



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

# Corso di Laurea specialistica in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali

## Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# Metodologia Data Envelopment Analysis e Indici di Malmquist per la valutazione delle performance produttive dei teatri d'opera italiani e tedeschi

### **Relatore**

Prof.ssa Stefania Funari

### **Correlatori**

Prof. Giorgio Brunetti

Prof. Bruno Bernardi

### **Laureando**

Andrea Baldin

Matricola 815183

### **Anno Accademico**

**2011 / 2012**



# INDICE

## INTRODUZIONE

<b>1: PRODUTTIVITÀ ED EFFICIENZA DEI TEATRI D'OPERA</b>	<b>1</b>
1.1 La produttività: concetti generali	1
1.2 Fattori che determinano la produttività di un teatro lirico	5
1.2.1 L'ambiente esterno	5
1.2.2 L'assetto istituzionale	10
1.2.3 L'assetto organizzativo	12
1.2.4 L'assetto tecnico	16
1.2.5 Le tipologie di prodotto	18
1.3 Le leve per aumentare la produttività	20
1.3.1 L'efficienza	20
1.3.2 Le economie di scala	24
1.3.3 La tecnologia	29
<b>2: UN CONFRONTO TRA I TEATRI D'OPERA ITALIANI E TEDESCHI</b>	<b>33</b>
2.1 Introduzione	33
2.2 L'assetto giuridico: teatri pubblici e fondazioni private	35
2.3 Modalità di finanziamento	44
2.3.1 Sussidio pubblico e sussidio privato	44
2.3.2 Criteri di assegnazione del contributo pubblico	56
2.4 Il fattore lavoro	60
2.4.1 Lavoratori stabili ed artisti scritturati	66
2.4.2 La contrattualistica	80
2.5 Teatro a stagione e teatro di repertorio	92
2.5.1 Verso una convergenza produttiva: le esperienze del Teatro Alla Scala e Del Teatro Alla Fenice	101
<b>3: UNA RASSEGNA EMPIRICA DELLA LETTERATURA SULLA PRODUTTIVITÀ ED EFFICIENZA NEL SETTORE TEATRALE</b>	<b>109</b>
3.1 La quantificazione della produttività: limiti e opportunità	109
3.2 Una rassegna della letteratura empirica	114
<b>4: LA METODOLOGIA</b>	<b>129</b>
4.1 Introduzione	129
4.2 La Data envelopment analysis	131
4.2.1 Il problema primale	131

4.2.2 Il problema duale	137
4.2.3 Il problema DEA con rendimenti di scala variabili	141
4.3 Gli indici di produttività di Malmquist	144
4.3.1 La formulazione degli indici di Malmquist	144
4.3.2 La scomposizione degli indici di Malmquist	150
4.4 La Data Envelopment Analysis e gli indici di Malmquist per comparare gruppi di unità decisionali	154
<b>5: L'APPLICAZIONE EMPIRICA</b>	159
5.1 I dati e le variabili	159
5.2 I risultati	170
<b>CONCLUSIONI</b>	189
<b>APPENDICE</b>	193
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	201

## INTRODUZIONE

Quando l'agenda politica ha posto all'attenzione dell'opinione pubblica la questione del finanziamento statale alla cultura e, più in particolare, alle Fondazioni lirico-sinfoniche, due concetti venivano spesso invocati sia dagli operatori del settore che dagli economisti della cultura: produttività ed efficienza. La valenza crescente di questi principi sono ascrivibili a due motivazioni. In primo luogo, il decremento sistematico del sussidio pubblico, acuito in questi ultimi anni dalle esigenze di finanza pubblica, ha reso l'utilizzo delle risorse pubbliche un tema centrale nella gestione degli enti lirici. In questo contesto, la razionalizzazione della spesa e l'eliminazione degli sprechi diventano obiettivi prioritari al fine di liberare risorse utili per progetti di qualità e per un aumento quantitativo della produzione. Tale situazione appare in netto contrasto con il passato, quando la certezza di poter contare su un "inesauribile" fonte di finanziamento pubblico ha incoraggiato gestioni dissenate e inefficienti, caratterizzate da un alto livello di politicizzazione, da una carenza di responsabilizzazione sui costi sostenuti e dal mantenimento di rendite di posizioni da parte di segmenti del mondo del lavoro (Iudica, 1999; Leon 2010).

Si lamenta da più parti, in secondo luogo, una bassa produzione di spettacoli da parte dei nostri teatri lirici, specie se comparati con i maggiori teatri stranieri, facendoli apparire come enti incapaci di utilizzare produttivamente le risorse a loro destinate e di adempiere pienamente alle loro finalità istituzionali.

Gli atti normativi che negli ultimi 15 anni hanno interessato i teatri d'opera italiani, dal d.lgs 369/1996 fino alla legge n. 100/2010, non a caso, hanno avuto lo scopo di incentivare i responsabili del settore a recuperi di produttività tramite una maggior efficienza gestionale. Gli strumenti previsti dal legislatore vanno dal coinvolgimento dei soggetti privati nella gestione del teatro lirico, realizzato attraverso una maggiore autonomia gestionale che svincoli, almeno parzialmente, il teatro dai poteri pubblici, alla revisione dei criteri di assegnazione del sussidio pubblico passando per la razionalizzazione del costo del lavoro.

Appare dunque opportuna in questo contesto una quantificazione numerica della produttività degli enti lirici, cioè fornire una misura delle *performance* produttive, sia per monitorare il comportamento dei responsabili degli enti lirici traendo indicazioni

sui possibili margini di recupero della produttività attraverso un'analisi di *benchmarking* con le altre realtà teatrali, sia per verificare se le riforme hanno apportato ad un miglioramento in tal senso. Ci si può chiedere, infatti, se la revisione della spesa a cui gli enti lirici si devono adeguare possa avere come conseguenza una diminuzione dell'attività teatrale, ad inefficienza invariata, oppure un aumento dell'efficienza riducendo i costi e mantenendo costante, o aumentando, l'output del processo produttivo.

Queste le premesse del presente lavoro, che ha lo scopo di proporre un modello empirico in grado di stimare un indice di produttività e la sua variazione nel periodo considerato (2003-2009) delle Fondazioni lirico-sinfoniche italiane. Rispetto alle altre ricerche, presenti nella letteratura, si predilige un approccio comparativo sul tema, considerando anche i teatri d'opera tedeschi. Questo in virtù del costante richiamo da parte degli economisti, addetti ai lavori ed organi di stampa, alla produttività dei teatri tedeschi, sebbene questo riferimento spesso si basi sul numero delle rappresentazioni, indicatore non esaustivo del concetto di produttività, e non tenga in considerazione. Un confronto di questo tipo diventa inutile e impraticabile se non si tengono in considerazione tutta una serie di variabili esogene che differenziano il contesto in cui i teatri tedeschi e italiani si trovano ad operare: fattori socio-culturali ed economici, la natura del controllo (pubblico o privato), la normativa di riferimento, il tipo di governance. Dal punto di vista quantitativo, si è scelta una metodologia in grado di considerare le differenti condizioni di partenza in cui operano i teatri italiani e tedeschi, isolando l'influenza sulla *performance* spiegata dalle variabili ambientali, non controllabili dal management del teatro, rispetto ad elementi interni manageriali sulle quali il teatro ha margini di manovra.

Seguendo l'approccio di Färe *et al.* (1994), si è scelto inizialmente di applicare la metodologia Data Envelopment Analysis (Charnes *et al.*, 1978; Banker *et al.*, 1984), meglio nota come DEA, per stimare una frontiera produttiva e un indice di efficienza relativo di ogni teatro appartenente al campione scelto. Con i dati ottenuti, si calcolano poi gli indici di Malmquist (Caves *et al.*, 1982) con l'obiettivo di valutare l'andamento della produttività e delle sue componenti, cioè del progresso tecnologico, della variazione dell'efficienza tecnica e dell'efficienza di scala. La scelta di questo approccio deriva dalle caratteristiche della DEA stessa, la quale si

presta ad essere applicata nell'ambito di quelle aziende, quali sono i teatri lirici, considerate pubbliche per la natura dei bisogni che soddisfano ed estranee alle logiche di mercato. Rispetto alle altre tecniche quantitative, infatti, la DEA non impone una specifica forma funzionale che definisca la relazione tra gli input e gli output e non richiede informazioni sui prezzi degli input e degli output. La metodologia sopra descritta viene applicata dapprima separatamente al gruppo dei teatri italiani e a quello dei teatri tedeschi. Si adottano successivamente delle opportune variazioni, derivanti dalla letteratura empirica (Charnes *et al.*, 1981; Buzzo Margari e Erbetta, 2005), tali da permettere il confronto tra unità produttive che operano in diversi contesti. Si isola in questo modo, sull'indice di *performance*, la componente attribuibile all'appartenenza del teatro ad una specifica realtà (italiana o tedesca) rispetto a fattori interni manageriali e di scala.

Due sono, allora, gli obiettivi; il primo consiste nel verificare quale delle due realtà teatrali sia più produttiva, quantificando la differenza di produttività e individuandone le cause distinguendo gli impatti esogeni ed endogeni. Si constaterà, inoltre, se nel periodo considerato si verificano eventuali fenomeni di convergenze delle *performance* produttive. In secondo luogo si cercherà di appurare la validità o meno dell'ipotesi di partenza del cosiddetto "morbo di Baumol" secondo il quale il carattere *labour-intensive* del settore teatrale e la difficoltà nell'incorporare la tecnologia rende difficile l'aumento della produttività. Si verifica dunque, attraverso la scomposizione degli indici di Malmquist e la variazione delle sue componenti, se la stagnazione produttiva ipotizzata in seguito all'assenza del progresso tecnologico possa essere in parte compensata da recuperi di efficienza o dallo sfruttamento delle economie di scala.

Allo scopo di interpretare al meglio i risultati ottenuti, si è ritenuto opportuno affiancare all'approccio quantitativo un'analisi qualitativa secondo un'ottica aziendale in grado di far emergere, nelle due realtà, gli elementi ed i vincoli che possono influenzare la struttura produttiva e la gestione dei teatri lirici, con effetti dunque sulla loro produttività.

Si utilizza in particolare un modello concettuale che fa riferimento alla configurazione e all'interazione di questi elementi: l'ambiente esterno, l'assetto istituzionale, l'assetto organizzativo e l'assetto tecnico. Preso atto della risibile

bibliografia sul sistema teatrale tedesco da potermi permettere una sua analisi più approfondita, ho realizzato un'intervista, riportata in appendice, a Rolf Bowlin, Direttore della "*Deutscher Bühnenverein*", l'associazione dei Teatri tedeschi.

Il lavoro è strutturato come segue. Nel primo capitolo si introduce il concetto di produttività, applicato al settore dei teatri lirici e si individuano gli elementi che la condizionano. Si segue, per questo, una prospettiva che parte "dall'esterno" verso "l'interno" dell'azienda teatro, dunque da quegli elementi sui quali il teatro non è in grado di avere un pieno controllo verso altri maggiormente "malleabili". Vengono successivamente delineate le leve attivabili per l'aumento della produttività – efficienza, economie di scala e tecnologia - collegandole ai fattori identificati nei paragrafi precedenti.

Il secondo capitolo mette a confronto i teatri d'opera italiani con quelli tedeschi, focalizzando l'attenzione sugli elementi presi in considerazione nel capitolo precedente. Si evidenziano per ognuna delle due realtà le diverse barriere alla produttività e le opportunità per una sua crescita.

Il terzo capitolo costituisce una rassegna della letteratura empirica sul tema dell'efficienza e della produttività nel settore teatrale. La rassegna è preceduta da alcune considerazioni circa i limiti e le opportunità che derivano da un'approccio quantitativo al tema.

Il quarto capitolo presenta la metodologia applicata per l'analisi empirica delle performance dei teatri. Si introduce la tecnica Data Envelopment Analysis (DEA) e, a partire da questa, gli indici di Malmquist. Vengono successivamente esposte le variazioni apportate al modello in modo tale da discernere gli effetti derivanti dall'appartenenza ad una specifica realtà da quelli attribuibili a fattori interni.

Il quinto capitolo presenta i risultati ottenuti dall'analisi empirica, fornendo una loro interpretazione alla luce delle considerazioni svolte nei capitoli precedenti.

### **Ringraziamenti**

Desidero ringraziare tutti coloro i quali che mi hanno permesso di portare a termine questo lavoro: innanzitutto la Prof.ssa Stefania Funari per la sua costante presenza e per la professionalità con cui mi ha seguito per la stesura di questo lavoro. Un sentito ringraziamento al Prof. Giorgio Brunetti per la sua fiducia e collaborazione

dimostratami e al Prof. Bruno Bernardi per la sua disponibilità. Ringrazio per il tempo che mi hanno dedicato e per le informazioni che mi hanno fornito il Sovrintendente del Teatro La Fenice, dott. Cristiano Chiarot e il Presidente dell'Associazione dei teatri tedeschi, dott. Rolf Bowlin. Desidero inoltre ringraziare la Dott.ssa Monica Fraccasetti e il Dott. Pietro Tessarin del Teatro La Fenice di Venezia per l'interesse che hanno dimostrato nei confronti di questo lavoro e per i loro preziosi suggerimenti.



## CAPITOLO I

### PRODUTTIVITÀ ED EFFICIENZA DEI TEATRI D'OPERA

#### *1.1 La produttività: concetti generali*

Una regola di condotta fondamentale che garantisce all'azienda la sopravvivenza nel tempo è l'economicità, intesa sinteticamente come “la capacità di operare senza accumulare perdite” (Airoldi, Brunetti, Cota, 2005) che si determina dal rispetto delle condizioni di equilibrio reddituale e monetario nel pieno soddisfacimento dei suoi fini economico-istituzionali. I teatri lirici, in quanto aziende, non si sottraggono a questo principio: parliamo infatti di azienda teatrale con riferimento alla sua dimensione economica che si manifesta nell'acquisizione e nell'impiego di risorse finanziarie per il raggiungimento delle proprie finalità artistiche e sociali, e che si rivela nella predisposizione di un piano economico-finanziario, nella redazione del bilancio, nei sistemi di contabilità.

La produttività è una delle componenti che indica se l'azienda agisce secondo economicità, ed esprime la capacità di combinare i fattori produttivi, lavoro e capitale, per ottenere dei prodotti. Comunemente viene misurata con il rapporto tra l'ammontare del prodotto ottenuto (output) e l'entità dei fattori produttivi impiegati (input, risorse o mezzi), stimando il livello di rendimento fisico-tecnico del processo produttivo<sup>1</sup>. I fattori produttivi principali, nel caso dei teatri lirici, vengono identificati nel lavoro (masse artistiche, tecniche, amministrative) e nella struttura tecnica del teatro (impianti, attrezzature..). Questi vengono impiegati per ottenere il prodotto artistico, ovvero la rappresentazione teatrale, da offrire al pubblico.

Ogni azienda persegue un aumento della produttività. È logicamente auspicabile, infatti, riuscire a ricavare il massimo dalle risorse che si possiede o, alternativamente

---

<sup>1</sup> La misura della produttività risulta molto semplice nel caso di un solo input ed un solo output, i quali possono essere espressi sotto il profilo quantitativo, qualitativo e di valore. Non lo è se la struttura è multi input-multi output, data la difficoltà nell'aggregare le variabili se queste sono espresse con differenti unità di misura. In letteratura si sono sviluppate diverse metodologie per superare il problema che portano alla costruzione di Indici di produttività. Si parla di Indice perché la misura ottenuta è un numero che esprime un livello relativo rispetto ad un anno base o a un'impresa di riferimento. Una di queste metodologie verrà illustrata nel Capitolo 4 ed implementata nel capitolo 5.

riuscire a contenere i mezzi necessari per produrre lo stesso risultato : “Aumenti della produttività migliorano le condizioni di vita dell’azienda, aumentano i ricavi ed i salari, si crea quindi un circolo virtuoso” (Ricci, 2007).

Le aziende produttrici di beni, beneficiando del progresso tecnologico, possono facilmente conseguire tale obiettivo. Altrettanto non si può affermare riguardo ai teatri lirici e, in generale, al settore delle *performing arts*. Le conseguenze di tale dinamica della produttività nelle arti sceniche sono state analizzate da William Baumol e William Bowen (1966) nel lavoro "*Performing Arts:the economic dilemma*" , testo fondamentale che costituisce la prima analisi di un settore della cultura secondo parametri economici. La teoria cosiddetta del “morbo di Baumol” o “legge della crescita sbilanciata” è estremamente nota: i due studiosi pensano ad un’economia divisa in due settori, uno progressivo, l’altro stagnante. Il primo settore, riconducibile alla produzione di beni, incorpora il progresso tecnologico nella propria funzione di produzione sostituendo il lavoro con il capitale, aumentando così la quantità di prodotto per ora-lavoro, ovvero la produttività. La conseguenza è che il settore progressivo può permettersi di aumentare il livello dei salari dei propri addetti riuscendo a mantenere costante il costo del lavoro per unità prodotta. Il secondo settore è caratterizzato dall’impossibilità di sostituire il lavoro con il capitale perché la tecnologia non riesce a diminuire il numero di ore di lavoro o di lavoratori necessari per realizzare una produzioni artistica: il numero di musicisti necessari per eseguire un quartetto d’archi è lo stesso sia nel XIX secolo sia nel 2011. Il costo per unità di prodotto è destinato progressivamente ad aumentare (il fenomeno del cosiddetto *cost disease*) poiché i salari degli addetti del settore stagnante devono adeguarsi al livello retributivo degli addetti del primo settore e se così non fosse, nessuno ci lavorerebbe. Il divario tra i ricavi ed i costi di produzione, strutturalmente negativo nei teatri d’opera i quali con i ricavi propri non riescono a coprire le spese, tende ad allargarsi (*income gap*).

Il “morbo di Baumol” indica, a livello macro-economico, come la produttività nel settore teatrale sia stagnante se consideriamo come input il numero dei lavoratori. Essa risulta addirittura decrescente se il fattore produttivo considerato fosse il costo del lavoro poiché il suo aumento, legato all’andamento del progresso tecnologico del primo settore, non è compensato da un aumento della produzione (Last e Wetzel,

2010). Viene così spiegata la situazione di fragilità economica in cui versano le organizzazioni degli spettacoli dal vivo, riassunta emblematicamente dall'affermazione “*In the performing arts, crisis is apparently a way of life*” (Baumol e Bowen, 1966).

Le ricerche empiriche condotte per verificare la teoria dei due studiosi, mostrano risultati contraddittori<sup>2</sup>, dando validità ad alcuni limiti emersi in letteratura, pur non negandone l'impianto generale. Tali limiti si basano da un lato su alcune ipotesi di partenza del modello e sulla possibilità di alleviare l'*income gap*<sup>3</sup>; dall'altro lato sull'esistenza di margini, seppur limitati, di aumento della produttività.

L'impossibilità di incorporare la tecnologia può essere in piccola parte controbilanciata da due leve: l'efficienza e le economie di scala.

Con la prima si intende “l'uso accorto, nel tempo, delle scarse risorse disponibili” (Bernardi, 1996). Il concetto di efficienza viene spesso usato come sinonimo di produttività, come rapporto cioè tra risultato e mezzi impiegati. Nel modello che verrà proposto, l'efficienza è vista come una delle componenti che contribuisce alla produttività, e fa riferimento all'attitudine ad evitare gli sprechi, utilizzando al meglio i fattori produttivi. Questa componente, essendo quella più strettamente legata al management dell'azienda, è perseguibile da ogni teatro. Un teatro risulta inefficiente qualora utilizzasse inutilmente delle risorse per ottenere il risultato desiderato, o producesse meno di quanto avrebbe potuto se avesse sfruttato al meglio le proprie risorse.

L'altra leva per aumentare la produttività è lo sfruttamento delle economie di scala: queste si verificano quando gli output crescono più che proporzionalmente rispetto agli input o, in altre parole, quando si hanno rendimenti di scala crescenti e convenienza ad aumentare la produzione tale da far decrescere il costo medio di produzione. Nel caso opposto si hanno diseconomie di scala e rendimenti di scala decrescenti. L'azienda agisce in modo tale da raggiungere il minor costo medio unitario, sfruttando tutte le economie di scala senza incorrere in situazioni di

---

<sup>2</sup> Per una rassegna si veda Heilbrun (2003), pp.93-96 e Benhamou (2001) p.49-51.

<sup>3</sup> I rilievi critici riferiti alle ipotesi di partenza del modello fanno riferimento al fatto che l'andamento del settore progressivo non è costantemente crescente; inoltre nel settore delle performing arts la domanda è inelastica (mentre Baumol e Bowen la ipotizzavano elastica).

È possibile attenuare il fenomeno dell'*income gap* tramite altri ricavi da attività accessorie (bookshop, serate di gala..) e fund raising. Si considera, infine, che l'aumento della domanda di spettacoli può aumentare come conseguenza del maggior reddito degli addetti del settore progressivo.

diseconomie di scala. Se considerassimo all'interno dei teatri d'opera la possibilità di replicare le rappresentazioni e gli alti costi fissi che le caratterizzano, si potrebbe ipotizzare la possibilità di sfruttare le economie di scala. A causa degli alti costi marginali e della bassa standardizzazione che caratterizza il settore, tuttavia, questa possibilità sembra poco praticabile<sup>4</sup>.

Economie di scala ed in particolare l'efficienza possono in piccola parte compensare la mancanza di progresso tecnologico nel settore dei teatri lirici, almeno nella sua funzione principale, ovvero la rappresentazione artistica<sup>5</sup>. Vedremo però che le applicazioni della tecnologia, legate alla scenografia ed al palcoscenico, possono, in taluni casi, contribuire all'aumento della produttività consentendo l'aumento della produzione.

È su queste leve che si può puntare per aumentare la produttività, fermo restando quella serie di vincoli derivanti dalle caratteristiche dei fattori produttivi, *in primis* il peso preponderante del fattore lavoro. La tecnologia e le dinamiche del settore progressivo d'altronde non possono costituire l'unica spiegazione alla scarsa crescita produttiva dei teatri lirici: Guerzoni e Romani (1998), analizzando la situazione economica degli enti lirici italiani nell'Ottocento, giungono alla condivisibile conclusione, valida ancora oggi, che "il morbo (di Baumol) non era causato dall'azione di fattori esogeni, bensì dall'operare di cause interne".

---

<sup>4</sup> L'argomento verrà ripreso più specificatamente nel paragrafo 1.3.2

<sup>5</sup> Si potrebbero includere come fattori di innovazione tecnologica le registrazioni e le trasmissioni televisive e radiofoniche delle rappresentazioni artistiche, le quali permettono di aumentare l'output, nel significato di persone che fruiscono del prodotto. Si pone, tuttavia, l'interrogativo di decidere se in questo modo si sta parlando dello stesso prodotto o di un prodotto nuovo. Lo stesso Baumol, che affronta il tema in uno scritto del 1985, afferma che tale sottoinsieme del settore artistico (il *broadcasting*) è un'attività "asintoticamente stagnante", poiché la quota del costo dell'attività stagnante (ovvero la parte artistica), predominerà sui costi dell'attività produttiva (la riproduzione elettronica). Sempre sull'argomento Sparviero e Preston (2008) trovano nel carattere creativo dell'input il discrimine tra attività stagnante e progressivo. Il settore asintoticamente stagnante è dunque caratterizzato dall'input creativo che viene valorizzato e posto in un uso più produttivo dalle nuove tecnologie. Anche le funzioni amministrative e di marketing sono sensibili all'innovazione tecnologica ma non in chiave produttiva della rappresentazione artistica. Basti pensare all'utilizzo del sito web, all'informatizzazione della biglietteria, alla digitalizzazione dell'archivio etc..

## *1.2 I fattori che determinano la produttività di un teatro d'opera*

Oltre alla difficoltà nell'incorporare la tecnologia, dovuta all'inevitabile impiego di molta manodopera, la produttività di un teatro lirico è condizionata da altri fattori che hanno, in particolare, un impatto sull'efficienza gestionale. Seguendo una prospettiva che parte "dall'esterno" verso "l'interno" dell'azienda teatro, dunque da quegli elementi sui quali il teatro non è in grado di avere un pieno controllo verso altri maggiormente "malleabili", è possibile identificare come fattori condizionanti:

- l'ambiente esterno
- l'assetto istituzionale
- l'assetto organizzativo
- l'assetto tecnico
- la tipologia del prodotto

### *1.2.1 L'ambiente esterno*

L'ambiente esterno, per un'azienda, è costituito dai “fenomeni esterni alla stessa che ne influenzano significativamente la struttura e la dinamica” (Airoldi, Brunetti, Coda, 2005). I fenomeni ambientali hanno indubbiamente un'incidenza sul comportamento dell'azienda, condizionando la sua attività e le sue scelte con conseguenze, dunque, anche sulla produttività.

Il primo elemento dell'ambiente esterno che condiziona l'attività dei teatri lirici fa riferimento a fattori socio-culturali. In particolare, il ruolo che deve assumere nella società il teatro d'opera e conseguentemente le aspettative che la collettività ripone in essa, può differire da cultura a cultura e modificare i comportamenti del teatro. Si vedrà nel capitolo successivo, come alla base delle diverse modalità produttive tra i teatri d'opera italiani e tedeschi ci sia proprio una profonda differenza culturale e sociale circa la concezione del teatro d'opera .

L'altro elemento significativo dell'ambiente esterno riguarda il sistema normativo che disciplina il settore, nello specifico, con riferimento alla normativa sul lavoro, alla forma giuridica del teatro e ai criteri di finanziamento.

Il primo elemento è molto importante, specie in relazione alle masse artistiche, perché regola i contratti di lavoro, dunque vari aspetti inerenti al principale fattore produttivo del teatro: il costo - tramite il livello delle retribuzioni, incentivi e indennità - e la flessibilità, attraverso i vincoli sull'impiego lavorativo, sul lavoro straordinario, sulle regole in tema di prestazioni sia fuori sede sia esterne all'attività del teatro.

Il costo del lavoro è un elemento critico nei teatri lirici, dal momento che il suo peso sui costi totali del teatro è elevato. Questo limita le possibilità produttive e i margini di manovra in sede di programmazione, determinando l'irrigidimento del processo produttivo.

La flessibilità è un punto cruciale dato che le esigenze produttive del teatro possono essere molto variabili. Le attività del personale artistico – prove, rappresentazione artistica, tournée – dipendono dalla programmazione artistica che alterna periodi di intensa attività con periodi dove la programmazione è più contenuta. Basti pensare all'Arena di Verona che concentra le sue attività nel periodo del festival estivo mentre nel periodo invernale l'impegno del corpo artistico è più moderato (Tuccini, 2011). In presenza di schemi contrattuali rigidi, che mal si adattano ad un lavoro non standardizzabile, la produttività può risentirne laddove vengano previste, ad esempio, limitazioni dell'impiego lavorativo, un eccessivo costo delle deroghe ai limiti imposti - ore di straordinario- o la costrizione all'impiego di personale aggiuntivo. I margini di manovra a disposizione della direzione del singolo teatro sugli aspetti contrattuali sono limitati, dal momento che le regole principali sono il frutto a livello nazionale delle relazioni tra tre attori: i rappresentanti dei lavoratori, rappresentanti dei teatri e lo Stato, laddove i primi due, nelle modalità di negoziazione, devono attenersi alle procedure e norme dello Stato.

Il secondo fattore riguarda il profilo giuridico dell'ente culturale. Dal punto di vista del bisogno che mira a soddisfare il teatro lirico può essere considerata a tutti gli effetti un'azienda pubblica (Nova, 2002); dal punto di vista della forma giuridica e

della gestione può essere invece pubblica o privata nella forma non-profit<sup>6</sup>. Non si tratta di una differenza di poco conto, in quanto questo influenza non solo l'autonomia operativa, ma anche l'assetto istituzionale, la struttura, l'organizzazione, i soggetti portatori d'interesse e, soprattutto, la gestione delle risorse. L'incidenza riguarda infatti la componente della produttività che fa riferimento all'efficienza. Se da un lato l'intervento pubblico è indispensabile per la sopravvivenza economica dei teatri d'opera, doveroso per la tutela di un bene di interesse pubblico, e utile per la garanzia del pluralismo nell'offerta culturale – non privilegiando esclusivamente spettacoli convenzionali che garantiscono un ritorno sicuro al botteghino – dall'altro lato, è consuetudine della letteratura attribuire al settore pubblico una tendenza alla gestione poco efficiente degli enti lirici ed improntata allo spreco (Nova, 2002, Finoia, 1999, Iudica, 1998, Cori, 2004.) I motivi sono da ricercarsi prevalentemente nella forte dipendenza con il potere politico, che osera i sovrintendenti delle aspettative di singoli politici, quali il consenso e la visibilità, portando il teatro a perseguire comportamenti burocratici e scarsamente orientati all'efficienza come, ad esempio, il “gonfiamento” dell'organico lavorativo con abusi di assunzioni, nepotismi, fenomeni di lottizzazione. L'osservanza o meno di comportamenti virtuosi, infatti, non sembra influenzare i rapporti che la direzione del teatro intraprende con gli enti pubblici. Essi dipendono nella maggior parte dei casi “da contatti personali, da vincoli giuridici ed eventualmente da rapporti politici e interessi elettorali” (Nova, 2002) escludendo così un controllo che possa reprimere comportamenti inefficienti. Tali sono le opinioni prevalenti nella letteratura, vere specialmente quando l'ente pubblico si fa sempre e comunque garante della sopravvivenza economica del teatro. Il teatro ricerca, in questo contesto, la massimizzazione qualitativa della propria offerta artistica, in funzione del prestigio personale e del consenso sociale. Questo può portare ad allestimenti faraonici fine a se stessi e non più riutilizzati o all'ingaggio di artisti prestigiosi senza una valutazione condivisa del *cachet*: i dirigenti dei teatri pubblici sono spinti “ad acquistare la migliore tecnologia disponibile, perfino se essa viene usata raramente” (Frey e Pommerehne, 1987).

