



Le condizioni organizzative per ridare imprenditorialità a una fondazione lirica: il caso della Fondazione Petruzzelli di Bari

Pamela Palmi
Università di Lecce

1. Scopo del lavoro

- A. indagare la progettazione organizzativa e le prime scelte gestionali della fondazione Petruzzelli (istituita con legge dello Stato n. 310/2003). Studio dell'identità del Teatro in una proiezione storica e collegamento del mercato con l'attuale domanda da ricomporre, il posizionamento sul mercato, l'azionista pubblico e la *mission*, il management, l'economicità e l'organizzazione.
- B. individuare in maniera sistematica alcuni fabbisogni della Fondazione (strutture e meccanismi di governo), affinché si creino le condizioni organizzative per ridare imprenditorialità al teatro lirico a Bari.

2. Metodologia

Letture testuale dei materiali della riforma e dei dati aziendali, analizzando le scelte organizzative e manageriali sinora compiute, tenendo conto che la neo-fondazione è priva di una tradizione come ente lirico e priva del teatro stabile.

3. Tesi:

- è difficile rimettere in moto un'attività culturale interrotta da tempo
- L'assetto istituzionale è vincolato a equilibri politici
- L'economicità di un teatro lirico di provincia si raggiunge con difficoltà
- l'attuazione di una legge concepita top-down è incompleta.

4. Dibattito in corso

Con l'intento politico di privatizzare per avviare un processo di cambiamento che introducesse criteri di efficienza, efficacia ed economicità, nel perseguimento delle tradizionali finalità del teatro, gli enti lirici con personalità giuridica di diritto pubblico (legge Corona n. 800/67) sono stati trasformati in fondazioni di diritto privato (D.Lgs. n. 367/96).

Eccezione nel panorama nazionale è la 14ª fondazione Teatro Petruzzelli, istituita con legge dello stato, priva di un passato come ente lirico e, a causa dell'incendio del 1991, dello stesso Teatro come luogo fisico per lo spettacolo.

5. Il caso di studio

5.1. Le strutture istituzionali e i meccanismi di governo

Presidente della fondazione: il sindaco di Bari.

C.d.A.: un componente designato dal Ministero per i beni e le attività culturali, un designato dalla regione Puglia, un designato dalla Provincia, un designato dal Sindaco di Bari.

Il sovrintendente.

Nel caso di studio il C.d.A. finisce con l'essere un organo rappresentativo degli enti finanziatori, privo di ruolo professionale, ma di rappresentanza e sorveglianza.

La struttura è gerarchico- funzionale.

5.2. Gli attori chiave, i contributi, le ricompense

La scelta dell'*outsourcing* elimina il rischio di dinamiche legate alle rappresentanze sindacali degli artisti che tanto incidono nelle relazioni istituzionali.

Per statuto la fondazione si avvale delle seguenti fonti di finanziamento

- contributi ordinari erogati dagli enti locali;
- contributo del Ministero per i beni e le Attività culturali (art. 1 L. 310/2003);
- apporti di cui all'art. 6, comma 1 lett. b) del decreto legislativo n. 367/1996;
- contributi dei privati.

Per i primi tre anni fonte di finanziamento statale dell'attività della fondazione Petruzzelli sono i proventi del gioco del lotto, evitando di incidere sul FUS.

5.3. Il posizionamento strategico: obiettivi e scelte d'azione

Il prodotto di un teatro lirico può essere identificato dall'insieme di tre dimensioni: il *tipo* (opera lirica, concerto sinfonico-corale, balletto), il *focus* (la caratterizzazione dell'offerta e le conseguenti priorità di investimento) e lo *scope* del prodotto (la dimensione geografica, la localizzazione dell'attività del teatro, la provenienza degli artisti, l'origine degli autori). Per quanto riguarda il *tipo* il sistema di offerta è "a stagione", per il *focus* è caratterizzato dalla ricerca nell'innovazione registica, per lo *scope* è frequente l'utilizzo di soluzioni in co-produzione con realtà nazionali e internazionali.

E' evidente che le scelte di posizionamento del prodotto dei teatri lirici influenzino nel tempo sia il profilo delle entrate, specie quelle da botteghino e da sponsor, sia la struttura dei costi.

Tema cruciale è la definizione del posizionamento di prezzo. La politica sinora espressa appare troppo prudente attesa la scarsa disponibilità di posti del teatro Piccinni, e quindi la fisiologica alta *occupancy*. Inoltre sono scarsamente esplorate le strutture di prezzo.

