text{Internal processes perspective indicators}}{\text{Learning and growth perspective indicators}}$
F-AC	Financial perspective indicators	Learning and growth perspective	$F-AC \text{ efficiency} = \frac{\text{Financial perspective indicators}}{\text{Learning and growth perspective indicators}}$

Figura 4.2: Modelli di efficienza studiati.

Fonte: García-Valderrama, Muleno-Mendigirri e Revuelta-Bordoy (2009)

La necessità di valutare l'efficienza delle attività di R&S ha portato a proporre cinque modelli di efficienza che hanno a loro volta permesso di analizzare le ipotetiche relazioni di causa- effetto tra le prospettive della BSC , poiché ogni dimensione è stata considerata variabile di input o output nei diversi modelli. Il risultato è stato l'istituzione di un quadro per l'analisi delle relazioni tra i risultati e l'efficienza con cui l'attività è organizzata, gestita ed eseguita. La comprensione di queste relazioni tra i risultati e le attività è estremamente importante soprattutto per le aziende più innovative: esse, infatti, hanno bisogno di sapere quanto successo hanno le loro politiche interne in materia di sviluppo ed esecuzione di nuovi progetti di ricerca e come queste riguardino le quantità di risorse investite in attività di ricerca e sviluppo.

Il più recente contributo, come già accennato, è quello di Amado, Santos, Marques (2012) che ha un taglio molto pratico e deriva dallo studio di un'azienda

portoghese. A partire dalla mappa strategica sono stati isolati gli indicatori chiave e da questi sono stati prodotti input ed output delle quattro prospettive della BSC. Sono stati sviluppati quattro modelli DEA, uno appunto per ogni prospettiva. Non si è notata una forte correlazione tra i punteggi delle prospettive, conferma che, in questo contesto, è vantaggioso allontanarsi da un modello DEA onnicomprensivo verso diversi modelli complementari che catturino diverse dimensioni della performance. I risultati hanno altresì mostrato che un'analisi approfondita dei pesi connessi è in grado di offrire informazioni importanti per la gestione dei processi di produzione e di fornire in tal modo maggiori informazioni che la metodologia DEA da sola tende non evidenziare. Tuttavia, i risultati di questo caso di studio devono essere interpretati con cautela perché sono stati utilizzati dati costituiti da un solo segmento di una società per un anno. Ciò pone alcune limitazioni, in quanto non è possibile generalizzare statisticamente da questi risultati. È importante sottolineare, tuttavia, che l'obiettivo di questo studio non era garantire una generalizzazione statistica dei risultati, ma piuttosto effettuare una valutazione formativa approfondita, concentrandosi sui processi produttivi disaggregati, come tentativo di aprire la scatola nera delle trasformazioni input-output e identificare alcune delle strutture e dei meccanismi che stanno dietro la pratica di successo. Nonostante i suoi limiti, lo studio mostra il potenziale della DEA di contribuire ad elaborare interventi di miglioramento e pone delle basi per ulteriori approfondimenti. Gli autori sostengono che negli studi di ricerca futuri, sarebbe interessante effettuare analisi dinamiche in contesti diversi, al fine comprendere meglio le relazioni tra le diverse dimensioni della performance; in particolare, sarebbe importante per testare i rapporti di causa ed effetto ipotizzati dai sostenitori della BSC.

Nello studio di Amado, Santos, Marques (2012), gli studiosi hanno scelto di lavorare con più modelli interconnessi DEA per una migliore valutazione delle dinamiche dei processi di produzione e dei sotto-processi utilizzando gli output di un modello come input per il modello seguente. Il loro obiettivo è stato quello di dimostrare che l'integrazione di questi due metodi in grado di offrire informazioni

critiche e far luce sulle azioni necessarie dei decisori. L'utilizzo di input una prospettiva come output di un'altra differente nei modelli DEA è stato utilizzato anche da Garcia-Valderrama et al., ma nonostante l'uso di un approccio simile, gli obiettivi dei due studi sono diversi poiché mentre nello studio di Garcia-Valderrama, Muleno-Mendigirri e Revuelta-Bordoy (2009) i dati dell'indagine da diverse aziende sono stati utilizzati per testare le relazioni ipotizzate, nello studio di Amado, Santos e Marques (2012), l'obiettivo è stato quello di promuovere l'apprendimento. Questa è, infatti, una differenza importante rispetto agli studi precedenti poiché essi sono stati prevalentemente di tipo descrittivo e classificatorio o sono stati eseguiti per verificare proposizioni teoriche. Al contrario, la valutazione di Amado, Santos e Marques (2012) è stata prevalentemente formativa poiché caratterizzata da uno sforzo per coinvolgere i decisori e per fornire informazioni utili alla gestione organizzativa al fine di identificare le opportunità per aiutare ciascuna DMU a migliorare le sue prestazioni.

## **CAPITOLO 5**

### **LE FONDAZIONI LIRICO-SINFONICHE – APPROCCI BSC E DEA NELLA VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA**

#### **5.1 L'APPROCCIO BSC PER UNA FONDAZIONE LIRICO-SINFONICA**

Come già evidenziato nel cap. 2, i concetti principali sottostanti al framework della BSC sostengono che la performance aziendale non è descritta soltanto da indicatori di tipo finanziario, ciò implica la necessità di comprendere come i risultati sono generati, quali fattori li influenzano e come i decisori possano gestirli. Non solo, ma per tale scopo è necessario affrontare la performance da diverse prospettive che comprendono i clienti, i processi e la crescita, rendendo possibile un sostegno dell'impresa nel medio-lungo periodo. Nella mappa strategica confluiscono le quattro prospettive connesse e intersecate, ma che sono generate a partire dalla visione strategica ossia l'insieme degli obiettivi nel lungo periodo attraverso una proiezione nel futuro che rispecchia ideali, valori e aspirazioni dell'azienda, da intendersi, come sostenuto da Decastri (1998), in un progetto fortemente impegnativo, una guida ambiziosa, ma realizzabile, delle priorità aziendali, costruita sulla base di realistici scenari interni ed esterni. Per quanto riguarda le organizzazioni non profit al concetto di strategia va sostituito il concetto di mission che modifica in tale senso la struttura del modello BSC tradizionale per rispondere in maniera più efficace alle esigenze dell'organizzazione poiché l'obiettivo principale non risiede più nell'incremento del valore per gli azionisti, ma in un incremento del valore per una molteplicità di

stakeholders. L'importanza che Norton e Kaplan evidenziano circa la necessità di misurare non solo i risultati finali dell'organizzazione, ma soprattutto la qualità dei processi interni e delle relazioni esterne, come elementi chiave che permettono di raggiungere gli obiettivi finali, è particolarmente valida per il settore non profit (Hinna, 2005) poiché spesso, la conoscenza dei dati non connessa al modello logico-relazionale che mette in relazione la mission con processi e risultati, non consente di capire realmente le dinamiche interne e ciò che permette il raggiungimento dei risultati desiderati.

È da evidenziare una certa inadeguatezza del modello tradizionale della BSC rispetto alla capacità di cogliere gli elementi critici di una Fondazione lirico-sinfonica, infatti, l'ordine delle diverse prospettive non è casuale. Alla base di tale differenza stanno le finalità per cui è costituita una Fondazione di questo tipo. Come riportato, ad esempio, dallo Statuto del Teatro alla Scala di Milano: *“La Fondazione non ha scopo di lucro e, nella difesa della propria autonomia, rafforza la propria peculiarità in campo lirico-sinfonico, desunta dalla specificità della Fondazione stessa nella storia della cultura operistica e sinfonica italiana e persegue l'assoluta rilevanza internazionale, che le deriva dall'accertata capacità della Fondazione di programmare e realizzare, in modo sistematico e non occasionale, una parte significativa della propria attività lirico-sinfonica in ambito internazionale. La Fondazione persegue altresì l'educazione musicale della collettività, la formazione professionale dei quadri artistici e tecnici; promuove la trasmissione dei valori civili fondamentali, in particolare verso i giovani, e la ricerca e la produzione musicale, anche in funzione di promozione sociale e culturale; provvede direttamente alla gestione dei teatri ad essa affidati, ne conserva e valorizza il patrimonio storico-culturale, con particolare riferimento al territorio nel quale opera; ne salvaguarda il patrimonio produttivo, musicale, artistico, tecnico e professionale.”*. Risulta chiaro che, in tale contesto, il

fine non è il reddito, ma la realizzazione di obiettivi sociali, rendendosi necessario un capovolgimento delle prospettive del modello originale della Balanced Scorecard poiché la misurazione di performance non finanziarie costituiscono un elemento principale, e non sussidiario, per la realizzazione degli obiettivi sociali. Anche la prospettiva del cliente risulta diversa in quanto il cliente non è più semplicemente il soggetto che fruisce dei beni prodotti dall'impresa, ma il cliente della Fondazione lirico-sinfonica è costituito da tre tipologie di soggetti. Oltre ai fruitori tradizionali del prodotto teatrale che acquistano biglietti e abbonamenti, rientrano in questo gruppo i soggetti pubblici come lo Stato, la Regione, i Comuni che forniscono finanziamenti e sostegno alle Fondazioni, ma anche i soggetti privati che attraverso le loro donazioni permettono un'ulteriore autonomia dei Teatri lirici. È evidente che in tale modo accade che chi beneficia dei servizi e del prodotto è un soggetto diverso da colui che paga o che contribuisce maggiormente, ciò rende necessario che la BSC tenga sotto controllo due dimensioni rilevanti. La prima riguarda il valore sociale generato dall'organizzazione su cui si concentra l'interesse dei finanziatori, soprattutto pubblici, la seconda, invece, è relativa al livello di legittimazione sociale, elemento questo che ovviamente interessa maggiormente i donatori privati che in tal modo assumono prestigio e visibilità rispetto alla comunità di riferimento. Altro elemento di rilievo nella incapacità del sistema BSC tradizionale rispetto alle esigenze di una Fondazione lirica riguarda il tema della collaborazione della stessa con le altre Fondazioni. Nella logica BSC il tema dei processi interni e dell'apprendimento è strettamente connesso ad una logica di fondo che consenta il mantenimento di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti dello stesso settore di mercato. Anche le aziende non profit, in questo caso le Fondazioni lirico-sinfoniche, operano all'interno di un contesto competitivo, ma è necessario per loro muoversi nel mercato con uno spirito di collaborazione data la scarsità di risorse disponibili e nel tentativo di diminuire i costi di produzione attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie comuni o tramite collaborazioni volte a proporre co-produzioni. Per venire incontro a tali esigenze Kaplan e Norton (2009) propongono di modificare la mappa strategica tradizionale e, applicandola al mondo non profit, utilizzare al

posto della tradizionale prospettiva finanziaria, una nuova prospettiva (Tab. 5.1). Come già detto l'organizzazione non profit interagisce con diversi tipi di soggetti, tra questi ricoprono particolare importanza coloro che possono essere definiti “fondatori” ossia i soggetti che forniscono contributi sostanziali alle entrate dell'impresa e che in qualche modo se ne assumono delle responsabilità anche di tipo giuridico e i soggetti definibili come “fiduciari” ossia coloro che forniscono mezzi finanziari necessari al raggiungimento degli scopi sociali, ma che a differenza dei primi non hanno responsabilità di tipo giuridico.



Figura 5.1: proposta di mappa strategica di un'impresa non profit.

Fonte: Klaplan e Norton (2009)

Ecco che la mappa strategica così disegnata permette all'organizzazione di collegare in termini di causa ed effetto la soddisfazioni dei vari stakeholders, quella dei clienti e l'utilizzo delle risorse nei processi aziendali con il fine ultimo di permettere la realizzazione della mission anche grazie alla forza di attrazione che l'organizzazione può avere nei confronti di nuovi soggetti fiduciari. La sostenibilità di questo circolo virtuoso dovrebbe in tal modo garantire un perdurare dell'impresa nel tempo e il perseguimento degli obiettivi sociali.

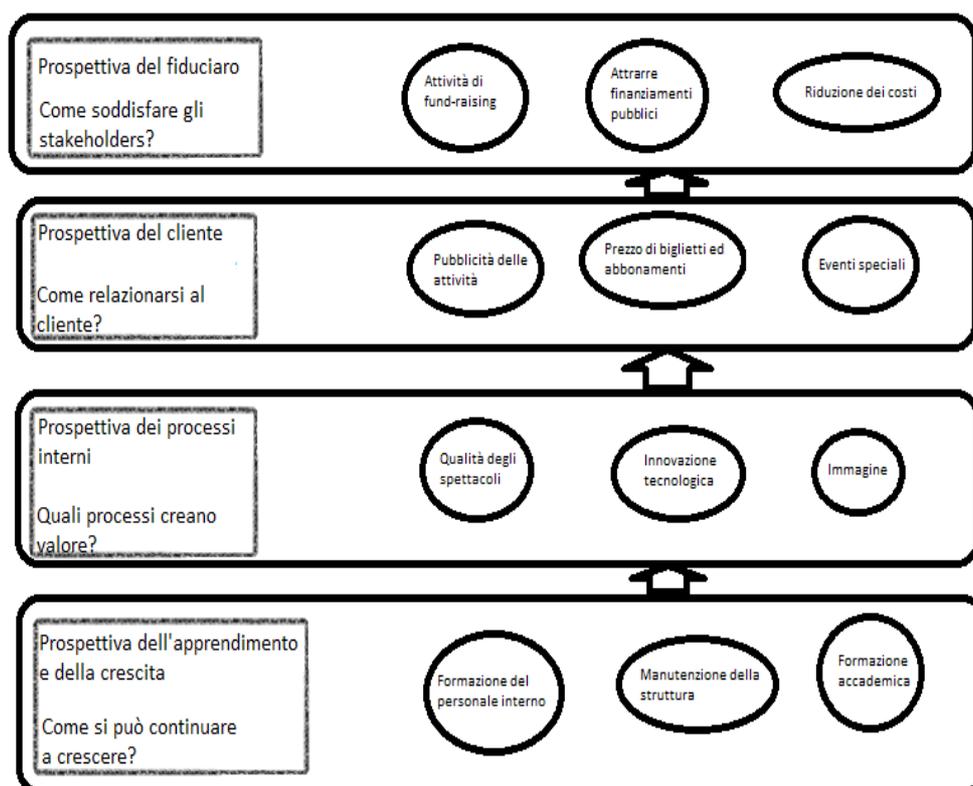
L'utilizzo del modello della Balanced Scorecard nella gestione di un teatro lirico e, più ampiamente per le performing arts, è stato proposto e utilizzato in numerose applicazioni pratiche, in particolare sono di notevole interesse quelle proposte per la Boston Lyric Opera da Kaplan e Norton (2004), ma anche quelle per la Singapore Chinese Orchestra nel lavoro di Lai Hong Chung e Han (2004). Premesso che ogni singolo teatro avrà una mappa strategica unica e diversa dalle altre, è possibile, tuttavia, cercare delle possibilità di elementi comuni nelle esigenze di misurazione di una Fondazione lirico-sinfonica. A partire dalla definizione della mission aziendale, rintracciabile nello Statuto della Fondazione, sarà necessario enucleare degli obiettivi cui collegare degli indicatori di performance che raccolgano gli elementi chiave di ogni prospettiva.

A titolo esemplificativo oltre alla prospettiva degli indicatori tradizionale quali i ricavi di vendita e prestazioni rispetto, i costi di produzione oppure i costi del personale, grande importanza rivestirà la prospettiva dei clienti. In questa possono rientrare diversi indicatori, quali il numero di abbonati, il numero di spettatori paganti, la distribuzione del pubblico per fascia d'età o studi sui flussi turistici da collegare ad una maggior o minore produzione di spettacoli in un determinato periodo. Estrema importanza hanno anche gli indicatori dei processi interni che riguardano la gestione del personale e dei contratti artistici, così come la selezione dei cast che più sono in grado di fare fronte alle esigenze del pubblico in termini di prestazione e notorietà, ma anche la capacità dell'organizzazione di allestire un determinato spettacolo che comprende la progettazione e la produzione di scenografie, il settore costumi, il settore di light designing e tutti i processi tecnici legati allo spettacolo.