---

<sup>6</sup> Per le caratteristiche del teatro d'opera, la forma profit è impraticabile

Il no-profit interviene come fattore d'integrazione della spesa pubblica (Trupiano, 1999)<sup>7</sup> se le risorse sono scarse ed il pubblico non riesce più da solo a sostenere l'attività del teatro ("*state failure*"). Il teatro d'opera organizzato nella forma no-profit è ancora in parte subordinato al potere politico perchè esso assume un ruolo rilevante nel finanziamento e nella gestione del teatro nel momento in cui i suoi rappresentanti sono presenti nel Consiglio d'Amministrazione. La differenza sta nella presenza dei privati i quali, investendo capitali propri e introducendo criteri imprenditoriali nella governance del teatro, hanno interesse nella gestione efficiente e produttiva delle risorse nella prospettiva di uno sviluppo duraturo del teatro,. La relazione tra il teatro e i donatori privati, d'altronde, viene favorita se le risorse non vengono sprecate. Se la presenza statale è indispensabile, il contributo privato non dev'essere sostitutivo ma di accompagnamento sia finanziariamente sia nell'apporto di competenze manageriali.

Non si può generalizzare tuttavia quanto riportato, per il fatto che risulterebbe semplice contrapporre a un settore pubblico inefficiente e burocratico un settore privato efficiente e manageriale. Il privato in realtà potrebbe avere finalità politiche nel finanziare l'istituzione teatrale e ricercare consensi presso i vertici politici; ed il politico potrebbe trovare consenso presso i concittadini in una gestione produttiva. Il quadro delineato può variare in base alla levatura intellettuale e al senso di responsabilità di chi si trova ad operare nell'istituzione culturale.

L'ultima componente della normativa è quella che pertiene alle modalità del finanziamento pubblico. Studi economici (in particolare Frey e Pommerehne, 1987 e Hansmann, 1986) sono concordi nel ritenere che i criteri di sostegno pubblico abbiano effetti influenzanti sulla produttività delle organizzazioni di spettacolo e sull'uso delle risorse. Criticata particolarmente è la tipologia di finanziamento a copertura del disavanzo, che non stimola l'uso efficiente delle risorse in quanto, con la certezza che i debiti verranno saldati, i responsabili perseguiranno altri obiettivi come il prestigio e il reddito. È eloquente in questo senso il caso del Festival di Salisburgo analizzato da Pommerehne (1992): le disposizioni nazionali prevedono per

---

<sup>7</sup> Questo passaggio può essere la conseguenza di scelte deliberate da parte dello Stato, in un contesto istituzionale che vede lo Stato inteso come "Welfare State", ovvero fortemente presente nei servizi destinati ai cittadini, modificarsi in una concezione di Stato inteso come "Stato regolatore"; oppure potrebbe essere la conseguenza di specifiche esigenze di riduzione della spesa pubblica (si veda Donato, 2004)

il Festival l'onere a carico delle istituzioni pubbliche di coprire qualsiasi possibile deficit. Il risultato è un bilancio passivo dove il costo del lavoro aumenta spropositamente a causa di una gestione dissenata da parte dei responsabili. Elementi a supporto di tale affermazione individuati dall'autore sono: il livello di remunerazione dei responsabili e dello staff più alto della media rispetto a chi compie gli stessi incarichi in festival analoghi; privilegi concessi quali l'uso di automobili e alloggi dispendiosi; *cachet* particolarmente elevati accordati agli artisti ingaggiati, con lo scopo di coltivare rapporti personali; debole controllo esercitato dai rappresentanti statali sul festival incoraggiato dai benefici che il festival stesso procura a loro (biglietti gratuiti, inviti)

In generale una politica che garantisca l'automatica copertura dei costi di gestione incoraggia i teatri all'aumento ingiustificato delle assunzioni che va in contrasto con gli obiettivi di efficienza. Ciò avviene qualora i criteri di finanziamento siano elargiti sulla base consuntiva dei costi sostenuti negli anni precedenti, o siano proporzionali al personale impiegato. L'inefficienza è alimentata, inoltre, da una situazione di asimmetria informativa (Dubini, 1999), dove il soggetto finanziatore non riesce a dimostrare la possibilità di ridurre i finanziamenti senza alterare la produzione artistica. Il teatro in questo contesto può accentuare la necessità di un certo organico e di certe esigenze di spesa, manifestando comportamenti di *rent-seeking*. Si auspica, dunque, che i sussidi vengano accordati sulla base di comportamenti virtuosi dei teatri, correlati alle condizioni di equilibrio economico-finanziario (Ferrarese, 2000). Un tale sistema, legato all'economicità, fungerebbe da stimolo all'efficienza. Appare controverso un sussidio legato alla produzione del teatro: da un lato stimolerebbe un'alta produzione di spettacoli, dunque una maggior produttività, dall'altra, le istituzioni teatrali fanno notare quanto sia incompatibile con la libertà artistica e espressiva, visto che incentiva la produzione di spettacoli mediocri<sup>8</sup>. Questa obiezione, a mio parere, non è condivisibile: non giova ad un teatro allestire molti spettacoli di poco valore unicamente per avere un alto sussidio. Quest'ultimo servirebbe solamente a coprire i costi aggiuntivi a cui comunque si incorrono perseguendo un'elevata produzione. Una riduzione qualitativa degli spettacoli,

---

<sup>8</sup> Questo è stato il giudizio espresso dal Teatro Alla Scala nel ricorso al T.A.R del Lazio circa i nuovi criteri di riparto del FUS, i quali tengono in considerazione anche il volume delle attività nella misura del 25%

inoltre, porterebbe un danno alla reputazione del teatro con tutta una serie di conseguenze negative legate alla domanda, all'attrattività verso i finanziamenti privati ed in definitiva alla sua durabilità. Per un teatro d'opera che, rispetto ad altre forme di spettacolo, ha nell'eccellenza artistica il suo fattore distintivo e discriminante in relazione alla tipologia di domanda che soddisfa, è importante bilanciare la qualità con la quantità, in modo da adempiere alla finalità di diffusione ed educazione dell'arte musicale.

### *1.2.2 L'assetto istituzionale*

L'assetto istituzionale è definito come "la configurazione dei soggetti per i quali l'azienda è istituita e retta, ovvero i portatori degli interessi istituzionali" (Brunetti e Ferrarese 2007). Dopo aver elencato i soggetti portatori d'interesse, l'attenzione si concentrerà sulle visioni divergenti circa la priorità da attribuire al valore della produttività.

L'insieme dei soggetti d'istituto – o soggetti economici di istituto - è rappresentato da coloro i quali vantano interessi verso la missione centrale dell'istituto (teatrale, nel nostro caso). Nelle aziende teatrali, dove gli interessi istituzionali non sono economici, i soggetti d'istituto non dovrebbero coincidere con i soggetti economici. Questi ultimi sono identificati da coloro che vantano interessi economici verso l'istituto, quantificabili in termini monetari, ovvero solo i prestatori di lavoro. La dottrina è tuttavia concorde (Nova, 2002, Brunetti e Ferrarese, 2007) ad includere tra i soggetti economici, proprio per la natura del teatro, i soggetti che hanno nei riguardi dell'ente interessi di carattere economico anche in misura indiretta. I soggetti d'istituto, dunque, in un'accezione ampia coincidono con i soggetti economici che con riguardo agli enti lirici possono identificarsi nella collettività, negli enti pubblici, nei prestatori di lavoro. La conseguenza della normativa, discussa in precedenza, si manifesta nell'eventuale inclusione tra i soggetti d'istituto dei conferenti di capitale privato nel caso la forma giuridica non sia pubblica. La configurazione appare variegata e la produttività dell'azienda teatrale viene vista con diversi gradi di rilevanza a seconda dei soggetti che consideriamo. La complessità deriva dalla coesistenza di obiettivi culturali, prevalenti, che non possono essere disgiunti da

obiettivi di carattere economico tra cui la produttività: è la dicotomia tra anima artistica ed economica, *leitmotiv* e fattore critico del teatro lirico.

Gli enti pubblici hanno sicuramente interesse nella gestione produttiva delle risorse concesse al teatro, ma in primo luogo ricercano quelle condizioni in grado di determinare ricadute benefiche dell'attività caratteristica sulla collettività o, meglio, sul corpo elettorale - in termini di attenzione al profilo sociale ed equitativo. Come visto in precedenza, tuttavia, il rapporto tra ente teatrale e potere politico potrebbe portare a sacrificare l'efficienza e la gestione nell'interesse collettivo per privilegiare aspetti degenerativi "con logiche orientate ad un utilizzo patologico del potere, interpretato il logica personalistica e clientelare" (Nova,2002).

Anche la collettività ha interesse che le risorse vengano impiegate in maniera produttiva in quanto in gran parte risorse pubbliche provenienti dai contribuenti. Difficilmente, tuttavia, i cittadini sono in grado di monitorarne la gestione e sono più attenti ai benefici diretti quali: la riduzione del prezzo del biglietto, la qualità artistica, che può in alcuni casi essere ottenuta a dispetto dell'efficienza, l'aumento del numero delle rappresentazioni.

I prestatori d'opera sono gli unici soggetti economici secondo l'accezione stretta: dal loro punto di vista la produttività non rappresenta una delle priorità. I loro interessi si concretizzano nella remunerazione per i loro servizi, nella crescita professionale, nelle condizioni idonee di lavoro e, nei casi dove sussistono, nel mantenimento di eventuali privilegi corporativi. Tutto questo in taluni casi questo può entrare in conflitto con obiettivi di produttività, ad esempio, la richiesta da parte dell'ente di un aumento delle produzioni potrebbe incontrare ostacoli nell'organo rappresentante dei lavoratori.

I conferenti di capitale privato hanno tutto l'interesse nel finanziare un ente produttivo e, diversamente dalla collettività, sono in una condizione migliore per monitorare l'utilizzo delle risorse. I loro interessi oscillano tra pubblicità e reputazione (Trimarchi, 1998) e mirano inoltre a benefici fiscali stabiliti dalla normativa a riguardo e il loro orientamento all'efficienza risulta più marcato rispetto agli altri soggetti. Può accadere che l'"anima" artistica del teatro tema che la componente imprenditoriale, impersonata dai privati, possa orientare le scelte gestionali esasperando il criterio dell'efficienza e ostacolando obiettivi artistici, quali

lo sviluppo di nuove produzioni e il miglioramento della qualità. È una visione senz'altro riduttiva in quanto gli approcci manageriali applicati alle organizzazioni culturali (Chong, 2002, Tamma e Curtolo, 2009) si soffermano sulla necessità di far interagire obiettivi di eccellenza artistica, sviluppo dell'audience e efficienza. Sta alla figura del Sovrintendente ricercare l'equilibrio e la coesione tra i diversi interessi con una gestione in grado di agire lungo le dimensioni dell'efficienza e della qualità.

### *1.2.3 L'assetto organizzativo*

L'assetto organizzativo è un elemento molto importante per determinare il livello di produttività, essendo quest'ultima “fenomeno organizzativo in quanto frutto dei processi operativi con cui all'interno di una azienda si combinano i fattori produttivi” (Ruffini, 1995). L'assetto organizzativo definisce le attività e le responsabilità degli organi aziendali - struttura organizzativa - le retribuzioni del personale e l'assegnazione degli obiettivi attraverso l'ottima allocazione del risorse - controllo di gestione -. L'attenzione si concentrerà sugli aspetti relativi all'organizzazione del lavoro, al fine di evidenziare le problematiche connesse alla produttività. Ciò è giustificato dal fatto che il processo produttivo che porta al prodotto del teatro d'opera è *labour-intensive*. Il lavoro è l'input preponderante, sia in termini di peso nella struttura dei costi sia nella determinazione del prodotto finale, poiché l'alto livello di specializzazione necessario lo rende difficilmente sostituibile col capitale (basso livello di fungibilità) determinando una tendenziale rigidità del processo produttivo. Questo, unito alla scarsità di procedimenti standardizzabili, tipico di un prodotto denso di contenuto immateriale ed intellettuale e frutto di procedimenti artigianali ed artistici, comportano una bassa produttività. L'organizzazione del lavoro diventa quindi un elemento discriminante.

Il teatro è produttivo se c'è coordinamento tra i fattori produttivi ed i processi sia a livello di singola rappresentazione sia dell'intera stagione. Considerando la produzione di un singolo spettacolo, il processo produttivo del teatro lirico appare caratterizzato da un'elevata interdipendenza (Cori, 2004) per le forti interazioni e tra le diverse componenti del lavoro e tra le diverse fasi della rappresentazione artistica. Ogni processo (acquisto fattori produttivi, realizzazione scenografia, costumi, luci,

esecuzione delle prove, rappresentazione) coinvolge una grande varietà di competenze, legate tra loro in quanto finalizzate alla realizzazione dello spettacolo. Questa caratteristica, diretta conseguenza della complessità del prodotto, rende necessario il coordinamento tra risorse e processi che dovrebbe evitare situazioni di palese inefficienza ed evitare il rischio di non terminare la produzione nei tempi stabiliti. Difficoltà in tal senso possono provenire dalla diversità di visioni tra l'area artistica e l'area economica: la prima più attenta alla libertà artistica e meno curante delle regole organizzative, la seconda più rigorosa nella pianificazione. Un'altra difficoltà appare provenire dal potere, storicamente consolidato, del nucleo artistico di accumulare privilegi e condizionare il raggiungimento degli obiettivi dell'ente (Cori, 2004). È sufficiente avere memoria dei numerosi scioperi proclamati dalle masse artistiche che bloccano la produzione artistica, forti del fatto che il loro lavoro è il cuore (*core competence*) dell'attività teatro e determinante per il risultato finale.

L'organizzazione "piatta" tipica di un ente lirico, strutturato con un numero limitato di livelli gerarchici, porterebbe alla conclusione che esse siano sceve da problemi di coordinamento, ma proprio la complessità del prodotto e l'eterogeneità delle competenze e delle attività ribaltano questa considerazione.

I sistemi di programmazione e controllo di gestione risultano essere strumento efficaci di supporto alle problematiche sopra evidenziate. Questi fissano gli obiettivi dell'azienda teatrale e si focalizzano sul processo comportamentale per orientare, valutare, stimolare ed eventualmente correggere le azioni dei membri del teatro verso il raggiungimento degli obiettivi, attraverso sistemi di misurazione contabili ed extra-contabili, quantitative e qualitative<sup>9</sup>.

Un'altra variabile da tenere in considerazione perché presenta impatti sulla produttività riguarda la scelta di internalizzazione o esternalizzazione – diversamente note come scelta *make or buy* – delle competenze artistiche, riferita agli elementi materiali (scenografia, costumi..) ed al personale artistico. Al di là delle valutazioni economiche che inducono a scegliere una o l'altra via<sup>10</sup>, dal punto di vista della

---

<sup>9</sup> Per approfondimenti si veda Brunetti e Ferrarese (2007).

<sup>10</sup> Se ci riferiamo ai cantanti ingaggiati per una certa rappresentazione, ad esempio, essi generalmente ricevono un cachet più alto rispetto allo stipendio dei lavoratori stabili, forti del potere contrattuale e della spirale rialzistica sui cachet favorita dalla concorrenza tra i teatri. Essi diventano elementi determinanti nel conseguire un certo livello qualitativo in grado di richiamare l'attenzione del pubblico, oltre ai chiari benefici legati alla reputazione del teatro. Quest'ultimo elemento,

produttività la differenza consiste nello sfruttamento delle proprie risorse lavorative e degli spazi a disposizione del teatro, elementi che definiscono il rendimento dei fattori produttivi. L'internalizzazione delle competenze artistiche (orchestra, corpo di ballo, cantanti) ha il vantaggio di essere più facilmente monitorato in un'ottica di uso efficiente delle risorse (Nova, 2002). Dall'altro lato implicano una gestione organizzativa che, sebbene più efficiente, è al contempo più complessa e costosa. Donato (2004) porta come esempio la Royal Opera House che, in seguito alla formazione interna di un corpo di ballo, ha realizzato un'ulteriore struttura amministrativa legata ad essa. La presenza di personale stabile fisso comporta un'elevata quota di costi fissi, ma può portare ad un aumento della produttività interna con il loro intenso utilizzo. Tramite le economie di scala, infatti, i costi fissi – i costi richiesti per l'allestimento della produzione artistica, sostanzialmente le prove – vengono distribuiti sulle repliche. Gli alti costi fissi portano alla necessità di un adeguato volume di produzione per cui il loro mancato utilizzo ha effetti negativi sulla produttività.

L'esternalizzazione delle risorse artistiche consente una struttura organizzativa più agile e costi totali strettamente legati alla produttività, per l'aumento della porzione dei costi variabili, ma impedisce lo sfruttamento di economie di scala. Il monitoraggio di queste risorse, al fine di un loro uso efficiente, è inoltre più difficoltoso. I teatri lirici generalmente possiedono un modello organizzativo integrato in modo tale da avere all'interno tutte le competenze necessarie per svolgere l'intero processo produttivo. L'orchestra stabile, ad esempio, caratterizza e contribuisce alla fama del teatro lirico se la sua qualità viene favorita da politiche di apprendimento e di crescita del personale. Il corpo di ballo interno costituisce, invece, una scelta da parte del teatro che dipende dal volume di attività programmato e dall'orientamento a favorire lo sviluppo di ulteriori competenze interne. La compagnia stabile di cantanti è, come si avrà modo di vedere, una scelta funzionale alla modalità produttiva del teatro (teatro a stagione o teatro di repertorio)

Considerando tutta la stagione lirica, la programmazione artistica è un momento molto importante che definisce le modalità di organizzazione del lavoro e la

---

tuttavia, lo si deve considerare anche reciprocamente: è il prestigio del teatro che attrae i migliori artisti.

produttività. Essa rappresenta un momento centrale dell'attività del teatro che fissa gli eventi da realizzare, dunque il coordinamento delle risorse produttive – lavoratori e spazi – in funzione del raggiungimento di un certo volume produttivo e compatibilmente con le risorse finanziarie a disposizione. La complessità della fase può essere paragonata ad un “mosaico” (Donato, 2004) ed è dovuta alla molteplici categorie di lavoratori che in base alle tipologie di performance ripartiscono e assorbono in maniera diversa<sup>11</sup> degli spazi ben definiti e il tempo dei componenti dello staff musicale in comune. Si tratta del rapporto di complementarità prima citato: ad esempio, sia il coro sia il corpo di ballo necessitano dell'orchestra e questa comunanza dev'essere coordinata. L'internalizzazione o l'esternalizzazione del corpo artistico incide in questo senso in fase di programmazione: nel secondo caso i contatti tra gli artisti devono avvenire con largo anticipo rispetto al primo caso proprio per il mancato controllo diretto da parte del teatro su di essi.

Una corretta gestione dell'attività di programmazione permette di raggiungere il volume produttivo prefissato, che dev'essere soddisfacente sia qualitativamente sia quantitativamente, ed evita che qualche produzione possa saltare. Nella sventurata ipotesi che questo dovesse accadere, la scelta *make or buy* inciderà in maniera diversa: nel primo caso ci saranno risorse interne inutilizzate con una rilevante diminuzione di produttività, in quanto i componenti stabili vengono stipendiati indipendentemente dal numero di rappresentazioni portate in scena - salvo indennità previste dal contratto-. Nel secondo caso, ci sarà un impatto negativo sugli equilibri economici-finanziari.

Riguardo alle componenti artigianali (scenografia, costumi...), la scelta tra le due modalità dipende dall'uso o meno dei laboratori ( falegnameria, sartoria..) che forniscono il materiale di scena e i costumi per gli attori. Il teatro, anche se possiede dei laboratori interni, potrebbe adottare in certi casi l'esternalizzazione in funzione di calcoli di convenienza economica e di una maggior capacità produttiva. Da un lato, infatti, vengono sfruttate le risorse interne, dall'altro si acquistano e/o si affittano scenografie e costumi già pronti all'esterno quando i laboratori sono sottoposti ad eccessivo lavoro, in modo così da ampliare il proprio repertorio.

---

<sup>11</sup> I tempi delle prove per la lirica sono omogenei perché avvengono in prossimità della Prima; per il ballo i tempi della prova sono difforni, si veda Donato (2004)

#### 1.2.4 L'assetto tecnico

Per assetto tecnico facciamo riferimento alla struttura fisica e tecnica del teatro. La produttività è inevitabilmente influenzata dallo spazio fisico del teatro, essendo questo il luogo dove la produzione si realizza e si "consuma". La rappresentazione teatrale è un prodotto realizzato dal vivo, dove la produzione coincide con la sua erogazione, non è trasferibile nel tempo e nello spazio, dunque non è immagazzinabile.

Gli aspetti più significativi riguardano: la capienza, il palcoscenico e la configurazione della struttura (quindi la presenza o meno della falegnameria, sale prove, laboratori..). La capienza del teatro è un vincolo strutturale che indica il limite della capacità produttiva, fissando il numero massimo di spettatori per rappresentazione. Anche le caratteristiche del palcoscenico comportano vincoli o opportunità al volume produttivo: se il palcoscenico è strutturato per ospitare la scenografia di un'opera e non è in grado di contenere nelle quinte vari allestimenti, si creeranno, considerando i lunghi tempi necessari per il disallestimento, dei "tempi morti" nella rotazione delle rappresentazioni. La tecnologia può in questo contesto incrementare la produttività. Un esempio indicativo riguarda il Teatro Alla Scala, oggetto dal 2002 al 2004 di una ristrutturazione che ha coinvolto anche lo spazio fisico del palco, ampliato ed innalzato per rispondere a sofisticate soluzioni tecniche che permettono un rapido spostamento e stoccaggio delle scene. In questo modo si rende possibile la rapida alternanza fra le produzioni e l'allestimento in contemporanea di due titoli. Uno degli obiettivi del management del Teatro alla Scala, non a caso, era proprio l'aumento della produttività con l'incremento del numero delle rappresentazioni. Dopo il restauro, il Teatro ha aumentato la propria produzione, raggiungendo le circa 280 alzate di sipario annuali, contro le 190 alzate prima dei lavori di restauro<sup>12</sup>. Anche il recente restauro del Teatro San Carlo di Napoli del 2009 aveva tra gli scopi l'aumento della produttività, come ben evidenziato dalla denominazione della gara d'appalto<sup>13</sup>, ed ha interessato il palcoscenico dotandolo di nuove attrezzature tecnologiche. Un altro esempio può

---

<sup>12</sup> [http://www.teatroallascala.org/it/scopri/teatro/storia\\_slide\\_15.html](http://www.teatroallascala.org/it/scopri/teatro/storia_slide_15.html)

<sup>13</sup> "Lavori di restauro, ristrutturazione architettonica ed impiantistica per incrementare la produttività del Teatro San Carlo di Napoli"

riferirsi all'enorme palcoscenico rotante del teatro Opéra Bastille di Parigi che permette di mantenere integri gli allestimenti di più spettacoli contemporaneamente.

Questi esempi sembrano attenuare l'ipotesi di partenza della teoria di Baumol e Bowen circa l'impossibilità di incorporare il progresso tecnologico nel settore delle *performing arts*, fermo restando l'esistenza del "morbo".

Un'ulteriore caratteristica dell'assetto tecnico riguarda il carattere di complementarità delle varie tipologie di lavoratori artistici: essi, come abbiamo visto, condividono degli spazi in comune (sala teatrale, sala prove) per le prove e per gli allestimenti scenici. La tempistica per l'utilizzo di questi spazi devono essere ben gestiti in fase di programmazione della stagione, per evitare delle sovrapposizioni che allunghino i tempi di prova incidendo sulla produttività. Un esempio della gestione di questa problematica è la ricostruzione del Teatro La Fenice di Venezia che ha previsto, all'interno dei lavori, la costruzione di una nuova sala prova per gli orchestrali, distinta dalla buca del teatro (Fois, 2005).

La collocazione dei magazzini, laboratori, falegnameria è un ulteriore elemento da considerare: una loro ubicazione in molteplici sedi distanti dal teatro rallenterebbe il processo produttivo. In questo senso, i lavori di restauro del Teatro alla Scala hanno trasformato la torre scenica, ricavando nel retropalco uno spazio per le sale prova e l'accorpamento dei laboratori e dei depositi in un'unica area, allo scopo di razionalizzare la gestione del processo produttivo.

Un caso da considerare consiste nella gestione di altre sale teatrali - diverse dalla sede principale del teatro - che consente di: diversificare l'offerta teatrale, incrementare la produzione, tenere aperto il teatro, sede principale o secondarie, il maggior tempo possibile, risolvere i problemi connessi all'assorbimento di spazi comuni delle diverse componenti artistiche del teatro<sup>14</sup>. Se questa possibilità porta ad incrementi dell'output potenziale del teatro, dall'altro lato comporta un aumento dell'input – maggior costi organizzativi, un corpo artistico più ampio – imponendo delle valutazioni sulla propria capacità produttiva e sugli eventuali benefici nella gestione di due sale teatrali, fermo restando l'indubbio benessere sociale per la cittadinanza nel disporre di più teatri nella stessa città e nella varietà dell'offerta.

---

<sup>14</sup> È il caso, ad esempio del Teatro la Fenice che ha in gestione anche il Teatro Malibran, o del Teatro Regio di Torino affiancato dal Piccolo Regio

### 1.2.5 La tipologia del prodotto

I due input del processo produttivo – lavoro e assetto tecnico – sono presi in considerazione nel momento in cui viene definito il cartellone della stagione, ovvero l'output del processo produttivo. Con la programmazione si decide, in definitiva, lo sfruttamento dei fattori produttivi e, in fase di produzione, il loro coordinamento. Le tipologie di rappresentazioni sono sostanzialmente tre: opera lirica, balletto, sinfonica. Queste prevedono un ricorso quantitativo di artisti, e quindi un costo del lavoro, più o meno elevato in funzione della specifica opera/coreografia/concerto programmata. Per quanto riguarda la stagione sinfonica, è stato detto essere l'orchestra una componente solitamente stabile, in grado di eseguire autonomamente buona parte della produzione musicale, ma non tutta. Per sinfonie – in particolare quelle dal tardo ottocento in poi – a causa della numerosità dei componenti previsti, è spesso necessario integrare altri elementi all'orchestra stabile. Ad esempio, "L'Oro del Reno" di Wagner richiede otto corni quando un'orchestra lirica-sinfonica ne prevede meno in organico (sei nel caso del Teatro La Scala); l'"Ottava Sinfonia" di Mahler viene definita "dei Mille" per l'elevato numero dei strumentisti richiesti, circa mille, incluso il coro. Le sinfonie anteriori al Settecento prevedono strumenti particolari: eseguire Bach con intenti filologici richiede strumenti come l'oboe d'amore, l'oboe da caccia, viole da gamba, che richiedono musicisti specialisti (Balestra e Malaguti, 2003). Lo stesso discorso vale per le sinfonie novecentesche che prevedono una vasta gamma di strumenti diversi, quali il tamburo basco, nacchere, bongos<sup>15</sup>...

Meno problematico risulta l'impiego congiunto con il coro, in quanto elemento stabile del teatro.

Si nota dunque come la scelta della programmazione sinfonica da parte del teatro abbia dei riflessi sull'utilizzo del fattore lavoro, la cui disponibilità dev'essere ben considerata in sede di stesura del cartellone.

Per quanto riguarda il balletto, si è fatto riferimento in precedenza al fatto che, in base al volume di attività previsto, il corpo di ballo possa essere internalizzato o ingaggiato

---

<sup>15</sup> La casistica è estremamente ampia: si rimanda a Balestra e Malaguti (2003) pag. 159-168

in occasioni particolari, e ovviamente la programmazione del cartellone tiene conto anche di questo.