5.4. L'offerta artistica

La carenza strutturale di risorse per il settore, la difficoltà di generare reddito con la gestione caratteristica, la dimensione ridotta del teatro utilizzato, spingono alla cooperazione e a forme reticolari per il raggiungimento dell'efficienza, specie in considerazione della standardizzabilità delle attività che è possibile mettere in rete.

La teoria organizzativa ha rilevato processi di isomorfismo, condizioni di similarità, reciprocità e preesistenza di relazioni sociali nel caso dell'adozione di forme reticolari. Questa similarità genera fra le organizzazioni un processo fertile per la cooperazione.

Non possono ancora valutarsi le performance competitive ed economiche in termini di efficacia ed efficienza, dal momento che le stesse, per avere significato, dovrebbero articolarsi su un congruo numero di anni, con riferimento all'evoluzione delle presenze e degli incassi.

5.5. Il management e l'economicità

L'attenzione agli aspetti amministrativi, gestionali e di programmazione e controllo è un elemento cruciale nel processo di managerializzazione. Da una prima analisi dei sistemi di contabilità si osserva che, mentre è validamente organizzato il sistema di contabilità generale, quello di contabilità analitica è ancora sulla carta.

Sino ad oggi mancano i sistemi che integrino, aggregino, scompongano i valori reddituali di costo e ricavo secondo logiche gestionali finalizzate ad esplicitare il processo di produzione dei risultati finali a livello aziendale. Per la fondazione lirica la contabilità analitica assume i caratteri di una contabilità "per commessa".

Sinora si è lavorato solo sui costi "esterni", legati ad acquisizione di risorse e prestazioni da terze economie, non affrontando in modo sistematico il problema dei costi interni e generali. Il che si lega a un dato preoccupante, ossia l'esistenza di un margine contributivo negativo per l'attività, dovuto soprattutto alle caratteristiche di capienza ridotte della struttura, per cui ogni rappresentazione aggiuntiva genera CM più che proporzionali rispetto ai RM.

6. Conclusioni

- E' difficile ricominciare a metter in moto un'attività culturale interrotta da tempo.

Dopo l'incendio parte della domanda era negli anni "evaporata" attratta dalla presenza del San Carlo di Napoli e del Politeama di Lecce. Inoltre essendo l'ambiente teatrale un ambiente ipersimbolico ad alta densità di beni sostituiti, altre istituzioni locali sono state in grado negli anni di proporsi come validi concorrenti.

- L'assetto istituzionale è vincolato a equilibri politici.

Si segnala il ruolo abbastanza debole del C.d.A., sostanzialmente di controllo, rispetto al potere concentrato al sovrintendente, che fissa le linee-guida, definisce gli obiettivi, presiede le attività di attuazione delle decisioni prese, dirige e coordina il personale dipendente, l'attività di produzione artistica e le attività connesse e strumentali, nomina i collaboratori.

- L'economicità di un teatro lirico di provincia è stentata.

Se è vero che per i teatri il sostegno pubblico diventa una condizione ineludibile di esistenza, ciò è ancor più vero per una fondazione di provincia in fase di *start-up*.

- L'attuazione di una legge concepita top-down è incompleta

Per quanto riguarda la Fondazione Petruzzelli non vi sono contributi di enti o istituzioni locali, tranne un modesto contributo erogato dagli enti locali, mentre nulli sono i contributi privati. Questa condotta segnala l'incompletezza di una legge concepita *top-down*.

Cronologia degli eventi

27/10/1991 incendio Teatro Petruzzelli

29/07/1993 costituzione Fondazione "Messeni-Nemagna"

15/12/1998 legge n.444 del 15/12/1998 concessione di contributo statale di lire 6 miliardi per l'anno 1998 e di lire 5 miliardi per ciascuno degli anni 1999 e 2000 per la ricostruzione del teatro

22/05/1997 - 15/09/1998 ricostruzione del tetto.

11/05/2002 sottoscrizione I protocollo d'intesa tra proprietari, enti locali e Ministero e parti private.

21/11/2002 sottoscrizione II protocollo d'intesa tra proprietari, enti locali, Ministero e parti private.

11/01/2003 istituzione della Fondazione con la legge n. 310/2003

maggio 2004 emanazione decreti del Ministero dei beni e delle attività culturali per la ratifica formale degli organi istituzionali

27/04/2004 nomina del Sovrintendente da parte del C.d.A.

21/05/2004 nomina dei Revisori con decreto ministeriale

16/06/2005 inaugurazione del foyer del Petruzzelli

06/09/2005 nomina di due consulenti da parte del C.d.A. della Fondazione per valutare le scelte tecniche in grado di assicurare, nella fase di ricostruzione del teatro, le prerogative offerte dalle moderne tecnologie.