La BSC, essendo un sistema di direzione a supporto della gestione strategica, deve servire, per ogni teatro lirico, ad esplicitare e comunicare la strategia, a legare obiettivi ed azioni alla strategia, ma anche a pianificare al fine di raggiungere gli

obiettivi desiderati e ad attivare dei processi di apprendimento, sia attraverso la storicizzazione dei dati, sia tramite la relativizzazione degli stessi rispetto a quelli conseguiti dalle altre Fondazioni.

Figura 5.1: proposta di mappa strategica di una Fondazione lirico-sinfonica.



In linea generale l'analisi andrà svolta con lo scopo primario di:

1. definire indicatori di prestazione associati risultati finali per quanto riguarda le quattro dimensioni della Balanced Scorecard (BSC), vale a dire: i clienti, processi interni, apprendimento e crescita, e finanziario;
2. comprendere i legami principali tra tali indicatori e i driver di performance connessi;

3. individuare le risorse strategiche che interessano i driver di performance;
4. analizzare i fattori che incidono sulle risorse strategiche, e in particolare, le su cui i manager possono operare, esterni vincoli e decisori coinvolti, dentro e fuori l'organizzazione.

L'analisi va mirata ed evidenziare le condizioni di efficienza nella gestione della Fondazione lirico-sinfonica, considerando con tale termine la capacità di ottimizzazione del rapporto input ed output sotto tre punti di vista differenti. In primo luogo è necessario guardare alla cosiddetta efficienza gestionale che riguarda l'utilizzo dei fattori della produzione artistica, in particolare si evidenzia l'utilità di mantenere sotto controllo il costo della produzione rispetto al numero di attività oppure rispetto ai ricavi di vendita. Il concetto di efficienza va anche verificato con un esame della struttura patrimoniale del Teatro che deve supportare i piani di gestione in quanto elemento di connessione fra Fondazione e finanziamento sia da parte dei soggetti privati che dei soggetti pubblici come Stato, attraverso il Fus, Regioni e Comuni. Rientrano in tale ambito tutti gli indicatori che mantengono sotto controllo le tempistiche di finanziamento e il rapporto fra entrate ed uscite di gestione per mantenere la capacità della Fondazione di rispondere a necessità di liquidità o di far fronte ai debiti. Il terzo elemento che va considerato quando si parla di efficienza è la capacità di produrre valore attraverso l'attrazione di capitali da un lato e dall'altro il coinvolgimento di nuovo pubblico mediante una valida produzione secondo il giusto mix che comprenda opere liriche, balletti, concerti e recital. A tale riguardo, come rileva Mion (2008), sono diversi gli indici determinabili, quali, ad esempio, quelli mirati a misurare l'impatto dei contributi in conto esercizio sul totale dei ricavi o l'incidenza sociale della produzione artistica, determinata quale complemento all'unità del rapporto tra ricavi di vendita di biglietti ed abbonamenti ed onerosità della produzione artistica.



## 5.2 L'APPROCCIO DEA PER LA VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA

Si è scelto di indagare due aspetti relativi al concetto di efficienza che sono emersi dallo sviluppo dell'approccio della Balanced Scorecard alle Fondazioni lirico-sinfoniche: l'efficienza gestionale da un lato e la capacità di produrre valore tramite l'attrazione di capitale dall'altro. Il criterio utilizzato nella scelta delle variabili di input ed output è strettamente connesso ai valori che influiscono sui diversi ambiti gestionali considerati nell'analisi BSC del par. 5.1 e combinati in diversi modelli utili a studiare alcuni tra gli aspetti più rilevanti nella gestione delle Fondazioni con riferimento, in questo caso, all'esercizio 2010.

Si sono, nel complesso, considerate le seguenti variabili di input ed output:

- Costo per il personale;
- Costo per servizi;
- Costo della produzione;
- Numero di spettacoli rappresentati (lirica, balletto, concerti ed altre attività);
- Numero del personale (interno);
- Numero di posti disponibili;
- Contributi in c/esercizio erogati dallo Stato tramite il Fus;
- Contributi in c/esercizio erogati da Fondatori e Sostenitori;
- Ricavi di vendita e prestazioni.

Poiché l'analisi DEA necessita di un numero di DMU che supera il doppio della somma delle variabili di input ed output e nel caso in questione le DMU considerabili sono 13, gli input ed output presi in considerazione sono al massimo 3 o 4. Si noti che non è stato possibile inserire l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia di Roma nell'analisi per la specificità normativo-gestionale, ma soprattutto produttiva che la caratterizza. Essa, infatti, produce prevalentemente concerti o opere liriche in

forma di concerto, oltre che a numerose attività legate alla formazione dei giovani musicisti, conseguentemente i costi e la struttura organizzativa che la sostengono sono estremamente diversi da quelli delle altre Fondazioni rendendo l'analisi non omogenea.

### 5.2.1 L'efficienza gestionale

Al fine di valutare l'efficienza gestionale sono state utilizzate 3 o 4 variabili di input ed output per ciascun modello analizzato; tra gli input si sono considerati il numero di posti disponibili, i costi del personale, i costi per l'acquisizione di servizi e i costi della produzione totale, mentre per gli output il numero di spettacoli realizzati e i ricavi di vendita.

**Modello 1** - Input: numero di posti disponibili; output: ricavi di vendita e prestazioni e numero di spettacoli rappresentati.

Tabella 5.1 - Risultati ottenuti con l'applicazione della metodologia DEA (CCR-I), anno 2010, modello 1.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference Set
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1	1	{T <sub>1</sub> }
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,876923077	3	{T <sub>1</sub> }
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,512462076	9	{T <sub>1</sub> }
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,537732592	8	{T <sub>1</sub> }
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1	1	{T <sub>5</sub> }
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,820684924	4	{T <sub>1</sub> , T <sub>5</sub> }
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,819838057	5	{T <sub>1</sub> }
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,234677296	12	{T <sub>1</sub> , T <sub>5</sub> }
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,763733812	6	{T <sub>1</sub> , T <sub>5</sub> }
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,480752197	10	{T <sub>1</sub> }
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,635837271	7	{T <sub>1</sub> , T <sub>5</sub> }
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	0,072495395	13	{T <sub>5</sub> }
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,256719984	11	{T <sub>1</sub> , T <sub>5</sub> }

--	--	--	--	--

Figura 5.3 - Risultati ordinati in ordine di efficienza crescente, anno 2010, modello 1.

Tabella 5.2 - Proiezione sulla frontiera efficiente e percentuali di miglioramento delle variabili di input ed output, anno 2010, modello 1.

Codice	I/O	Dati	Proiezione	Differenza	%
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1			
	Posti disponibili	960	960	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3733877	3733877	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	130	130	0	0,00%
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,876923077			
	Posti disponibili	1600	1403,076923	-196,9230769	-12,31%
	Ricavi di vendita e prestazioni	1734764	5457204,846	3722440,846	214,58%
	Spettacoli rappresentati	190	190	0	0,00%
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,512462076			
	Posti disponibili	2003	1026,461538	-976,5384615	-48,75%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3979650	3992376,177	12726,17692	0,32%
	Spettacoli rappresentati	139	139	0	0,00%
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,537732592			
	Posti disponibili	2005	1078,153846	-926,8461538	-46,23%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3389274	4193431,092	804157,0923	23,73%
	Spettacoli rappresentati	146	146	0	0,00%
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1			
	Posti disponibili	2030	2030	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	39430302	39430302	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	237	237	0	0,00%
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,820684924			
	Posti disponibili	1300	1066,890402	-233,1095985	-17,93%
	Ricavi di vendita e prestazioni	4544675	4544675	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	144	144	0	0,00%
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,819838057			
	Posti disponibili	1216	996,9230769	-219,0769231	-18,02%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3342757	3877487,654	534730,6538	16,00%
	Spettacoli rappresentati	135	135	0	0,00%
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,234677296			
	Posti disponibili	5132	1204,363882	-3927,636118	-76,53%

	Ricavi di vendita e prestazioni	6424280	6424280	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	161	161	0	0,00%
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,763733812			
	Posti disponibili	1972	1506,083076	-465,9169235	-23,63%
	Ricavi di vendita e prestazioni	7479479	7479479	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	202	202	0	0,00%
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,480752197			
	Posti disponibili	2258	1085,538462	-1172,461538	-51,92%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3299359	4222153,223	922794,2231	27,97%
	Spettacoli rappresentati	147	147	0	0,00%
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,635837271			
	Posti disponibili	2018	1283,119613	-734,8803871	-36,42%
	Ricavi di vendita e prestazioni	6451695	6451695	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	172	172	0	0,00%
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	0,072495395			
	Posti disponibili	16200	1174,425393	-15025,57461	-92,75%
	Ricavi di vendita e prestazioni	22811797	22811797	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	132	137,1127183	5,112718259	3,87%
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,256719984			
	Posti disponibili	1482	380,4590168	-1101,540983	-74,33%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3577185	3577185	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	49	49	0	0,00%

**Modello 2** - Input: costo del personale; output: ricavi di vendita e prestazioni e numero di spettacoli rappresentati.

Tabella 5.4 - Risultati ottenuti con l'applicazione della metodologia DEA (CCR-I), anno 2010, modello 2.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference Set
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	0,715239298	8	{T <sub>2</sub> , T <sub>13</sub> }
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	1	1	{T <sub>2</sub> }
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,492405897	12	{T <sub>2</sub> , T <sub>13</sub> }
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,816208929	7	{T <sub>2</sub> , T <sub>13</sub> }
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	0,702557343	9	{T <sub>12</sub> , T <sub>13</sub> }
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,635910102	10	{T <sub>2</sub> , T <sub>13</sub> }
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,519519407	11	{T <sub>2</sub> , T <sub>13</sub> }
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,383432639	13	{T <sub>2</sub> , T <sub>13</sub> }
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,907937262	4	{T <sub>2</sub> , T <sub>13</sub> }
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,888565799	5	{T <sub>2</sub> , T <sub>13</sub> }
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,860988313	6	{T <sub>2</sub> , T <sub>13</sub> }
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	1	1	{T <sub>12</sub> }
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	1	1	{T <sub>13</sub> }

Figura 5.4 - Risultati ordinati in ordine di efficienza crescente, anno 2010, modello 2.

Tabella 5.5 - Proiezione sulla frontiera efficiente e percentuali di miglioramento delle variabili di input ed output, anno 2010, modello 2.

Codice	I/O	Dati	Proiezione	Differenza	%
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	0,715239298			
	Costo del personale	16904676	12090888,59	-4813787,412	-28,48%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3733877	3733877	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	130	130	0	0,00%
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	1			
	Costo del personale	17034912	17034912	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	1734764	1734764	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	190	190	0	0,00%

T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,492405897			
	Costo del personale	26250243	12925774,44	-13324468,56	-50,76%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3979650	3979650	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	139	139	0	0,00%
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,816208929			
	Costo del personale	16468234	13441519,64	-3026714,359	-18,38%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3389274	3389274	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	146	146	0	0,00%
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	0,702557343			
	Costo del personale	64682633	45443258,8	-19239374,2	-29,74%
	Ricavi di vendita e prestazioni	39430302	39430302	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	237	237	0	0,00%
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,635910102			
	Costo del personale	21171001	13462853,42	-7708147,584	-36,41%
	Ricavi di vendita e prestazioni	4544675	4544675	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	144	144	0	0,00%
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,519519407			
	Costo del personale	23992377	12464505,47	-11527871,53	-48,05%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3342757	3342757	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	135	135	0	0,00%
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,383432639			
	Costo del personale	39855320	15281830,52	-24573489,48	-61,66%
	Ricavi di vendita e prestazioni	6424280	6424280	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	161	161	0	0,00%
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,907937262			
	Costo del personale	21008262	19074183,89	-1934078,11	-9,21%
	Ricavi di vendita e prestazioni	7479479	7479479	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	202	202	0	0,00%
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,888565799			
	Costo del personale	15209053	13514244,33	-1694808,671	-11,14%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3299359	3299359	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	147	147	0	0,00%
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,860988313			
	Costo del personale	18880139	16255579,02	-2624559,978	-13,90%
	Ricavi di vendita e prestazioni	6451695	6451695	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	172	172	0	0,00%
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	1			
	Costo del personale	26140722	26140722	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	22811797	22811797	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	132	132	0	0,00%
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	1			

	Costo del personale	4928283	4928283	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3577185	3577185	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	49	49	0	0,00%

**Modello 3** - Input: costo dei servizi; output: ricavi di vendita e prestazioni e numero di spettacoli rappresentati.

Tabella 5.6 - Risultati ottenuti con l'applicazione della metodologia DEA (CCR-I), anno 2010, modello 3.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference Set
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1	1	{T <sub>1</sub> }
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	1	1	{T <sub>2</sub> }
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,633843952	10	{T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> }
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,946812551	4	{T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> }
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	0,842638762	6	{T <sub>1</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,580596367	11	{T <sub>1</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,634634183	9	{T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> }
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,570301810	12	{T <sub>1</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,696070712	8	{T <sub>1</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,907676698	5	{T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> }
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,729379865	7	{T <sub>1</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	1	1	{T <sub>12</sub> }
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,468153603	13	{T <sub>1</sub> , T <sub>12</sub> }

Figura 5.5 - Risultati ordinati in ordine di efficienza crescente, anno 2010, modello 3.

Tabella 5.7 - Proiezione sulla frontiera efficiente e percentuali di miglioramento delle variabili di input ed output, anno 2010, modello 3.

Codice	I/O	Dati	Proiezione	Differenza	%
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1			

	Costo dei sevizi	4177807	4177807	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3733877	3733877	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	130	130	0	0,00%
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	1			
	Costo dei sevizi	4868527	4868527	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	1734764	1734764	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	190	190	0	0,00%
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,633843952			
	Costo dei sevizi	7040864	4462809,067	-2578054,933	-36,62%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3979650	3979650	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	139	139	0	0,00%
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,946812551			
	Costo dei sevizi	4673219	4424662,405	-248556,5955	-5,32%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3389274	3389274	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	146	146	0	0,00%
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	0,842638762			
	Costo dei sevizi	27987709	23583528,46	-4404180,537	-15,74%
	Ricavi di vendita e prestazioni	39430302	39430302	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	237	237	0	0,00%
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,580596367			
	Costo dei sevizi	8315162	4827752,851	-3487409,149	-41,94%
	Ricavi di vendita e prestazioni	4544675	4544675	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	144	144	0	0,00%
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,634634183			
	Costo dei sevizi	6556099	4160724,535	-2395374,465	-36,54%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3342757	3342757	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	135	135	0	0,00%
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,57030181			
	Costo dei sevizi	10617278	6055052,86	-4562225,14	-42,97%
	Ricavi di vendita e prestazioni	6424280	6424280	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	161	161	0	0,00%
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,696070712			
	Costo dei sevizi	10505768	7312757,414	-3193010,586	-30,39%
	Ricavi di vendita e prestazioni	7479479	7479479	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	202	202	0	0,00%
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,907676698			
	Costo dei sevizi	4866666	4417359,323	-449306,6772	-9,23%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3299359	3299359	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	147	147	0	0,00%
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,729379865			
	Costo dei sevizi	8592700	6267342,362	-2325357,638	-27,06%

	Ricavi di vendita e prestazioni	6451695	6451695	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	172	172	0	0,00%
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	1			
	Costo dei sevizi	13551455	13551455	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	22811797	22811797	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	132	132	0	0,00%
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,468153603			
	Costo dei sevizi	5632122	2636698,204	-2995423,796	-53,18%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3577185	3577185	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	49	49	0	0,00%

**Modello 4** - Input: costo della produzione; output: ricavi di vendita e prestazioni e numero di spettacoli rappresentati.