Diverso è il discorso circa la programmazione della stagione operistica. Ogni titolo, analogamente alla stagione sinfonica, prevede un numero più o meno ampio di interpreti. L'effetto più evidente sulla produttività riguarda la scelta della modalità nel mettere in scena un titolo: la ripresa e la nuova produzione. Nel primo caso il teatro ripropone un titolo già messo in scena negli anni precedenti con lo stesso allestimento, costumi e se possibile anche interpreti. Nel secondo caso il teatro provvede ad un nuovo allestimento, nuovi costumi, nuova regia e viene individuato un cast di artisti ben definito per l'interpretazione, proponendo così una versione innovativa del titolo, per poi essere "abbandonato". Sebbene sia consuetudine alternare nuovi allestimenti e riprese, queste due modalità produttive sono il discrimine maggiore tra il teatro d'opera tedesca, che predilige il primo (teatro di repertorio) e il teatro d'opera italiano che storicamente propone ad ogni stagione nuovi allestimenti (teatro a stagione)<sup>16</sup>. Una ripresa ha evidenti effetti positivi, oltre che sui costi, sulla produttività del teatro: il ciclo di vita del prodotto è minore in quanto le scene e i costumi sono già pronti ed il periodo di prova per l'orchestra ed eventualmente dei cantanti stabili, è minore. Un nuovo allestimento, al contrario, ha tempi di messa in scena più lunghi, necessita di un numero maggiore di prove, di un utilizzo più intenso di spazi e risorse comuni, ma al contempo rappresenta un contributo innovativo alla scena musicale e può favorire la reputazione del teatro.

Un teatro di repertorio proporrà nel proprio cartellone molti titoli ripresi negli altri anni, ed il risparmio in termini di tempo consente una maggior flessibilità della struttura produttiva teatrale e la possibilità di un maggior numero di rappresentazioni. Questo approccio trova ovviamente un terreno congeniale se il teatro è dotato di un cast artistico stabile interno al teatro.

Un teatro a stagione proporrà allestimenti originali e si servirà di volta in volta di artisti esterni scelti per la loro congenialità rispetto all'opera da rappresentare. Questo limiterà le rappresentazioni a causa del notevole sforzo economico e produttivo che la macchina teatrale impiegherà per ciascun titolo.

---

<sup>16</sup> Si rinvia al Capitolo 2, paragrafo 5.

La massimizzazione della produttività spingerebbe il teatro ad adottare una politica di repertorio, ma ciò andrebbe a discapito della reputazione e della funzione artistica del teatro non incontrando il favore del pubblico più esperto. Una politica basata esclusivamente su nuovi allestimenti, al contrario, sarebbe qualitativamente elevata ma elitaria: lo sforzo economico sostenuto ricadrebbe in parte sul prezzo del biglietto ed il teatro lirico verrebbe meno ad uno dei suoi compiti, ovvero la diffusione dell'arte musicale. Usando un'espressione efficace di Ruffini (2010), un teatro di questo tipo sarebbe come una persona che compra solo abiti Armani ed indossa ciascun capo una volta nella sua vita. Come sempre la virtù sta nel mezzo: alternare opere di repertorio e nuove produzioni per soddisfare la domanda più ampia e sfruttare il più possibile la capacità produttiva coniugandola con l'innovazione.

### ***1.3 Le leve per aumentare la produttività***

#### *1.3.1 L'efficienza*

L'efficienza è un obiettivo raggiungibile da qualunque azienda, diversamente dalla tecnologia e dalle economie di scala, che dipendono dalla specificità del settore. È naturale che ogni istituto operi cercando di evitare gli sprechi, indipendentemente dagli obiettivi perseguiti. Per questa ragione, l'efficienza è una leva attivabile da qualunque teatro lirico. Questo obiettivo deve interagire con gli scopi principali di diffusione dell'arte musicale (finalità sociale) e di produzione di spettacoli – opera, balletto, concerti sinfonici – di alto livello qualitativo (finalità culturale).

Le considerazioni esposte precedentemente prefigurano già alcuni punti dove è perseguibile l'efficienza. La normativa sul lavoro, solamente nei margini di manovra a disposizione del singolo teatro e con il consenso dei rappresentanti dei lavoratori, dovrebbe essere tesa ad una flessibilità delle prestazioni a seconda delle esigenze produttive. Una maggior efficienza è raggiungibile, in questo contesto, rivedendo la contrattualistica in termini di elasticità, salvaguardando la coesione tra teatro e lavoratori e garantendo, ovviamente, condizioni dignitose di lavoro che non deve significare, però, concessione di privilegi. In quest'ultimo caso si andrebbe incontro

ad uno spreco di risorse che potrebbero essere destinati ad una programmazione efficace quantitativamente e qualitativamente.

L'efficienza può altresì essere raggiunta se i criteri pubblici di finanziamento responsabilizzano gli operatori del teatro sulla sua gestione, basandosi non sull'esistenza stessa del teatro ma sulla sua attività, premiando quindi i teatri virtuosi e la sua programmazione. Studi empirici<sup>17</sup> (Hansmann, 1981, Padovano, 1999) sostengono che il sussidio più efficiente sia quello proporzionato alle donazioni ricevute (sussidio *matching grants*), sistema molto diffuso nei paesi anglo-sassoni dove la normativa sulle donazioni private è particolarmente favorevole.

Un'ulteriore spinta all'efficienza può avvenire dall'introduzione di competenze manageriali, di cui l'efficienza è un valore portante. Questo interesse, che dovrebbe essere portato avanti da tutti i membri del soggetto economico, è particolarmente sentito dai fondatori e finanziatori privati che investono capitali propri nell'azienda aspettandosi non ritorni monetari, ma ritorni di immagine o gratificazioni etiche e solidaristiche. La presenza di questi soggetti può dare un impulso importante, a patto che non si creino situazioni di contrasto con gli altri soggetti economici, in particolare con l'area artistica del teatro, che possono provocare la mancanza di una strategia unitaria con risultati critici per il teatro.<sup>18</sup>

La presenza dei privati è un aspetto che dipende in parte dallo Stato e in parte dal teatro. A livello macroeconomico si pensi alla situazione economica del Paese che può influenzare le priorità nell'uso del denaro da parte dei cittadini potenziali donatori del teatro. Nello specifico uno strumento dello Stato è la normativa che può, come in Italia, imporre una determinata figura giuridica al teatro lirico e conseguentemente la presenza o meno dei privati, oppure le norme fiscali in materia di donazioni liberali e sponsorizzazioni che possono fungere da stimolo o meno. Dall'altro lato i teatri devono essere in grado di attirare i privati e coinvolgerli nella vita stessa del teatro attraverso il proprio nome, storia, attività artistica e concretamente tramite le attività di *fund raising*. Dal punto di vista dei processi

---

<sup>17</sup> Sia per le aziende che massimizzano la quantità di fruitori che per quelle che massimizzano la qualità, il sussidio *matching grants* risulta essere il più incentivante perché permette all'azienda di avere un volume di entrate maggiore le quali, provenendo da donazioni di consumatori stessi dunque da un loro surplus, vengono utilizzate in maniera efficiente nella soddisfazione del benessere della collettività

<sup>18</sup> Un noto esempio di contrasti tra i soggetti economici con le relative conseguenze viene riportato da Nova(2002) pagg. 53-54

gestionali del teatro, dove il teatro ha ampi margini di manovra, la programmazione artistica si rivela essere il momento fondamentale nella determinazione delle risorse necessarie per conseguire il livello desiderato di produzione, dunque indicativo dell'uso delle risorse e dell'efficienza. Questo processo parte con la definizione degli spettacoli (opere, concerti, balletti) da cui discendono le scelte sugli allestimenti scenici – e quindi la possibilità di utilizzare vecchi allestimenti o nuovi – tenendo conto degli spazi del palcoscenico, delle scelte di *make or buy* degli allestimenti, dei costumi, dell'attrezzatura e della capacità produttiva dei laboratori interni. Da questo processo, infine, dipende lo sfruttamento delle risorse lavorative interne, (considerando i vincoli contrattualistici), la quantificazione degli artisti da ingaggiare, i tempi delle prove e delle rappresentazioni e gli spazi da utilizzare. Il tutto deve essere coordinato alla perfezione onde evitare sprechi di tempo e di risorse.

Nelle scelte delineate in sede di programmazione devono convivere sia criteri culturali e sociali, volti alla diffusione della musica alla collettività, sia criteri di economicità e di efficienza<sup>19</sup>. La mancata coesistenza di questi indirizzi può portare ad aspetti degenerativi: qualora, ad esempio, il criterio guida di una programmazione sia solamente il prestigio dell'istituzione, il rischio è la proposizione di allestimenti eccessivamente fastosi non più riutilizzati e l'ingaggio di artisti prestigiosi dal *cachet* fuori portata. Nell'altra estremità, il pericolo nel quale si può incorrere è che una ricerca spasmodica di efficienza, perpetrata attraverso un contenimento eccessivo dei costi, vada a discapito della qualità. Una gestione efficiente non si riduce ad un taglio indiscriminato dei costi, ma dove possibile ad un loro contenimento, senza portare conseguenze a livello artistico. Può infatti risultare un pregiudizio il fatto che la ricerca della produttività possa andare a discapito della qualità. Il rapporto efficienza/efficacia non è un trade-off ma può alimentare un circolo virtuoso; ovviamente la qualità richiede risorse ed un loro taglio drastico la pregiudicherebbe, ma se l'efficienza viene attuata eliminando sprechi e privilegi, può liberare risorse utili finalizzati a progetti di qualità e ad un aumento quantitativo della produzione.

---

<sup>19</sup> L'efficienza, come detto in apertura del capitolo, essendo una componente della produttività lo è anche dell'economicità. Quest'ultima si esprime non solo con l'uso accorto delle risorse: ci può essere la tentazione, ad esempio, di impostare una programmazione "mainstream" (ad esempio *Il Barbiere di Siviglia*, *Tosca* *La Bohème* etc) che guardi agli incassi del botteghino. Le esigenze culturali e di diffusione della musica, dall'altro lato, prediligerebbero produzioni più ricercate e sperimentali. Entrambi questi orientamenti devono convivere nella programmazione.

Questa propensione deve diventare parte integrante della cultura organizzativa del teatro e l'introduzione di strumenti di controllo (report direzionali, strumenti di budgeting, contabilità) sono di supporto a tale finalità. La programmazione permette un incremento dell'efficienza se si individuano scelte tali da ridurre i costi necessari per realizzare la produzione musicale desiderata o, alternativamente, si riesce ad aumentare quantitativamente e qualitativamente la produzione ma a parità di risorse impiegate

Possibili azioni in tal senso possono essere:

- ripresa di vecchi spettacoli con relativi allestimenti: in tal modo si riducono i tempi di allestimento e di prove per gli artisti interni (De Carlo, 2000). L'alternanza di nuovi spettacoli e di riprese serve inoltre a distribuire meglio il lavoro delle masse tecniche, mentre, ad esempio, programmare quattro nuovi allestimenti in sequenza graverebbe non poco sui laboratori e sul personale dilatando i tempi di preparazione.
- valorizzazione delle risorse artistiche interne (cantanti, regista, direttore d'orchestra) in modo da ridurre l'ingaggio di artisti esterni con alti *cachet*. In questo caso si rafforza il ruolo formativo del teatro nel favorire la crescita artistica e professionale degli artisti e la loro condizione di stabilità (De Carlo, 2000).
- Il ricorso alle coproduzioni con altri teatri, in modo da poter offrire lo stesso spettacolo ma riducendo i costi di produzione (De Carlo, 2000)
- La standardizzazione di certi procedimenti riferiti alla gestione artistica, quali la selezione degli artisti, l'organizzazione e gestione delle prove (Nova). Questi procedimenti possono essere eseguiti attraverso procedure consolidate, inserendosi nel processo artistico che, per sua natura, è poco uniforme
- Trimarchi (1993) nota come un'azienda di spettacolo possa, tramite il regista o lo scenografo, apportare entro determinati limiti delle modifiche rispetto alle prescrizioni dell'autore e organizzare il processo produttivo in molteplici modi: Tale caratteristica viene definita "plasticità" delle risorse<sup>20</sup>. Questa relativa

---

<sup>20</sup> Un esempio riguarda un allestimento a Busseto nel 2001 in occasione del centenario verdiano: in luogo delle comparse, la processione dell'esercito egiziano nel secondo atto dell'"Aida" è stata

flessibilità è applicabile nell'opera e nel teatro in genere, non nei concerti sinfonici dove la funzione di produzione è rigidamente determinata.

Mentre le prime due opzioni sono normalmente praticate da un teatro di repertorio in misura maggiore rispetto ad un teatro a stagione, le altre potrebbe rappresentare una via per entrambe le tipologie di teatro. La co-produzione in particolare è una pratica utilissima in una fase di contrazione delle risorse disponibili, considerando certe produzioni talmente complesse da affrontare da soli “Il senso è: unire le forze per razionalizzare il lavoro, raggiungere risultati impensabili altrimenti” (Gallina, 2001). La co-produzione può avvenire in due modi (Finessi, 2010): il teatro è il produttore esecutivo o finanziatore del progetto. Nel primo caso il teatro, sulla base di un progetto artistico comune, condivide con altri teatri le attrezzature, strutture, mezzi finanziari per la realizzazione degli allestimenti scenici<sup>21</sup>: l'output del processo rimane lo stesso ma le risorse impiegate diminuiscono. Resta il problema, che deve essere stabilito nel contratto di co-produzione, del diritto di proprietà dell'allestimento una volta terminate le rappresentazione: non è una questione secondaria, nel caso si volesse in futuro riproporre lo spettacolo.

Nel secondo caso, il teatro contribuisce alle spese dello spettacolo in cambio della possibilità di ospitarlo, senza impiegare proprie risorse lavorative. In questo caso le risorse interne non sfruttate devono essere impiegate per altre produzioni (se ci sono altre sale o teatri) o nella preparazione di spettacoli futuri, per perseguire un'azione volta all'efficienza<sup>22</sup>.

### *1.3.2 Le economie di scala*

Parlando di economie di scala occorre dire che l'apporto alla produttività verrà individuato nell'efficienza di scala, ovvero nella capacità di operare in una scala

---

realizzata lasciando il faraone ed il sacerdote di spalle rispetto al pubblico, facendo immaginare la marcia oltre il palcoscenico (Trimarchi, 2004)

<sup>21</sup> Il ripartimento delle masse artistiche non è molto diffusa, in quanto l'orchestra è stabile per ogni teatro mentre gli artisti ingaggiati in ogni caso vengono retribuiti per prestazione.

<sup>22</sup> In uno studio del 2000 riguardo il Teatro La Fenice condotto da De Carlo e Baggioni viene fatto presente come l'intensificarsi delle co-produzioni verso la fine degli anni '90 abbia scatenato lamentele da parte del sindacato e della direzione del personale per la disattenzione all'impiego ottimale delle risorse tecniche ed artistiche interne al teatro.

produttiva ottima. La dimensione ottima si verifica quando sono state sfruttate tutte le economie di scala e non sono presenti diseconomie di scala.

L'unicità del prodotto fornito dal teatro lirico, la bassa standardizzazione del lavoro e gli alti costi marginali sembrerebbero escludere l'esistenza di economie di scala e rendere poco conveniente l'aumento della produzione. Tuttavia l'elevata incidenza dei costi fissi che caratterizza il teatro d'opera, sembra avvalorare la loro esistenza, confermata empiricamente da numerosi studi.<sup>23</sup>

Difatti la presenza di costi fissi, in particolare del personale interno, che non mutano con l'aumentare della produzione in quanto costi insiti nella struttura aziendale, possono essere assorbiti con una produzione di spettacoli elevata.

A livello di singolo spettacolo, possiamo individuare dei costi variabili che cambiano in base al numero delle repliche e sono individuati nel costo del personale scritturato, personale di sala e di vigilanza. I costi fissi da sostenere indipendentemente dal numero delle repliche sono identificabili nei costi indiretti, ovvero quelli non imputabili alla produzione artistica, quali il costo del personale direzionale, amministrativo, e personale artistico e tecnico non impiegato in quella specifica produzione<sup>24</sup>. I costi fissi legati alla rappresentazioni sono rappresentati dai costi per la regia, l'allestimento scenico, il personale tecnico ed artistico del teatro. In particolare, il costo del personale artistico interno e parte del personale tecnico possono configurarsi come costi semifissi (Ferrarese, 2000), costituiti da una parte fissa che il teatro sostiene nel corso del suo esercizio e una parte variabile connessa al numero delle repliche in base alle eventuali ore di straordinario, incentivi e indennità regolamentate dal contratto di lavoro.

Nella Fig.1.1, riprendendo Towse (2003), i costi fissi per rappresentazione calano all'aumentare dell'output: questo calo è elevato con valori bassi di output per poi stabilizzarsi quando il numero di rappresentazioni è elevato<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Per una rassegna si rimanda al capitolo 3, paragrafo 2.

<sup>24</sup> A seconda della metodologia questi costi vengono rendicontati o meno nella singola commessa: la metodologia *direct costing* considera solo i costi diretti, ovvero legati alla rappresentazione. La metodologia *full costing* alloca i costi indiretti secondo opportuni criteri. Si veda Ferrarese, 2007 pagg.127-131 e Donato, pagg. 94-100

<sup>25</sup> Ciò è intuibile: il rapporto costi fissi/rappresentazioni presenta il numeratore costante, mentre il denominatore cambia e, man mano che aumenta fa scendere il rapporto: questa decrescita è più percettibile quando i valori del denominatori sono piccoli piuttosto rispetto a quando sono elevati

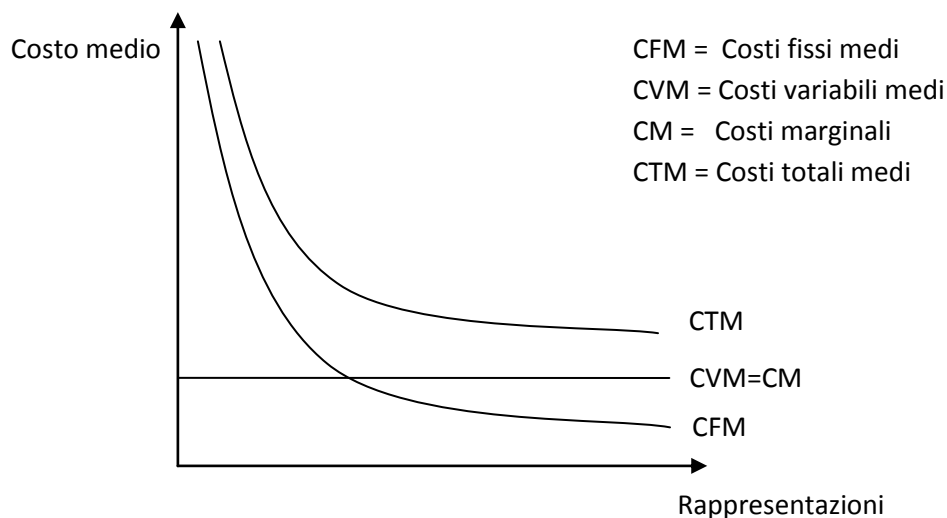


Figura 1.1: Costo medio e numero di repliche. Elaborazione da Towse (2003)

I costi variabili per rappresentazione restano uguali perché ogni replica è una ripetizione dello stesso processo produttivo e la quantità di fattori richiesti sono identici per ogni rappresentazione (Towse, 2002), per cui i costi variabili totali sono direttamente proporzionali al numero delle repliche.

A livello di intera stagione, considerando dunque tutte le rappresentazioni, determinare i rendimenti di scala diventa più complesso perché dipende dalla programmazione di ogni singolo teatro. L'incidenza dei costi fissi rispetto al numero complessivo resta alta - personale direzionale, amministrativo, personale artistico e tecnico nella loro componente fissa; inoltre scenografia, costumi e regia nelle repliche di singoli spettacoli - mentre i costi variabili totali - personale scritturato, artistico e tecnico nella loro parte variabile, regia, scenografia e costumi - aumentano nella misura in cui aumentano i singoli spettacoli proposti, però in maniera non proporzionale poiché ogni allestimento ha un costo diverso. Si può ragionevolmente pensare che la curva dei costi totali sia *U-shaped* (Fig.1.2), come indicato da Lange *et al.* (1985) per quanto riguarda la curva di costo delle orchestre sinfoniche

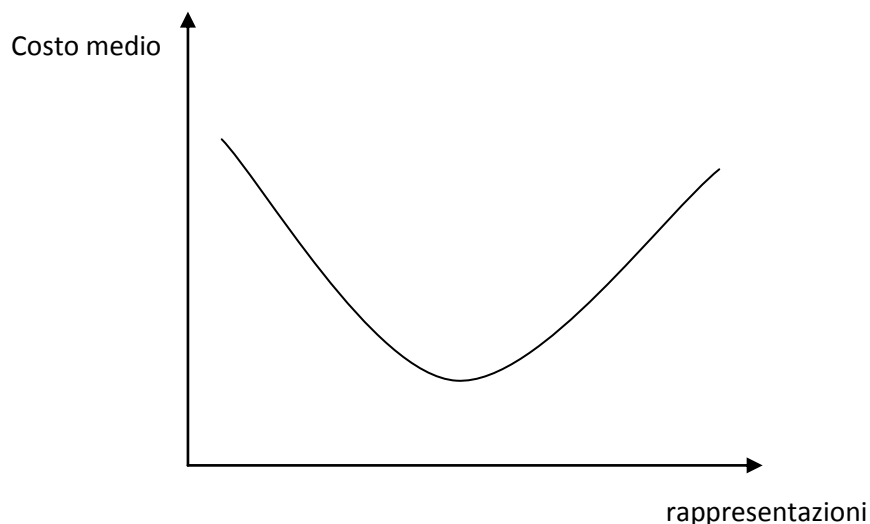


Figura 1.2: Generica curva dei costi di una stagione. Fonte: Lange et al. (1985)

Il costo medio per rappresentazione scende in corrispondenza di bassi livelli di output perchè prevalgono i costi fissi assorbiti, ma il loro peso è via via minore al crescere della produzione, fino a raggiungere un punto di minimo in corrispondenza del quale viene identificato il numero delle rappresentazioni tale che il loro costo medio sia minimo. Aumentando l'output rispetto al punto di minimo, i costi variabili prevalgono e ci troviamo in una situazione dove i rendimenti di scala sono decrescenti. La spiegazione dei rendimenti di scala decrescenti può essere ricercata dal fatto che in presenza di un'alta produzione i costi fissi sono ininfluenti. Lange *et al.* (1985) lo giustifica attribuendolo al fatto che l'eccesso di produzione corrisponde ai vari servizi che l'orchestra offre: oltre alla stagione ci sono i concerti eseguiti in tournée, concerti estivi e per eventi speciali. Può capitare, inoltre, che certi costi fissi, quali il costo del personale tecnico e amministrativo, possono avere un andamento a gradino ed aumentare se l'output è particolarmente elevato in termini, ad esempio, di personale necessario. Dal punto di vista della produttività, è conveniente per il teatro che il numero delle sue rappresentazioni equivalga alla dimensione ottima<sup>26</sup>, occorre tuttavia tenere conto di certi limiti che, se non considerati, rischiano di far diventare astratte le considerazioni svolte precedentemente. Se valutiamo il singolo spettacolo, il teatro sembra caratterizzato da rendimenti di scala crescenti, dunque dal punto di

---

<sup>26</sup> C'è da anticipare che la metodologia proposta nel Capitolo 4 non individua un'unica quantità ottima, ma una dimensione ottima per ciascuna delle tecniche produttive efficienti trovate, identificate dalla frontiera efficiente.

vista della produttività il teatro avrà convenienza ad aumentare il numero delle repliche. Essendo infatti la produttività il rapporto tra output (rappresentazioni) ed input (costo del lavoro), tale rapporto cresce grazie alla forte incidenza dei costi fissi che permette lo sfruttamento delle economie di scala. Questa convenienza trova un primo limite nella domanda e nel grado di occupazione della sala: l'aumento delle rappresentazioni ha senso in presenza di pubblico e generalmente con l'allungamento della tenuta si riduce il numero di spettatori a margine (Throsby, 1994).

Riferendoci all'intera stagione, un secondo limite specifico dei teatri d'opera è di natura economica: i costi marginali, anche per ogni replica, sono così alti da non poter essere coperti dalla vendita dei biglietti – salvo sovvenzioni pubbliche o private specifiche per la rappresentazioni -, per cui secondo certi studiosi (Trezzini, 1994, Santagata, 1993) non è conveniente l'aumento della produzione perché rischia di aumentare il deficit dei teatri. Può sembrare un paradosso il fatto che una variazione positiva della produttività non sia accompagnata da un miglioramento economico; non lo è se si considera un fatto strutturale importante: per le sue caratteristiche peculiari, uno spettacolo d'opera ha costi superiori ai ricavi, con la conseguenza che la sua sopravvivenza è legata a finanziamenti di natura pubblica o privata.

A mio avviso, non è totalmente condivisibile l'avversione all'espansione dell'attività. Ovviamente occorre una valutazione sulla fattibilità economica, ma un aumento delle rappresentazioni, oltre allo sfruttamento delle economie di scala, ha altre ricadute positive perché:

- si tratta di un beneficio sociale, in quanto il teatro lirico offre sempre un servizio
- genera economie di apprendimento (Dubini, 1999)
- può influenzare la raccolta dei contributi sia privati che statali, specialmente in presenza di criteri che tengono conto dell'attività prodotta
- innesca una serie di attività accessorie per ottenere risorse aggiuntive: cessioni di diritti per riprese e registrazioni audio-visive, produzioni musicali-editoriali

Questo discorso non può eludere le considerazioni fatte sull'assetto tecnico: la presenza di più sedi o di un palcoscenico automatizzato incidono fortemente sulla produzione del teatro. È chiaro inoltre che lo sfruttamento dei rendimenti di scala è

possibile se la programmazione prevede una stagione ricca di spettacoli e repliche. Considerato ciò, il modello teatrale di repertorio appare più congeniale per lo sfruttamento delle economie di scala, sia perché utilizza personale interno ammortizzando i costi fissi, sia perché la ripresa di vecchi allestimenti consente la produzione di un numero elevato di spettacoli.

### 1.3.3 La tecnologia

La teoria di Baumol e Bowen presupponeva l'impossibilità del settore delle *performing arts* di conseguire aumenti di produttività grazie al progresso tecnologico. Definita la tecnologia come "l'insieme delle miglior conoscenze sul come produrre" (Frigero, 1996), il progresso tecnologico avviene quando cambiamenti della stessa tecnologia accrescono la produttività. Nel caso specifico della tecnologia del teatro, il fattore lavoro è preponderante e non può essere sostituito con il capitale nel processo di produzione artistica, per cui il progresso tecnologico è assente.

Tuttavia l'attività artistica teatrale non è scevra dell'apporto tecnologico: ci sono circostanze dove la tecnologia sviluppa l'arte in nuove forme – basti pensare alle scenografie ipertecnologiche della compagnia teatrale *Fura dels bauls* che utilizza proiezioni tridimensionali su un telo trasparente e macchine robotiche - all'impiego della tecnologia nella scenotecnica o all'utilizzo di nuovi materiali nella realizzazione di scene e costumi. La tecnologia utilizzata nel palcoscenico si evolve diversamente rispetto ai settori progressivi: il progresso, più che produttivo, è "tecnoestetico" (Le Roy, 1978) e funzionale alle costruzioni scenografiche producendo un miglioramento qualitativo piuttosto che produttivo (Lee Owen, 1983).

A distanza di quasi cinquant'anni dal saggio di Baumol e Bowen, possiamo individuare situazioni dove la tecnologia può contribuire anche all'incremento della produttività: è già stato detto a proposito dei lavori di restauro del teatro Alla Scala e dell'enorme palcoscenico rotante del teatro Opéra Bastille.

È invece ancora da verificare gli effetti che avrà la nuova tecnologia 3D Live inaugurata nel settembre del 2011<sup>27</sup> allo Staatsoper di Budapest (Capitoni, 2011). La

---

<sup>27</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2011-09-23/allopera-debutta-scenografia-virtuale-191345.shtml?uuid=Aagtt26D>

differenza rispetto alle tradizionali proiezioni su teli consiste nell'effetto di una scenografia totalmente virtuale, con il conseguente effetto di profondità percepibile tramite degli appositi occhialini, e soprattutto nella possibilità di modificare le immagini e le modifiche in tempo reale. Il vantaggio rispetto alle scenografie reali non è tanto riscontrabile nei costi stessi dello scenografia, ma potenzialmente nella produttività in quanto, come afferma l'ideatrice Ildikó Komlósi "ci sono enormi risparmi nei tempi di montaggio e smontaggio, di trasporto, di magazzino. Questa tecnologia permette a qualunque teatro di proporre vari titoli in sequenza, cioè ogni sera un titolo diverso. Permette di produrre molto di più abbassando i costi"<sup>28</sup>. Bisogna tuttavia considerare che la velocità con cui si potrebbe cambiare le scenografie deve essere accompagnata da un adattamento di un possibile vasto repertorio da parte degli artisti che comunque necessitano di un periodo di prova. Questa nuova tecnologia è una possibile via ipotizzabile in un futuro lontano: oggi, considerando il pubblico tradizionale dell'opera, sembra improponibile programmare una stagione con il 3D Live, e farebbe sorgere una serie di questioni estetiche sullo spettacolo rappresentato: stiamo parlando di opera o si tratta di una nuova forma d'arte?