Tabella 5.8 - Risultati ottenuti con l'applicazione della metodologia DEA (CCR-I), anno 2010, modello 4.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference Set
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	0,828699007	7	{T <sub>2</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	1	1	{T <sub>2</sub> }
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,583169559	11	{T <sub>2</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,926990209	4	{T <sub>2</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	0,770887453	8	{T <sub>2</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,637850014	10	{T <sub>2</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,575714589	12	{T <sub>2</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,503257088	13	{T <sub>2</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,860674257	6	{T <sub>2</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,941952536	3	{T <sub>2</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,888768973	5	{T <sub>2</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	1	1	{T <sub>12</sub> }
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,766623586	9	{T <sub>2</sub> , T <sub>12</sub> }

Figura 5.6 - Risultati ordinati in ordine di efficienza crescente, anno 2010, modello 4.

Tabella 5.9 - Proiezione sulla frontiera efficiente e percentuali di miglioramento delle variabili di input ed output, anno 2010, modello 4.

Codice	I/O	Dati	Proiezione	Differenza	%
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	0,828699007			
	Costo della produzione	24896321	20631556,49	-4264764,505	-17,13%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3733877	3733877	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	130	130	0	0,00%
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	1			
	Costo della produzione	24523142	24523142	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	1734764	1734764	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	190	190	0	0,00%

T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,583169559			
	Costo della produzione	37794574	22040645,04	-15753928,96	-41,68%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3979650	3979650	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	139	139	0	0,00%
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,926990209			
	Costo della produzione	23683566	21954433,79	-1729132,215	-7,30%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3389274	3389274	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	146	146	0	0,00%
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	0,770887453			
	Costo della produzione	112804589	86959642,32	-25844946,68	-22,91%
	Ricavi di vendita e prestazioni	39430302	39430302	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	237	237	0	0,00%
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,637850014			
	Costo della produzione	36798008	23471609,93	-13326398,07	-36,21%
	Ricavi di vendita e prestazioni	4544675	4544675	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	144	144	0	0,00%
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,575714589			
	Costo della produzione	35809808	20616228,9	-15193579,1	-42,43%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3342757	3342757	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	135	135	0	0,00%
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,503257088			
	Costo della produzione	56182312	28274146,72	-27908165,28	-49,67%
	Ricavi di vendita e prestazioni	6424280	6424280	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	161	161	0	0,00%
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,860674257			
	Costo della produzione	40196234	34595863,82	-5600370,184	-13,93%
	Ricavi di vendita e prestazioni	7479479	7479479	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	202	202	0	0,00%
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,941952536			
	Costo della produzione	23285339	21933684,12	-1351654,878	-5,80%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3299359	3299359	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	147	147	0	0,00%
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,888768973			
	Costo della produzione	33285880	29583457,38	-3702422,623	-11,12%
	Ricavi di vendita e prestazioni	6451695	6451695	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	172	172	0	0,00%
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	1			
	Costo della produzione	49719885	49719885	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	22811797	22811797	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	132	132	0	0,00%
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,766623586			

	Costo della produzione	14425088	11058612,68	-3366475,315	-23,34%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3577185	3577185	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	49	49	0	0,00%

**Modello 5** - Input: costo della produzione, numero di posti disponibili; output: ricavi di vendita e prestazioni e numero di spettacoli rappresentati.

Tabella 5.10 - Risultati ottenuti con l'applicazione della metodologia DEA (CCR-I), anno 2010, modello 5.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference Set
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1	1	{T <sub>1</sub> }
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	1	1	{T <sub>2</sub> }
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,630540095	12	{T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,958235094	7	{T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1	1	{T <sub>5</sub> }
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,820684924	10	{T <sub>1</sub> , T <sub>5</sub> }
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,819838057	11	{T <sub>1</sub> }
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,539486311	13	{T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,953588489	8	{T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,960560037	6	{T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,975090723	5	{T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	1	1	{T <sub>12</sub> }
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,858074344	9	{T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>12</sub> }

Figura 5.7 - Risultati ordinati in ordine di efficienza crescente, anno 2010, modello 5.

Tabella 5.11 - Proiezione sulla frontiera efficiente e percentuali di miglioramento delle variabili di input ed output, anno 2010, modello 5.

Codice	I/O	Dati	Proiezione	Differenza	%
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1			

	Posti disponibili	960	960	0	0,00%
	Costo della produzione	24896321	24896321	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3733877	3733877	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	130	130	0	0,00%
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	1			
	Posti disponibili	1600	1600	0	0,00%
	Costo della produzione	24523142	24523142	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	1734764	1734764	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	190	190	0	0,00%
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,630540095			
	Posti disponibili	2003	1262,971811	-740,0281888	-36,95%
	Costo della produzione	37794574	23830994,3	-13963579,7	-36,95%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3979650	3979650	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	139	139	0	0,00%
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,958235094			
	Posti disponibili	2005	1921,261364	-83,73863629	-4,18%
	Costo della produzione	23683566	22694424,1	-989141,9049	-4,18%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3389274	3389274	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	146	146	0	0,00%
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1			
	Posti disponibili	2030	2030	0	0,00%
	Costo della produzione	112804589	112804589	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	39430302	39430302	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	237	237	0	0,00%
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,820684924			
	Posti disponibili	1300	1066,890402	-233,1095985	-17,93%
	Costo della produzione	36798008	28422028,97	-8375979,027	-22,76%
	Ricavi di vendita e prestazioni	4544675	4544675	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	144	144	0	0,00%
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,819838057			
	Posti disponibili	1216	996,9230769	-219,0769231	-18,02%
	Costo della produzione	35809808	25853871,81	-9955936,192	-27,80%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3342757	3877487,654	534730,6538	16,00%
	Spettacoli rappresentati	135	135	0	0,00%
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,539486311			
	Posti disponibili	5132	2768,64375	-2363,35625	-46,05%
	Costo della produzione	56182312	30309588,27	-25872723,73	-46,05%
	Ricavi di vendita e prestazioni	6424280	6424280	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	161	161	0	0,00%
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,953588489			
	Posti disponibili	1972	1880,4765	-91,52349981	-4,64%

	Costo della produzione	40196234	38330666,04	-1865567,959	-4,64%
	Ricavi di vendita e prestazioni	7479479	7479479	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	202	202	0	0,00%
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,960560037			
	Posti disponibili	2258	2168,944563	-89,05543654	-3,94%
	Costo della produzione	23285339	22366966,09	-918372,9095	-3,94%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3299359	3299359	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	147	147	0	0,00%
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,975090723			
	Posti disponibili	2018	1967,733078	-50,26692185	-2,49%
	Costo della produzione	33285880	32456752,78	-829127,2193	-2,49%
	Ricavi di vendita e prestazioni	6451695	6451695	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	172	172	0	0,00%
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	1			
	Posti disponibili	16200	16200	0	0,00%
	Costo della produzione	49719885	49719885	0	0,00%
	Ricavi di vendita e prestazioni	22811797	22811797	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	132	132	0	0,00%
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,858074344			
	Posti disponibili	1482	1271,666178	-210,3338219	-14,19%
	Costo della produzione	14425088	12377797,93	-2047290,074	-14,19%
	Ricavi di vendita e prestazioni	3577185	3577185	0	0,00%
	Spettacoli rappresentati	49	49	0	0,00%

L'analisi dell'efficienza gestionale delle Fondazioni lirico-sinfoniche attraverso la progettazione del primo gruppo di modelli (1-6) evidenzia nel complesso che solo poche Fondazioni, generalmente due o tre per ogni modello, raggiungono la piena efficienza. In particolare il modello 1 che considera il numero di posti disponibili mostra un livello di efficienza estremamente basso della Fondazione Arena di Verona poiché dispone, per una questione di struttura del teatro stesso, di una quantità di posti disponibili molto più elevata rispetto alle altre Fondazioni, ben 16.200 rispetto ad esempio ai 960 del Teatro Comunale di Bologna o i 2030 posti del Teatro alla Scala di Milano che rappresenta, tra l'altro, il suo reference set. Come si nota dalla tabella 5.2, la proiezione delle variabili considerate

sulla frontiera efficiente, prevedrebbero una riduzione dei posti superiore al 90%. Lo studio di tale fenomeno può essere esteso e compreso meglio attraverso l'introduzione di un'ulteriore variabile di input, come analizzato nel modello 5, dove si considera oltre al numero di posti, anche il costo della produzione. L'inserimento di una variabile particolarmente significativa rende la Fondazione Arena di Verona pienamente efficiente, indicando che il problema della presenza di un numero di posti estremamente ampio è sfruttato al meglio dal punto di vista della gestione dei costi. Sul tema del costo del personale (modello 2) risultano particolarmente virtuosi la Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari, il Teatro Lirico di Cagliari e la Fondazione Arena di Verona. Queste ultime sono altresì efficienti dal punto di vista del costo dei servizi (modello 3) che fa riferimento al personale artistico scritturato, insieme al Teatro Comunale di Bologna. C'è da dire che il teatro bolognese ha voluto puntare sui giovani all'interno del progetto Scuola dell'Opera Italiana, in tal modo ha dato la possibilità a cantanti, scenografi e musicisti ai primi anni della loro carriera professionale di prendere parti a produzioni importanti, e, visti i cachet ridotti, è riuscito a diminuire i costi della realizzazione di alcuni spettacoli. Il modello 5 considera due variabili di input e due di output; si ottiene in questo caso un aumento dell'efficienza relativa, risultato che dipende dalla struttura della metodologia DEA. Le Fondazioni meno efficienti in questo senso risultano essere il Teatro dell'Opera di Roma, il Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, il Teatro Massimo di Palermo e il Teatro San Carlo di Napoli. È purtroppo notizia recente del commissariamento di due dei teatri citati in questa "black list", ovviamente lo studio svolto rispecchia solo parzialmente le dinamiche effettive, ma in qualche modo segnala alcune criticità nella struttura gestionale nel suo complesso indicando la necessità di una riduzione dei costi della produzione, come indicato nella tabella 5.11.

### **5.2.2 La capacità di produrre valore**

Il secondo concetto di efficienza analizzato riguarda la capacità di produzione di valore attraverso l'attrazione di contributi provenienti, in questo caso, dallo Stato tramite il Fondo unico per lo spettacolo e dai soci Fondatori e Sostenitori della Fondazione. Anche per questa analisi, a seconda del modello utilizzato, si sono considerate diverse combinazioni delle variabili di input ed output.

**Modello 6** - Input: costo della produzione, numero del personale; output: contributi in c/esercizio erogati dallo Stato tramite il Fus.

Tabella 5.12 - Risultati ottenuti con l'applicazione della metodologia DEA (CCR-I), anno 2010, modello 6.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference Set
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1	1	{T <sub>1</sub> }
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,747851793	12	{T <sub>7</sub> }
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,830428865	7	{T <sub>1</sub> , T <sub>4</sub> }
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	1	1	{T <sub>4</sub> }
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	0,759246894	10	{T <sub>7</sub> }
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,757270240	11	{T <sub>1</sub> , T <sub>4</sub> }
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	1	1	{T <sub>7</sub> }
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,800054152	9	{T <sub>4</sub> }
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,110334595	13	{T <sub>7</sub> }
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,985732945	4	{T <sub>1</sub> , T <sub>4</sub> }
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,949411078	6	{T <sub>7</sub> }
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	0,985009957	5	{T <sub>7</sub> }
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,818475360	8	{T <sub>4</sub> }

Figura 5.8 - Risultati ordinati in ordine di efficienza crescente, anno 2010, modello 6.

Tabella 5.13 - Proiezione sulla frontiera efficiente e percentuali di miglioramento delle variabili di input ed output, anno 2010, modello 6.

Codice	I/O	Dati	Proiezione	Differenza	%
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1			
	Numero del personale	280	280	0	0,00%
	Costo della produzione	24896321	24896321	0	0,00%
	Contributi Fus	12064769	12064769	0	0,00%
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,747851793			
	Numero del personale	246	183,971541	-62,02845899	-25,21%
	Costo della produzione	24523142	17336804,11	-7186337,892	-29,30%
	Contributi Fus	7987535	7987535	0	0,00%
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,830428865			
	Numero del personale	469	389,4711375	-79,52886252	-16,96%
	Costo della produzione	37794574	31385705,17	-6408868,827	-16,96%
	Contributi Fus	15712794	15712794	0	0,00%
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	1			
	Numero del personale	294	294	0	0,00%
	Costo della produzione	23683566	23683566	0	0,00%
	Contributi Fus	11858295	11858295	0	0,00%
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	0,759246894			
	Numero del personale	899	682,5629577	-216,4370423	-24,08%
	Costo della produzione	112804589	64322232,79	-48482356,21	-42,98%
	Contributi Fus	29634994	29634994	0	0,00%
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,75727024			
	Numero del personale	421	318,8107712	-102,1892288	-24,27%
	Costo della produzione	36798008	27866036,37	-8931971,635	-24,27%
	Contributi Fus	13578534	13578534	0	0,00%
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	1			
	Numero del personale	380	380	0	0,00%
	Costo della produzione	35809808	35809808	0	0,00%
	Contributi Fus	16498548	16498548	0	0,00%
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,800054152			
	Numero del personale	718	557,9807633	-160,0192367	-22,29%
	Costo della produzione	56182312	44948891,96	-11233420,04	-19,99%

	Contributi Fus	22505784	22505784	0	0,00%
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,110334595			
	Numero del personale	362	39,9411233	-322,0588767	-88,97%
	Costo della produzione	40196234	3763905,149	-36432328,85	-90,64%
	Contributi Fus	1734133	1734133	0	0,00%
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,985732945			
	Numero del personale	281	276,9909574	-4,009042585	-1,43%
	Costo della produzione	23285339	22953125,78	-332213,2229	-1,43%
	Contributi Fus	11383028	11383028	0	0,00%
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,949411078			
	Numero del personale	321	304,7609559	-16,23904407	-5,06%
	Costo della produzione	33285880	28719556,1	-4566323,9	-13,72%
	Contributi Fus	13231877	13231877	0	0,00%
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	0,985009957			
	Numero del personale	333	328,0083156	-4,991684359	-1,50%
	Costo della produzione	49719885	30910302,12	-18809582,88	-37,83%
	Contributi Fus	14241213	14241213	0	0,00%
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,81847536			
	Numero del personale	266	146,5629902	-119,4370098	-44,90%
	Costo della produzione	14425088	11806579,09	-2618508,912	-18,15%
	Contributi Fus	5911521	5911521	0	0,00%

**Modello 7** - Input: costo della produzione, numero del personale; output: contributi in c/esercizio erogati da Fondatori e Sostenitori.

Tabella 5.14 - Risultati ottenuti con l'applicazione della metodologia DEA (CCR-I), anno 2010, modello 7.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference Set
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	0,198301732	13	{T <sub>5</sub> }
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,250530775	10	{T <sub>5</sub> }
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,444131058	7	{T <sub>5</sub> }
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,463853403	5	{T <sub>5</sub> }
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1	1	{T <sub>5</sub> }
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,556335147	2	{T <sub>5</sub> }
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,302489967	8	{T <sub>5</sub> }

T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,265705966	9	{T <sub>5</sub> }
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,505844857	4	{T <sub>5</sub> }
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,214533959	12	{T <sub>5</sub> }
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,521868976	3	{T <sub>5</sub> }
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	0,462115490	6	{T <sub>5</sub> }
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,243377640	11	{T <sub>5</sub> }

Figura 5.9 - Risultati ordinati in ordine di efficienza crescente, anno 2010, modello 7.

Tabella 5.15 - Proiezione sulla frontiera efficiente e percentuali di miglioramento delle variabili di input ed output, anno 2010, modello 7.