In questo capitolo si è cercato di individuare i diversi fattori che possono incidere sulle componenti della produttività, considerando la loro reciproca influenza. Alla luce di quanto detto, si propone uno schema riassuntivo che riassume il legame tra i fattori influenzanti la produttività e le sue componenti (Figura 1.3).

---

<sup>28</sup> <http://unavocepocofa915.blogspot.com/2011/08/budapest-ricorda-i-100-anni-dalla.html>

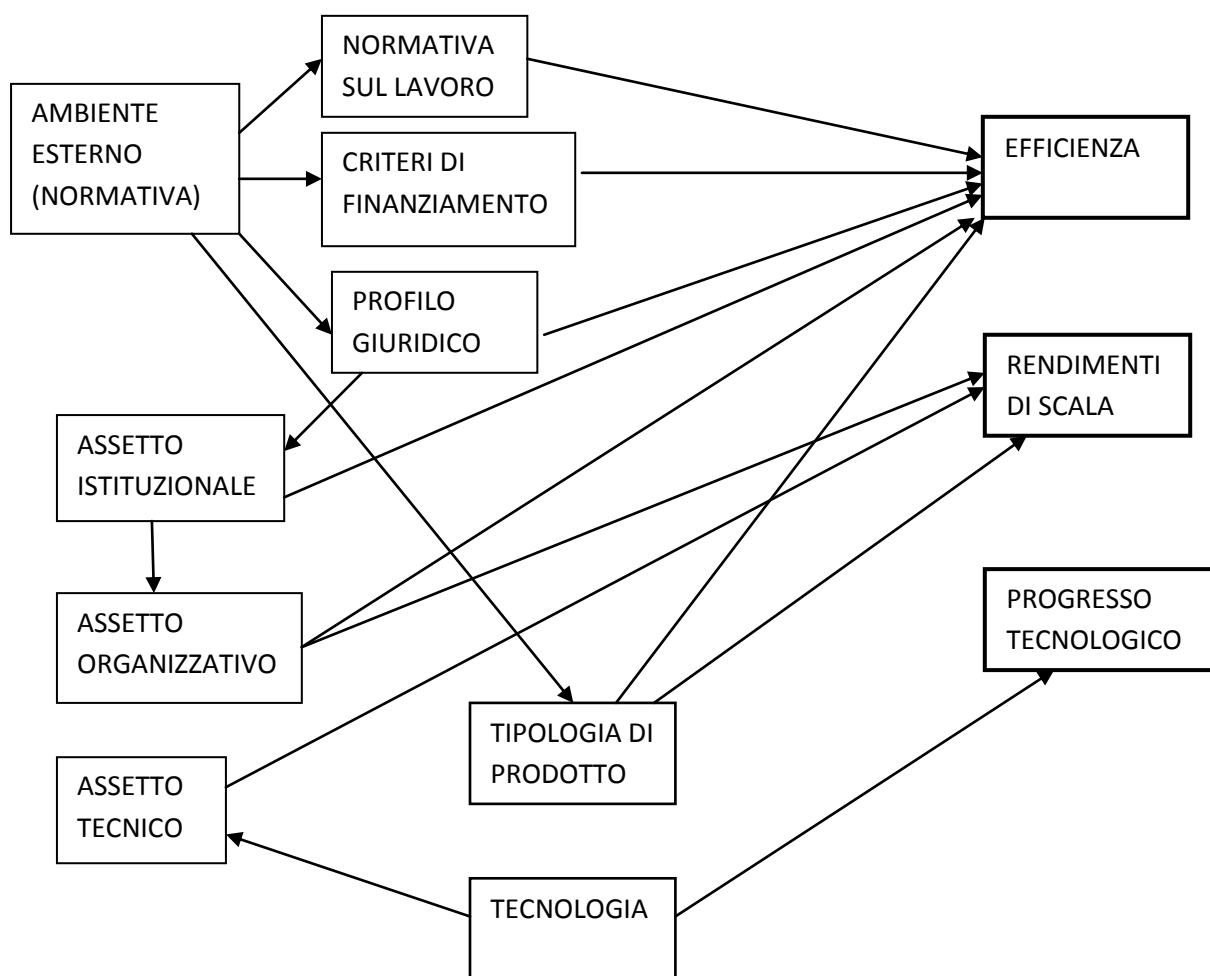


Figura. 1.3: Fattori che influiscono sulla produttività di un teatro lirico



## CAPITOLO II

### UN CONFRONTO TRA I TEATRI D'OPERA IN ITALIA E IN GERMANIA

#### *2.1 Introduzione*

Il presente capitolo intende mettere a confronto i teatri d'opera italiani e tedeschi, focalizzando l'attenzione sugli elementi presi in considerazione nel Capitolo 1. La comparazione seguirà il seguente ordine: a partire dall'analisi dei profili giuridici si configureranno diversi assetti istituzionali caratterizzati da un differente coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati nella vita del teatro. Da qui si passerà alla questione del finanziamento ai teatri lirici, focalizzando l'attenzione su due punti: la quota del contributo finanziario dei soggetti pubblici e privati, con i riflessi che ciò comporta in termini di gestione efficiente delle risorse, e i criteri di assegnazione dei sussidi pubblici. L'assetto organizzativo verrà esaminato con riguardo al fattore lavoro, considerando le diverse combinazioni delle componenti lavorative nel processo produttivo e la normativa sul lavoro. Si analizzerà, infine, come le due realtà si distinguono per un diverso approccio produttivo (teatro a stagione e teatro di repertorio) e assetto tecnico. In questo quadro si inseriranno, nei punti dove si dimostrano essere funzionali a capire certe differenze, elementi riconducibili al contesto socio-culturale nella quale operano i teatri. Da questo schema si evidenzieranno quali sono le diverse barriere alla produttività e le opportunità per una sua crescita. Tale raffronto costituirà la base per interpretare i risultati derivanti dall'applicazione empirica del modello che verrà proposto.

La scelta dei teatri lirici tedeschi come soggetti del confronto ha una duplice motivazione. La prima è strettamente pratica e fa riferimento alla moltitudine di dati quantitativi sull'attività teatrale tedesca, reperibili grazie ai volumi annuali della *Theaterstatistik* che offrono prospetti statistici ricchissimi di informazioni. La seconda ragione consiste nell'interesse che acquista ai fini dello studio il confronto tra due realtà molto diverse dal punto di vista della struttura teatrale, dell'approccio alla produzione, dei rapporti con gli enti pubblici; ma al contempo simili se consideriamo l'importanza che l'opera ha nella cultura dei due paesi. L'Italia è il

paese dove è nato il genere operistico e dove, a Venezia nel 1637, è stato inaugurato il primo teatro pubblico, il Teatro di San Cassiano, per la rappresentazione dell'opera destinata ad un pubblico pagante. Presto la costruzione di teatri d'opera si diffuse in Germania: sul modello veneziano ad Amburgo nel 1678 fu fondato il primo teatro pubblico, il *Nationaltheater* (Lennartz, 2005). Attualmente l'Italia e la Germania sono i due paesi che possiedono il maggior numero di teatri d'opera<sup>29</sup> distribuiti uniformemente nel territorio nazionale; analogamente non si può dire, ad esempio, della Francia o della Gran Bretagna, dove l'opera è polarizzata nelle capitali, Parigi e Londra. Ciò è dovuto, oltre al radicamento che il genere ha avuto in passato nei due territori, all'assenza fino alla seconda metà dell'Ottocento di uno stato centralizzato, a differenza di altri paesi come Francia, Inghilterra e Spagna. La frammentazione dei due paesi in una moltitudine di signorie grandi e piccole ha favorito il proliferare dei teatri per volontà dei principi e delle comunità locali.

In Italia, oggi la diffusione dell'opera lirica è assicurata non solo dalle Fondazioni lirico-sinfoniche come individuate dal d.lgs 367/1996 – aggiungendo il Teatro Petruzzelli di Bari riconosciuto come Fondazione lirico-sinfonica con la legge 117/2003 – ma anche dai 27 Teatri di tradizione e da quelle amministrazioni locali che promuovono le manifestazioni della cosiddetta "lirica ordinaria" o "di provincia". Questi soggetti differiscono tra loro giuridicamente e per metodi di produzione ed è dunque impossibile svolgere considerazioni generali onnicomprensive per tali realtà. In questo lavoro verranno considerate solamente le Fondazioni lirico-sinfoniche<sup>30</sup> perché, a differenza degli altri soggetti, svolgono sia attività di distribuzione sia di produzione. Essi, infatti, possono contare su masse artistiche stabili<sup>31</sup> e hanno tra le varie funzioni anche quella della "formazione professionale dei quadri artistici"<sup>32</sup>.

Per quanto riguarda la realtà tedesca, il sistema appare più omogeneo. In Germania ci sono ben 83 teatri pubblici che producono spettacoli di opera (Jacobshagen, 2011) ciascuno dei quali possiede un'orchestra, una compagnia di canto, un coro e nella

---

<sup>29</sup> La lista completa dei teatri d'opera nel mondo è rintracciabile nel sito [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_opera\\_houses](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_opera_houses)

<sup>30</sup> Escluderemo dalle tabelle in seguito riportate e dall'analisi empirica l'Accademia di Santa Cecilia, che raramente produce spettacoli di opera lirica, e il teatro Petruzzelli di Bari per la sua situazione particolare (l'organico è stato approvato nel 2007 e la sua sede si è resa disponibile solo nel 2009).

<sup>31</sup> Tra i teatri di tradizione, fa eccezione il Teatro Bellini di Catania, dotato di risorse artistiche interne stabili

<sup>32</sup> Legge n.800 del 1967, art.5 comma 2

maggior parte di essi un corpo di ballo stabile. La maggioranza di questi teatri è caratterizzata da una struttura "multi-funzionale", dato che producono non solo opera, concerti e balletti, ma anche spettacoli di operetta – genere molto diffuso nell'Europa centrale – prosa, teatro per ragazzi, musicals. Normalmente in questi teatri "multi-funzionali" le attività musicali hanno uno spazio fisico proprio (palcoscenico, sala prove, magazzini..) rispetto agli altri generi teatrali, ed una politica artistica indipendente, ma dal punto di vista organizzativo dipendono dal teatro multi-funzionale essendo integrato in esso. Lo *Stuttgarter Staatsoper*, ad esempio, appare sì al pubblico come un teatro indipendente, ma legalmente ed organizzativamente dipende dallo *Staatstheater Stuttgart* che comprende altri teatri minori tra cui lo *Schauspielhaus* per la prosa e il *Kammertheater* specializzato nel teatro per ragazzi. Esistono anche realtà teatrali che producono quasi esclusivamente opera, danza e concerti (e occasionalmente operetta e musicals). Per rendere più congruente, nell'applicazione del modello, il confronto tra i teatri d'opera italiani e tedeschi, prenderemo in considerazione solo questi ultimi<sup>33</sup>. Malgrado ciò, le considerazioni che seguiranno nei capitoli successivi possono essere riferite all'insieme dei teatri presi in considerazione, per cui, affrontando le questioni tedesche, si parlerà in generale di teatro piuttosto che di teatro d'opera.

## ***2.2 L'assetto giuridico: Teatri pubblici e Fondazioni private***

Avendo in mente quanto scritto nel capitolo precedente, consideriamo ora la configurazione pubblica o privata del teatro. Si tratta di un aspetto che interessa il grado di coinvolgimento, più o meno esteso, dei soggetti pubblici e dei privati, ognuno dei quali portatori di diversi interessi e aspettative, dunque di diversi comportamenti tesi a massimalizzare la propria utilità. Ciò incide sulla produttività nella diversa predisposizione che il privato ed il pubblico, quest'ultimo nella figura dei rappresentanti nominati ed eletti nelle istituzioni, hanno nella gestione efficiente dell'ente a loro affidato e delle risorse messe a disposizione.

---

<sup>33</sup> Sono: La *Deutsche Oper*, la *Deutsche Staatsoper* e la *Komische Oper* a Berlino; la *Sächsische Staatsoper* a Dresda, la *Deutsche Oper am Rhein* di Düsseldorf e Duisburg, la *Hamburgische Staatsoper* ad Amburgo, lo *Bayerische Staatsoper* e il *Staatstheater am Gärtnerplatz* a Monaco, il *Musiktheater im River* a Gelsenkirchen, il *Musiktheater Oberlausitz* a Görlitz e la *Oper Leipzig* a Lipsia.

In Italia lo Stato centrale ha avuto ed ha tutt'ora un ruolo dominante nella regolamentazione dei teatri d'opera, non solo nel riconoscimento e categorizzazione tramite legge dei vari soggetti che producono e distribuiscono la lirica, ma anche nei criteri di finanziamento, nella disciplina della contrattazione tra teatro e lavoratori, nella composizione degli organi di governo. Questo, nonostante il d.lgs n.367/1996 abbia sancito il passaggio dei teatri lirici da enti autonomi con personalità giuridica di diritto pubblico a fondazioni con una veste giuridica privata. Prova della centralità statale è data dal fatto che il cambiamento giuridico degli enti lirici non sia stato un atto autonomo ma imposto perché reso obbligatorio da una disposizione nazionale.

La "nazionalizzazione" dei teatri d'opera avvenne durante il ventennio fascista – legge 1570 del 1936 - coerentemente con la logica autoritaria, centralistica e pubblicistica del regime che mirava ad un intenso controllo politico sui teatri d'opera. La nomina del sovrintendente e del comitato direttivo erano di natura governativa e persino la programmazione della stagione doveva essere approvata dal Ministero competente (Di Lascio, Ortolani, 2010). Le cose restarono immutate fino al 1967, quando venne emanata la legge Corona (legge n. 800/1967) con l'intento di regolare l'attività degli enti lirici. Tra le diverse novità introdotte dalla legge c'è da registrare l'apertura dei rappresentanti degli enti locali e dei sindacati negli organi di governo. Abbiamo già visto nel capitolo precedente come la presenza politica negli enti possa portare a sacrificare l'efficienza a favore di altri obiettivi. Iudica (1999) lo illustra bene, riferendosi alla situazione degli enti lirici nel periodo antecedente alla loro privatizzazione giuridica

Il tradizionale punto debole, quello economico e quello dell'efficienza, si era aggravato in maniera impressionante, e ciò anche grazie all'allargamento degli organi decisionali alle nuove rappresentanze che spesso si rivelavano più sensibili alle ragioni politiche che non a quelle della buona amministrazione...Si notava che il "il pubblico" era troppo spesso inefficiente e che l'inefficienza è sempre un costo sociale, pagato dai cittadini e dai lavoratori. Si sottolineava che "il pubblico", là dove in esso si esercitava ambiti di discrezionalità, può costituire terreno fertile per la corruzione. Il "pubblico" veniva gestito secondo metodi ispirati agli interessi della cosiddetta partitocrazia, il che significa che le scelte venivano compiute non già in funzione degli interessi pubblici che avrebbero dovuto essere di volta in volta perseguiti, bensì in funzione degli interessi dei partiti che avevano espressione negli organi direttivi degli enti. (Iudica, 1999)

Se tra il potere politico ed i responsabili degli enti lirici c'è uno stretto rapporto, può capitare che questi ultimi tendono a privilegiare più il legame con il politico che una gestione efficiente dell'ente a loro affidato, consci del fatto che le loro azioni, se improduttive, possono restare impunte. Ruffini (1995) evidenzia come una delle barriere alla produttività nelle aziende pubbliche rispetto a quelle private sia proprio la "carenza di responsabilizzazione da parte degli operatori pubblici circa i risultati e i costi delle loro azioni". Esempio è il caso della gestione del Teatro dell'Opera di Roma nel 1991 e 1992<sup>34</sup>, dove l'allora Sovrintendente "completamente digiuno di lirica per sua stessa ammissione, vittima complice dell'avidità dei partiti" fu protagonista di scelte dissenate

“dall'affitto di tappeti persiani all'aerotaxi privato per un viaggio Londra Ciampino e ritorno costato quasi 19 milioni di lire. Per un progetto a lungo strombazzato di un' "Aida" a New York, mai definito, sono stati spesi 50 milioni di rimborsi spese. Per un concerto a Caracalla con Pavarotti, mai avvenuto, sono stati liquidati agli orchestrali più di 63 milioni. Già il collegio dei revisori dei conti si era occupato dell'illegittimo operato per il recital del '92 di Jose' Carreras: al tenore era stato fissato il *cachet* di 30 milioni fissato dai parametri degli enti lirici: ma il costo fu superiore di 130 milioni, deviate da una sponsorizzazione. È stato creato un corpo privato di vigili del fuoco di 25 unità, a cui sono stati pagati persino dei corsi d'inglese...una progressiva crescita del personale, aumentato di oltre 100 unità rispetto all'anno precedente, e il ricorso a prestazioni straordinarie in misura elevatissima”. (Cappelli, Corriere della Sera, 5 agosto 1993)

Certamente si tratta di un caso clamoroso nella sua gravità di gestione inefficiente di un ente pubblico, che non può essere rappresentativo della genericità degli enti lirici. Diversi articoli, tuttavia, parlano di pratiche ampiamente diffuse, riconducibili specialmente negli anni passati, quali regalie ai sindacati per "entrare nelle loro grazie", privilegi concessi alle masse, fatture e preventivi gonfiati<sup>35</sup>.

Esistono per contro Sovrintendenti che assolvono con pieno merito alle proprie funzioni nell'interesse dei cittadini.

È inoltre riconosciuto il fatto che, parte delle responsabilità di gestioni inefficienti, siano da attribuire sia al nucleo artistico, capace, a guisa di corporazione, di

---

<sup>34</sup>[http://archiviostorico.corriere.it/1993/agosto/05/scandalo\\_all\\_Opera\\_mare\\_debiti\\_co\\_0\\_9308058865.shtml](http://archiviostorico.corriere.it/1993/agosto/05/scandalo_all_Opera_mare_debiti_co_0_9308058865.shtml)

<sup>35</sup> <http://www.enricostinchelli.it/site/news/56-terremoto-nelle-fondazioni-liriche-ci-risiamo.html>

accumulare privilegi e condizionare l'attività dei teatri e sia agli artisti scritturati, che pretendono *cachet* sempre più alti.

A questa tendenza si è tentato di dare una risposta attraverso il decreto n.367/1996 che prevede un modello privatistico dell'ente lirico, consentendo il coinvolgimento dei privati nella gestione del teatro. Il contesto appena delineato, infatti, rende auspicabile una loro partecipazione sia per l'afflusso di fondi non pubblici sia per l'introduzione di competenze manageriali che contrastano con la subordinazione al potere politico. Sintomatico è l'articolo 3, 2° comma del d.lgs 367/1996, che recita come le Fondazioni debbano operare "secondo criteri di imprenditorialità ed efficienza e nel rispetto del vincolo di bilancio", precisazione mai apparsa precedentemente in nessun atto legislativo concernente i teatri lirici. La veste giuridica più idonea è stata individuata nella fondazione di diritto privato. Tale figura giuridica permette una gestione autonoma dell'ente rispetto ai soggetti fondatori, non persegue finalità di lucro e consente al teatro di ricevere contributi da parte dei soggetti privati. Questi ultimi contribuiscono all'attività del teatro non certo in vista di un loro profitto – il modello della fondazione non lo permetterebbe – bensì spinti da logiche reputazionali, mecenatistiche e di pubblicità.

Eppure, piuttosto che di "privatizzazione", sarebbe più idoneo parlare di "depubblicizzazione" (Rigano, 1997), per sottolineare che la privatizzazione è solo formale: le Fondazioni restano organismi pubblici, dato che la quasi totalità dei finanziamenti lo sono<sup>36</sup> e che lo stesso decreto ne stabilisce la struttura organizzativa. Quest'ultimo comunque, rispetto allo stato giuridico precedente, vede ridotta la propria dipendenza del potere politico in quanto, escludendo il Sindaco e i rappresentanti nominati dalla regione e dall'autorità competente di governo, restano quattro consiglieri nominati in base alle indicazioni dello Statuto e un rappresentante dei privati. Il Sovrintendente inoltre non è più nominato dal Ministero competente su proposta del Consiglio comunale della città sede dell'ente, come prevedeva la legge n. 800/1967, ma dal consiglio d'amministrazione. In questo organo la rappresentanza dei privati è sottoposta a una condizione: l'assicurazione per tre anni consecutivi di rapporto non inferiore al 12% (art. 10, 3° comma), scesi al 8% con la legge n.128/2004 (art. 2 comma 3bis) dei finanziamenti totali.

---

<sup>36</sup> Si veda il paragrafo 2.3.1

Un ulteriore passo verso un intervento più incisivo dei privati viene dal D.P.R n.117 del 2011, che riconosce una forma organizzativa speciale a quelle Fondazioni che rispettano una serie di requisiti, tra cui l'alta produttività<sup>37</sup>. La suddetta norma abolisce le disposizioni precedenti riguardanti la composizione del Consiglio di amministrazione e prevede una partecipazione dei privati negli organi di indirizzo "in proporzione agli apporti finanziari alla gestione o al patrimonio della fondazione" (art.3 comma 2). Si vedrà nel futuro quali effetti potranno derivare da questa norma.

In Germania, la natura del teatro è sostanzialmente pubblica e presenta una differenza fondamentale rispetto alla realtà italiana: lo Stato centrale non ha nessun ruolo esplicito nella politica culturale e tutte le competenze in materia sono affidate agli enti locali – i *Länder* ed i comuni – riflettendo l'assetto federalista dello Stato tedesco. Questa sorta di "federalismo teatrale" affonda le sue origini successivamente alla creazione dell'Impero germanico, nel 1871. In quel periodo, accanto ai teatri di corte dei principi, si svilupparono gli *Stadttheater* – teatri di città – gestiti e finanziati dalle comunità locali e molti teatri di iniziativa privata la cui proliferazione fu favorita dalla ricchezza delle città tedesche e dall'attivismo delle compagnie di attori nel tessuto cittadino (Trezzini e Curtolo, 1987). Con la caduta dell'Impero e la nascita della Repubblica di Weimer si configurò l'assetto teatrale che dura fino ad oggi. Molti teatri privati furono rilevati dal governo della città e divennero anch'essi *Stadttheater*. Contestualmente i teatri di corte divennero *Staatstheater* - Teatri di Stato – ed ogni Stato federato (*Länd*) prese in carico questi teatri in qualità di successori dei vecchi principi.

La rinuncia da parte del governo centrale tedesco a legiferare in campo culturale e teatrale è sancita dalla sua Costituzione<sup>38</sup> e motivata dal rifiuto di piegare la cultura a fini politici, memori dei danni prodotti dal regime nazista (Vogt *et al.*, 2006). Solo i *Länder* e i comuni hanno la facoltà di promulgare norme in campo culturale, ma non risultano essere state emanate regolamentazioni giuridiche specifiche per i teatri, se non dichiarazioni favorevoli al sostegno delle arti. Tutti i teatri perciò, pur potendo assumere qualsiasi configurazione giuridica, saranno sotto il controllo dell'autorità

---

<sup>37</sup> Attualmente il Ministero ha riconosciuto la forma organizzativa speciale al Teatro alla Scala e, in virtù del decreto su Roma capitale, al teatro dell'Opera di Roma

<sup>38</sup> Art. 5 paragrafo 3 " L'arte e la scienza, la ricerca e l'insegnamento sono liberi"

pubblica di competenza. Sebbene infatti i teatri possano ricevere finanziamenti privati tramite donazioni o sponsorizzazioni – che tra l'altro incidono marginalmente sui bilanci teatrali – per questi non è previsto nessun ruolo nella *governance* del teatro.

Fino a qualche anno fa la forma di gestione più comune per i teatri tedeschi era quella della *Regiebetrieb*, per i teatri municipali, o *Staatsbetrieb* per i teatri dello Stato federato: in questa modalità il teatro è privo di personalità giuridica ed è un'unità organizzativa integrata dell'amministrazione pubblica. Tra le caratteristiche della *Regiebetrieb* (o *Staatsbetrieb*) spiccano l'assenza di capitale sociale, dello statuto e di una contabilità separata da quella dell'ente territoriale. Il direttore del teatro viene scelto dal consiglio comunale o dal Parlamento del *Länd* o altrimenti da una commissione di esperti scelti dal potere pubblico. Con questa forma organizzativa l'influenza dell'autorità locale è molto forte e rischia di legare notevolmente la gestione del teatro al potere politico, sebbene ciò è giustificato storicamente da la "consolidata tradizione di assunzione diretta di responsabilità in campo teatrale da parte dei poteri pubblici tedeschi" (Vogt, 2006). Esempi di teatri gestiti secondo questo modello sono i due teatri d'opera di Monaco: la *Bayerische Staatsoper* e lo *Staatstheater am Gärtnerplatz*.

Una forma di gestione simile è quella della *Eigenbetrieb*. Al pari di un teatro nella forma *Regiebetrieb*, un teatro così configurato non ha personalità giuridica e rimane di fatto un settore interno del comune o del *Länd*, ma differisce. Esso ha tuttavia una contabilità separata e margini di autonomia gestionale. Appartengono a questa tipologia di teatro la *Oper Leipzig* e lo *Sächsische Staatsoper* di Dresda (quest'ultimo era, fino al 2006, una *Staatsbetrieb*). Con un parallelo alle forme organizzative prevista in Italia, si può paragonare la prima forma alla gestione "in economia" e la seconda all' "istituzione".

Forme giuridiche dotate di personalità giuridica di diritto pubblico, sono la *Aör - Anstalt des öffentlichen Rechts* – e lo *Zweckverband*. La prima è riconducibile ad un ente pubblico, mentre la seconda è un'associazione composto da più comuni e eventualmente dal loro *Länd*, ed è dunque funzionale nel caso più soggetti pubblici gestiscono lo stesso teatro. Queste due modalità non sono molto diffuse nei teatri che presentano spettacoli d'opera.

Un fenomeno recente è il passaggio dei teatri dalla forma *Regiebetrieb* ad altre dotate di personalità giuridica come le fondazioni – *Stiftung* – o le società a responsabilità limitata - *gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (gGmbH) o *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH).

Gli scopi di questa operazione consistono in un parziale affrancamento dei teatri dalla struttura amministrativa municipale o regionale e in una maggior autonomia decisionale di spesa, mantenendo al contempo la responsabilità del finanziamento in capo al settore pubblico (Wagner e Blumenreich, 2011).

L'esempio più significativo riguarda la formazione della "Fondazione Teatro dell'Opera di Berlino" , *Stiftung Oper in Berlin*.<sup>39</sup> Si tratta di una fondazione di diritto pubblico<sup>40</sup>, istituita dal Parlamento del Land di Berlino nel 2004, che riunisce i tre teatri d'opera di Berlino – la *Deutsche Oper Berlin*, la *Komische Oper Berlin* e lo *Staatsoper Unter den Linden* . Lo scopo è la razionalizzazione delle risorse dei tre teatri con l'unificazione delle funzioni amministrative, finanziarie e delle risorse umane, condividendo, ad esempio, lo stesso sistema di biglietteria elettronica. È stata creata un'unica compagnia di balletto, lo *Staatsballett*, in sostituzione delle tre compagnie precedenti. La fondazione ha inoltre ricostruito il vecchio *Friedrich Schiller Theater* per ospitare uno dei tre teatri, nell'eventualità che uno di questi fosse in fase di ristrutturazione, e ha messo a disposizione lo *Bühnenservice*, istituzione che, per conto della Fondazione, confeziona e custodisce le scenografie e costumi per gli spettacoli dei tre teatri. L'autonomia artistica è comunque garantita, mantenendo i tre teatri il loro profilo artistico. L'unico vincolo è costituito, in un'ottica di efficienza, dall'evitare la produzione di diversi allestimenti per lo stesso titolo. La Fondazione è in mani pubbliche. È finanziata quasi totalmente dal *Land* di Berlino e molte delle decisioni del Comitato esecutivo – organo composto dai direttori dei tre teatri, della compagnia di balletto, dai quattro amministratori delegati e dal Direttore generale della Fondazione – devono essere ratificate da quello consultivo: bilanci annuali, quadro e contratti di lavoro individuali così come la vendita di asset e prestiti proprietà. Tutte le altre decisioni devono essere riferite alla Fondazione stessa. Il

---

<sup>39</sup>Le informazioni che seguono sono tratte da:

[http://www.operinberlin.de/en\\_EN/foundation/foundation](http://www.operinberlin.de/en_EN/foundation/foundation)

<sup>40</sup> Si noti che si tratta di una fondazione di diritto pubblico, non di una fondazione di diritto privato quali sono le fondazioni liriche italiane.

Comitato Consultivo è composto dal Sindaco di Berlino, dal Ministro delle finanze, da quattro membri eletti dal Parlamento del *Land* di Berlino e da un rappresentante del personale della Fondazione. Come per ogni fondazione pubblica tedesca, il suo bilancio deve essere approvato dal Parlamento e la fondazione stessa può essere sciolta solamente da una legge dello Stato.