Codice	I/O	Dati	Proiezione	Differenza	%
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	0,198301732			
	Numero del personale	280	39,34545808	-240,6545419	-85,95%
	Costo della produzione	24896321	4936983,568	-19959337,43	-80,17%
	Contributi fondatori e sostenitori	675000	675000	0	0,00%
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,250530775			
	Numero del personale	246	48,96323672	-197,0367633	-80,10%
	Costo della produzione	24523142	6143801,774	-18379340,23	-74,95%
	Contributi fondatori e sostenitori	840000	840000	0	0,00%
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,444131058			
	Numero del personale	469	133,7745575	-335,2254425	-71,48%
	Costo della produzione	37794574	16785744,13	-21008829,87	-55,59%
	Contributi fondatori e sostenitori	2295000	2295000	0	0,00%
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,463853403			
	Numero del personale	294	87,55093043	-206,4490696	-70,22%
	Costo della produzione	23683566	10985702,7	-12697863,3	-53,61%
	Contributi fondatori e sostenitori	1502000	1502000	0	0,00%
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1			
	Numero del personale	899	899	0	0,00%
	Costo della produzione	112804589	112804589	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	15423000	15423000	0	0,00%
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,556335147			
	Numero del personale	421	163,1524995	-257,8475005	-61,25%
	Costo della produzione	36798008	20472025,2	-16325982,8	-44,37%
	Contributi fondatori e sostenitori	2799000	2799000	0	0,00%

T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,302489967			
	Numero del personale	380	86,32684951	-293,6731505	-77,28%
	Costo della produzione	35809808	10832107,65	-24977700,35	-69,75%
	Contributi fondatori e sostenitori	1481000	1481000	0	0,00%
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,265705966			
	Numero del personale	718	118,9690073	-599,0309927	-83,43%
	Costo della produzione	56182312	14927975,5	-41254336,5	-73,43%
	Contributi fondatori e sostenitori	2041000	2041000	0	0,00%
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,505844857			
	Numero del personale	362	162,0449977	-199,9550023	-55,24%
	Costo della produzione	40196234	20333058,25	-19863175,75	-49,42%
	Contributi fondatori e sostenitori	2780000	2780000	0	0,00%
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,214533959			
	Numero del personale	281	39,81177462	-241,1882254	-85,83%
	Costo della produzione	23285339	4995495,966	-18289843,03	-78,55%
	Contributi fondatori e sostenitori	683000	683000	0	0,00%
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,521868976			
	Numero del personale	321	138,4377229	-182,5622771	-56,87%
	Costo della produzione	33285880	17370868,11	-15915011,89	-47,81%
	Contributi fondatori e sostenitori	2375000	2375000	0	0,00%
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	0,46211549			
	Numero del personale	333	153,8844583	-179,1155417	-53,79%
	Costo della produzione	49719885	19309091,29	-30410793,71	-61,16%
	Contributi fondatori e sostenitori	2640000	2640000	0	0,00%
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,24337764			
	Numero del personale	266	27,97899241	-238,0210076	-89,48%
	Costo della produzione	14425088	3510743,871	-10914344,13	-75,66%
	Contributi fondatori e sostenitori	480000	480000	0	0,00%

**Modello 8** - Input: costo della produzione, numero di posti disponibili; output: contributi in c/esercizio erogati dallo Stato tramite il Fus.

Tabella 5.16 - Risultati ottenuti con l'applicazione della metodologia DEA (CCR-I), anno 2010, modello 8.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference Set
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1	1	{T <sub>1</sub> }
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,659449455	11	{T <sub>1</sub> , T <sub>4</sub> }
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,849074044	6	{T <sub>1</sub> , T <sub>4</sub> }
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	1	1	{T <sub>4</sub> }
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1	1	{T <sub>5</sub> }
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,788739871	10	{T <sub>1</sub> , T <sub>7</sub> }
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	1	1	{T <sub>7</sub> }
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,800054152	9	{T <sub>4</sub> }
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,088356788	13	{T <sub>1</sub> , T <sub>4</sub> }
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,976337753	5	{T <sub>4</sub> }
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,807470230	8	{T <sub>1</sub> , T <sub>4</sub> }
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	0,572060170	12	{T <sub>4</sub> }
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,818475360	7	{T <sub>4</sub> }

Figura 5.10 - Risultati ordinati in ordine di efficienza crescente, anno 2010, modello 8.

Tabella 5.17 - Proiezione sulla frontiera efficiente e percentuali di miglioramento delle variabili di input ed output, anno 2010, modello 8.

Codice	I/O	Dati	Proiezione	Differenza	%
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1			
	Posti disponibili	960	960	0	0,00%
	Costo della produzione	24896321	24896321	0	0,00%
	Contributi Fus	12064769	12064769	0	0,00%
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,659449455			
	Posti disponibili	1600	1055,119129	-544,8808714	-34,06%
	Costo della produzione	24523142	16171772,64	-8351369,363	-34,06%
	Contributi Fus	7987535	7987535	0	0,00%

T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,849074044			
	Posti disponibili	2003	1700,695311	-302,3046892	-15,09%
	Costo della produzione	37794574	32090391,8	-5704182,2	-15,09%
	Contributi Fus	15712794	15712794	0	0,00%
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	1			
	Posti disponibili	2005	2005	0	0,00%
	Costo della produzione	23683566	23683566	0	0,00%
	Contributi Fus	11858295	11858295	0	0,00%
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1			
	Posti disponibili	2030	2030	0	0,00%
	Costo della produzione	112804589	112804589	0	0,00%
	Contributi Fus	29634994	29634994	0	0,00%
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,788739871			
	Posti disponibili	1300	1025,361832	-274,6381683	-21,13%
	Costo della produzione	36798008	29024056,07	-7773951,934	-21,13%
	Contributi Fus	13578534	13578534	0	0,00%
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	1			
	Posti disponibili	1216	1216	0	0,00%
	Costo della produzione	35809808	35809808	0	0,00%
	Contributi Fus	16498548	16498548	0	0,00%
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,800054152			
	Posti disponibili	5132	3805,276974	-1326,723026	-25,85%
	Costo della produzione	56182312	44948891,96	-11233420,04	-19,99%
	Contributi Fus	22505784	22505784	0	0,00%
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	8,84E-02			
	Posti disponibili	1972	174,2395858	-1797,760414	-91,16%
	Costo della produzione	40196234	3551610,123	-36644623,88	-91,16%
	Contributi Fus	1734133	1734133	0	0,00%
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,976337753			
	Posti disponibili	2258	1924,641876	-333,3581236	-14,76%
	Costo della produzione	23285339	22734355,56	-550983,4356	-2,37%
	Contributi Fus	11383028	11383028	0	0,00%
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,80747023			
	Posti disponibili	2018	1629,474924	-388,5250759	-19,25%
	Costo della produzione	33285880	26877357,18	-6408522,821	-19,25%
	Contributi Fus	13231877	13231877	0	0,00%
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	0,57206017			
	Posti disponibili	16200	2407,903671	-13792,09633	-85,14%
	Costo della produzione	49719885	28442765,84	-21277119,16	-42,79%
	Contributi Fus	14241213	14241213	0	0,00%
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,81847536			

	Posti disponibili	1482	999,5197122	-482,4802878	-32,56%
	Costo della produzione	14425088	11806579,09	-2618508,912	-18,15%
	Contributi Fus	5911521	5911521	0	0,00%

**Modello 9** - Input: costo della produzione, numero di posti disponibili; output: contributi in c/esercizio erogati da Fondatori e Sostenitori.

Tabella 5.18 - Risultati ottenuti con l'applicazione della metodologia DEA (CCR-I), anno 2010, modello 9.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference Set
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	0,198301732	13	{T <sub>5</sub> }
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,250530775	10	{T <sub>5</sub> }
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,444131058	6	{T <sub>5</sub> }
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,463853403	5	{T <sub>5</sub> }
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1	1	{T <sub>5</sub> }
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,556335147	2	{T <sub>5</sub> }
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,302489967	8	{T <sub>5</sub> }
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,265705966	9	{T <sub>5</sub> }
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,505844857	4	{T <sub>5</sub> }
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,214533959	12	{T <sub>5</sub> }
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,521868976	3	{T <sub>5</sub> }
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	0,388357521	7	{T <sub>5</sub> }
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,243377640	11	{T <sub>5</sub> }

Figura 5.11 - Risultati ordinati in ordine di efficienza crescente, anno 2010, modello 9.

Tabella 5.19 - Proiezione sulla frontiera efficiente e percentuali di miglioramento delle variabili di input ed output, anno 2010, modello 9.

Codice	I/O	Dati	Proiezione	Differenza	%

T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	0,198301732			
	Posti disponibili	960	88,84458277	-871,1554172	-90,75%
	Costo della produzione	24896321	4936983,568	-19959337,43	-80,17%
	Contributi fondatori e sostenitori	675000	675000	0	0,00%
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,250530775			
	Posti disponibili	1600	110,5621474	-1489,437853	-93,09%
	Costo della produzione	24523142	6143801,774	-18379340,23	-74,95%
	Contributi fondatori e sostenitori	840000	840000	0	0,00%
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,444131058			
	Posti disponibili	2003	302,0715814	-1700,928419	-84,92%
	Costo della produzione	37794574	16785744,13	-21008829,87	-55,59%
	Contributi fondatori e sostenitori	2295000	2295000	0	0,00%
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	0,463853403			
	Posti disponibili	2005	197,6956494	-1807,304351	-90,14%
	Costo della produzione	23683566	10985702,7	-12697863,3	-53,61%
	Contributi fondatori e sostenitori	1502000	1502000	0	0,00%
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1			
	Posti disponibili	2030	2030	0	0,00%
	Costo della produzione	112804589	112804589	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	15423000	15423000	0	0,00%
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,556335147			
	Posti disponibili	1300	368,4088699	-931,5911301	-71,66%
	Costo della produzione	36798008	20472025,2	-16325982,8	-44,37%
	Contributi fondatori e sostenitori	2799000	2799000	0	0,00%
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	0,302489967			
	Posti disponibili	1216	194,9315957	-1021,068404	-83,97%
	Costo della produzione	35809808	10832107,65	-24977700,35	-69,75%
	Contributi fondatori e sostenitori	1481000	1481000	0	0,00%
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,265705966			
	Posti disponibili	5132	268,639694	-4863,360306	-94,77%
	Costo della produzione	56182312	14927975,5	-41254336,5	-73,43%
	Contributi fondatori e sostenitori	2041000	2041000	0	0,00%
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,505844857			
	Posti disponibili	1972	365,9080594	-1606,091941	-81,44%
	Costo della produzione	40196234	20333058,25	-19863175,75	-49,42%
	Contributi fondatori e sostenitori	2780000	2780000	0	0,00%
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,214533959			
	Posti disponibili	2258	89,8975556	-2168,102444	-96,02%
	Costo della produzione	23285339	4995495,966	-18289843,03	-78,55%
	Contributi fondatori e sostenitori	683000	683000	0	0,00%
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,521868976			

	Posti disponibili	2018	312,6013097	-1705,39869	-84,51%
	Costo della produzione	33285880	17370868,11	-15915011,89	-47,81%
	Contributi fondatori e sostenitori	2375000	2375000	0	0,00%
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	0,388357521			
	Posti disponibili	16200	347,4810348	-15852,51897	-97,86%
	Costo della produzione	49719885	19309091,29	-30410793,71	-61,16%
	Contributi fondatori e sostenitori	2640000	2640000	0	0,00%
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,24337764			
	Posti disponibili	1482	63,17836997	-1418,82163	-95,74%
	Costo della produzione	14425088	3510743,871	-10914344,13	-75,66%
	Contributi fondatori e sostenitori	480000	480000	0	0,00%

**Modello 10** - Input: costo della produzione, numero del personale; output: contributi in c/esercizio erogati dallo Stato tramite il Fus, contributi in c/esercizio erogati da Fondatori e Sostenitori.

Tabella 5.20 - Risultati ottenuti con l'applicazione della metodologia DEA (CCR-I), anno 2010, modello 10.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference Set
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1	1	{T <sub>1</sub> }
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,752101737	12	{T <sub>7</sub> , T <sub>11</sub> , T <sub>12</sub> }
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,867378474	9	{T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub> }
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	1	1	{T <sub>4</sub> }
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1	1	{T <sub>5</sub> }
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,871716601	8	{T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub> }
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	1	1	{T <sub>7</sub> }
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,800054152	11	{T <sub>4</sub> }
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,505844857	13	{T <sub>5</sub> }
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,985732945	7	{T <sub>1</sub> , T <sub>4</sub> }
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	1	1	{T <sub>11</sub> }
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	1	1	{T <sub>12</sub> }
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,818475360	10	{T <sub>4</sub> }

Figura 5.11 - Risultati ordinati in ordine di efficienza crescente, anno 2010, modello 10.

Tabella 5.21 - Proiezione sulla frontiera efficiente e percentuali di miglioramento delle variabili di input ed output, anno 2010, modello 10.

Codice	I/O	Dati	Proiezione	Differenza	%
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1			
	Numero del personale	280	280	0	0,00%
	Costo della produzione	24896321	24896321	0	0,00%
	Contributi Fus	12064769	12064769	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	675000	675000	0	0,00%
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,752101737			
	Numero del personale	246	185,0170272	-60,98297278	-24,79%
	Costo della produzione	24523142	18443897,69	-6079244,313	-24,79%

	Contributi Fus	7987535	7987535	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	840000	840000	0	0,00%
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,867378474			
	Numero del personale	469	393,8540163	-75,14598367	-16,02%
	Costo della produzione	37794574	32782199,93	-5012374,066	-13,26%
	Contributi Fus	15712794	15712794	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	2295000	2295000	0	0,00%
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	1			
	Numero del personale	294	294	0	0,00%
	Costo della produzione	23683566	23683566	0	0,00%
	Contributi Fus	11858295	11858295	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	1502000	1502000	0	0,00%
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1			
	Numero del personale	899	899	0	0,00%
	Costo della produzione	112804589	112804589	0	0,00%
	Contributi Fus	29634994	29634994	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	15423000	15423000	0	0,00%
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,871716601			
	Numero del personale	421	351,8398312	-69,16016876	-16,43%
	Costo della produzione	36798008	32077434,47	-4720573,534	-12,83%
	Contributi Fus	13578534	13578534	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	2799000	2799000	0	0,00%
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	1			
	Numero del personale	380	380	0	0,00%
	Costo della produzione	35809808	35809808	0	0,00%
	Contributi Fus	16498548	16498548	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	1481000	1481000	0	0,00%
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,800054152			
	Numero del personale	718	557,9807633	-160,0192367	-22,29%
	Costo della produzione	56182312	44948891,96	-11233420,04	-19,99%
	Contributi Fus	22505784	22505784	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	2041000	2850636,417	809636,4168	39,67%
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,505844857			
	Numero del personale	362	162,0449977	-199,9550023	-55,24%
	Costo della produzione	40196234	20333058,25	-19863175,75	-49,42%
	Contributi Fus	1734133	5341715,835	3607582,835	208,03%
	Contributi fondatori e sostenitori	2780000	2780000	0	0,00%
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,985732945			
	Numero del personale	281	276,9909574	-4,009042585	-1,43%
	Costo della produzione	23285339	22953125,78	-332213,2229	-1,43%
	Contributi Fus	11383028	11383028	0	0,00%

	Contributi fondatori e sostenitori	683000	1208607,458	525607,4577	76,96%
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	1			
	Numero del personale	321	321	0	0,00%
	Costo della produzione	33285880	33285880	0	0,00%
	Contributi Fus	13231877	13231877	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	2375000	2375000	0	0,00%
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	1			
	Numero del personale	333	333	0	0,00%
	Costo della produzione	49719885	49719885	0	0,00%
	Contributi Fus	14241213	14241213	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	2640000	2640000	0	0,00%
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,81847536			
	Numero del personale	266	146,5629902	-119,4370098	-44,90%
	Costo della produzione	14425088	11806579,09	-2618508,912	-18,15%
	Contributi Fus	5911521	5911521	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	480000	748767,3854	268767,3854	55,99%

**Modello 11** - Input: costo della produzione, numero di posti disponibili; output: contributi in c/esercizio erogati dallo Stato tramite il Fus, contributi in c/esercizio erogati da Fondatori e Sostenitori.

Tabella 5.22 - Risultati ottenuti con l'applicazione della metodologia DEA (CCR-I), anno 2010, modello 11.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference Set
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1	1	{T <sub>1</sub> }
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,665105864	11	{T <sub>1</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>7</sub> }
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,929447402	7	{T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>7</sub> }
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	1	1	{T <sub>4</sub> }
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1	1	{T <sub>5</sub> }
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,942393203	6	{T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>7</sub> }
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	1	1	{T <sub>7</sub> }
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,800054152	10	{T <sub>4</sub> }
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,505844857	13	{T <sub>5</sub> }
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,976337753	5	{T <sub>4</sub> }
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,911898187	8	{T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>7</sub> }
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	0,649332320	12	{T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub> }
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,818475360	9	{T <sub>4</sub> }

Figura 5.12 - Risultati ordinati in ordine di efficienza crescente, anno 2010, modello 11.

Tabella 5.23 - Proiezione sulla frontiera efficiente e percentuali di miglioramento delle variabili di input ed output, anno 2010, modello 11.

Codice	I/O	Dati	Proiezione	Differenza	%
T <sub>1</sub>	Teatro Comunale di Bologna	1			
	Posti disponibili	960	960	0	0,00%
	Costo della produzione	24896321	24896321	0	0,00%
	Contributi Fus	12064769	12064769	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	675000	675000	0	0,00%
T <sub>2</sub>	Teatro Lirico di Cagliari	0,665105864			
	Posti disponibili	1600	1064,169383	-535,8306169	-33,49%
	Costo della produzione	24523142	16310485,56	-8212656,441	-33,49%

	Contributi Fus	7987535	7987535	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	840000	840000	0	0,00%
T <sub>3</sub>	Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	0,929447402			
	Posti disponibili	2003	1861,683146	-141,3168539	-7,06%
	Costo della produzione	37794574	35128068,61	-2666505,388	-7,06%
	Contributi Fus	15712794	15712794	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	2295000	2295000	0	0,00%
T <sub>4</sub>	Teatro Carlo Felice di Genova	1			
	Posti disponibili	2005	2005	0	0,00%
	Costo della produzione	23683566	23683566	0	0,00%
	Contributi Fus	11858295	11858295	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	1502000	1502000	0	0,00%
T <sub>5</sub>	Teatro alla Scala di Milano	1			
	Posti disponibili	2030	2030	0	0,00%
	Costo della produzione	112804589	112804589	0	0,00%
	Contributi Fus	29634994	29634994	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	15423000	15423000	0	0,00%
T <sub>6</sub>	Teatro San Carlo di Napoli	0,942393203			
	Posti disponibili	1300	1225,111164	-74,8888358	-5,76%
	Costo della produzione	36798008	34678192,63	-2119815,368	-5,76%
	Contributi Fus	13578534	13578534	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	2799000	2799000	0	0,00%
T <sub>7</sub>	Teatro Massimo di Palermo	1			
	Posti disponibili	1216	1216	0	0,00%
	Costo della produzione	35809808	35809808	0	0,00%
	Contributi Fus	16498548	16498548	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	1481000	1481000	0	0,00%
T <sub>8</sub>	Teatro dell'Opera di Roma	0,800054152			
	Posti disponibili	5132	3805,276974	-1326,723026	-25,85%
	Costo della produzione	56182312	44948891,96	-11233420,04	-19,99%
	Contributi Fus	22505784	22505784	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	2041000	2850636,417	809636,4168	39,67%
T <sub>9</sub>	Teatro Regio di Torino	0,505844857			
	Posti disponibili	1972	365,9080594	-1606,091941	-81,44%
	Costo della produzione	40196234	20333058,25	-19863175,75	-49,42%
	Contributi Fus	1734133	5341715,835	3607582,835	208,03%
	Contributi fondatori e sostenitori	2780000	2780000	0	0,00%
T <sub>10</sub>	Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste	0,976337753			
	Posti disponibili	2258	1924,641876	-333,3581236	-14,76%
	Costo della produzione	23285339	22734355,56	-550983,4356	-2,37%
	Contributi Fus	11383028	11383028	0	0,00%

	Contributi fondatori e sostenitori	683000	1441801,545	758801,5453	111,10%
T <sub>11</sub>	Teatro La Fenice di Venezia	0,911898187			
	Posti disponibili	2018	1840,210542	-177,7894581	-8,81%
	Costo della produzione	33285880	30353333,63	-2932546,366	-8,81%
	Contributi Fus	13231877	13231877	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	2375000	2375000	0	0,00%
T <sub>12</sub>	Arena di Verona	0,64933232			
	Posti disponibili	16200	2194,321299	-14005,6787	-86,45%
	Costo della produzione	49719885	32284728,3	-17435156,7	-35,07%
	Contributi Fus	14241213	14241213	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	2640000	2640000	0	0,00%
T <sub>13</sub>	Petruzzelli e Teatri di Bari	0,81847536			
	Posti disponibili	1482	999,5197122	-482,4802878	-32,56%
	Costo della produzione	14425088	11806579,09	-2618508,912	-18,15%
	Contributi Fus	5911521	5911521	0	0,00%
	Contributi fondatori e sostenitori	480000	748767,3854	268767,3854	55,99%

I modelli (6-11) si sono basati sulla capacità delle Fondazioni di essere una fonte di attrazione di finanziamenti statali, attraverso il Fus, nonché dei finanziamenti derivanti dai soci fondatori e sostenitori tramite l'attività di fund-raising. I finanziamenti erogati attraverso il Fondo unico per lo Spettacolo sono stati considerati, quindi, come output dell'attività produttiva e programmatica delle Fondazioni nei modelli 6 e 8. Dall'analisi svolta sull'erogazione dei contributi statali è possibile notare che tra le Fondazioni efficienti vi sono sia realtà del centro-nord come il Teatro Comunale di Bologna, che del sud, in particolare il Teatro Massimo di Palermo. Allo stesso modo le Fondazioni meno efficienti sono distribuite in tutto il territorio nazionale. In tal senso tra le peggiori performance possiamo citare quella del Teatro Regio di Torino, ma anche quella del Teatro Lirico di Cagliari e del San Carlo di Napoli. Di grande interesse è l'informazione proveniente dall'analisi sull'attività di fund-raising che utilizza come variabile di output i finanziamenti derivanti da fondatori e sostenitori (modelli 7 e 9). Come mostrano le tabelle 5.14 e 5.18 il solo teatro che ha un finanziamento di questo tipo notevole è il Teatro alla

Scala di Milano che supera di quasi il 50% il Teatro San Carlo di Napoli, secondo nella lista, cui seguono a ruota il Teatro La Fenice di Venezia e il Regio di Torino. Infine, l'ampliamento da tre a quattro variabili, oltre a mostrare, come previsto, una maggiore efficienza complessiva poiché sei Fondazioni su tredici nel modello 10 e quattro Fondazioni su tredici nel modello 11 risultano pienamente efficienti, indica che, nonostante una performance medio-buona dal punto di vista dei finanziamenti ottenuti, è il Teatro Regio di Torino a essere il meno efficiente per tutte e tre le variabili di input considerate: numero del personale impiegato, numero di posti disponibili e costo complessivo della produzione.

## CONCLUSIONI

I sistemi tradizionali di controllo e misurazione hanno dovuto adattarsi alle esigenze dei nuovi fenomeni ambientali e competitivi che hanno investito il sistema economico nel suo complesso e, conseguentemente, anche l'architettura gestionale delle Fondazioni lirico-sinfoniche italiane negli ultimi decenni. In risposta a tali mutamenti è stato necessario considerare delle prospettive più ampie concentrandosi sulle variabili strategiche che determinano la creazione di valore nell'impresa. In questo lavoro si è voluto indagare sull'argomento dell'efficienza attraverso due metodologie, la Balanced Scorecard (BSC) e la Data Envelopment Analysis (DEA). Entrambi gli approcci permettono di indagare sulla realtà dell'impresa, in questo caso le Fondazioni lirico-sinfoniche e, pur essendo differenti sia per metodo che per struttura, consentono di dare una valutazione multidimensionale della performance. La Balanced Scorecard inquadra, attraverso l'utilizzo delle prospettive, tutti gli aspetti critici della gestione strategica e li traduce in obiettivi legati a loro volta ad indicatori; in questo modo fornisce ai manager degli strumenti operativi per la guida dell'organizzazione. La Data Envelopment Analysis, invece, permette di comparare, sulla base delle variabili selezionate come input ed output, le unità decisionali e fornisce informazioni sull'utilizzo efficiente o meno di tali variabili. Nell'approccio integrato DEA-BSC si assiste ad un utilizzo combinato delle due metodologie per spiegare meglio i fenomeni gestionali all'interno dell'impresa e dare risposte riguardo al raggiungimento degli obiettivi strategici, all'utilizzo delle risorse all'interno dell'organizzazione e al raggiungimento dell'equilibrio.

L'analisi empirica svolta sulle Fondazioni lirico-sinfoniche ha evidenziato degli aspetti critici nella gestione dei teatri lirici in Italia. Attraverso l'approccio della Balanced Scorecard è stato possibile proporre un modello di mappa strategica

utilizzabile da una Fondazione ideale a partire dalla mission, rintracciabile in numerosi statuti dei Teatri, di contribuire alla diffusione della cultura musicale sul territorio nazionale. Il tema della mappa strategica è estremamente delicato in quanto ogni mappa è strettamente legata ad un'organizzazione e, conseguentemente, ogni Fondazione avrà una sua mappa strategica specifica e personalizzata. In questo lavoro, quindi, si è cercato di enucleare in modo generale i fattori critici nella gestione di una Fondazione lirico-sinfonica dal punto di vista dell'efficienza. Sono emersi due temi fondamentali legati al concetto di efficienza che sono stati valutati, in seguito, attraverso l'applicazione della metodologia DEA. Il primo tema è stato quello dell'efficienza gestionale e, per studiarla, sono stati considerati come variabili di input il numero di posti disponibili e i costi legati alla produzione dello spettacolo, tra cui i due elementi più significativi dell'aggregato come il costo del personale interno e il costo dei servizi che comprende il personale artistico scritturato. Come variabili di output si è scelto di considerare, invece, i ricavi derivanti da vendite e prestazioni, includendo, in tal modo, i biglietti venduti e gli abbonamenti, connessi all'apprezzamento della proposta artistica del teatro, e il numero di spettacoli rappresentati. I dati ricavati dall'analisi rappresentano una situazione generale di non efficienza di numerose organizzazioni; in particolare, evidenziano per alcune Fondazioni un utilizzo delle risorse, per quanto riguarda i costi, eccessivo e ciò a conferma della situazione di crisi che vivono in nostri Teatri. Per alcuni, purtroppo, gli squilibri gestionali evidenziati nell'anno considerato, il 2010, proiettano una situazione critica che recentemente ha comportato, tra l'altro, il commissariamento di alcuni teatri studiati. Il secondo tema analizzato ha riguardato la capacità delle Fondazioni di produrre valore attraverso l'attrazione di contributi statali, elargiti tramite il Fondo unico per lo Spettacolo, e di contributi provenienti dai soci fondatori e dai sostenitori legati all'attività di fund-raising. Il tema è stato studiato considerando come variabili di input il numero del personale, il numero di posti disponibili e il costo della produzione, mentre come variabili di output sono stati considerati i due tipi di contributi citati. Grazie alla costruzione di diversi modelli è stato possibile combinare di volta in volta le variabili, ma, il linea generale, è emerso

costantemente che l'unico teatro, in Italia, efficiente dal punto di vista della raccolta di contributi privati è il Teatro alla Scala di Milano che supera di quasi il 50% le altre Fondazioni. Il risultato non deve lasciare stupiti poiché il teatro milanese è considerato a livello mondiale il tempio della cultura musicale e può essere di esempio, in questo senso, per gli altri teatri italiani. Il Teatro alla Scala si è aperto, come altri recentemente, tra cui il Teatro La Fenice di Venezia, non a caso terzo nella lista, a manifestazioni che esulano dall'attività strettamente artistica, ma che permettono al teatro di ottenere fondi da investire nella stessa. Ogni anno, in ciascuna stagione artistica, la direzione marketing del teatro costruisce con nuovi partner progetti ad hoc, legati a un evento o ciclo di eventi artistici finalizzato a celebrare momenti speciali/anniversari, sviluppare attività di co-marketing e public relations, riposizionare brand o valorizzare specificità comuni ad ambiti apparentemente diversi, ma nella realtà affini per condivisione di valori, com'è successo nel caso di alcune banche o marchi di lusso.

Le finalità di questo elaborato, riguardano, in conclusione, la possibilità di utilizzare congiuntamente due approcci nel tentativo di comprendere meglio le dinamiche dei processi di una Fondazione lirica e proporre, in tale ambito, degli spunti di riflessione per indagini future sempre più specifiche e utili a determinare una migliore performance economica in un settore che sta vivendo una crisi strutturale senza precedenti.

## BIBLIOGRAFIA

Airoli G., Brunetti G., Coda V. (2005). *Corso di economia aziendale*. Il Mulino, Bologna.

Albenzio G., Bottone F., Ruggieri M. (1993). *La musica in Europa. Statuti, contratti e regolamenti dei teatri e delle orchestre europee*, Franco Angeli, Milano.

Afonso A., St. Aubyn M. (2005). “Non-parametric approaches to education and health efficiency in OECD countries”, *Journal of Applied Economics* VIII-2, 227-246.

Amado C., Santos S.P., Marques P.M. (2012). “Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard approaches for enhanced performance assessment”, *Omega* 40, 390-403.

Andersen P., Petersen N. (1993). “A procedure for ranking efficient units in data envelopment analysis”, *Management Science* 39/10, 1261-1264.

Argano L. (1997). *La gestione dei progetti di spettacolo*, Franco Angeli, Milano

Asosheh A., Nalchigar S., Jamporazmey M. (2010). “Information technology project evaluation: An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach”, *Expert Systems with Applications* 37, 5931–5938.

Atkinson A.B., Stiglitz J.E. (1969). “A new view of technological change”, *Economic Journal* 79, 573-578.

Auvinen T. (2001). “Why is it difficult to manage an Opera House?” The artistic dichotomy and its Manifestation in the organizational structures of five opera organizations”. *The Journal of Arts Management, Law and Society* 30, 268-282.

Avkiran N.K. (2001). “Investigating technical and scale efficiencies of Australian Universities through data envelopment analysis”, *Socio-economics planning sciences* 35, 57-80

Balestra C., Malaguti A. (2003). *Organizzare musica: legislazione, produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Franco Angeli, Milano.

- Bakhtiar A., Purwanggono B., Metasari N. (2009). "Maintenance function's performances evaluating using adapted balanced scorecard model", *World Academy of Science, Engineering and Technology* 58.
- Banker R.D., Charnes A., Cooper W.W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis", *Management Science* 39, 1079-1092.
- Banker R., Chang H., Janakiraman S., Konstans C. (2004). "A balanced scorecard analysis of performance metrics", *European Journal of Operational Research* 154, 423-436.
- Barbetta G.P., Turati G. (2000). *L'analisi dell'efficienza tecnica nel settore della sanità. Un'applicazione al caso della Lombardia*, Quaderni dell'Istituto di Economia e Finanza 28, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.
- Baumol W.J., Bowen W.G. (1966). *Performing arts: the economic dilemma*, Twentieth Century Fund, New York.
- Baumol W.J., Blackman S.A., Wolff E.N. (1985). "Unbalanced growth revisited: Asymptotic stagnancy and new evidence", *American Economic Review* 75, 806-817.
- Benhamou F. (2001). *Economia della cultura*, Il Mulino, Bologna.
- Bentoglio A. (2003). *L'attività teatrale e musicale in Italia*, Carocci, Roma
- Bernardi B., Marigonda P. (2009). "Lanciare la BSC nei musei: come le "figurine" migliorano la performance" in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- Bianchi C., Cognata A. (2010). "Improving performance through a dynamic balanced scorecard for opera houses", *IIAS-IASIA Congress*, Bali, July.
- Bianchi L.A., Di Sarli M. (2000). "La Fondazione lirica: una lettura in chiave giuridica" Brunetti G. (a cura di), *I teatri lirici*, Etas, Milano.
- Brunetti G., Ferrarese P. (2009). "Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo" in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 387-410.
- Brunetti G., Pinamonti P. (2009). "Board e Sovrintendente: "croce e delizia" dei teatri" in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 309-329.