L'altra forma giuridica, questa volta di diritto privato, verso cui si stanno convertendo molti teatri è quella della *GmbH*, che corrisponde all'italiana s.r.l (società a responsabilità limitata). Il capitale sociale in questo caso è pubblico, in quanto detenuto dagli enti pubblici responsabili del teatro. Alcuni esempi di teatri così configurati sono il *Deutsche Oper am Rhein*, gestito dalle città di Düsseldorf e Duisburg, l' *Hamburgische Staatsoper*, gestito dalla città di Amburgo, lo *Staatsoper Hannover*, gestito dal *Länd* della Bassa Sassonia, il *Musiktheater Oberlausitz* gestito dal *Länd* di Görlitz.

Dal confronto tra gli assetti giuridici dei teatri d'opera italiani e tedeschi risulta che i primi hanno una configurazione giuridica imposta per legge coerente con la necessità di partecipazione dei privati alla gestione del teatro, seppur le criticità rilevate portino ad affermare che alla fine la gestione della fondazione lirica sia soprattutto pubblica. I teatri d'opera tedeschi sono totalmente di proprietà pubblica e non prevedono nessuna compartecipazione da parte dei soggetti privati, neppure quando la forma giuridica scelta dal teatro sia di tipo privato:

*"Sebbene il teatro possa essere organizzato in una forma privata, come per esempio la Fondazione o il GmbH, è sempre un teatro pubblico e il finanziamento è pubblico. L'organizzazione in forma privata serve solo ad avere un po' più di flessibilità. In alcuni casi è il direttore stesso che vuole avere più flessibilità, per esempio, nelle politiche di budget, in altri casi è il frutto di un dibattito sul futuro del teatro, su come debba funzionare quando è necessario prendere nuove decisioni."*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Le due diverse tendenze possono trovare spiegazione se consideriamo due fattori:

1) I fondi pubblici destinati ai teatri d'opera italiani sono in costante diminuzione, al punto che diventano necessari i fondi privati per la sopravvivenza dei teatri. In Germania, i teatri godono di finanziamenti pubblici maggiori, benchè in calo a causa

della nota crisi economica, che rendono meno evidenti eventuali inefficienze e di conseguenza non si avverte la necessità di norme che impongano dei cambiamenti a livello giuridico. Si tratta di diverse scelte di politica culturale la cui motivazione può essere ricercata nei diversi contesti socio-culturali, e riassumibile in un diverso grado di consapevolezza rispetto al ruolo pubblico del teatro e dell'opera. Ciò sembra essere più avvertito in Germania che in Italia, se si valuta la funzione pubblica del teatro da diversi punti di vista: il legame con la comunità locale, il ruolo educativo e culturale, l'idea del teatro d'opera più come "servizio" che come "evento"<sup>41</sup>. Sono aspetti i quali, come si vedrà, incidono sul teatro anche nel suo processo produttivo.

2) Stando alla letteratura, nel teatro tedesco non si riscontrano gli aspetti degenerativi della dipendenza tra teatro e potere politico che rappresentano i punti di maggior criticità del teatro. Rappresentativa è la ampia disponibilità dei dati economici tedeschi, indice di un'azione trasparente verso i cittadini.

*"La sola influenza politica che coinvolge il teatro si manifesta quando, dopo 5 o a volte 10, 15 anni il politico deve decidere chi sarà il nuovo direttore del teatro d'opera perché quello esistente ha deciso di lasciare il teatro o se n'è andato altrove. In quel caso ci sono molte discussioni su chi possa essere il giusto nuovo direttore e esiste una procedura ben regolata. Sebbene ci possano essere delle influenze politiche in questa decisione (perché alla fine è una decisione della città o del Land e i governanti ne sono i responsabili), alla fine non è molto grande poiché il processo di scelta è molto trasparente e non importa se la persona designata sia membro di qualche partito politico. La scelta è oggettiva e meritocratica. La seconda influenza politica riguarda il finanziamento ai teatri, e questa fa parte della tradizione tedesca del finanziamento pubblico."*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Di fatto, i pericoli di possibile ingerenza della politica sull'attività del teatro sembrano "limitarsi" ad aspetti riferibili alla componente artistica dello stesso piuttosto che alla sua gestione<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> L'argomento verrà approfondito nel paragrafo 2.5

<sup>42</sup> Si veda l'intervento di Gunther Ruhle, allora Sovrintendente dello Schauspiel di Francoforte nel Convegno svoltosi a L'Aquila nel 1989 (pubblicato con il titolo "Confronto internazionale sul teatro pubblico di prosa e lirico : Italia, Francia, Gran Bretagna, Repubblica Federale di Germania" dall'ELART). Ruhle sostiene che nel teatro tedesco non sono concesse ingerenze politiche, essendo il Sovrintendente l'unico responsabile del cartellone e della realizzazione degli spettacoli, concetto confermato da Rolf Bowlin nel corso dell'intervista: sebbene i progetti di spettacoli siano discussi in sede di commissione culturale, il parere espresso da questa non è vincolante. Ciononostante le pressioni politiche ci sono; Ruhle parla di Comuni che "insoddisfatti della scelta dei sovrintendenti,

## 2.3 Modalità di finanziamento

### 2.3.1 Sussidio pubblico e sussidio privato

Dall'assetto giuridico discende l'aspetto legato al rapporto tra la quota dei contributi pubblici e privati. La forma giuridica, infatti, determina l'ingresso o meno dei conferenti di capitale privato tra i soggetti portatori d'interessi. La provenienza dei finanziamenti, a sua volta, configura diversi contesti che, in accordo con le teorie economiche, influiscono il comportamento degli agenti economici incentivando o scoraggiando la predisposizione all'efficienza. In generale, si ritrae che le risorse private vengono gestite più efficacemente rispetto a quelle pubbliche. Tale affermazione è ipotizzabile in considerazione di:

- un maggior controllo da parte del finanziatore privato sull'uso delle risorse che mette a disposizione; in effetti la carenza di responsabilizzazione dei costi sostenuti appare come una barriera alla produttività tipica del settore pubblico (Ruffini, 1995)
- il carattere volontario del contributo che spingerebbe i responsabili del teatro ad un suo uso accorto tale da favorirne il rinnovo,
- le competenze e i valori manageriali, tra cui l'efficienza, che i privati, unitamente al contributo, possono apportare alla gestione del teatro<sup>43</sup>

La dottrina è infatti concorde nel ritenere che il sussidio statale, per quanto assolutamente coerente con gli obiettivi di educazione culturale, permetta alle

---

incitano la popolazione a contestare determinati spettacoli", oltre a tentativi condotti dall'amministrazione pubblica di condizionare per contratto i Sovrintendenti a determinate scelte artistiche e di minacciare il mancato rinnovo del loro contratto. Un articolo di Krebs e Pommerehne del 1995, tratta delle relazioni politico-economiche all'interno del teatro tedesco nella forma *Regietriebe*. Tralasciando l'aspetto del sussidio pubblico, che verrà visto nel prossimo paragrafo, i due autori sostengono che il direttore del teatro è vincolato nella stesura del cartellone. L'amministrazione pubblica, infatti, potrebbe pretendere il raggiungimento di una certa capienza del teatro e condizionare il direttore del teatro a scelte convenzionali e poco innovative (Krebs e Pommerehne, 1995). Ugualmente, con riferimento alla realtà italiana, studi in merito sostengono che le Fondazioni liriche siano propense a proporre titoli *mainstream* per assicurare le commissioni di valutazione e i burocrati pubblici, mostrando una forte avversione al rischio. Si veda Trimarchi e Puglisi (2007) e Trimarchi (2007). Ciò sembra contraddire i timori diffusi secondo i quali nella gestione artistica del teatro il pubblico equivalga all'innovazione ed il privato al gusto popolare. Affermazioni, com'è stato detto, riduttive.

<sup>43</sup> Si veda Cap. 1.2.2

istituzioni di perseguire la loro funzione di utilità, non coincidente con gli obiettivi di efficienza<sup>44</sup>. Ciò deriva principalmente dalla mancanza di trasparenza e dall'asimmetria informativa esistente tra le due parti, teatro ed ente pubblico finanziatore. Solamente i direttori, difatti, conoscono realmente quanto è il costo minimo necessario per ottenere una certa quantità di output. Posti però di fronte all'autorità pubblica, sosterranno la necessità di una somma più elevata rispetto al reale costo minimo utile. Da un punto di vista economico, seguendo il modello della burocrazia di Niskasen (1971), i manager teatrali utilizzano la somma eccedente per massimizzare la loro funzione d'utilità, ovvero il prestigio personale che si ottiene disponendo di un budget il più alto possibile con il quale accrescere la reputazione del teatro, ingaggiando, per esempio, i cantanti più celebri o allestendo complesse e costosissime scenografie. Ciò significa che, fissato un certo livello di output (l'insieme degli spettacoli), l'input necessario (il finanziamento pubblico) può essere ridotto. Alternativamente si può sostenere che, dato un livello prefissato di input, l'output può essere aumentato. Questo è proprio il senso del perseguimento dell'efficienza. In sostanza il contesto pubblico dove agiscono i teatri non incentiva ad adottare comportamenti *cost-minimizing*<sup>45</sup>, neppure se si considera che i fondi non spesi in una stagione possono essere trasferiti in quella successiva, incrementandone il budget, poiché questo potrebbe indurre gli enti pubblici finanziatori a diminuire il sussidio. Tale situazione è riscontrabile sia in Italia (si veda Mariani, 2009) sia in Germania (si veda Last e Wetzel, 2010), dove il sussidio pubblico è preponderante. Malgrado ciò, le situazioni di inefficienza riscontrate nel pubblico non devono assolutamente giustificare un arretramento degli enti pubblici nel finanziare i teatri d'opera, ma pone la questione di un allargamento dell'assetto istituzionale ai privati,<sup>46</sup> considerando che il donatore privato è più attento alla minimizzazione dei costi (O' Hagel, 1995), ovvero all'attenzione agli sprechi.

Il diverso assetto proprietario dei teatri d'opera italiani e tedeschi configura una diversa incidenza del contributo privato tra le due realtà, come illustrato nelle Tabelle 2.1 e 2.2 che considerano cumulativamente il periodo 2003-2009. Esso è maggiore in

---

<sup>44</sup> Si veda Cap. 1.2.1

<sup>45</sup> L'assenza di un comportamento tendente a minimizzare i costi è molto importante ai fini della scelta del modello empirico da adottare. Si vedrà nel Capitolo 4 come il modello proposto è valido senza presupporre particolari comportamenti, al contrario dei modelli basati sulla funzione di costo

<sup>46</sup> Si veda il paragrafo 1.2.2

Italia e costituisce nel periodo il 10,6% dei contributi totali. Tale quota, osservando i dati anno per anno, appare in costante calo rispetto al picco massimo raggiunto nel 2005 (12%). Il peso maggiore dei contributi privati si registra al Teatro Alla Scala di Milano (28,2% nel periodo considerato) mentre è quasi nullo al Teatro Massimo di Palermo (1,8%).

In Germania l'apporto dei privati, tra donazioni e sponsorizzazioni, è insignificante. La media è dell'1,6% e sarebbe ancor più bassa se non fosse per il peso relativamente importante che questa voce ha per il *Bayerische Staatsoper* di Monaco (3,9% con una punta massima del 5,6% nel 2008).

<b>Teatri</b>	<b>Stato+ Enti locali %</b>	<b>Privati %</b>
Teatro Comunale di Bologna	91,7	8,3
Teatro Lirico di Cagliari	95,1	4,9
Maggio Musicale Fiorentino	88,1	11,9
Teatro Carlo Felice di Genova	89,9	10,1
Teatro Alla Scala di Milano	71,8	28,2
Teatro San Carlo di Napoli	92,2	7,8
Teatro Massimo di Palermo	98,2	1,8
Teatro dell'Opera di Roma	94,2	5,8
Teatro Regio di Torino	93,8	6,2
Teatro Lirico G.Verdi di Trieste	94,7	5,3
Teatro La Fenice di Venezia	89,6	10,4
Arena di Verona	87,7	12,3
<b>% SUI FINANZIAMENTI TOTALI</b>	<b>89,4</b>	<b>10,6</b>

Tabella 2.1: Incidenza dei contributi pubblici e privati per le Fondazioni lirico-sinfoniche nel periodo 2003-2009. Fonte: Elaborazione dati dalle Delibere della Corte dei Conti n.54/2005, n.75/2006, n. 39/2010, n. 85/2012.

Teatri	Stato+ Enti locali %	Privati %
Deutsche Oper Berlin	99,4	0,6
Deutsche Staatsoper Berlin	99,0	1,0
Komische Oper Berlin	99,2	0,8
Sächsische Staatsoper Dresden	97,2	2,8
Musiktheater Oberlausitz	99,9	0,1
Deutsche Oper am Rhein	98,6	1,4
Musiktheater Im River	97,9	2,1
Hamburgische Staatsoper	98,4	1,6
Oper Leipzig	98,7	1,3
Bayerische Staatsoper Munchen	96,1	3,9
Staatstheater am Gartnerplatz	99,8	0,2
<b>% SUI FINANZIAMENTI TOTALI</b>	<b>98,4</b>	<b>1,6</b>

Tabella 2.2: Incidenza dei contributi pubblici e privati per i teatri d'opera tedeschi. Fonte: Theaterstatistik 2003/'04, 2004/'05, 2005/'06, 2006/'07, 2007/'08, 2008/'09, 2009/'10

Dalla letteratura sembra unanime la constatazione di come in Italia fosse endemica una gestione dei teatri d'opera scarsamente efficiente, incentivato da una mancata emancipazione dai contributi pubblici, i quali, costantemente, avviavano alla scarsa oculatezza gestionale (Trimarchi, 1998). La relazione della Corte dei Conti del 1997, relativa alla gestione degli enti lirici nell'esercizio 1994, delinea un quadro di generale inefficienza, dove a parità di contributi, le rappresentazioni sono diminuite a causa dell'aumento dei costi di allestimenti, costumi e *cachet*: "tutte uscite che eccedono le reali esigenze della programmazione", ha dichiarato la Corte<sup>47</sup>.

A questo si aggiunge una tendenza instaurata a diminuire la fonte principale dei finanziamenti pubblici, il Fondo Unico dello Spettacolo<sup>48</sup> (Grafico 2.1). È proprio la presenza di risorse decrescenti che dovrebbe incoraggiare maggiormente una gestione efficiente e produttiva dei teatri, indispensabile per non diminuire la propria attività .

<sup>47</sup><http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1997/04/28/lo-scandalo-degli-enti-lirici.html>

<sup>48</sup> Il FUS del 2010, di cui circa il 47,5% è destinato agli enti lirici, è aumentato in termini correnti rispetto al valore del 1985 dell'11,3% ma in termini reali, considerata l'inflazione ed il mutato potere d'acquisto, il valore è diminuito del 51%, nonostante la legge istitutiva del FUS ne prevedesse l'indicizzazione. Si veda la Relazione sull'utilizzazione del FUS del 2010.

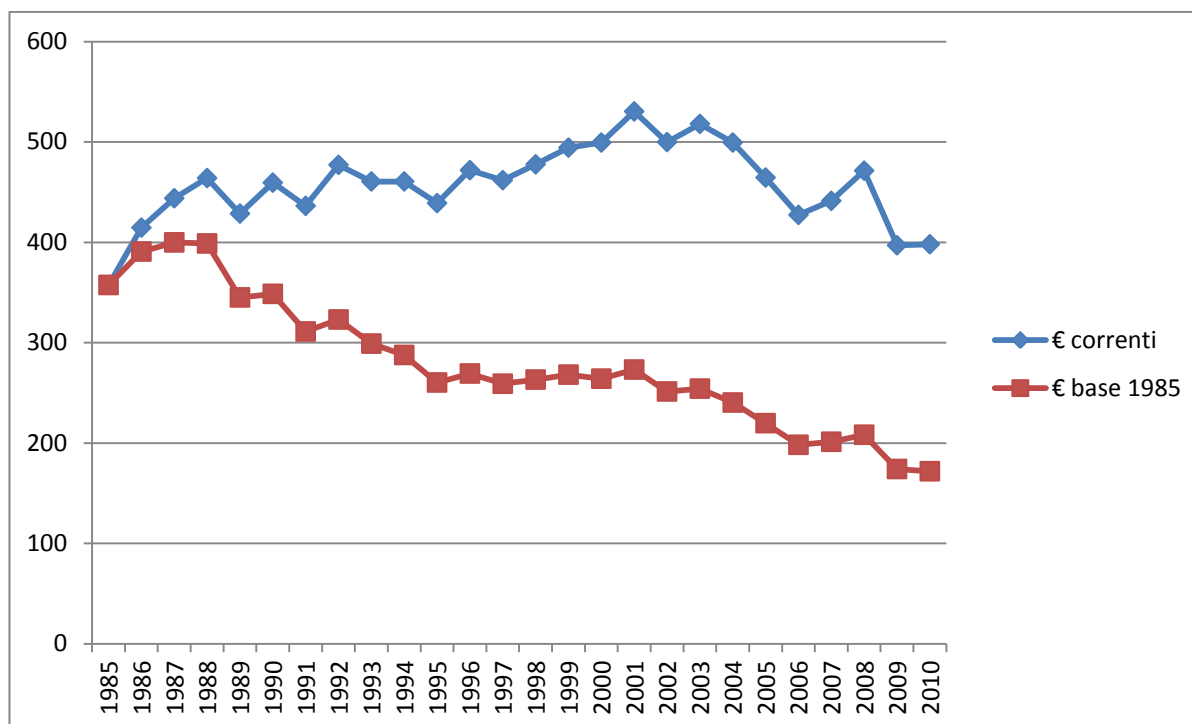


Grafico 2.1: Andamento del FUS in valori correnti e reali. Fonte: “Relazione sull’utilizzazione del FUS 2010”, pag.20

La riforma del 1996 degli enti lirici che, pur con qualche limite<sup>49</sup>, doveva favorire una partecipazione finanziaria dei soggetti privati, ha visto luci ed ombre. Si è ridotto il peso specifico dei contributi pubblici; tuttavia questi restano determinanti<sup>50</sup> per la sopravvivenza delle Fondazioni liriche, nonostante i tagli dei fondi statali, specialmente dopo il 2008, costringano i teatri a cercare fonti di finanziamento alternative. I contributi privati non sono decollati anche a causa della difficile situazione economica nazionale che non facilita il loro concorso e che, come si diceva precedentemente, ha determinato una sua flessione negli ultimi anni. Tutto ciò, se sommato ai limitati cambiamenti previsti nel Consiglio di amministrazione, porta a parlare di una “privatizzazione mancata o comunque limitata” (Brunetti e Ferrarese, 2007).

<sup>49</sup> Si fa riferimento all’art. 10 del d.lgs 367/1996 il quale prevede che i contributi privati non possono superare il 40% del patrimonio della fondazione.

<sup>50</sup> L’attribuzione dei fondi pubblici è molto diversificata. Ad esempio il Teatro Lirico di Cagliari e il Massimo di Palermo ottengono circa la metà dei suoi contributi pubblici dagli enti locali, mentre il Comunale di Bologna poco più del 10%.

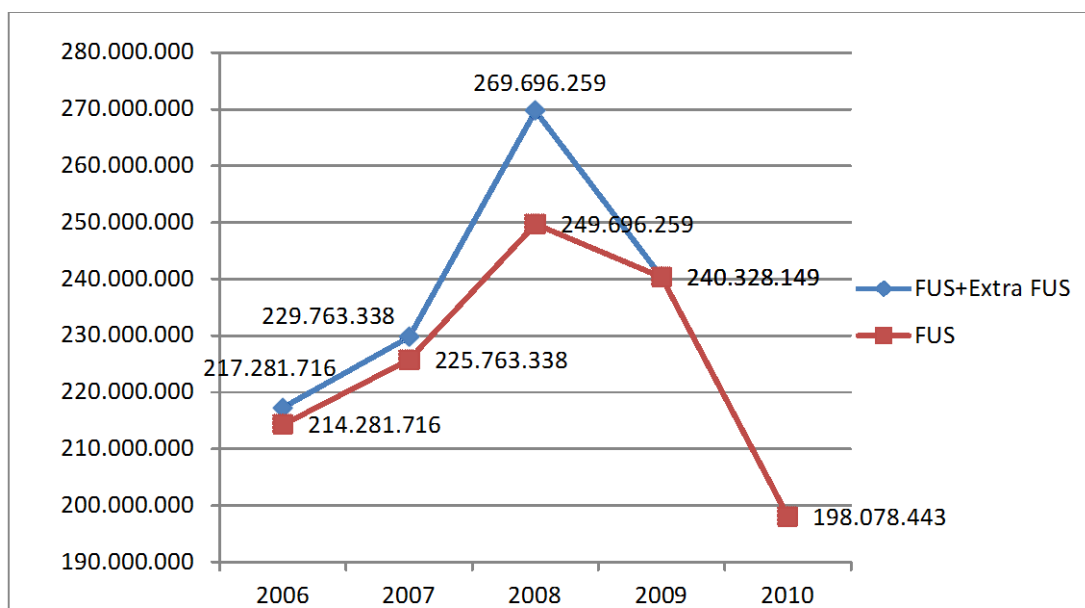


Grafico 2.2: Andamento delle risorse statali per le Fondazioni lirico-sinfoniche nel periodo 2006/2010. Fonte: Relazione sull'utilizzazione del FUS 2010, pag. 183

In Germania, come detto, il peso dei privati è quasi insignificante, essendo il teatro finanziato quasi totalmente dagli enti locali, in ossequio all'assetto federalista<sup>51</sup>.

*“Ci sono dei finanziamenti privati ma non sono importanti, è solo una piccola percentuale dei soldi disponibili per il teatro. I privati o le imprese difficilmente accetteranno di dare soldi per avere un teatro funzionante perché lo considerano un dovere pubblico. Loro danno i soldi se ci sono delle necessità aggiuntive, per esempio se il teatro vuole produrre L'anello dei Nibelunghi di Wagner e questo non è possibile con i soldi del teatro, in quel caso si cercheranno finanziamenti privati.”*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Questo contesto pubblico porta a situazioni di inefficienza in accordo alle teorie economiche sul settore pubblico, che nel caso specifico tedesco vengono confermate da Last e Wetzel (2010), i quali ritengono applicabile ai teatri tedeschi il modello di *Niskasen* per quanto riguarda l'incapacità di minimizzare i costi.

Krebs e Pommerehne (1995), con riferimento al teatro nella forma *Regietriebe*, sostengono che i direttori non siano incentivati a gestire efficientemente il *budget* a loro assegnato, poiché, se al termine della stagione le entrate superano i costi, il

<sup>51</sup> L'unico teatro, tra quelli elencati nella Tabella 2.2, finanziato dallo Stato è lo Staatsoper di Berlino (4,7% nel 2006 e 4,3% nel 2008). Tutti gli altri contributi pubblici sono dei Land o delle municipalità.

guadagno non resta nelle casse del teatro ma vanno in quelle dell'amministrazione comunale o regionale. Gli autori asseriscono, dimostrandolo empiricamente, che la quota di sussidio assegnata al teatro viene in parte determinata dal sussidio elargito nel periodo precedente, seppure ciò non è fissato in via legislativa, come avveniva in Italia fino al d.m 29 ottobre 2007 con il "parametro storico". La conseguenza è che i teatri sono spinti a dimostrare la necessità di mantenere un alto finanziamento onde evitare la sua diminuzione nell'anno successivo.

Come mai, nonostante le teorie attribuiscono giudizi virtuosi sull'efficienza del contributo privato, ci troviamo in Germania di fronte ad un peso insignificante del privato rispetto all'Italia? La spiegazione può essere attribuita al fatto che le politiche economiche culturali, per tradizione caratterizzate da un fortissimo ruolo degli enti locali, non abbiano riscontrato nei teatri d'opera situazione di palese inefficienza, tali da metterne in discussione l'assetto. Prova ne è che non esiste una vera e propria regolamentazione giuridica imposta ai teatri (Trezzini e Curtolo, 1984; Wagner 2010) segno che non si è avvertita l'esigenza di intervenire nel settore. A tal proposito, si possono anche scomodare pregiudizi circa un maggior rigore morale e senso civico nella gestione della cosa pubblica, e dunque una maggior efficienza da parte dei tedeschi rispetto agli italiani.

Occorre sottolineare che i teatri d'opera tedeschi godono di un finanziamento pubblico superiore rispetto a quelli italiani (Tabelle 2.3 e 2.4, Grafico 2.3<sup>52</sup>) e, cosa più importante, l'entità del finanziamento ha una proiezione di lungo periodo. In questo modo si possono programmare le stagioni con prospettive pluriennale, ammortizzando i contratti con gli artisti su più produzioni, con evidente risparmio di risorse. Di conseguenza difficilmente i bilanci sono in deficit, eventuali inefficienze difficilmente emergono, e non ci sono forti giustificazioni a modificare il sistema.