- Cagli C.C. (2005). "Strategie e strumenti di fund raising" in Hinna A. (a cura di), *Gestire e organizzare nel terzo settore*, Carocci, Roma, 199-219.
- Cappelli V. (1993). "Scandalo all'Opera, un mare di debiti" in *Il Corriere della Sera*, 5 agosto.
- Cavazzoni F., Pennisi G. (2009). *È possibile curare il morbo di Baumol?*, IBL Briefing paper, 77.
- Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. (1978). "Measuring the efficiency of decision-making units". *European Journal of Operational Research* 2, 429-444.
- Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. (1981). "Evaluating program and managerial efficiency: an application of data envelopment analysis to program follow through", *Management Science* 27, 668-697.
- Charnes A., Cooper W.W. (1985). "Preface to topics in Data Envelopment Analysis", *Annals of Operation Research* II-1, 59-94.
- Chen T.Y., Chen L. (2007). "DEA performance evaluation based on BSC indicators incorporated: the case of semiconductor industry", *International Journal of Productivity and Performance Management* 56, 335-57.
- Chen T.Y., Chen C.B., Peng S.Y. (2008). "Firm operation performance analysis using data envelopment analysis and Balanced Scorecard: a case study of a credit cooperative bank", *International Journal of Productivity and Performance Management* 57, 523-539.
- Chiang C.Y., Lin B. (2009) "An integration of Balanced Scorecards and data envelopment analysis for firm's benchmarking management", *Total Quality Management* 20, 1153-1172.
- Chong D. (2002). *Arts Management*, London, Routledge.
- Cook W.D., Seiford L.M. (2009) "Data Envelopment Analysis (DEA) - Thirty years on", *European Journal of Operational Research* 192, 1-7.
- Cook W.D., Zhu J. (2005). *Modelling performance measurement: applications and implementation issues in DEA*, Springer Science, Boston.
- Cooper W.W., Seiford M.L., Zhu J. (1990). "Data Envelopment Analysis. History, models and interpretations", *Operations research and Management Science*, 1-39.

Cooper W.W., Seiford M.L., Tone K. (2000). *Data envelopment analysis: a comprehensive text with models, application, references and DEA-solver software*, Kluwer Academic Publisher, Boston.

Cooper W.W., Seiford M.L., Tone K. (2006). *Introduction to Data Envelopment Analysis and its uses*, Springer Science, New York.

Cori E. (2004). *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera*, Franco Angeli, Milano

Corte dei Conti, Sezione del controllo sugli Enti, *Relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria delle Fondazioni lirico-sinfoniche per l'esercizio 2003*. Delibera 54/2005.

Corte dei Conti, Sezione del controllo sugli Enti, *Relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria delle Fondazioni lirico-sinfoniche per l'esercizio 2004*. Delibera 75/2006.

Corte dei Conti, Sezione del controllo sugli Enti, *Relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria delle Fondazioni lirico-sinfoniche per gli esercizi 2005 e 2006*. Determinazione 39/2010.

Corte dei Conti, Sezione del controllo sugli Enti, *Relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria delle Fondazioni lirico-sinfoniche per gli esercizi 2007-2010*. Determinazione 85/2012.

De Carlo M. (2000). "I processi di gestione dei teatri lirici e il cambiamento organizzativo" in Brunetti G. (a cura di), *I teatri lirici*, Etas, Milano, 31-59.

Decastri M. (1998). "Visione strategica e innovazione organizzativa", *Sviluppo & Organizzazione* 168, 15-32.

Di Lascio A., Ortolani S., (2010). *Istituzioni di diritto e legislazione dello spettacolo*, Franco Angeli, Milano.

Donato F. (2004). *Il management dei teatri lirici: ricerca degli equilibri e sistemi di misurazione*, Franco Angeli, Milano.

Eilat H., Golany B., Shtub A. (2006). "Constructing and evaluating balanced portfolios of R&D projects with interactions: a DEA based methodology", *European Journal of Operational Research* 172, 18-39.

Eilat H., Golany B., Shtub A. (2008). "R&D project evaluation: an integrated DEA and Balanced Scorecard approach", *International Journal of Management Science* 36, 895-912.

Epstein M.J., Manzoni J. (1997). "The balanced scorecard and the tableau de bord: Translating strategy into action", *Management Accounting* (Agosto), 28-36.

Farrell M.J. (1957). "The measurement of productive efficiency", *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)* 120, 253-290.

Fazioli R., Filippini M. (1997), "Cost structure and product mix of local public theatres" *Journal of Cultural Economics* 21, 77-86.

Finoia M. (1999). "Il teatro d'opera tra pubblico e privato" in Trupiano G. (a cura di), *Assetto istituzionale, disciplina fiscale e finanziamento della cultura*, Franco Angeli, Milano, 15-27.

Fitzgerald L., Storbeck E.J. (2002). "Distinguishing interests in the performance of the regulated water: the UK experience", *Centre for Business Performance*, 197-203.

Freeman C. (1994). "The economics of technical change", *Cambridge Journal of Economics* 18, 463-514.

Frey B.S., Pommerehne W.W. (1987). "L'art pour l'art? Behavioral effects of performing arts organizations" traduzione italiana in Pennella G., Trimarchi M. (a cura di), *Stato e mercato nel settore culturale*, Il Mulino, Bologna, 101-127.

Frey B.S., Pommerehne W.W. (1989). *Muses & Markets. Explorations in the Economics of the Arts*, Blackwell, London.

Frigerio P. (1996). *Metodi e temi di analisi della produttività*, Utet, Torino.

Gapinski J.H. (1980), "The production of culture", *Review of Economics and Statistics* 62, 578-586.

Gapinski J.H. (1984). "The economics of performing Shakespeare", *The American Economic Review* 74, 456-466.

García-Valderrama T., Muleno-Mendigirri E., Revuelta-Bordoy D. (2009). "Relating the perspectives of the Balanced Scorecard for R&D by means of DEA", *European Journal of Operational Research* 196, 1177-1189.

Gica O.A., Moisesce O.I. "Performance measurement - The balanced scorecard perspective", *The Young Economist Journal* 1, 48-53

Golanz B. (2007). "R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach", *International Journal of Management Science* 36, 895-912.

Grampp W.D. (1989). "Rent-Seeking in Arts Policy", *Public Choice* 60, 113-121.

Guerzoni G., Romani M. (1998). "Breve storia dell'intervento pubblico in ambito teatrale nell'Italia dell'Ottocento. Ovvero della natura ereditaria e congenita del morbo di Baumol" in Santagata W. (a cura di), *Economia dell'arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, Utet, torino, 197-228.

Hansmann H. (1981). "Nonprofit enterprise in the performing arts", traduzione italiana in Pennella G., Trimarchi M. (a cura di), *Stato e mercato nel settore culturale*, Il Mulino, Bologna, 129-166.

Haunschild A. (2007). "For art's sake – Artistic and economic logics in creative production", *Journal of Organizational Behavior* 28, 523-538.

Hinna A. (2005). *Gestire e organizzare nel terzo settore*, Carocci, Roma

Kaplan R.S., Norton D.P. (1992). "The Balanced Scorecard measures that drive performance" *Harvard Business Review* 71(9).

Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press, Boston.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review* 39, 53-79.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2002). *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*, Isedi, Torino.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2005). *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi, Torino.

Imai K., Yamazaki A. (1992). "Dynamics of the Japanese industrial system from a Schumpeterian perspective", *International J.A. Schumpeter Society Conference*, Kyoto.

Iudica G. (1998). "La privatizzazione degli enti lirici" in Iudica G. (a cura di), *Fondazioni ed enti lirici*, Ceda., Padova, XI-XXII.

- Lai H.C., Han M. (2004). "Balanced Scorecard for the Performing Arts Organizations in Singapore", *4th Asia Pacific Interdisciplinary Research in accounting Conference*.
- Lee Owen V. (1983). "Technological change and Opera quality" in Hendon S., Shanahan J.L., *Economics of cultural decisions*, Abt Books, Cambridge, 57-64.
- Leon A.F. (2004). "Enti lirici: conseguenze della trasformazione in fondazione", *Economia della cultura* 3, 3-38.
- Leon A.F., Tuccini V. (2006). "La crisi delle Fondazioni liriche: solo un problema gestionale?", *Economia della cultura* 1, 109-119.
- Leon A.F. (2010). "Enti lirici tra fini pubblici, irresponsabilità d'impresa e autonomia territoriale", *Economia della cultura* 1, 75-84.
- Lunghi B. (2000). "Produttività ed economicità nella gestione degli enti lirici" in Brunetti G. (a cura di), *I teatri lirici*, Etas, Milano, 192-221.
- Macedo M.A., Barbosa A.C., Cavalcante G.T. (2009). "Performance of bank branches in Brazil: applying data envelopment analysis (DEA) to indicators related to the BSC perspectives", *E&G-Revista Economia e Gestao* 19, 65-84.
- Mainardi S, Casale D (2010). "Il personale della Fondazioni lirico-sinfoniche dopo la conversione del decreto legge n. 64/201", *Aedon, rivista di arti e diritto on line* 3.
- Maisel L.S., (1992). "Performance measurement: the Balanced Scorecard approach", *Journal of Cost Management* 6, 47-52.
- Malina M.A., Selto F.H. (2001). "Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard", *Journal of Management Accounting Research* 13, 47-48.
- Min H., Joo S.J. (2008). "A data envelopment analysis-based Balanced Scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels", *International Journal of Quality & Reliability Management* 25, 349-365.
- Mingers J., Brocklesby J. (1997). "Multimethodology: towards a framework formixing methodologies", *International Journal of Management Science* 25, 489-509.
- Mion G. (2008). "La valutazione delle performance aziendali quale fattore di successo per le Fondazioni liriche", *Tafter Journal* 9.

Murthy D.S., Sudha M., Hedge M.R., Dakshinamoorthy V. (2009). "Technical efficiency and its determinants in tomato production in Karnataka, India: Data Envelopment Analysis (DEA) approach", *Agricultural Economics Research Review* 22, 215-224.

Najafi E., Aryanegad B., Hosseinzadeh Lotfi F., Ebnerasoul A. (2009). "Efficiency and Effectiveness Rating of Organization with Combined DEA and BSC", *Applied Mathematical Sciences* 3, 1249-1264.

Najafi E., Hosseinzadeh Lotfi F., Sadjadi S.J., Khaki A. (2010). "A combined interval net DEA and BSC for evaluating organizational efficiency", *Applied Mathematical Sciences* 4, 1975-1999.

Neely A., Gregory M., Platts K. (1995). "Performance measurement system design. A literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management* 15, 80-116

Niven P.R. (2002). *Balanced scorecard diagnostic. Maintaining maximum performance*, John Wiley & Sons, Hoboken

Niven P.R. (2003). *Balanced scorecard. Step by step for governance and non profit agencies*, John Wiley & Sons, Hoboken

Norman M., Stoker B. (1991). *Data Envelopment Analysis. The assessment of performance*, John Wiley & Sons, Hoboken

Olve N.G., Roy J., Wetter M. (1999). *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Hoboken

Olve N.G., Sjöstrand A. (2007). *Balanced Scorecard. Come sviluppare una strategia aziendale nel tempo*, Hoepli, Milano.

Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G.P., Soderquist K.E. (2005). "An integrated methodology for putting the Balanced Scorecard into action", *European Management Journal* 23, 214-227.

Raussel P., Carrasco S., (1999). "Analysis of the relative efficiencies of the theatres of the "Circuit Teatral Valencia", a political economy approach", *Proceedings of the 5th International conference on arts and cultural management (AIMAC)*, Helsinki, 13-17 giugno.

Rickards R. (2003). "Setting benchmarks and evaluating Balanced Scorecards with data envelopment analysis", *Benchmarking: An International Journal* 10, 226-245.

- Rispoli M., Brunetti G. (2009). *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- Ruggeri M. (2004). “Il teatro lirico tra pubblico e privato (1898-2001)” in Leon A.L., Ruggeri M. (a cura di), *Il costo del melodramma. Numero speciale di Economia della Cultura*, Il Mulino, Bologna.
- Seiford L.M., Thrall R.M. (1990). “Recent developments in DEA: the mathematical programming approach to frontier analysis”, *Journal of Econometrics* 46, 7-38.
- Serrano F.M., (2006). “Monitoring managerial efficiency in the performing arts: a regional theatres network perspective”, *Annals of operational Research* 145(1).
- Serrano-Cinca C., Fuertes-Callén Y., Mar-Molinero C. (2003). “Measuring DEA efficiency in internet companies”, *Decision Support Systems* 38, 557-573.
- Seyyed A., Hossein Y., Mehdi A.A. (2009). “Performance evaluation of organizations: an integrated Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard approach”, *International Journal of Business and Management* 4(4).
- Sicca L.M., Zan L. (2004). “Alla faccia del management. La retorica del management nei processi di trasformazione degli enti lirici in fondazioni”, *Aedon, rivista di arti e diritto on line*.
- Simons R. (2004). *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, Milano.
- Tessari R. (1995). *Teatro e spettacolo nel Settecento*, Laterza, Roma-Bari.
- Trezzini L., Curtolo A. (1987). *L'Europa della musica: i teatri d'opera nei paesi della CEE*, Il Mulino, Bologna.
- Trezzini L. (1994). “Il quadro di riferimento dello spettacolo dal vivo” in Bodo C. (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia, 1980-1990*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per l'informazione e l'editoria, Roma
- Trimarchi M. (1993). *Economia e cultura: organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Franco Angeli, Milano.
- Trimarchi M. (1998). “Le fondazioni musicali fra stato e mercato” in Iudica G. (a cura di), *Fondazioni ed enti lirici*, Cedam, Padova, 253-271.
- Trimarchi M. (2007). “Le regole del gioco: azione pubblica e spettacolo dal vivo al bivio”, *Aedon, rivista di arti e diritto on line* 3.

Trimarchi M. (2009). “Riforma delle fondazioni liriche: e le questioni di fondo?”, *Tafer*, 8 ottobre.

Throsby D. (2001). *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.

Van der Ploeg F. (2005). *The making of cultural policy: a European perspective*. Cesifo Working Paper n. 1524.

Vromen J.J. (1995). *Economic Evolution: An Enquiry into the Foundations of New Institutional Economics*, Routledge, New York.

Wang J. (2006). “Corporate performance efficiency investigated by Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard”, *The Journal of American Academy of Business* 9, 312-318.

XuY., Yeh C.H. (2012). “An integrated approach to evaluation and planning of best practices”, *International Journal of Management Science* 40, 65-78.

## ALLEGATO A

Decreto Legislativo 29 giugno 1996, n. 367

**1. "Disposizioni per la trasformazione degli enti che operano nel settore musicale in fondazioni di diritto privato"**

pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* n. 161 dell'11 luglio 1996

---

IL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA

Visto l'art. 76 della Costituzione;

Visto l'art. 2, comma 57, della legge 28 dicembre 1995, n. 549;

Vista la preliminare deliberazione del Consiglio dei Ministri, adottata nella riunione del 14 giugno 1996;

Acquisiti i prescritti pareri delle competenti commissioni della Camera dei deputati e del Senato della Repubblica;

Vista la deliberazione del Consiglio dei Ministri, adottata nella riunione del 27 giugno 1996;

Sulla proposta del Presidente del Consiglio dei Ministri e del Vicepresidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con i Ministri del tesoro e delle finanze;

E M A N A il seguente decreto legislativo:

Titolo I

DISPOSIZIONI GENERALI

Art. 1.

Trasformazione

1. Gli enti di prioritario interesse nazionale che operano nel settore musicale devono trasformarsi in fondazioni di diritto privato secondo le disposizioni previste dal presente decreto.

Art. 2.