---

<sup>52</sup> Si precisa che i dati riportati nelle due tabelle nel grafico fanno riferimento a valori deflazionati considerando il diverso tasso di inflazione presente in Italia e in Germania e utilizzando come anno base il 2005. A tale scopo si sono utilizzati i dati forniti da Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/hicp/data/database>

<b>Teatro</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Teatro Comunale di Bologna	20.399	19.376	17.896	16.068	16.906	16.269	17.302
Teatro Lirico di Cagliari	27.412	24.849	22.979	20.451	24.032	23.846	22.930
Maggio Musicale Fiorentino	29.069	26.415	24.586	21.690	27.840	26.290	22.930
Teatro Carlo Felice di Genova	22.560	21.687	20.579	19.906	22.722	23.751	24.346
Teatro Alla Scala di Milano	49.382	42.767	41.931	37.715	40.623	44.750	42.975
Teatro San Carlo di Napoli	28.842	28.324	26.749	23.062	27.791	26.238	22.560
Teatro Massimo di Palermo	42.170	41.127	38.979	36.671	36.246	35.062	33.103
Teatro dell'Opera di Roma	48.152	45.755	45.480	39.880	42.601	42.581	42.289
Teatro Regio di Torino	32.745	35.238	36.828	37.509	36.084	31.751	26.958
Teatro Lirico G.Verdi di Trieste	20.920	20.496	19.656	17.457	18.609	18.723	17.320
Teatro La Fenice di Venezia	24.645	23.755	22.382	20.782	22.075	21.732	21.598
Arena di Verona	18.169	17.684	16.040	15.590	15.532	19.571	18.638
<b>MEDIA</b>	<b>30.372</b>	<b>28.956</b>	<b>27.840</b>	<b>25.565</b>	<b>27.588</b>	<b>27.547</b>	<b>26.079</b>
<b>TOTALE</b>	<b>364.465</b>	<b>347.472</b>	<b>334.085</b>	<b>306.781</b>	<b>331.061</b>	<b>330.566</b>	<b>312.949</b>

Tabella 2.3: Finanziamento pubblico (Stato + Enti locali) in migliaia di € (valori reali) alle Fondazioni lirico-sinfoniche nel periodo 2003/2009. Fonti: Elaborazione dati dalle Delibere della Corte dei Conti n.54/2005. n.75/2006. n. 39/2010. n. 85/2012

<b>TEATRO</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Deutsche Oper Berlin	41.713	39.223	38.019	36.243	34.166	35.946	35.872
Deutsche Staatsoper Berlin	38.331	39.586	38.538	37.138	34.998	40.677	40.535
Komische Oper Berlin	30.425	30.729	29.875	28.947	27.124	26.870	29.222
Sachsische Staatsoper Dresden	38.659	35.265	39.667	38.020	32.451	36.324	40.257
Deutsche Oper am Rhein	29.884	29.530	29.878	31.537	28.860	30.471	32.734
Musiktheater Im River	12.363	12.077	12.055	12.069	11.970	11.824	12.329
Musiktheater Oberlausitz	8.800	7.956	7.825	7.893	7.763	7.592	7.674
Hamburgische Staatsoper	57.132	43.048	43.060	42.013	41.627	41.802	42.122
Oper Leipzig	41.732	40.017	39.338	38.126	37.868	37.287	37.942
Bayerische Staatsoper Munchen	57.813	55.896	54.691	52.800	49.456	51.179	52.616
Staatstheater am Gartnerplatz	27.127	25.775	25.690	25.429	24.423	24.908	25.762
<b>MEDIA</b>	<b>34.907</b>	<b>32.646</b>	<b>32.603</b>	<b>31.838</b>	<b>30.064</b>	<b>31.353</b>	<b>32.460</b>
<b>TOTALE</b>	<b>383.978</b>	<b>359.103</b>	<b>358.636</b>	<b>350.213</b>	<b>330.706</b>	<b>344.879</b>	<b>357.065</b>

Tabella 2.4: Finanziamento pubblico (Stato + Enti locali) in migliaia di € (in valori reali) ai teatri d'opera tedeschi nel periodo 2003-2009. Fonte: Elaborazione dati da: Theaterstatistick 2003/'04, 2004/'05, 2005/'06, 2006/'07, 2007/'08, 2008/'09, 2009/'10

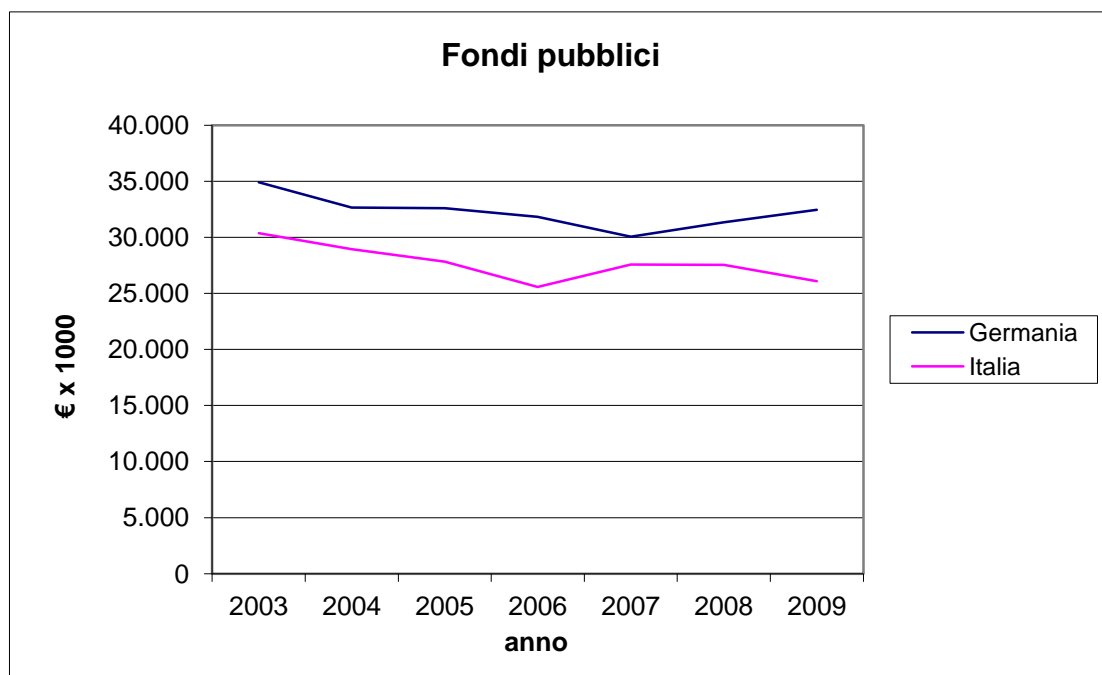


Grafico 2.3: Andamento del finanziamento pubblico ai teatri d’opera in Italia e in Germania nel periodo 2003-2009

A proposito di finanziamenti, ecco cosa dichiara Bowlin, presidente dell’Associazione dei teatri tedeschi:

*“Normalmente il finanziamento per i teatri in Germania è più o meno stabile. Raramente la città decide di dare meno soldi al teatro nei successivi 3 o 4 anni. Ma a causa della recente crisi economica c’è una sorta di taglio del budget, tuttavia alla fine il teatro, in cooperazione con la città o con il Land trovano il modo di continuare con i soldi a disposizione. È rara una situazione in cui, ad esempio, il teatro ha bisogno di 21 milioni ed ha un budget di 20. Nella maggior parte dei casi il budget si chiude in pareggio.”*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Lo stesso Bowlin prova a dare una spiegazione sul perché, rispetto all’Italia, in Germania è più difficile tagliare i fondi ai teatri

*“Ho visto sui giornali che c’è un dibattito politico in Italia. In qualche modo c’è anche in Germania, ma il sistema qui è il repertorio e la compagnia stabile (ensemble) con la grande orchestra della città, ed è molto più stabile che in Italia e quindi è più difficile per i politici giungere a drastiche decisioni in termini di budget. Se il teatro ha 1 o 2 milioni in meno occorre privarsi di 10, 15 orchestrali. Questo*

*procurerò un grande dibattito nella città, la gente penserà: “Cos’è successo? Avevamo un’orchestra di 100 elementi, perché ora è di 85? Non è accettabile”. È molto importante per la città avere una grande orchestra perché il sistema teatrale e musicale che abbiamo in Germania rappresenta una grande tradizione. E quindi è molto più difficile per i politici influire sul teatro.”*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Il peso quasi totalmente pubblico del finanziamento ai teatri tedeschi deriva anche da un forte “sentire comune” della cultura come “obbligo pubblico”. Non si intende dire con questo che i contributi privati vengono rifiutati, bensì che a questi non devono assolutamente corrispondere una diminuzione del sussidio pubblico. In Germania c’è un consenso sociale sul fatto che la cultura, essendo un bene comune, debba essere finanziata dalle entrate fiscali, dunque dall’intera collettività tramite la tassazione (Hoppner, 2011). La cosa sembra data per scontata e sottointesa, se pensiamo che non esiste nessuna disposizione legislativa in grado di obbligare i Land e i comuni al finanziamento alla cultura<sup>53</sup> (Vogt *et al.*, 2006). La valenza pubblica del teatro d’opera viene rafforzata dal ruolo, storicamente consolidato, che assume nell’educazione musicale. Questo elemento, coerente con la pedagogia costruttivistica tipica delle zone di area germanica e nord europea (Maule, 2010), può spiegare la modalità produttiva di repertorio<sup>54</sup>.

Sempre in un’ottica comparativa, utile per contestualizzare le politiche culturali dei due stati, è da sottolineare come nel finanziamento del settore culturale, il teatro e le *performing arts* in generale occupano un posto di primo piano nel finanziamento pubblico tedesco, come si deduce dal Grafico 2.4.

---

<sup>53</sup> Fa eccezione la legge dei *Kulturäume* emanata nel 1994 dal Land della Sassonia che impone ai comuni e alle circoscrizioni sassoni la spesa per la cultura come obbligatoria (Vogt *et al.*, 2006).

<sup>54</sup> Per questo discorso si rimanda al paragrafo 2.5

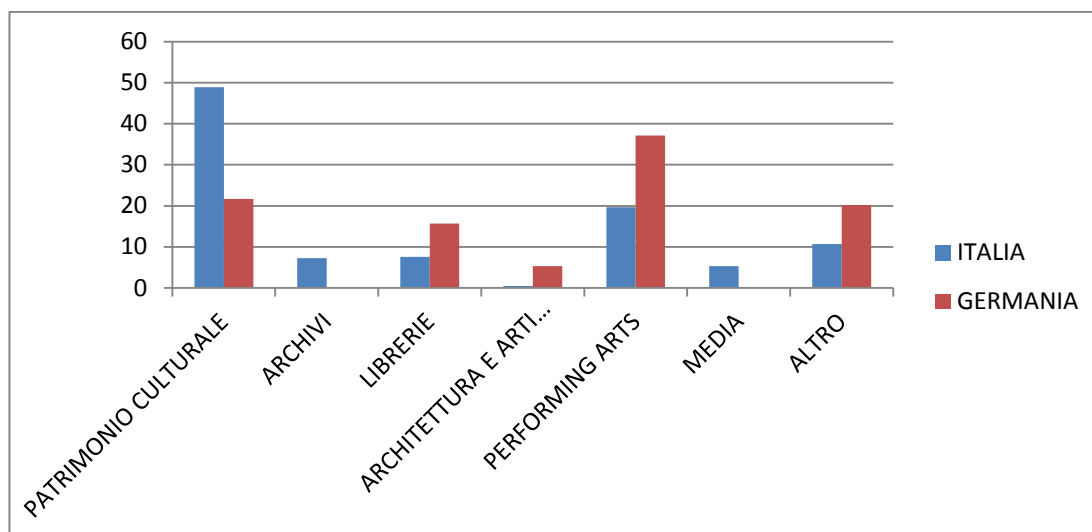


Grafico 2.4: Spesa pubblica per la cultura e l'arte.

I dati sono da prendere con cautela ma possono rendere l'idea delle priorità nelle politiche culturali nazionali<sup>55</sup>.

Le motivazioni che giustificano l'intervento pubblico a sostegno del settore culturale possono stimolare ulteriori riflessioni sul finanziamento dei teatri d'opera. In Italia, specialmente da parte degli esponenti liberisti, si critica il sostegno pubblico diretto alle fondazioni lirico-sinfoniche. L'argomentazione principale è: il pubblico dell'opera lirica è elitario e ristretto e il finanziamento pubblico avrebbe un effetto antiredistributivo. La collettività perciò pagherebbe degli spettacoli destinati a pochi (Cavazzoni e Pennisi, 2009). Questo ragionamento è, a mio avviso, opinabile perché contrasta con la finalità da parte dello Stato di garantire un pluralismo nell'offerta culturale; non sarebbe comunque ammessa nella realtà tedesca, dove l'opera è un genere più diffuso e amato (Jacobshagen, 2011). A conferma di ciò la Tabella 2.5 ha lo scopo di illustrare la diffusione del genere dal lato sia dell'offerta, sia della domanda, indicando il numero degli spettacoli e le presenze alle recite d'opera<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> I dati sono tratti dal lavoro di Mariani (2009) il quale ha rielaborato i dati forniti dall'Eurostat. Come ammette lo stesso autore, la stima della spesa è approssimativa a causa di problemi metodologici. Infatti le categorie utilizzate dall'Eurostat non erano state ancora adottate da tutti gli Stati membri: l'Italia, per esempio, non dispone di un sistema di raccolta dati sulla spesa culturale da parte delle Regioni, per cui la tabella per l'Italia indica solamente la spesa effettuata dal Ministero per i beni e attività culturali, mentre i dati tedeschi è una stima di tutti i fondi pubblici spesi per la cultura nel 2005.

<sup>56</sup> Anche qui delle precisazioni: la tabella annovera anche gli spettacoli d'operetta perché i dati della SIAE non li disaggrega. Il dato tedesco comprende gli spettacoli di opera e operetta in tutti i teatri pubblici tedeschi, il dato italiano registra le attività rilevate dalla SIAE che non si limitano ai soli teatri

	SPETTACOLI	BIGLIETTI	BIGL. OGNI 100 ABITANTI
ITALIA	3.121	2.305.356	3,8
GERMANIA	7.705	5.039.025	6,2

Tabella 2.5: diffusione dell'opera e operetta in Italia e Germania. Fonti: "Annuario dello spettacolo 2008" pubblicato dalla SIAE e Theterstatistik 2008/2009.

L'affermazione dell'opera, il sentimento collettivo del teatro e il legame che questo ha con la comunità locale – sottolineato dalla denominazione dei teatri: *Stadttheater* (letteralmente "Teatro del Comune) e *Staatstheater* ("Teatro dello Stato") – sono fattori che a maggior ragione giustificano il suo finanziamento pubblico, indispensabile se consideriamo il fenomeno del *cost disease*. In questo contesto la gestione pubblica rappresenta l'unica garanzia di sopravvivenza dei teatri.

*"Alla fine è un vantaggio per la città che il teatro sia pubblico, che sia parte della città, perchè se fosse privato potrebbero a volte esserci difficoltà finanziarie"*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Ci sono altre motivazioni da considerare: Vogt *et al.* (2006) nota come l'afflusso di risorse private in favore del teatro tedesco sia frenato dal fatto che spesso esse affluiscono nei bilanci delle amministrazioni pubbliche e non in quelle dei teatri (Vogt *et al.*, 2006). Questo non vale naturalmente per quei teatri che amministrativamente sono separati dall'ente locale. La legislazione tedesca su questo è simile a quella italiana e non paragonabile ad altre realtà come quella anglosassone, dove il sistema è molto favorevole al contributo privato<sup>57</sup>.

---

pubblici. Per questo il confronto è fatto sul genere dell'opera, che raramente viene proposto in uno spazio improvvisato o proposto da compagnie private, e non sugli altri generi del teatro lirico quale il balletto o i concerti sinfonici. Questa considerazione è stata fatta da Trezzini e Curtolo (1984) sebbene allora i dati SIAE non disaggregava, come fa ora, i dati della lirica e del balletto. I dati sui biglietti venduti ogni 100 abitanti si ricava considerando la popolazione dei due stati da dati ISTAT e DESTATIS.

<sup>57</sup> In Germania le donazioni da parte dei privati sono deducibili dal imposta lorda nella misura del 20% (Wagner, 2010) mentre per le imprese sono interamente deducibili dal reddito imponibile nella misura massima del 2 % del fatturato. In Italia in base al D..P.R n.917/1986 il privato può dedurre dalle imposte lorde il 19% dell'importo donato o dedurre dal proprio reddito imponibile le donazioni fatte per un importo non superiore al 2% del reddito, oppure, secondo il d.l n.35/2005 si può dedurre dal proprio reddito complessivo le donazioni fatte per un importo non superiore al 10% e comunque nella misura massima di 70.000 euro. Tuttavia, il d.lgs 367/1996 assicura ai privati che garantiscono un contributo costante per almeno 3 anni una deducibilità dal reddito del 30%. Per le imprese vale la

### 2.3.2 Criteri di assegnazione del contributo pubblico

Si è già fatto riferimento all'importanza dei parametri con cui si determinano l'ammontare del finanziamento pubblico ai teatri, nell'incentivare o meno una gestione efficiente del teatro. A tal riguardo, c'è da notare una profonda differenza tra le due realtà: poiché le fondazioni lirico-sinfoniche italiane ricevono la maggioranza dei contributi dallo stesso soggetto, lo Stato, si rendono necessari dei criteri fissati in via legislativa per giustificare un contributo più alto erogato ad un teatro piuttosto che ad un altro. In Germania, invece, considerata la distribuzione dei poteri in materia culturale, il peso maggiore delle sovvenzioni è a carico dei comuni e dei Land ognuno dei quali adotta diverse politiche.

I finanziamenti statali in Italia hanno seguito modalità differenti nel corso del tempo. Fino all'istituzione del FUS, nel 1985, vigeva una "legislazione di emergenza" (Trezzini e Curtolo, 1984), ovvero un susseguirsi di leggi annuali *ad hoc* per ripianare i buchi di bilancio degli enti lirici. I teatri lirici ricevevano annualmente un contributo il cui ammontare veniva stabilito dal Ministro competente, sentita la Commissione centrale per la musica. Ciò nonostante i teatri chiudevano i bilanci in perdita, al punto che i governi furono costretti ad emanare una serie di provvedimenti "tampone" per risanare i disavanzi. Il budget assegnato in questo modo diventava "un semplice riferimento contabile, visto che lo Stato penserà a coprirne lo sforamento" (Di Lascio e Ortolani, 2010). Basti pensare che tra il 1970 e il 1984 son state emanate ben 12 leggi che hanno aumentato il contributo dai 12 miliardi di lire a 220. Questo sistema di corto respiro impediva ai teatri di stabilire una programmazione di lungo periodo e il ritardo con cui lo Stato erogava i contributi costringeva gli enti ad indebitarsi per far fronte alle spese con relativi interessi passivi da pagare.

La situazione così delineata, senza dubbio, è di scarso incentivo all'efficienza perché basato sull'assistenzialismo dello Stato. In quel periodo, inoltre, si verificò un aumento inarrestabile dei costi, dovuto principalmente a tre fattori: la stabilizzazione delle masse artistiche e tecniche, maggiormente garantiti dall'azione del sindacato; compensi altissimi e fuori mercato, concessi ai grandi nomi del circuito

---

legge n. 342/2000 che permette alle imprese di dedurre interamente dal reddito imponibile le donazioni effettuate entro un tetto massimo annuale.

internazionale; la tradizione italiana dello “spreco delle messinscene”, ovvero faraonici allestimenti che, se da un lato rendono gloriosa l’Opera italiana, dall’altro comportano costi altissimi che non vengono ammortizzati perché alla fine gli allestimenti venivano lasciati inutilizzati nei depositi.

L’istituzione del Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) supera alcuni limiti precedenti nella modalità di finanziamento. Si crea un fondo permanente a proiezione triennale che rende certo il finanziamento agli enti lirici senza la necessità di apposite leggi. Il valore del fondo, alla prova dei fatti, verrà determinato annualmente, venendo meno la triennialità prevista dalla Legge madre. Il suo ammontare, inoltre, si rivelerà in termini reali tendenzialmente decrescente.

La quota Fus spettante agli Enti lirici fin dall’inizio veniva distribuita tra essi sulla base di fattori storici, ovvero in misura proporzionale ai finanziamenti ricevuti negli anni precedenti. Appare naturale come questo meccanismo poiché tendeva a mantenere lo *status quo*, non considerando l’attività di produzione e non premiando i soggetti più produttivi.

Con il d.m 239/1999 si è proceduto a nuovi parametri che tengono parzialmente in considerazione la produzione degli enti: nella quota destinata alle singole fondazioni, incide per il 60% il valore “storico” dei contributi passati, per il 20% il costo dell’organico, per il 10% i volumi di produzione ed infine, il restante 10% sulla base della qualità artistica dei progetti stessi.

Il d.m 29 ottobre 2007, attualmente in vigore, ha cancellato il parametro storico e ha individuato nuovi criteri legati alla gestione - il costo dell’organico (65% con due subquote del 2% finalizzate a premiare le riduzioni di spesa) - alla produzione (25%) ed alla qualità (10%). Il parametro della produzione viene valutato secondo degli indicatori, ai quali vengono attribuiti dei punteggi. Gli indicatori corrispondono ai diversi generi (lirica, balletto, concerto) e all’impiego del personale artistico previsto - ad esempio, lirica con più o meno di 100 elementi in scena, balletto con orchestra o con musica registrata. I punteggi sono proporzionali allo sforzo economico che teoricamente una fondazione impiega per un genere (lirica, ad esempio) rispetto ad un altro (concerto sinfonico). Per cui, tanto è maggiormente onerosa una tipologia di rappresentazione, tanto maggiore sarà il punteggio che determinerà il contributo. Il sistema dei punteggi è sicuramente più incentivante all’efficienza rispetto ad un

sistema di contributo direttamente proporzionale alle spese; in quest'ultimo caso, infatti, a parità di prodotto, il teatro potrebbe essere portato a spendere inutilmente per altri fini, dunque a sprecare risorse per vedersi aumentato il contributo. Col sistema dei punteggi, invece, conta il tipo di prodotto rappresentato e non le spese effettuate per le rappresentazioni.

Tra i parametri qualitativi, alcuni appaiono significativi nell'indurre le fondazioni all'ottimizzazione delle risorse. Sono criteri qualitativi, infatti, la realizzazione di coproduzioni e gli allestimenti realizzati da laboratori scenografici non necessariamente propri ma anche realizzati da altre fondazioni o teatri di tradizioni, incentivando in questo modo la collaborazione e gli scambi di scenografie.

I nuovi criteri definiti dal Ministero, dunque, sembrano in parte andare in una direzione che privilegia l'attività svolta piuttosto che i fattori storici. I nuovi parametri stimolano una maggior produzione di spettacoli incoraggiando gli enti lirici ad acquisire delle minime capacità imprenditoriali, sebbene la preponderanza del criterio relativo ai costi del personale rispetto al criterio della produzione rischia di non incentivare una gestione razionale del fattore lavoro.

Ma non esiste solo il FUS come strumento di finanziamento dello Stato. Ci sono, infatti, anche i fondi extra FUS, fondi saltuariamente disposti per legge, che solitamente vengono emanate per due motivi: l'aiuto agli enti in grave difficoltà o il mantenimento di equilibri politici - un altro degli effetti "perversi del rapporto tra potere politico e cultura". La casistica nel primo caso è ampia. Ad esempio, l'art. (punto 393) della Finanziaria 2008 assegna 20 milioni di euro per ricapitalizzare i teatri lirici in amministrazione straordinaria o quelli con un patrimonio netto inferiore a quello indisponibile. Brunetti e Ferrarese (2009), in riferimento a questo lamentano come in tale maniera vengano sovvenzionati le realtà meno virtuose. Per il secondo caso basti ricordare la recente polemica sorta quando il decreto milleproroghe nel 2011 ha previsto 3 milioni di euro per l'Arena di Verona ed altrettanti per La Scala di Milano, non portando nessuna giustificazione per tale somma disposta. Fu proprio una deputata dell'allora maggioranza ad ammettere la motivazione politica dietro la scelta: le due città sono governate dai due partiti che formavano il governo

nazionale<sup>58</sup>. In ogni caso l'erogazione di questi fondi extra FUS appaiono nella maggioranza dei casi slegati da comportamenti produttivi.

Di fronte a questa "babele" di norme e all'alto grado di procedurizzazione del sostegno pubblico dei teatri lirici italiani, sorprende la semplicità nel descrivere il sistema tedesco. In Germania non esistono dei veri e propri criteri per la determinazione del sussidio pubblico. Ogni teatro agisce in un contesto diverso, dove il sussidio è determinato principalmente dai politici eletti in quel territorio, i quali si rivelano essere i veri e propri decisori nelle politiche di finanziamento della cultura (Van Der Ploeg, 2005). La decentralizzazione della politica culturale fa dipendere il finanziamento dei teatri non tanto dalle prestazioni del teatro, ma da fattori socio-economici del territorio nel quale si trova il teatro (Schulze e Rose, 1998).<sup>59</sup>

Siamo dunque di fronte a due situazioni diverse: da un lato un sistema definito negli studi comparati come burocratico e centralista, dall'altra un assetto federalista. Dal punto di vista dell'efficienza, il decentramento favorisce un maggior controllo sul comportamento degli operatori culturali (Van Der Ploeg, 2005) e può diminuire i problemi di asimmetria informativa. Dall'altro lato una politica culturale a livello nazionale favorisce la competizione tra gli enti - nel caso italiano per ottenere maggiori risorse possibili dallo Stato - ed è in questo contesto che assumono grande importanza i criteri definiti per assegnare le risorse pubbliche<sup>60</sup>. Vero è che in Italia una competizione a livello nazionale è giustificata dall'assetto teatrale italiano che per legge cataloga i teatri (fondazioni liriche, teatri di tradizioni..); riproporre la stessa situazione in Germania sarebbe ben più arduo, dato che esistono ben 83 teatri- la

---

<sup>58</sup> Paola Goisis, deputata padovana e responsabile cultura della Lega Nord: "L'accordo l'ha portato avanti la Lega. E chi ha più voti in Veneto? Venezia o Verona?" Il Teatro La Fenice di Venezia, rivendicando una gestione virtuosa del teatro, ha reclamato i finanziamenti statali nel decreto, ma interpretando le parole della deputata non è da escludere che Venezia sia stata penalizzata dal governo a causa del colore politica della sua giunta comunale. Si veda <http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/politica/2011/18-febbraio-2011/fondi-all-arena-fenice-secco-lega-contano-voti-decidiamo-noi-19041660191.shtml>

<sup>59</sup> Il lavoro di Schulze e Rose ha individuato le variabili che influenzano il finanziamento pubblico del governo locale alle orchestre sinfoniche tedesche, tuttavia i risultati possono essere considerati validi anche per le altre istituzioni culturali fortemente sussidiati dal pubblico, come i teatri. Tramite un modello di regressione lineare, risulta che il livello di spesa a favore dell'orchestra è influenzato positivamente dalla grandezza della città, misurato in termini di popolazione, e dalla spesa pubblica complessiva, mentre è influenzato negativamente dal livello del debito. Inoltre anche l'orientamento politico dei governanti sembra essere un fattore determinante la quota di contributi.

<sup>60</sup> Ciò nonostante c'è stata e c'è tuttora una discussione su una "regionalizzazione del FUS", ovvero di una ripartizione del Fus tra Stato e regioni. Si veda Barbati (2003).

maggior parte dei quali multifunzionali, che producono, cioè, con proprie risorse artistiche spettacoli d'opera.

Gli aspetti legati all'assetto giuridico e al sussidio, come si è visto, sono strettamente connesse. La loro disanima può darci qualche indicazione in merito al contesto più o meno favorevole ad un uso efficiente delle risorse, elemento quest'ultimo che indiscutibilmente incide sulla produttività del teatro.

Dal confronto tra l'ambiente italiano e quello tedesco non emerge una posizione più favorevole dell'altra. Gli assunti sull'inefficienza del settore pubblico porterebbero a pensare ad un maggior grado di inefficienza nel teatro tedesco organizzato secondo la struttura *Regietriebe*, che rappresenta il modello più vincolato agli enti e ai sussidi pubblici. In Italia, invece, la configurazione degli enti lirici italiani in fondazione, con la conseguente apertura ai privati, sia nella gestione che nell'afflusso dei loro capitali, ha spinto i teatri lirici verso comportamenti più efficienti. La trasformazione, tuttavia, dei teatri d'opera in soggetti giuridici privati è avvenuta in Italia proprio perché, anche a causa di sussidi pubblici ridotti, situazioni di inefficienza sembravano manifestarsi in maniera più acuta rispetto alla Germania.

## **2.4. Il fattore lavoro**

### **2.4.1 Lavoratori stabili ed artisti scritturati**

Nel corso del capitolo precedente ci si è soffermati sull'importanza del fattore lavoro per i teatri d'opera e in generale per il settore delle *performing arts*. Parliamo, infatti, di un settore *labour intensive* dove il livello di fungibilità è basso e di conseguenza il processo produttivo risulta molto rigido e dalla produttività stagnante. Ciò si verifica a maggior ragione nei teatri d'opera, dove la complessità dello spettacolo richiede una grande varietà di competenze altamente specializzate.

Analizzando i dati illustrati nelle Tabelle 2.6 e 2.7<sup>61</sup>, si ha conferma di ciò che ormai è noto: l'alta incidenza del costo del lavoro nella struttura dei costi. Si evidenzia, in

---

<sup>61</sup> Allo scopo di dare un'idea più completa possibile dell'incidenza del costo del lavoro sia stabile sia esterno, si è analizzato l'anno 2009 nel quale possediamo maggiori informazioni sul dato del costo del personale scritturato. Al contrario dei dati ministeriali, infatti, solo la Corte dei Conti ci indica questo dato nel dettaglio che, altrimenti, viene compresa nella più generica voce "Costi per servizi" la comprende altre spese come le spese pubblicitarie, trasporto, facchinaggio.. Suddetta voce non è stata disaggregata per quanto riguarda il Teatro Comunale di Bologna, il Teatro dell'Opera di Roma e

particolare, il peso elevato del personale stabile che costituisce una quota elevatissima di costi fissi.

Appurato ciò, si può senza dubbio affermare che il lavoro costituisce l'input principale del processo produttivo. La capacità del teatro di coordinare le diverse componenti del lavoro, considerando la programmazione del teatro e gli spazi a disposizione, diventa, in un ambiente dove esse sono tra loro interdipendenti, una condizione imprescindibile per il perseguimento della produttività. La struttura organizzativa di un tipico teatro d'opera italiano e tedesco, da questo punto di vista non sono molto dissimili (Figure 2.1 e 2.2). Entrambe sono, infatti, caratterizzate da una struttura piatta, ovvero con pochi livelli gerarchici, e suddivisa per funzioni. Generalmente in una struttura piatta, rispetto ad una struttura verticistica ed articolata, si riscontrano minori problemi di coordinamento e comunicazione (Cori, 2004) in quanto ogni nucleo ha margini di "autocontrollo" che responsabilizza motivando gli individui, e comunica con le altre unità "attraverso "meccanismi non gerarchici (gruppi interfunzionali, organi di integrazione) con flussi informativi multidirezionali" (Ruffini, 1995). Nel caso dei teatri lirici, è la natura specifica dei compiti in uso nel processo produttivo a favorire l'autocontrollo: la qualità del lavoro viene monitorata dagli stessi esecutori in quanto si tratta di lavori che si realizzano grazie alle proprie conoscenze specifiche (si pensi agli orchestrali o alle abilità artigianali dei lavoratori) Ciò nonostante sono proprio la complessità del prodotto, l'elevata interdipendenza interna necessaria nel processo produttivo (si pensi alle interazioni reciproche tra regista, direttore d'orchestra, direzione artistica), il basso livello di standardizzazione e la presenza di subculture organizzate, che portano a situazioni di mancato coordinamento, difficoltà nel flusso delle comunicazioni e rigidità. Tutti elementi che frenano un orientamento all'efficienza.

---

il S. Carlo di Napoli, che dunque non compaiono nella tabella. Nei costi totali non sono compresi gli oneri finanziari. Per quanto riguarda i dati tedeschi, i dati sul costo del lavoro scritturati del *Musiktheater Oberlausitz* non sono disponibili perché il dato relativo al costo del lavoro non è disaggregato.