Enti di prioritario interesse nazionale operanti nel settore musicale

1. Ai fini dell'applicazione del presente decreto, sono considerati enti di prioritario interesse nazionale operanti nel settore musicale:

a) gli enti autonomi lirici e le istituzioni concertistiche assimilate di cui al titolo II della legge 14 agosto 1967, n. 800, e successive modificazioni;

b) altri enti operanti nel settore musicale, a condizione che svolgano attività di rilevanza nazionale per dimensione anche finanziaria, tradizione e bacino di utenza, nonché gli enti che costituiscono anche di fatto un circuito di distribuzione di manifestazioni nazionali od internazionali.

2. Gli enti di cui alla lettera b) del comma 1, sono individuati entro quattro mesi dalla data di entrata in vigore del presente decreto, dall'autorità di Governo competente per lo spettacolo, d'intesa con le regioni e sentiti i comuni nel cui territorio tali enti, associazioni ed istituzioni sono ubicati.

3. Gli enti di cui al comma 2 definiscono con lo statuto, adottato ai sensi dell'art. 6, i propri organi, nonché i poteri, i compiti e la durata dei medesimi. A tali enti si applicano l'art. 14 in tema di collegio dei revisori e le altre disposizioni del presente decreto, in quanto compatibili.

Art. 3.

Finalità delle fondazioni

1. Le fondazioni di cui all'art. 1 perseguono, senza scopo di lucro, la diffusione dell'arte musicale, per quanto di competenza la formazione professionale dei quadri artistici e l'educazione musicale della collettività.

2. Per il perseguimento dei propri fini, le fondazioni provvedono direttamente alla gestione dei teatri loro affidati, conservandone il patrimonio storico-culturale e realizzano, anche in sedi diverse, nel territorio nazionale o all'estero, spettacoli lirici, di balletto e concerti; possono altresì svolgere, in conformità degli scopi istituzionali, attività commerciali ed accessorie. Esse operano secondo criteri di imprenditorialità ed efficienza e nel rispetto del vincolo di bilancio.

Art. 4.

Personalità giuridica delle fondazioni e norme applicabili

1. Le fondazioni di cui all'art. 1 hanno personalità giuridica di diritto privato e sono disciplinate, per quanto non espressamente previsto dal presente decreto, dal codice civile e dalle disposizioni di attuazione del medesimo.

Titolo II

PROCEDIMENTO DI TRASFORMAZIONE

Art. 5.

Deliberazione di trasformazione

1. La deliberazione di trasformazione deve essere assunta dall'organo dell'ente competente in materia statutaria, nella forma di atto pubblico, entro il termine di tre anni dalla data di entrata in vigore del presente decreto. Per gli enti di cui all'art. 2, comma 1, lettera b), il termine decorre dall'adozione del decreto previsto dall'art. 2, comma 2.

2. Alla seduta devono prendere parte i componenti in carica eventualmente nominati dallo Stato, dalla regione e dal comune. L'organo può deliberare in loro assenza nella terza seduta consecutiva nella quale l'argomento è posto all'ordine del giorno.

3. La fondazione conseguente alla trasformazione dell'Accademia nazionale di Santa Cecilia assorbe la "Fondazione gestione autonoma dei concerti di Santa Cecilia", assumendo la titolarità di tutti i rapporti attivi e passivi di tale ultima fondazione.

Art. 6.

Contenuto della deliberazione

1. La deliberazione di trasformazione deve contenere:

a) lo statuto della fondazione, deliberato dai fondatori, recante le indicazioni prescritte dall'art. 16 del codice civile e dal presente decreto;

b) indicazione dei soggetti pubblici o privati che hanno dichiarato di voler concorrere o che sono tenuti a concorrere alla formazione del patrimonio iniziale o al finanziamento della gestione della fondazione e, in particolare, i soggetti privati che si sono obbligati per i tre anni successivi alla

trasformazione a versare una somma costante per i primi tre periodi di imposta successivi alla data di pubblicazione del decreto di trasformazione in fondazione;

c) un piano economico-finanziario triennale dal quale risulti che la gestione potrà svolgersi in condizioni di equilibrio economico-finanziario, tenuto conto degli apporti al patrimonio, dei trasferimenti pubblici, come ridefiniti dal successivo art. 24, dei nuovi ricavi e dei contributi acquisibili per effetto delle disposizioni del presente decreto.

2. L'apporto dello Stato al patrimonio della fondazione e' costituito da una parte della somma spettante alla fondazione stessa per l'anno in cui avviene la trasformazione in conseguenza della ripartizione della quota del Fondo unico dello spettacolo destinata all'ente trasformato, ai sensi dell'art. 24. La misura dell'apporto corrisponde alla somma complessivamente conferita dai fondatori privati al patrimonio iniziale della fondazione.

3. La regione ed il comune in cui ha sede la fondazione definiscono la misura del proprio apporto al patrimonio.

Art. 7.

Stima del patrimonio iniziale della fondazione

1. La deliberazione di trasformazione deve essere accompagnata da una relazione di stima del patrimonio iniziale della fondazione, comprensivo degli apporti di cui all'art. 6, comma 1, lettera b), redatta da un esperto designato dal presidente del tribunale nel cui circondario l'ente ha sede.

2. La relazione contiene la descrizione delle singole componenti patrimoniali, l'indicazione del valore attribuito a ciascuna di esse e dei criteri di valutazione seguiti.

3. All'esperto designato dal presidente del tribunale si applicano le disposizioni dell'art. 64 del codice di procedura civile.

Art. 8.

Approvazione della deliberazione di trasformazione

1. La deliberazione di trasformazione, corredata della relazione di stima del patrimonio iniziale della fondazione, e' trasmessa all'autorità' di Governo competente in materia di

spettacolo, al Ministero del tesoro, alla regione ed al comune nei quali ha sede l'ente sottoposto a trasformazione. Alla deliberazione sono altresì allegati le dichiarazioni rese nella forma di atto pubblico dai soggetti di cui all'art. 6, comma 1, lettera b), di impegno a concorrere alla formazione del patrimonio o al finanziamento della gestione della fondazione.

2. La deliberazione e' approvata entro novanta giorni dalla data di ricezione, con decreto dell'autorità' di Governo competente in materia di spettacolo, di concerto con il Ministro del tesoro, valutate la conformità dello statuto alle disposizioni del presente decreto, la situazione di equilibrio economico-finanziario della fondazione e la congruità delle previsioni del piano triennale, nonché le osservazioni della regione e del comune, se pervenute. Il decreto e' pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica entro trenta giorni dalla sua adozione.

3. L'autorità' di Governo competente in materia di spettacolo può chiedere modifiche ed integrazioni della deliberazione, che sono adottate dall'ente con le modalità di cui all'art. 5. La richiesta sospende il termine previsto dal comma 2 del presente articolo, che riprende a decorrere dalla ricezione delle modifiche o integrazioni.

Art. 9.

Effetti dell'approvazione

1. L'approvazione della deliberazione di trasformazione determina il riconoscimento della personalità giuridica di diritto privato.

2. Gli effetti della trasformazione possono essere opposti ai terzi dalla data della pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale del decreto di approvazione, a meno che si provi che essi erano a conoscenza della trasformazione stessa.

3. Nel periodo intercorrente tra l'adozione della deliberazione di trasformazione e l'iscrizione della fondazione nel registro di cui all'art. 33 del codice civile non si applica la disposizione del quarto comma dello stesso articolo.

Titolo III

DISCIPLINA DELLE FONDAZIONI

Art. 10.

## Statuto

1. Lo statuto deve garantire l'autonomia degli organi della fondazione, i componenti dei quali non rappresentano coloro che li hanno nominati ne' ad essi rispondono.

2. Lo statuto della fondazione determina, nel rispetto delle disposizioni del presente decreto, lo scopo della fondazione; la composizione, le competenze e i poteri dei suoi organi; i soggetti pubblici o privati che ad essa concorrono; i criteri in base ai quali altri soggetti, pubblici o privati, possono intervenire; i diritti a questi spettanti; le procedure di modificazione; la destinazione totale degli avanzi di gestione agli scopi istituzionali, con il divieto di distribuzione di utili od altre utilità patrimoniali durante la vita della fondazione; i criteri di devoluzione del patrimonio ad enti che svolgono attività similari e a fini di pubblica utilità, in sede di liquidazione.

3. Lo statuto deve prevedere altresì le modalità di partecipazione dei fondatori privati, il cui apporto complessivo al patrimonio della fondazione non può superare, per il primo quadriennio, la misura del quaranta per cento del patrimonio stesso. Lo statuto prevede altresì che possono nominare un rappresentante nel consiglio di amministrazione esclusivamente i fondatori che, come singoli o cumulativamente, assicurano, per i primi tre anni di vita della fondazione, un apporto annuo non inferiore al dodici per cento del totale dei finanziamenti per la gestione dell'attività della fondazione. Per raggiungere tale entità dell'apporto, i fondatori privati interessati dichiarano per atto scritto di voler concorrere collettivamente alla designazione di un amministratore. Ciascun fondatore privato non può sottoscrivere più di una dichiarazione.

4. La fondazione ha sede nel comune dove aveva sede l'ente trasformato. La sede così stabilita non è modificabile.

5. Le modificazioni dello statuto, deliberate in conformità delle previsioni statutarie sono approvate dall'autorità di Governo competente in materia di spettacolo, entro il termine di novanta giorni dalla loro ricezione.

Art. 11.

Presidente

1. Il presidente della fondazione e' il sindaco del comune nel quale essa ha sede, indipendentemente dalla misura dell'apporto al patrimonio della fondazione da parte del comune stesso.

2. La fondazione conseguente alla trasformazione dell'Accademia nazionale di Santa Cecilia, di cui all'art. 5, comma 3, e' presieduta dal presidente dell'Accademia stessa, il quale svolge anche funzioni di sovrintendente.

3. Il presidente ha la legale rappresentanza della fondazione, convoca e presiede il consiglio di amministrazione e cura che abbiano esecuzione gli atti da esso deliberati.

4. Il consiglio di amministrazione elegge tra i suoi componenti un vicepresidente, che sostituisce il presidente in caso di assenza o di impedimento.

Art. 12.

Consiglio di amministrazione

1. Lo statuto deve prevedere che la fondazione sia gestita da un consiglio di amministrazione, composto da sette membri, compreso chi lo presiede.

2. Lo statuto disciplina la nomina dei componenti, nel rispetto di quanto previsto dagli articoli 10, comma 3, e 11, e prevede requisiti di onorabilità e professionalità dei componenti dell'organo, anche con riferimento al settore specifico di attività della fondazione. In ogni caso, nel consiglio di amministrazione devono essere rappresentati l'autorità di Governo competente per lo spettacolo e la regione nel territorio della quale ha sede la fondazione. A ciascuno di tali soggetti e' attribuito almeno un rappresentante nel consiglio di amministrazione, indipendentemente dalla misura del loro apporto al patrimonio.

3. Il consiglio di amministrazione della fondazione conseguente alla trasformazione dell'Accademia nazionale di Santa Cecilia e' composto da nove membri, compresi il presidente ed il sindaco di Roma, dei quali uno designato dall'autorità di Governo competente per lo spettacolo, uno dalla regione nel cui territorio la fondazione ha sede e tre eletti dal corpo accademico.

4. Il consiglio di amministrazione:

a) approva il bilancio di esercizio;

- b) nomina e revoca il sovrintendente;
- c) approva le modifiche statutarie;
- d) approva, su proposta del sovrintendente, con particolare attenzione ai vincoli di bilancio, i programmi di attività artistica, che devono essere accompagnati da proiezioni che ne dimostrino la compatibilità con i bilanci degli esercizi precedenti e con i bilanci preventivi dell'esercizio in corso e degli esercizi futuri per i quali si estende il programma di attività;
- e) stabilisce gli indirizzi di gestione economica e finanziaria della fondazione;
- f) ha ogni potere concernente l'amministrazione ordinaria o straordinaria che non sia attribuito dalla legge o dallo statuto ad altro organo.

5. I componenti del consiglio di amministrazione, ad eccezione del presidente, durano in carica quattro anni e possono essere riconfermati.

6. Il consiglio di amministrazione può delegare ad uno o più dei suoi componenti particolari poteri, determinando i limiti della delega.

7. Il sovrintendente partecipa alle riunioni del consiglio di amministrazione, con i medesimi poteri e prerogative degli altri consiglieri, ad eccezione dei casi di cui al comma 4, lettere b) e d). Alle riunioni del consiglio di amministrazione possono partecipare i componenti del collegio dei revisori.

8. Lo statuto può prevedere che determinate deliberazioni siano prese con maggioranze qualificate.

Art. 13.

Sovrintendente

1. Il sovrintendente:

- a) tiene i libri e le scritture contabili di cui all'art. 16;
- b) predispone il bilancio d'esercizio, nonché, di concerto con il direttore artistico, i programmi di attività artistica da sottoporre alla deliberazione del consiglio di amministrazione;
- c) dirige e coordina in autonomia, nel rispetto dei programmi approvati e del vincolo di bilancio, l'attività di produzione artistica della fondazione e le attività connesse e

strumentali;

d) nomina e revoca, sentito il consiglio di amministrazione, il direttore artistico o musicale, individuandolo tra i musicisti o tra i musicologi più rinomati e di comprovata competenza teatrale;

e) partecipa alle riunioni del consiglio di amministrazione, come disposto dall'art. 12, comma 7.

2. Il sovrintendente è scelto tra persone dotate di specifica e comprovata esperienza nel settore dell'organizzazione musicale e della gestione di enti consimili; può nominare collaboratori della cui attività risponde direttamente.

3. Il sovrintendente cessa dalla carica unitamente al consiglio di amministrazione che lo ha nominato e può essere riconfermato. Il consiglio di amministrazione può revocare il sovrintendente, con deliberazione presa a maggioranza assoluta dei suoi componenti, solo per gravi motivi.

4. Il direttore artistico o musicale cessa dal suo incarico insieme al sovrintendente, e può essere riconfermato.

Art. 14.

Collegio dei revisori

1. Il collegio dei revisori è nominato con decreto del Ministro del tesoro di concerto con l'autorità di Governo competente in materia di spettacolo. Il collegio si compone di tre membri effettivi e di un supplente, di cui un membro effettivo ed uno supplente designati in rappresentanza del Ministero del tesoro e gli altri scelti tra gli iscritti nel registro dei revisori contabili istituito presso il Ministero di grazia e giustizia.

2. Il collegio è presieduto dal rappresentante del Ministero del tesoro.

3. Il collegio dei revisori esercita il controllo sull'amministrazione della fondazione, riferendone almeno ogni trimestre con apposita relazione all'autorità di Governo competente in materia di spettacolo ed al Ministero del tesoro. Si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni in tema di collegio sindacale delle società per azioni di cui agli articoli 2399, 2403, 2403-bis, 2404, 2405, 2406 e 2407 del codice civile.

4. Il compenso dei revisori e' determinato, all'atto della nomina, dal Ministro del tesoro ed e' a carico della fondazione.

5. I revisori restano in carica per quattro anni. Essi possono essere revocati per giusta causa dal Ministro del tesoro, di concerto con l'autorità di Governo competente per lo spettacolo.

6. In caso di vacanza nel corso del quadriennio, si provvede alla sostituzione con le modalità di cui al comma 1; nelle more il revisore e' sostituito dal supplente. Il nuovo revisore scade insieme con quelli in carica.

7. Il collegio dei revisori rimane in carica durante l'amministrazione straordinaria di cui all'art. 21.

Art. 15.

Norme in tema di patrimonio e di gestione

1. La fondazione può accettare donazioni o eredità e conseguire legati, senza l'autorizzazione prevista dall'art. 17 del codice civile. Gli immobili eventualmente compresi nelle donazioni, eredità e legati, devono essere venduti, salvo che vengano direttamente destinati all'esercizio dell'attività della fondazione, entro due anni dall'acquisto.

2. La fondazione ha il diritto esclusivo all'utilizzo del suo nome, della denominazione storica e dell'immagine del teatro ad essa affidato, nonché delle denominazioni delle manifestazioni organizzate; può consentire o concederne l'uso per iniziative coerenti con le finalità della fondazione stessa.