	<b>COSTI TOTALI</b>	<b>COSTO PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>% COSTO PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>COSTO PERSONALE SCRITTURATO</b>	<b>% COSTO PERSONALE SCRITTURATO</b>	<b>% COSTO LAVORO</b>
TEATRO LIRICO DI CAGLIARI	24.599.548	15.099.214	61,4	3.960.069	<b>16,1</b>	77,5
TEATRO MAGGIO MUSICALE FIORENTINO	40.507.196	25.391.884	62,7	4.164.000	<b>10,3</b>	73,0
TEATRO CARLO FELICE DI GENOVA	27.585.564	18.263.985	66,2	4.080.743	<b>14,8</b>	81,0
TEATRO ALLA SCALA DI MILANO	112.279.497	63.902.681	56,9	14.726.000	<b>13,1</b>	70,0
TEATRO MASSIMO DI PALERMO	37.524.999	25.267.472	67,3	5.081.000	<b>13,5</b>	80,9
TEATRO REGIO DI TORINO	49.258.658	20.834.557	42,3	12.015.541	<b>24,4</b>	66,7
TEATRO LIRICO "G.VERDI" DI TRIESTE	24.740.254	15.368.303	62,1	4.975.120	<b>20,1</b>	82,2
TEATRO LA FENICE DI VENEZIA	31.461.802	18.185.265	57,8	4.965.000	<b>15,8</b>	73,6
ARENA DI VERONA	51.883.957	27.927.282	53,8	7.325.669	<b>14,1</b>	67,9
<b>TOTALE COSTI E INCIDENZA SUL TOTALE</b>	<b>399.841.475</b>	<b>230.240.643</b>	<b>57,6</b>	<b>61.293.142</b>	<b>15,3</b>	<b>72,9</b>
<b>COSTI MEDI E INCIDENZA MEDIA</b>	<b>44.426.831</b>	<b>25.582.294</b>	<b>59,0</b>	<b>6.810.349</b>	<b>15,8</b>	<b>74,8</b>

Tabella 2.6: Costo del lavoro dipendente e scritturato nelle Fondazioni lirico-sinfoniche italiane ed incidenza sui costi totali (anno 2006). Fonte: Delibera 39/2006 Corte dei Conti

	<b>COSTI TOTALI</b>	<b>COSTO PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>% COSTO PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>COSTO PERSONALE SCRITTURATO</b>	<b>% COSTO PERSONALE SCRITTURATO</b>	<b>% COSTO LAVORO</b>
DEUTSCHE OPER BERLIN	47.176.000	27.615.000	58,5	5.442.000	11,5	70,1
DEUTSCHE STAATSOPER BERLIN	54.197.000	30.255.000	55,8	7.316.000	13,5	69,3
KOMISCHE OPER BERLIN	33.241.000	22.214.000	66,8	2.815.000	8,5	75,3
SACHSISCHE STAATSOPER DRESDEN	61.646.000	44.102.000	71,5	10.094.000	16,4	87,9
DEUTSCHE OPER AM RHEIN	37.923.000	27.031.000	71,3	2.224.000	5,9	77,1
MUSIKTHEATER IM RIVER	14.551.000	10.571.000	72,6	1.027.000	7,1	79,7
HAMBURGISCHE STAATSOPER HAMBURG	58.775.000	32.815.000	55,8	6.230.000	10,6	66,4
OPER LEIPZIG	46.738.000	29.441.000	63,0	9.230.000	19,7	82,7
BAYERISCHE STAATSOPER MUNCHEN	78.931.000	50.883.000	64,5	13359000	16,9	81,4
STAATSTHEATRE AM GARTNERPLATZ	29.170.000	22.898.000	78,5	2660000	9,1	87,6
<b>TOTALE COSTI E INCIDENZA</b>	<b>462.348.000</b>	<b>297.825.000</b>	<b>64,4</b>	<b>60.397.000</b>	<b>13,1</b>	<b>77,5</b>
<b>COSTI MEDI E INCIDENZA MEDIA IN %</b>	<b>46.234.800</b>	<b>29.782.500</b>	<b>65,8</b>	<b>6.039.700</b>	<b>11,9</b>	<b>77,8</b>

Tabella 6: Costo del lavoro dipendente e scritturato nei teatri d'opera tedeschi ed incidenza sui costi totali (anno 2006). Fonte: Theaterstatistik 2006/2007

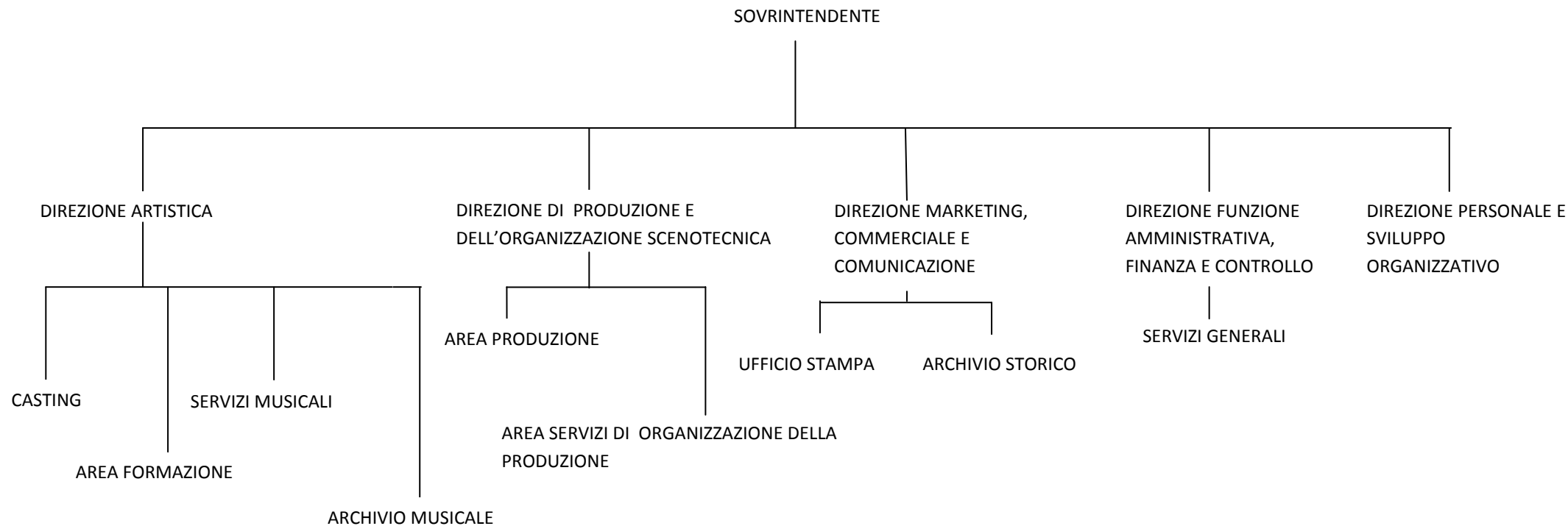


Figura 2.1: Struttura organizzativa del Teatro La Fenice di Venezia. Fonte: Elaborazione dal sito internet [http://www.teatrolafenice.it/static/la\\_fondazione.php](http://www.teatrolafenice.it/static/la_fondazione.php)

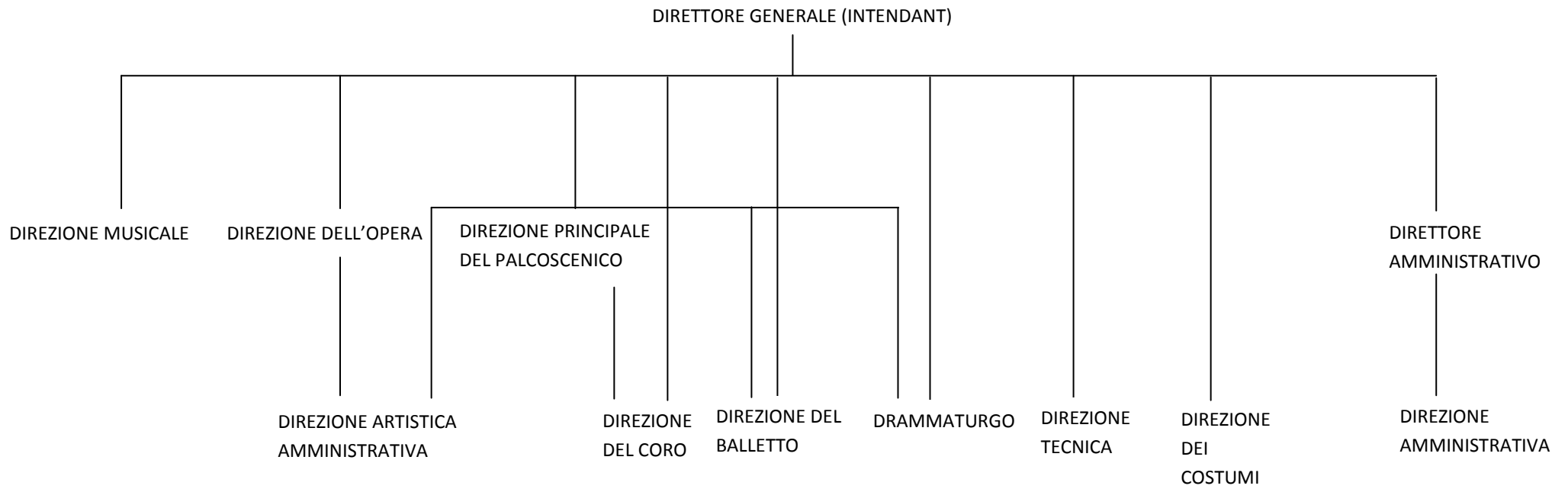


Figura 2.2: Struttura organizzativa della Deutsche Oper Berlin. Fonte: Auvinen (2001)

La letteratura italiana ha sottolineato due aspetti critici che si riscontrano all'interno della struttura organizzativa delle Fondazioni lirico-sinfoniche. Il primo riguarda la presenza di "corporazioni", specialmente nell'area artistica, causa spesso di disfunzioni organizzative: la centralità dei gruppi artistici nella vita del teatro ha permesso loro di accumulare un potere sia contrattuale, come vedremo nel prossimo paragrafo, sia di condizionamento sul funzionamento dell'organizzazione (Cori, 2004). Il secondo riguarda la necessità di contemperare le componenti artistiche ed economiche, i cui diversi interessi possono essere causa di conflitti gestionali. Quest'ultimo aspetto sembra manifestarsi con maggior pericolosità nei teatri d'opera italiani. La privatizzazione giuridica e la contrazione delle risorse pubbliche hanno portato non solo ad una maggior attenzione ad aspetti quali l'efficienza e il vincolo di bilanci, ma anche all'introduzione di sistemi di misurazione dei risultati e di valutazione delle *performance*, generalmente inadeguati o assenti nel settore pubblico (Ruffini). Questi obiettivi si scontrano con una forte cultura di tipo conservativo (Brunetti e Ferrarese, 2007) di cui il potere degli artisti stabili è un'espressione.

Modalità di finanziamenti e assetti istituzionali diversi, attenuano, nei teatri tedeschi, la dicotomia tra l'anima artistica e quella economica. In questi teatri, le funzioni di marketing, *fund raising*, ed in generale quelle che possono essere catalogate nell'area economica e manageriale, appaiono più deboli: il fatto di poter contare su finanziamenti più consistenti e con prospettiva pluriennale rende, infatti, meno necessarie l'attivazioni di tali funzioni.

Dal punto di vista della produttività, la quota elevata dei costi per il personale dipendente pone delle valutazioni circa il corretto dimensionamento del personale impiegato in relazione all'attività di produzione, che a sua volta dev'essere correlata alla domanda. Non è corretto sostenere aprioristicamente che il taglio del personale possa essere la risposta adeguata a dare maggiore efficienza ai teatri lirici, se non si considera la dimensione produttiva e di mercato. Può esserlo, d'altro canto, se i problemi di sovradimensionamento dell'organico sono la conseguenza di scelte inefficienti che derivano, ad esempio, da criteri di finanziamento incentivanti l'aumento del personale dipendente, o da rapporti degenerativi col potere pubblico, come l'utilizzo degli enti statali o para-statali quali serbatoi elettorali (da cui i fenomeni di nepotismo, lottizzazioni, formazioni di clientele). C'è da aggiungere,

inoltre, il retaggio dell'idea di autosufficienza tipica delle aziende di servizi pubblici, secondo cui l'ente debba svolgere le proprie funzioni direttamente, dotandosi del personale necessario. Da questa idea, deriva generalmente un'organico di grandi dimensioni (Ruffini, 1995)

In un'ottica comparativa tra i teatri d'opera italiani e tedeschi, due sono gli elementi, analizzati nei successivi paragrafi, che caratterizzano in modo diverso la gestione del fattore lavoro con evidenti riflessi sulla produttività. Il primo riguarda la scelta *make or buy* che comporta, in base alle scelte artistiche, o la massimizzazione delle capacità artistiche interne o un contenimento della quota di costi fissi attraverso il ricorso a prestazioni esterne dotate di maggior flessibilità

Il secondo è inerente alla normativa che disciplina il lavoro nelle componenti che influiscono sul costo del lavoro e sulla flessibilità delle prestazioni lavorative.

L'attenzione si focalizzerà sulla categoria lavorativa più influenzata dall'attività produttiva, ovvero le masse artistiche.

#### *2.4.1 Lavoratori stabili ed artisti scritturati*

Con riferimento alle tabella 2.6 e 2.7, si possono fare due considerazioni, ricordando sempre che per i limiti connessi alla disponibilità dei dati italiani si fa riferimento solo all'anno 2006:

1) il costo del lavoro complessivo nei teatri tedeschi selezionati rappresenta il 77,5% dei costi totali, con una media per ogni teatro del 77,8%, mentre in Italia la quota è del 72,9%, con una media del 74,8%. Se ne deduce una maggiore incidenza del fattore lavoro in Germania rispetto all'Italia. Decisiva in questa differenza risulta essere la componente del personale dipendente, ben più alta nei teatri tedeschi rispetto a quelli italiani, mentre la quota del costo del personale scritturato è leggermente maggiore in Italia che in Germania;

2) guardando con maggior attenzione, per ogni teatro, i dati percentuali relativi al costo del personale stabile, scritturato e il costo totale del lavoro, si ha l'impressione di una maggiore omogeneità tra i teatri italiani rispetto a quelli tedeschi, ovvero

questi ultimi mostrano una maggiore variabilità rispetto alla media<sup>62</sup>. Questo ci fa pensare che in Germania ci siano diverse situazioni che rendono possibili differenti combinazioni delle componenti del lavoro.

Riguardo il primo punto, la motivazione che giustifica la differenza nella struttura dei costi tra le due realtà può essere ricercata prevalentemente nella diversa modalità produttiva<sup>63</sup>. Una prima interpretazione legato a questo può essere la seguente: il modello "a repertorio" tipico del teatro tedesco è caratterizzato dal riutilizzo degli allestimenti e da una struttura tecnica quasi autosufficiente, in grado di limitare, quindi, il ricorso a forniture straniere. Si contraggono in questo modo, in rapporto ai costi totali, le spese extra-personale, in particolare le spese di produzione, mentre le spese del personale assumono un peso specifico maggiore. Nel teatro "a stagione", al contrario, una quota significativa dei costi viene costituita dagli allestimenti e dai servizi, riducendo, in rapporto ai costi totali la quota del costo per il personale. La seconda interpretazione, decisamente più convincente, è dato dal fatto che ogni teatro d'opera tedesco ha alle sue dipendenze una compagnia stabile di cantanti (*ensemble*), cardine del modello a repertorio. Ciò è assolutamente coerente dal punto di vista economico, perché l'*ensemble* rappresenta un costo fisso, sfruttabile solamente in casi di alta produzione, come avviene nei teatri di repertorio. Lo è anche in un'ottica organizzativa, pensando all'importanza dell'affinità e della coesione tra i cantanti, in grado di ridurre notevolmente i tempi di prova, assicurando l'esecuzione di un notevole numero di titoli in una stagione (Haunschild, 2003). L'*ensemble*, oltre a garantire una continuità artistica del cast, può essere inoltre suddiviso in più gruppi – in media i componenti della compagnia sono 30 - consentendo le prove di più titoli contemporaneamente.

Un teatro tedesco può, tuttavia, ingaggiare dall'esterno dei cantanti per un'opera se nessun componente della compagnia viene giudicato idoneo per un certo ruolo, solitamente di primissimo piano (Haunschild, 2007). Negli ultimi anni si è verificata una tendenza da parte dei teatri a diminuire il numero dei cantanti stabili e di aumentare gli ingaggi di cantanti esterni per delle produzioni specifiche:

---

<sup>62</sup> Infatti, guardando la percentuale del costo del lavoro sui costi totali, la varianza risulta essere 30,96 per i teatri tedeschi e 55,54 per i teatri tedeschi, indicando per i secondi una maggior variabilità dei dati. Si giungerà alla stessa conclusione con i dati sul personale interno e sul personale scritturato.

<sup>63</sup> L'argomento verrà ripreso nel paragrafo 5 di questo capitolo

*“Ci sono diverse ragioni: guardando ai grandi teatri d’opera come Monaco, Francoforte, Lipsia e Berlino, avere tutti i cantanti a contratto per diversi anni è difficile. Da un lato l’attività internazionale dei cantanti e le politiche di ingaggio negli ultimi 20 anni vanno nella direzione dei free-lance rispetto a 20 anni prima. Per quanto riguarda i piccoli teatri è in corso un dibattito negli ultimi 15 anni sui tagli del budget: per risparmiare sui costi è necessario avere ensemble più piccoli e dunque meno cantanti pagati per tutto l’anno. Per continuare, di conseguenza, con la programmazione, è necessario ingaggiare un numero maggiore di artisti free-lance. Dunque lo sviluppo del mercato internazionale dei cantanti per i grandi teatri, e la necessità di tagliare i costi fissi per i piccoli teatri, sono le motivazioni principali di questa tendenza.”*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Tale dinamica trova conferma nei dati elaborati che vengono riportati nella Tabella 2.8.

	2006	2007	2008	2009	Δ 2008-2006
Costi totali/Costi personale stabile	64,4%	63,0%	61,9%	60,5%	-3,9%
Media Costi personale stabile in %	65,8%	65,5%	64,9%	62,9%	-2,9%
Costi totali/Costi personale scritturato	13,1%	13,4%	14,2%	13,5%	+0,4%
Media Costi personale scritturato in %	11,9%	11,8%	12,7%	12,6%	+0,7%
<b>Costo del lavoro/Costi totali</b>	<b>77,5%</b>	<b>76,4%</b>	<b>76,1%</b>	<b>73,9%</b>	<b>-3,6%</b>
<b>Incidenza media costo del lavoro</b>	<b>78,8%</b>	<b>77,3%</b>	<b>77,6%</b>	<b>75,0%</b>	<b>-3,8%</b>

Tabella 2.8: Andamento del costo del lavoro interno e esterno negli 11 teatri tedeschi selezionati (2006-2009). Fonte: Theaterstatistick 2006/2007, 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010

La logica conseguenza di questo andamento, infatti, consiste in una lenta e graduale riduzione del peso del costo del personale stabile fino quasi a raggiungere il dato italiano. Contemporaneamente, aumentano di poco i costi del personale scritturato. Il peso del costo del lavoro, nel complesso, è in diminuzione. Come si vedrà, questa politica porterà a mettere in discussione il modello di produzione tedesco del repertorio.

La programmazione “a stagione” dei teatri d’opera italiani scongiurerebbe il mantenimento di una compagnia stabile di cantanti sia perché risulterebbe poco produttiva, data una tipica programmazione italiana, sia per la ricerca costante dell’eccellenza che spinge i teatri italiani, di volta in volta, ad assicurarsi sul mercato i

cantanti più idonei all'opera prevista dal cartellone. È quest'ultima circostanza che fa ritenere superiore qualitativamente l'opera in Italia che in Germania (Trezzini e Curtolo, 1984; Cori, 2004). Secondo Trimarchi e Puglisi (2007), per contro, nel modello a stagione il limitato affiatamento tra i cantanti rispetto all'*ensemble* può pregiudicare il livello qualitativo della *performance*.

Se è vero che l'*ensemble* è un costo fisso non comprimibile a carico del teatro per tutto l'anno, è altrettanto vero che, solitamente, gli artisti scritturati, proprio per le loro specifiche caratteristiche qualitative richieste dal teatro, ricevono una retribuzione a prestazione ben più elevata rispetto ai cantanti stabili.

L'ingaggio di artisti scritturati può, in talune circostanze, costituire un esempio di comportamento *à la Niskanen*, di cui si è parlato precedentemente a proposito della gestione delle risorse pubbliche. Ciò avviene in contesti di scarsità di risorse finanziarie, quando la ricerca massima del prestigio cioè porta il teatro a scritturare cantanti affermati il cui *cachet* non è coerente con il budget a propria disposizione<sup>64</sup>. La capacità di conquistare i migliori solisti è un elemento di forte competitività tra i teatri d'opera, non solo per questioni di lustro, ma anche perché consente al teatro di attrarre nuovi fruitori e possibili sponsorizzazioni. Senza le risorse necessarie per gli artisti affermati, non è da escludere la possibilità del teatro di farsi innovatore selezionando e promuovendo giovani professionisti di talento.

In Italia, l'alto costo dei *cachet* è sempre stato un punto critico e fonte di spreco. Trimarchi (1999), attribuisce questo fenomeno alla

“endemica mondanità di parte del pubblico ed alla presunzione di competenza di molti appassionati (i cosiddetti loggionisti) che spesso attribuiscono una rilevanza eccessiva ad aspetti isolati e non determinanti dello spettacolo come la riuscita di un acuto...nel mercato degli artisti lirici pochi possono chiedere remunerazioni elevatissime e sono allo stesso tempo invitati da molti teatri, mentre la maggioranza finisce per sopravvivere in un coro...”

(Trimarchi, 1999)

L'ultima frase di Trimarchi dimostra come anche nel contesto del teatro d'opera si assista a quel fenomeno analizzato da Rosen (1981) nel cosiddetto "modello delle

---

<sup>64</sup> Si veda a proposito pag. 5 l'esempio della stagione del Teatro dell'Opera di Roma negli anni 1991 e 1992.

*superstar*", ovvero una disuguaglianza negli ingaggi degli artisti: il reddito è concentrato a favore di pochi artisti, mentre i molti colleghi meno noti guadagnano somme notevolmente inferiori alle *star*. Il comportamento esigente del pubblico italiano facilita la percezione di insostituibilità, caratteristica che sta alla base del modello di Rosen, di pochi artisti dotati di particolari caratteristiche richieste dal pubblico.

A detta di molti, la lievitazione dei compensi è da attribuire anche al sistema delle agenzie le quali, fungendo da intermediari tra l'artista ed il teatro, farebbe inevitabilmente crescere gli ingaggi. Lo conferma esplicitamente il baritono Renato Bruson: " Riguardo i costi di noi cantanti, bisogna vedere quanto finisce nelle nostre tasche e quanto in quelle degli agenti. I veri padroni del teatro sono loro"<sup>65</sup>. È un problema che si presenta con intensità minore nel teatro di repertorio tedesco, sia per la presenza di cantanti stabili, sia per le minori esigenze del pubblico tedesco<sup>66</sup>.

Un ulteriore elemento significativo per interpretare un peso più elevato del personale stabile nei teatri tedeschi riguarda il corpo di ballo. Esso è sempre presente come componente dipendente nei teatri d'opera tedeschi – con un'importante eccezione, come si vedrà . Non lo è necessariamente in Italia. Le esigenze di bilancio e di contenimento dei costi fissi hanno portato alcuni teatri d'opera italiani ad eliminare la compagnia di ballo. Attualmente, delle dodici Fondazioni lirico-sinfoniche, sei ne dispongono: La Scala di Milano, Teatro dell'Opera di Roma, L'Arena di Verona, il Maggio Musicale di Firenze, il San Carlo di Napoli e il Teatro Massimo di Palermo, quest'ultimo in una fase di incertezza per la volontà da parte del Sovrintendente di esternalizzare il corpo di ballo<sup>67</sup>. Le Fondazioni non dotate del corpo di ballo allestiscono comunque una stagione di balletto, sebbene ciò rappresenti una parte marginale dell'offerta teatrale, non costituendo il ballo una capacità artistica interna . Nell'ottica della produttività, alla scelta di internalizzare il corpo di ballo dovrebbe corrispondere uno sfruttamento di tale risorsa artistica, oltre ad implicazioni organizzative e di coordinamento viste nel capitolo precedente. La tabella 2.9 indica gli spettacoli di balletto svoltasi nelle Fondazioni lirico-sinfoniche dal 2005 al 2009.

---

<sup>65</sup>[http://archiviostorico.corriere.it/2005/gennaio/20/Bruson\\_miracolo\\_regia\\_Zeffirelli\\_co\\_9\\_050120100.shtml](http://archiviostorico.corriere.it/2005/gennaio/20/Bruson_miracolo_regia_Zeffirelli_co_9_050120100.shtml)

<sup>66</sup> Quest'ultimo aspetto è collegato ad un discorso più ampio sulla concezione del teatro d'opera, che verrà ripreso nel paragrafo 5 dedicato al teatro a stagione e al teatro di repertorio.

<sup>67</sup> <http://infodanza.com/2012/04/12/rottura-tra-teatro-massimo-di-palermo-e-corpo-di-ballo/>

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>TOTALE 2005/2009</b>
Teatro Comunale di Bologna	0	0	9	13	15	<b>37</b>
Fondazione Teatro Lirico di Cagliari	15	38	14	18	15	<b>100</b>
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	75	55	44	29	18	<b>221</b>
Teatro Carlo Felice di Genova	7	16	8	15	13	<b>59</b>
Teatro alla Scala d Milano	61	56	55	57	55	<b>284</b>
Teatro di S. Carlo in Napoli	50	25	24	60	40	<b>199</b>
Teatro Massimo di Palermo	42	14	25	29	22	<b>132</b>
Teatro dell'Opera di Roma	55	67	72	78	80	<b>352</b>
Teatro Regio di Torino	54	33	49	29	24	<b>189</b>
Teatro Lirico "G. Verdi" di Trieste	36	22	16	17	19	<b>110</b>
Teatro La Fenice di Venezia	24	18	11	15	11	<b>79</b>
Arena di Verona	28	27	18	13	26	<b>112</b>

Tabella 2.9: Produzione di balletti nelle Fondazioni lirico-sinfoniche italiane. Dati del Ministero dei beni edelle attività culturali

Come previsto, 5 delle 6 Fondazioni dotate di un corpo di ballo stabile – evidenziate nella tabella - sono quelle che, nel periodo considerato, hanno presentato più spettacoli di balletto. Focalizzando l'attenzione sull'anno 2006, si osserva però un'anomalia: una produzione di balletto più elevata al Lirico di Cagliari e al Regio di Torino rispetto ad altri teatri dotati di una compagnia stabile (come l'Arena di Verona e il Massimo di Palermo). Ciò sembrerebbe giustificare l'alta percentuale del costo del Personale scritturato (si rimanda alla Tabella 5) nei due teatri, in modo particolare per il Regio di Torino. Si nota, in effetti, una corrispondenza tra tale quota e l'esistenza o meno della compagnia di balletto. Dei dieci teatri di cui conosciamo il peso della componente lavorativa esterna<sup>68</sup>, i quattro teatri che presentano la percentuale più bassa di questo dato (dal 10,3% del Maggio Musicale al 14,1% dell'Arena di Verona) sono proprio quelli che internalizzano il corpo di ballo. Seguono tutti i teatri privi della compagnia stabile, nei quali si riscontra, facendo una comparazione, una quasi perfetta relazione tra il numero di spettacoli di balletto presentati nei propri palcoscenici e la quota percentuale del costo del personale esterno. Quasi perfetta, si diceva, poiché tale quota non è determinata solo dalle

<sup>68</sup> Si ricorda l'indisponibilità di tale dato per il Teatro Comunale di Bologna, il Teatro dell'Opera di Roma e il S. Carlo di Napoli.

compagnie esterne di balletto ma anche dai cantanti ingaggiati per le opere. Questo può spiegare come mai per il Teatro G. Verdi di Trieste la quota sia più alta (20,1%) rispetto al Lirico di Cagliari (16,1%) sebbene quest'ultimo abbia presentato più spettacoli di balletto (38) rispetto al primo (22). Non si presenta, e questo sorprende, una correlazione tra e l'internalizzazione o meno del corpo di ballo e la quota del costo del personale stabile che dovrebbe essere più alta nei teatri datati del corpo di ballo.

Ogni teatro possiede in Germania una compagnia stabile di ballo. L'unica eccezione è costituita dai tre teatri di Berlino. La nascita della Fondazione "*Stiftung Oper in Berlin*", nel 2004, ha sciolto le tre compagnie di ballo stabili dei tre teatri riunendole in un'unica istituzione, lo *Staatsballett Berlin*. Si tratta di una compagnia indipendente, dotata di un proprio budget, staff, bilancio e programmazione, che rimane però legata ai tre teatri berlinesi esibendosi regolarmente sui loro palcoscenici. Per cui i tre teatri in questione non pagano un corpo di ballo interno, ma ospitano le esibizioni dello *Staatsballett Berlin* senza remunerare un rimborso poiché i ricavi da botteghino confluiscono direttamente nelle casse della compagnia stessa. Tale peculiarità trova riscontro in un tasso del costo del lavoro dipendente che per i tre teatri berlinesi è al di sotto della media rispetto agli altri.