3. Quando le e' attribuito il diritto di utilizzare locali, la fondazione concorda con il concedente le modalità di utilizzazione e la ripartizione degli oneri di manutenzione ordinaria e straordinaria.

4. Alle fondazioni disciplinate dal presente decreto non si applica la legge 11 febbraio 1994, n. 109, e successive modificazioni.

5. La gestione finanziaria delle fondazioni e' soggetta al controllo della Corte dei conti alle condizioni e con le modalità di cui alla legge 21 marzo 1958, n. 259.

Art. 16.

Scritture contabili e bilancio

1. La fondazione, anche quando non esercita attività commerciale, deve tenere i libri e le altre scritture contabili prescritti dall'art. 2214 del codice civile.

2. Il bilancio di esercizio della fondazione e' redatto secondo le disposizioni degli articoli 2423 e seguenti del codice civile, in quanto compatibili.

3. Il Ministero del tesoro può stabilire specifici schemi di bilancio che tengano conto della particolare attività delle fondazioni. Può disporre, altresì, in rapporto al totale dell'attivo dello stato patrimoniale o al totale del valore della produzione e dei proventi del conto economico, che il bilancio, prima dell'approvazione, sia sottoposto a certificazione da parte di una società di revisione iscritta nell'albo di cui all'art. 8 del decreto del Presidente della Repubblica 31 marzo 1975, n. 136, secondo le modalità previste dal medesimo decreto.

4. Il bilancio e' approvato dal consiglio di amministrazione nei termini previsti per le società per azioni.

5. Entro trenta giorni dall'approvazione, una copia del bilancio deve essere, a cura degli amministratori, trasmessa al Ministero del tesoro e depositata presso l'ufficio del registro delle imprese.

Art. 17.

Conservazione dei diritti

1. I diritti e le prerogative riconosciuti dalla legge agli enti originari sono conservati quando le fondazioni:

a) abbiano assunto l'impegno di inserire nei programmi annuali di attività artistica opere di compositori nazionali;

b) abbiano assunto l'impegno di prevedere incentivi per promuovere l'accesso ai teatri da parte di studenti e lavoratori;

c) abbiano assunto l'impegno di coordinare la propria attività con quella di altri enti operanti nel settore delle esecuzioni musicali;

d) abbiano previsto forme di incentivazione della produzione musicale nazionale, nel rispetto dei principi comunitari.

2. Le fondazioni conservano i diritti, le attribuzioni e le situazioni giuridiche dei quali gli enti originari erano

titolari. In particolare, le fondazioni conservano il diritto a percepire i contributi pubblici, ivi compresi quelli statali, regionali, provinciali o comunali, spettanti all'ente prima della trasformazione, fatta salva ogni successiva determinazione della loro misura; continuano ad utilizzare, al medesimo titolo dell'ente originario, i locali di proprietà comunale, o comunque pubblica, attualmente utilizzati; conservano la qualificazione di particolare importanza eventualmente riconosciuta all'ente originario.

Art. 18.

Decadenze

1. La violazione degli impegni assunti ai sensi dell'art. 17 determina la decadenza delle fondazioni dai diritti e dalle prerogative riconosciute. La decadenza può riguardare anche singoli diritti o singole prerogative.

2. La decadenza non può essere pronunciata se la fondazione, dopo la contestazione degli addebiti, riconosciuta la fondatezza degli stessi, elimina la violazione o ne rimuove gli effetti nel termine di sessanta giorni ovvero nel termine maggiore eventualmente concesso, in ragione della natura dell'attività da compiere.

3. Il provvedimento di decadenza è adottato dall'autorità di Governo competente in materia di spettacolo, di concerto con il Ministro del tesoro e comunicato alla fondazione interessata.

4. L'autorità di Governo competente in materia di spettacolo comunica al Ministero del tesoro ed al Ministero delle finanze i provvedimenti assunti ai sensi del presente articolo.

Art. 19.

Vigilanza

1. L'autorità di Governo competente in materia di spettacolo verifica il rispetto degli impegni cui è subordinata la conservazione dei diritti e delle prerogative riconosciuti dalla legge agli enti originari.

2. L'autorità di Governo competente in materia di spettacolo può disporre ispezioni, anche su proposta del Ministro del tesoro e all'esito di queste può:

a) adottare i provvedimenti previsti all'art. 18;

b) pronunciare, fermo quanto previsto dall'art. 14, comma 2, la

decadenza dai diritti e dalle prerogative riconosciuti dalla legge agli enti originari.

3. Le fondazioni trasmettono al Ministero del tesoro e all'autorità di Governo competente in materia di spettacolo le informazioni, anche periodiche, da essi richieste.

Art. 20.

Insolvenza

1. La fondazione che esercita un'attività commerciale e' soggetta, in caso di insolvenza, alla procedura di liquidazione coatta amministrativa con esclusione del fallimento.

Art. 21.

Amministrazione straordinaria

1. L'autorità di Governo competente in materia di spettacolo, anche su proposta del Ministro del tesoro, può disporre lo scioglimento del consiglio di amministrazione della fondazione quando:

a) risultano gravi irregolarità nell'amministrazione, ovvero gravi violazioni delle disposizioni legislative, amministrative o statutarie, che regolano l'attività della fondazione;

b) il conto economico chiude con una perdita superiore al 30 per cento del patrimonio per due esercizi consecutivi, ovvero sono previste perdite del patrimonio di analoga gravità. Per i primi due esercizi successivi alla trasformazione la percentuale e' elevata al 50 per cento.

2. Con il decreto di scioglimento vengono nominati uno o più commissari straordinari, viene determinata la durata del loro incarico, comunque non superiore a sei mesi, nonché il compenso loro spettante. I commissari straordinari esercitano tutti i poteri del consiglio di amministrazione.

3. I commissari straordinari provvedono alla gestione della fondazione; ad accertare e rimuovere le irregolarità; a promuovere le soluzioni utili al perseguimento dei fini istituzionali. Possono motivatamente proporre la liquidazione.

4. I commissari straordinari, ricorrendone i presupposti, promuovono la dichiarazione di decadenza dai diritti e dalle prerogative riconosciuti dalla legge agli enti originari.

5. Spetta ai commissari straordinari l'esercizio dell'azione di

responsabilità contro i componenti del disciolto consiglio di amministrazione, previa autorizzazione dell'autorità di Governo competente in materia di spettacolo.

Art. 22.

#### Personale

1. I rapporti di lavoro dei dipendenti delle fondazioni sono disciplinati dalle disposizioni del codice civile e dalle leggi sui rapporti di lavoro subordinato nell'impresa e sono costituiti e regolati contrattualmente.

2. Al personale artistico e tecnico della fondazione non si applicano le disposizioni dell'art. 2 della legge 18 aprile 1962, n. 230.

3. L'art. 2103 del codice civile si applica al personale artistico, a condizione che esso superi la verifica di idoneità professionale, nei modi disciplinati dalla contrattazione collettiva.

4. La retribuzione del personale e' determinata dal contratto collettivo nazionale di lavoro. Resta riservato alla fondazione ogni diritto di sfruttamento economico degli spettacoli prodotti, organizzati o comunque rappresentati, ed in generale delle esecuzioni musicali svolte nell'ambito del rapporto di lavoro.

5. La trasformazione dei soggetti di cui all'art. 2 del presente decreto in fondazioni non costituisce di per sé causa di risoluzione del rapporto di lavoro con il personale dipendente, che abbia rapporto a tempo indeterminato in corso alla data di entrata in vigore del presente decreto. I dipendenti conservano i diritti loro derivanti dall'anzianità raggiunta anteriormente alla trasformazione.

Art. 23.

#### Corpi artistici

1. Il personale dipendente della fondazione può svolgere attività di lavoro autonomo per prestazioni di alto valore artistico e professionale, con l'autorizzazione del consiglio di amministrazione delle fondazioni, e sempre che ciò non pregiudichi le esigenze produttive della fondazione.

2. I corpi artistici possono costituirsi in forma organizzativa autonoma, se ciò non pregiudica il regolare svolgimento

dell'attività della fondazione, previa autorizzazione del consiglio di amministrazione, ed in presenza di espliciti impegni in ordine:

a) al mantenimento del rapporto di lavoro con la fondazione da parte di tutti i componenti del corpo artistico e all'indicazione di tale appartenenza in occasione delle manifestazioni cui il corpo organizzato partecipa, salvo che la costituzione in forma autonoma non sia concordata in vista di una consensuale cessazione del rapporto di lavoro dipendente.

b) alla tutela delle esigenze organizzative dell'ente, con particolare riferimento alla utilizzazione del personale necessario per assicurare lo svolgimento continuo e programmato dell'attività;

c) al riconoscimento all'ente di vantaggi economici, previamente concordati, in termini di cessione totale o parziale di diritti radiofonici o televisivi, o di partecipazione ai proventi dell'attività, anche in considerazione della utilizzazione del nome della fondazione.

3. Alle erogazioni liberali in denaro a favore dei corpi artistici organizzati si applica la disciplina prevista dagli articoli 13-bis, comma 1, lettera i), 65, comma 2, lettera c-quinquies), e 110-bis del testo unico delle imposte sui redditi approvato con decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, e successive modificazioni.

Art. 24.

Contributi dello Stato

1. I criteri di ripartizione della quota del Fondo unico dello spettacolo destinato agli enti lirici sono determinati dall'autorità di Governo competente in materia di spettacolo, di concerto con il Ministro del tesoro, sentita la Conferenza Stato-regioni. I criteri hanno efficacia per i tre anni successivi alla data di entrata in vigore del presente decreto.

2. I criteri vengono determinati sulla base dei seguenti principi:

a) ininfluenza della trasformazione in fondazione, per i primi tre anni dalla data di entrata in vigore del presente decreto, salvo quanto previsto dalla successiva lettera e);

b) misura dei trasferimenti ricevuti in passato;

c) caratteristiche dei progetti e dei programmi di attività di ciascuno degli enti o delle fondazioni con proiezione triennale;

d) valutazione degli organici artistici, tecnici ed amministrativi necessari al conseguimento dei fini istituzionali e dei relativi costi come derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale. Gli organici funzionali sono previamente definiti tenendo conto della peculiarità dei singoli enti, anche in relazione alla eventuale presenza di corpi di ballo e laboratori di costruzione scenotecnica e costituiscono elemento del piano economico finanziario triennale di cui all'art. 6, lettera c);

e) considerazione della entità della partecipazione dei privati al patrimonio ed al finanziamento della gestione della fondazione.

3. Gli elementi indicati alla lettera c) del comma 2, dovranno essere valutati secondo criteri oggettivi, collegati a meccanismi di standardizzazione di costi e di determinazione di indicatori di rilevazione.

4. Gli elementi indicati alla lettera e) del comma 2 sono tenuti presenti in sede di ripartizione delle quote del Fondo unico dello spettacolo, anche ai fini di quanto disposto dall'art. 25 del presente decreto.

5. La somma corrisposta dallo Stato a ciascuna fondazione, in conseguenza della ripartizione della quota predetta, e' determinata in percentuale sulla quota del Fondo unico dello spettacolo, in misura non modificabile per almeno tre anni.

Art. 25.

Disposizioni tributarie

1. Restano confermate, per le erogazioni liberali in denaro a favore delle fondazioni di cui all'art. 2 del presente decreto, nonché dei soggetti ivi previsti non trasformati in fondazioni, le disposizioni previste dagli articoli 13-bis, comma 1, lettera i), 65, comma 2, lettera c-*quinqies*), e 110-bis del testo unico delle imposte sui redditi approvato con decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, e successive modificazioni.

2. Per le somme versate al patrimonio della fondazione al momento della sua costituzione, per le somme versate come

contributo alla gestione della medesima nell'anno in cui e' pubblicato il decreto che approva la trasformazione dei soggetti di cui all'art. 2, e per le somme versate come contributo alla gestione della fondazione per i tre periodi di imposta successivi alla data di pubblicazione del predetto decreto che approva la trasformazione, fermo quanto previsto dal comma 1 in relazione alla misura della detrazione dell'imposta lorda, il limite del 2 per cento, previsto dagli articoli 13-bis, comma 1, lettera i), e 65, comma 2, lettera c-quinquies), del testo unico delle imposte sui redditi approvato dal decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, e' elevato al 30 per cento. I soggetti privati erogatori che intendono versare contributi alla gestione per i tre periodi di imposta successivi alla data di pubblicazione del decreto di approvazione della trasformazione devono impegnarsi con atto scritto, conservato presso la fondazione, al versamento di una somma costante per i predetti tre periodi di imposta. Si provvede al recupero delle somme detratte nel caso di mancato rispetto dell'impegno assunto. La destinazione a fondo di dotazione non costituisce mancato utilizzo da parte del percettore.

3. I corrispettivi dei contratti di sponsorizzazione incassati dalle fondazioni regolate dal presente decreto sono soggetti all'imposta sugli spettacoli soltanto quando il pagamento sia direttamente connesso allo svolgimento di uno spettacolo determinato.

4. Le erogazioni liberali ricevute dalle fondazioni, non sono soggette all'imposta sugli spettacoli.

5. I proventi percepiti dalle fondazioni disciplinate dal presente decreto nell'esercizio di attività commerciali, anche occasionali, svolte in conformità agli scopi istituzionali, ovvero di attività accessorie, sono esclusi dalle imposte sui redditi. Si considerano svolte in conformità agli scopi istituzionali le attività il cui contenuto oggettivo realizza direttamente uno o più degli scopi stessi. Si considerano accessorie le attività poste in essere in diretta connessione con le attività istituzionali o quale loro strumento di finanziamento.

## **ALLEGATO B**

### **SCHEMA NORMATIVA RIEPILOGATIVA**

**Legge 14 agosto 1967, n. 800**

Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali

**Legge 30 aprile 1985, n. 163**

Legge istitutiva del Fondo Unico dello Spettacolo (FUS)

**Decreto Legislativo 29 giugno 1996, n. 367**

Disposizioni per la trasformazione degli enti che operano nel settore musicale in fondazioni di diritto privato

**Decreto Legislativo 23 aprile 1998, n. 134**

Trasformazione in fondazione degli enti lirici e delle istituzioni concertistiche assimilate, a norma dell'art. 11, c. 1, l. 59/97

**D. M. Beni Culturali 10 giugno 1999, n. 239**

Regolamento recante criteri per la ripartizione della quota del Fondo Unico dello Spettacolo destinata alle fondazioni lirico-sinfoniche ai sensi dell'art. 24 del d.lgs 367/96

**Sentenza della Corte Costituzionale n. 503 del 18 novembre 2000**

Dichiarazione di illegittimità costituzionale del d.lgs n. 134/1998

**Decreto Legge 24 novembre 2000, n. 345 convertito con legge 26 gennaio 2001, n. 6**

Disposizioni urgenti in tema di fondazioni lirico-sinfoniche

**Legge 8 novembre 2002, n. 264**

Disposizioni in materia di interventi per i beni e le attività culturali e lo sport

**Legge 11 novembre 2003, n. 310**

Costituzione della Fondazione lirico-sinfonica Petruzzelli e teatri di Bari nonché disposizioni in materia di pubblici spettacoli, fondazioni lirico-sinfoniche e attività culturali.

**Legge 14 aprile 2004, n. 98**

Interventi a sostegno dell'attività dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia

**D.M. Beni e Attività culturali 29 ottobre 2007**

Criteri generali e percentuali di ripartizione quote del FUS, di cui alla legge 30 aprile 1985, n. 163, destinata alle fondazioni lirico-sinfoniche

**Decreto Legge 30 aprile 2010, n. 64, convertito in legge 29 giugno 2010, n. 100**

Disposizioni urgenti in materia di spettacolo e attività culturali

**Decreto del Presidente della Repubblica 19 maggio 2011, n. 117**

Regolamento recante criteri e modalità di riconoscimento a favore delle fondazioni lirico-sinfoniche di forme organizzative speciali, a norma dell'articolo 1, comma 1, lettera f), del decreto-legge 30 aprile 2010, n. 64, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2010, n. 100.