Si tratta senz'altro di un'operazione che ha reso più efficiente la gestione delle risorse artistiche.

Il contesto sin qui delineato non può spiegare la maggior varianza nell'incidenza del costo del lavoro nei teatri tedeschi rispetto a quelli italiani. Se, per quanto riguarda i cantanti, c'è omogeneità all'interno dei due gruppi (cantanti stabili in uno, cantanti ingaggiati nell'altro), con riferimento al corpo di ballo abbiamo situazioni eterogenee in entrambi i gruppi (il corpo di ballo può essere a presente o meno).

Una prima motivazione del secondo punto – la diversa varianza – può essere ricercata nella componente orchestrale. Nelle Fondazioni lirico-sinfoniche italiane l'orchestra interna è una caratteristica peculiare che viene giustificata da una presunta maggior qualità delle performance artistiche ottenibili con un suo rapporto esclusivo e dipendente con il teatro (Leon, 2010). Essa, tuttavia, costituisce una quota non indifferente dei costi fissi del teatro. Essendo l'alto peso di questi costi una causa importante della rigidità strutturale dei teatri lirici, si sono levate diverse proposte

(Leon 2010b, Lanza Tomasi 2010) di una separazione dell'orchestra, del coro ed eventualmente del corpo di ballo, dal teatro, creando delle imprese culturali gestite dagli stessi artisti e legate al teatro attraverso accordi di lungo periodo. L'esempio riportato, come modello di questa politica, è il Teatro Regio di Parma. La Fondazione lirica-sinfonica Petruzzelli di Bari si era avvalsa inizialmente dell'Orchestra della provincia di Bari per le proprie attività, ma le mancate intese, che venissero incontro alle esigenze di programmazione delle due istituzioni, ha spinto la Fondazione alla costituzione di una propria orchestra.

Questa invocata scissione dell'orchestra dal teatro è presente in alcuni dei grandi teatri d'opera tedeschi. Da un lato abbiamo teatri d'opera, come quelli di Berlino, Dresda e Monaco, che hanno alle proprie dipendenze l'orchestra; dall'altro lato i teatri dell'opera di *Dusseldorf* e *Duisburg*, di Gelsenkirchen, di Amburgo e di Lipsia dispongono per le proprie attività di orchestre esterne indipendenti<sup>69</sup>. Queste sono le cosiddette *Kulturorchester*, un termine che designa un'orchestra sinfonica con uno staff permanente che regolarmente suona recite d'opera o concerti sinfonici, e viene finanziato dalla città o dal *Land* (Mertens, 2011). Le *Kulturorchester* hanno una lunghissima tradizione alle spalle, sono molto radicate nel territorio e presenti anche nelle comunità più piccole, facendo in modo che in Germania ci sia un'alta densità di orchestre classiche (Schulze e Rose, 1995).

L'*Oper Leipzig* rappresenta in questo contesto un caso interessante: il teatro è composto da due edifici: il *Musikalische Komödie* e la *Opernhouse*. Il primo è un teatro specializzato nelle operette e musical ed è dotato di una propria orchestra – *Orchester der Musikalischen Komödie* – che conta 47 elementi. Il secondo è il teatro principale, dove vengono rappresentate principalmente opere grazie alla collaborazione di lunghissimo corso – risalente al 1766 - di un'orchestra esterna: la monumentale *Gewandhausorchester*, l'orchestra più grande della Germania con 185 elementi.

Queste orchestre indipendenti, quando suonano per conto del teatro, ricevono da esso un compenso che costituisce una parte importante delle loro entrate. Per i teatri che si avvalgono di una orchestra esterna, invece, il costo per il rimborso alle orchestre è

---

<sup>69</sup> Rispettivamente: la *Duisburger Philharmoniker* e la *Dusseldorf Symphoniker*; la *Neue Philharmonie Westfalen*, la *Philharmoniker Staatsorchesterr Hamburg* e l'imponente *Gewandhausorchester Leipzig*

inferiore rispetto a quanto spendono i teatri di Berlino, Dresda e Monaco per mantenere la propria orchestra<sup>70</sup>. Su questo occorre una precisazione molto importante: nelle tabelle delle *Theaterstatistik*, il rimborso alle orchestre viene classificato come spesa interna e non come spesa per il personale scritturato. Il motivo di tale scelta risiede, probabilmente, nel fatto che l'accordo tra l'orchestra ed il teatro è ormai consolidato nella sua stessa storia, tale da non aggregarlo in una voce che comprende i costi degli artisti scritturati.

Il risparmio finanziario goduto dai teatri privi di un'orchestra dipendente viene pagato con una minore diversificazione produttiva: le *Kulturorchester* che servono il teatro vengono utilizzate quasi esclusivamente per l'opera e raramente per i concerti sinfonici, venendo queste prodotte nelle sale da concerto dove le orchestre risiedono.

Di fronte alla tentazione di esportare il modello tedesco nelle Fondazioni-lirico sinfoniche italiane, occorre considerare due aspetti. Il primo è relativo al finanziamento pubblico: il risparmio che i teatri avrebbero nel collaborare con un'orchestra esterna dovrebbe essere compensato comunque da un ente pubblico disposto a finanziare l'orchestra stessa. Non esiste paragone in questo senso tra le due realtà<sup>71</sup>. Il secondo aspetto riguarda la disponibilità di sale da concerto, adeguate ad una grande orchestra sinfonica, che le permetta di avere una sede propria. Su questo, la Germania ne è maggiormente dotata rispetto all'Italia.<sup>72</sup> In ogni caso Cori (2004) mostra pessimismo sulla volontà concreta di realizzare tale progetto di esternalizzazione dell'orchestra, in quanto i gruppi artistici non potrebbero mai accettare la perdita dello *status* acquisito alle dipendenze dirette del teatro.

Un altro aspetto che influisce sulla quota di personale scritturato riguarda la programmazione artistica. Come si diceva nel capitolo precedente, a seconda del concerto o dell'opera in programma può rendersi necessaria l'acquisizione di professionisti esterni da integrare all'orchestra o al coro stabili. Quanti più elementi

---

<sup>70</sup> In media, nel 2008 le grandi orchestre stabili da oltre 100 elementi sono costate circa 11 milioni di Euro all'anno; il rimborso dei teatri per orchestre di tali dimensioni era in media di 7 milioni di Euro all'anno.

<sup>71</sup> Stando ai dati del 2008, le 13 Istituzioni concertistico-orchestrali (ICO), realtà simile alle *Kulturorchester* per struttura organizzativa, stabilità dei componenti e continuità nelle loro attività, hanno ricevuto un finanziamento statale di circa 14 milioni di euro, poco più di 1 milione ciascuno (si veda la Relazione sull'utilizzo del FUS 2008). Le 45 *Kulturorchester* indipendenti dai teatri hanno ricevuto un finanziamento pubblico di 160 milioni di euro circa 3,5 milioni ciascuno (fonte *Theaterstatistik 2008-'09*).

<sup>72</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_concert\\_halls](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_concert_halls)

ha l'orchestra stabile e il coro, tanto minore o nullo sarà il ricorso a personale scritturato.

<b>Teatri</b>	<b>Coro</b>	<b>Orchestra</b>
Teatro Comunale di Bologna	61	85
Teatro Lirico di Cagliari	71	80
Maggio Musicale Fiorentino	78	103
Teatro Carlo Felice di Genova	61	92
Teatro Alla Scala di Milano	106	113
Teatro San Carlo di Napoli	82	102
Teatro Massimo di Palermo	67	108
Teatro dell'Opera di Roma	80	93
Teatro Regio di Torino	72	87
Teatro Lirico G.Verdi di Trieste	62	89
Teatro La Fenice di Venezia	66	101
Arena di Verona	54	81
<b>MEDIA</b>	<b>71,6</b>	<b>94,5</b>

Tabella 2.10: Componenti del coro e dell'orchestra nelle Fondazioni lirico-sinfoniche. Fonte: siti internet delle Fondazioni, consultate nel dicembre 2011.

<b>Teatri</b>	<b>Coro</b>	<b>Orchestra</b>
Deutsche Oper Berlin	80	135
Deutsche Staatsoper Berlin	86	133
Komische Oper Berlin	60	108
Sächsische Staatsoper Dresden	89	148
Musiktheater Oberlausitz	19	55
Deutsche Oper am Rhein	63	111
Musiktheater Im River	24	123
Hamburgische Staatsoper	74	122
Oper Leipzig	96	185
Bayerische Staatsoper Munchen	98	154
Staatstheater am Gartnerplatz	49	82
<b>% MEDIA</b>	<b>67,1</b>	<b>123,3</b>

Tabella 2.11: Componenti del coro e dell'orchestra dei teatri d'opera tedeschi, stabili e indipendenti Fonte: Theaterstatistick 2009-2010. Per il teatro Deutsche Oper am Rhein si è calcolata la media dell'orchestra di Dusseldorf e quella di Duisburg

Come si può evincere dalle Tabelle 2.10 e 2.11, per quanto riguarda il coro abbiamo una situazione simile tra i teatri italiani e quelli tedeschi, con una media per entrambi i campioni di circa 70 unità, seppur con situazioni estreme (i 19 componenti del *Musiktheater Oberlausitz* ai 106 del Teatro Alla Scala di Milano). Con riferimento alle orchestre, in Italia la situazione appare abbastanza omogenea con una media di 94 componenti per orchestra. In Germania, accanto ad orchestre molto piccole come quella del *Musiktheater Oberlausitz* di 55 elementi e l'orchestra dello *Staatstheatre am Gartnerplatz* di 82 elementi – comunque quasi pari ad un'orchestra italiana – ci sono compagini orchestrali di grandezza notevole, con più di 110 elementi, in grado di coprire tutto il repertorio musicale. Questo viene giustificato e dall'ampiezza del repertorio, tipico della programmazione di un teatro tedesco, e dalla necessità di suddividere l'orchestra in più formazioni per consentire lo svolgimento contemporaneo di più attività artistiche. Ai fini, invece, della programmazione di un teatro italiani, si sostiene che l'organico delle orchestre risulti essere eccessivo: sarebbero sufficienti 70/80 elementi stabili integrati eventualmente da qualche componente aggiunto negli spettacoli che lo richiedono (Tuccini, 2010).

La condizione di dipendenza o meno dell'orchestra e l'eterogeneità nella loro composizione numerica sono elementi che giustificano una maggiore varianza nel peso del costo del lavoro nei teatri tedeschi rispetto a quelli italiani.

Un'altra causa potrebbe derivare dalle diverse possibilità con cui un teatro tedesco può configurarsi giuridicamente.

Leggendo le premesse che accompagnano le tabelle dei volumi delle *Theaterstatistik*, si scopre che i teatri sotto l'amministrazione comunale o regionale hanno la possibilità di gestire certe funzioni, specialmente amministrative, tramite gli uffici pubblici e non in proprio, e a non assolvere a certe spese relative agli immobili<sup>73</sup>, riducendo in proporzione così una quota delle spese operative rispetto alle spese per il personale. Il personale, a sua volta, si riduce rispetto al personale esterno poiché certe funzioni amministrative vengono svolte direttamente da funzionari dell'amministrazione pubblica. I dati disaggregati mostrano che per questi teatri la spesa percentuale è minore per il personale amministrativo. Questo dato rappresenta,

---

<sup>73</sup> In particolare, la voce riguardante gli ammortamenti delle proprietà è molto bassa in questi teatri che in altri.

tuttavia, una piccola quota di costi del personale. Fermo restando le politiche per il personale che ciascun teatro adotta, tali considerazioni incidono in piccola parte sui dati del costo del lavoro. C'è un'ulteriore considerazione da fare: i teatri *Regietriebe* hanno una struttura dei costi molto rigida, in cui ciò che è stabilito per il personale non è scambiabile con altre voci di spesa extra-personale (Curtolo, Trezzini, 1984). Gli altri teatri, invece, hanno una maggior autonomia di spesa di personale interno rispetto a quello ingaggiato. Un caso a parte riguarda i tre teatri di Berlino, i quali, ripartendo i costi ed il personale amministrativo, presentano una percentuale bassa di spese per queste funzioni<sup>74</sup>. In linea generale, per quanto riguarda il peso del costo dei lavoratori interni ed esterni, influiscono le scelte che ciascun teatro compie in merito. Si può vedere, ad esempio, come nel 2006 il Teatro Regio di Torino abbia scelto la strada di minimizzare il peso dei lavoratori interni (42,3%), realizzato attraverso un minor impiego del lavoro straordinario e una diminuzione dell'organico<sup>75</sup>, e ricorrendo maggiormente al mercato per le prestazioni esterne (24,4%), come si è visto con riferimento al balletto. Comportamento simile, nel versante tedesco, viene attuato dall'*Oper Leipzig* che presenta il tasso più elevato del costo del lavoro esterno (19,7%). La tendenza opposta, invece, si verifica nel Maggio Musicale Fiorentino (62,7% e 10,3%) e nella *Deutsche Oper Am Rhein* (71,1% e 5,9%).

Il personale tecnico è l'altra componente, insieme al personale artistico, la cui utilizzazione dipende dalla produzione del teatro. Facciamo qui riferimento a quelle professionalità relative alla realizzazione di scene, costumi, logistica del palcoscenico, movimentazione delle scene e utilizzo delle luci. Il fabbisogno del personale tecnico deve essere adeguato, oltre che alla produzione del teatro, anche alle scelte di *outsourcing* delle attività di laboratorio (realizzazione delle scene, costumi...)<sup>76</sup>. Sotto il primo aspetto, si può ragionevolmente sospettare di come l'alta produzione e rotazione dei titoli in un teatro di repertorio necessiti di un personale tecnico maggiore rispetto alle necessità di un teatro a stagione. Riguardo al secondo aspetto, c'è da dire che i teatri maggiori tedeschi sono strutture quasi autosufficienti, avendo tutti i laboratori interni necessari per realizzare le scene, i costumi e le

---

<sup>74</sup>Tali informazioni sul costo del personale amministrativo possono essere dedotte grazie alle dettagliate tabelle della *Theaterstatistik*; altrettanto non si può dire per quanto riguarda le Fondazioni lirico-sinfoniche, che non disaggregano la voce relativa al costo del personale.

<sup>75</sup>Cfr. Delibera n. 39 del 2010 Corte dei conti

<sup>76</sup>Si veda pag. 15

attrezzerie necessari per le produzioni liriche. I teatri italiani al contrario hanno ridotto nel tempo il personale tecnico e di palcoscenico, dismettendo i laboratori di scenotecnica e di sartoria affidandoli a imprese specializzate esterne. I laboratori tutt'ora esistenti non producono integralmente le scene e i costumi ma ne possono integrare alcune componenti (Brunetti e Pinamonti, 2009). Queste considerazioni spiegano chiaramente il motivo di un'organico tecnico mediamente più alto in Germania. Le Tabelle 2.12 e 2.13 indicano quantitativamente il personale impiegato nei teatri d'opera italiani e tedeschi<sup>77</sup>.

<b>FONDAZIONI LIRICO-SINFONICHE</b>	<b>Tecnici</b>	<b>Artisti</b>	<b>Amministrativi</b>	<b>TOTALE</b>
Teatro Comunale di Bologna	81	200	53	<b>334</b>
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	132	258	56	<b>446</b>
Teatro Carlo Felice di Genova	80	196	50	<b>326</b>
Teatro alla Scala d Milano	357	349	83	<b>789</b>
Teatro di S. Carlo in Napoli	134	265	35	<b>434</b>
Teatro Massimo di Palermo	200	246	53	<b>499</b>
Teatro dell'Opera di Roma	243	305	71	<b>619</b>
Teatro Regio di Torino	114	196	44	<b>354</b>
Teatro Lirico "G. Verdi" di Trieste	79	193	25	<b>297</b>
Teatro La Fenice di Venezia	100	203	41	<b>344</b>
Arena di Verona	183	301	59	<b>543</b>
Teatro Lirico di Cagliari	52	145	32	<b>229</b>
<b>TOTALE</b>	<b>1755</b>	<b>2857</b>	<b>602</b>	<b>5214</b>
<b>MEDIA</b>	<b>146</b>	<b>238</b>	<b>50</b>	<b>435</b>

Tabella 2.12: Personale stabile delle Fondazioni lirico-sinfoniche nel 2008. Fonte: Ministero dei beni e delle attività culturali

<sup>77</sup> Si rimanda al capitolo 5, paragrafo 1 per i problemi relativi al reperimento dei dati sul personale stabile in Italia

<b>TEATRI</b>	<b>Tecnici</b>	<b>Artisti</b>	<b>Amministrativi</b>	<b>TOTALE</b>
Deutsche Oper Berlin	195	293	78	<b>566</b>
Deutsche Staatsoper Berlin	207	285	68	<b>560</b>
Komische Oper Berlin	137	263	32	<b>432</b>
Sächsische Staatsoper Dresden	355	361	43	<b>759</b>
Musiktheatre Oberlausitz	51	101	22	<b>174</b>
Deutsche Oper am Rhein	232	227	47	<b>506</b>
Musiktheater Im Revier	108	85	55	<b>248</b>
Hamburgische Staatsoper	322	226	60	<b>608</b>
Oper Leipzig	278	294	103	<b>675</b>
Bayerische Staatsoper	458	431	84	<b>973</b>
Staatstheater am Gartnerplatz	182	242	52	<b>476</b>
<b>TOTALE</b>	<b>2525</b>	<b>2808</b>	<b>644</b>	<b>5977</b>
<b>MEDIA</b>	<b>230</b>	<b>255</b>	<b>59</b>	<b>543</b>

Tabella 2.13: Personale stabile dei teatri lirici tedeschi nel 2008. Fonte: Theaterstatistick 2008-2009

Ciò che colpisce subito è il volume dell'organico dei teatri tedeschi, maggiore in media di 115 unità rispetto a quelli italiani. È proprio il personale tecnico a contribuire in maniera decisiva a questo squilibrio, con una differenza nella media di ben 86 lavoratori. Il dato sul personale artistico è da esaminare con una certa cautela. I dati tedeschi, infatti, non comprendono le orchestre esterne. Da questa constatazione, dovremmo attenderci un quantitativo di personale artistico più alto nei teatri italiani. Tuttavia dobbiamo considerare la quantità maggiore delle orchestre tedesche e la presenza di 8 compagnie di ballo stabili contro le sei di quelle italiane. Il dato sul personale amministrativo, infine, risulta di poco superiore nei teatri tedeschi rispetto a quelli italiani.

### *2.4.2 La contrattualistica*

Passiamo in rassegna alcuni aspetti della normativa che disciplina il lavoro, facendo dunque riferimento agli atti legislativi emanati da pubblici poteri e ai contratti di lavoro. Gli elementi disciplinabili che meritano la nostra attenzione per l'incidenza che hanno sul costo del lavoro e sulla produttività riguardano in modo particolare la consistenza numerica del personale e la flessibilità delle prestazioni lavorative delle masse orchestrali le cui informazioni, rispetto alle altre categorie lavorative, sono prevalenti. Prima di passare al confronto, è da segnalare una condizione contrattuale vigente in ogni orchestra sinfonica: la condizione di stabilità. Sebbene il rapporto a tempo indeterminato tra l'orchestra ed il teatro rende rigido e difficilmente comprimibile il suo costo, questa stato ha delle giustificazioni universali legate alla qualità delle esecuzioni. L'orchestra è un organismo molto complesso che necessita, per la sua nascita, di un costo elevato dato dall'enorme impegno economico, intellettuale, professionale e umano. Tale costo può essere ammortizzabile rendendola stabile, così da raggiungere il suo equilibrio (Albenzio, Bottone e Ruggieri 1993). È da segnalare, comunque, come la condizione di stabilità viene tradotta diversamente nei teatri italiani rispetto agli altri paesi europei.

Si inizia ad esaminare la contrattualistica prima con riferimento ai teatri italiani e successivamente a quelli tedeschi.

Il ruolo dominante dello Stato italiano nella regolamentazione giuridica dei teatri lirici si palesa anche nella sua facoltà di legiferare circa il dimensionamento dell'organico. Gli enti lirici italiani, fin dal dopoguerra, si sono adoperati in un processo di irrobustimento delle proprie strutture tecniche-amministrative ed artistiche prevedendo un organico a tempo indeterminato ben superiore rispetto alle necessità (Cori, 2004; Leon 2010a). Questa politica era favorita dai criteri pubblici di finanziamento, allora più di oggi, correlati al personale assunto, incoraggiando le organizzazioni teatrali ad intraprendere politiche del personale poco efficienti. La stabilità e la numerosità del personale, con l'adeguamento degli stipendi al costo della vita, sono elementi che hanno portato ad un aumento incontrollabile dei costi per il funzionamento dei teatri. La situazione divenne critica al punto che nel 1973 venne fissato per decreto ministeriale il contingentamento organico, rivisto successivamente

il 15 gennaio 1998 a seguito della trasformazione degli enti lirici in Fondazione. Il decreto 367/1996 aveva comunque garantito la continuazione dei rapporti a tempo indeterminato (art. 22 comma 5).

Negli anni si sono succedute altre norme tese a contenere le spese per il personale. Il decreto legge n° 7/2005 infatti impone il divieto di assumere per il 2005 (poi esteso anche negli anni successivi) personale a tempo indeterminato e limita la consistenza del personale a tempo determinato al 15% dell'organico dell'ente. Il blocco delle assunzioni è stato confermato dall'ultima legge n.100/2010 (art. 3 comma 5) ed ha durata per tutto il 2011, prevedendo nel 2012 la possibilità di assunzioni pari ai pensionamenti avvenuti nell'anno precedente ed entro i limiti di spesa relativi al personale cessato. Una deroga al blocco delle assunzioni è stabilita per quelle Fondazioni i cui ultimi tre bilanci siano in pareggio (art.3 comma 5 bis).

Uno dei problemi principali della contrattualistica negli enti lirici è la fissità dei rapporti lavorativi. La stabilità lavorativa, come si è detto, è una componente comune in ogni teatro, ma mentre nel resto del mondo il personale può essere sostituito in certe condizioni o dopo un periodo di tempo, solo in Italia “la stabilità è eterna, il personale cessato appartiene alla categoria dei pensionati” (Leon, 2010a). Ciò rende ancora più difficile comprimere i costi fissi.

*“Un turn-over per l'orchestra è indispensabile, tutte le orchestre hanno un turn-over. In Italia questo non è possibile perché mancano dei paracaduti per gli orchestrali. Una volta potevano andare ad insegnare ai conservatori, ora non più<sup>78</sup>. Il mondo del lavoro in Italia è chiuso, a questo si aggiunge che l'educazione musicale che c'è in Italia non può competere con quello tedesco dove la musica è una componente fondamentale dell'educazione. In questo modo si limitano le opportunità di lavoro fuori dal teatro per gli orchestrali”*

(Cristiano Chiarot, Sovrintendente del Teatro La Fenice)

Per quanto riguarda l'aspetto della flessibilità delle prestazioni lavorative, è necessaria una premessa per mettere in luce l'importanza che riveste ai fini della produttività. L'output del teatro d'opera consiste in un prodotto non standardizzabile il cui processo produttivo difficilmente verrà riproposto in forma modulare poiché,

---

<sup>78</sup> Gli articoli 267,273 274 e 508 del Testo unico della scuola n. 297/1992 stabilisce che il rapporto di lavoro a tempo indeterminato del personale artistico degli enti lirici è incompatibile con qualsiasi altro rapporto di lavoro dipendente. .

proprio per la sua complessità, di volta in volta si dovranno tenere conto di molteplici fattori mutabili legati al tipo di rappresentazione. A questo si aggiunge il fatto che le esigenze produttive di un teatro sono molto variabili, dipendendo dalla programmazione stagionale dell'attività artistica. In un contesto particolare come quello del teatro lirico, dove al lavoratore non viene sempre richiesto lo stesso carico di lavoro e l'impegno può essere discontinuo nel corso della settimana, si avverte maggiormente l'esigenza di contratti flessibili. In presenza di contratti rigidi e poco adattabili all'attività del teatro, gli effetti sulla produttività sono negativi, in quanto possono portare a due possibili conseguenze. La prima riguarda l'aumento del costo del lavoro attraverso il ricorso al lavoro straordinario o all'aumento dell'organico in funzione delle esigenze del teatro. La seconda attiene ad una limitazione dell'attività artistica o perché ci si trova in un contesto nel quale non sono sostenibili ulteriori costi del lavoro (si pensi alla necessità di limitare il numero di ore per le prove al fine di evitare lo scatto dello straordinario) o per la presenza di vincoli contrattuali che impediscono di fatto il prolungamento dell'attività.

Le prestazioni dei lavoratori delle Fondazioni lirico-sinfoniche vengono disciplinate dal Contratto Collettivo nazionale di Lavoro (CCNL), stipulato dall'Anfols (Associazione Nazionale Fondazioni lirico-sinfoniche) e dai lavoratori rappresentati dalle varie sigle sindacali. Tuccini (2010) evidenzia come l'ultimo CCNL - che risale al 2001- sia particolarmente rigido nel regolamentare le prestazioni lavorative degli artisti. Le critiche avanzate dall'autore riguardano la difficoltà di differenziare l'impegno dei lavoratori, ovvero di concentrarli in alcuni periodi e diminuirli in altri. Questo perché l'orario è fissato su base settimanale (28 ore per gli artisti) con dei limiti giornalieri (massimo 6 ore, tranne la domenica dove il limite è di 3 ore, e non più di due prestazioni al giorno), mentre le ore di straordinario vengono retribuite molto generosamente. Per fare un esempio, mezz'ora di straordinario equivale al 25% della retribuzione giornaliera, al 50% se in orario notturno. Nel caso di eccedenza anche di solo un minuto rispetto allo straordinario programmato, quel minuto verrà retribuito come il 12% della retribuzione giornaliera, il 25% se si superano i 5 minuti (art. 67 CCNL 2001). Lo straordinario, tuttavia, può essere ben gestito attraverso una gestione efficiente delle risorse lavorative.

Una programmazione di lungo periodo permette non solo di impegnare razionalmente le forze lavorative ma anche di prevedere in anticipo la quantificazione oraria delle diverse categorie lavorative ed, eventualmente, le necessità di un impiego lavorativo oltre i limiti previsti. La rigidità del CCNL si palesa anche nei numerosi vincoli che regolano le prestazioni delle masse artistiche. Per fare un solo esempio, per il coro la prova unica giornaliera di palcoscenico, che ha una durata massima di 3 ore e 30 minuti, non può in nessun caso essere prolungata ed esaurisce da sola l'orario giornaliero (art. 77 punto B). In generale il CCNL presenta una configurazione molto garantista per i lavoratori, prevedendo molti casi nei quali l'orario normale di lavoro viene limitato, impedendo una gestione più flessibile delle prestazioni.

Un altro esempio di rigidità riguarda il personale tecnico: il CCNL definisce in maniera molto dettagliata, oltre agli orari, le mansioni, limitando la mobilità del personale in senso orizzontale e costringendo le Fondazioni ad un organico tecnico sovradimensionato.

Alcuni istituti del CCNL, quali il livello retributivo, le indennità, le qualifiche e l'utilizzazione del personale aggiunto, possono essere disciplinati più dettagliatamente nel contratto integrativo aziendale (o contratto di secondo livello) che ogni singola Fondazione stipula con i propri sindacati. È con questo strumento che le Fondazioni tentano di rendere flessibili gli orari di lavoro, togliendo un po' di vincoli presenti nel contratto nazionale.

L'integrativo aziendale del Teatro La Fenice, stipulato nel 1999, aveva infatti tra gli scopi “una maggiore flessibilità degli orari di lavoro al fine di incrementare la capacità produttiva e la produttività del teatro” e “un minor ricorso al lavoro straordinario” (Baggioni e De Carlo, 2000).

Queste integrazioni gravano pesantemente sui bilanci delle Fondazioni, specialmente per le indennità previste: mediamente, arrivano a maggiorare il costo del lavoro di oltre un terzo il valore iniziale (Tuccini, 2010), non venendo neppure considerate ai fini della ripartizione del Fus<sup>79</sup>. Stante la personalità di diritto privato delle Fondazioni, gli accordi integrativi non sono pubblici. Qualcosa però è stata resa pubblica dalla stampa nazionale, facendo emergere la portata dei costi aggiuntivi e conseguentemente l'ulteriore serie di vincoli imposti alla programmazione del teatro.

---

<sup>79</sup> Si ricorda come il 65% della quota Fus è ripartita sulla base del costo del personale.

Scrive Alberto Mattioli in un articolo pubblicato sul quotidiano "La Stampa"

All'Arena di Verona, c'è l'indennità per il lavoro a turno dei tecnici di palcoscenico che, invece di essere riconosciuta solo a loro e a quelli che effettivamente partecipano allo spettacolo, viene corrisposta a tutti, compresi gli amministrativi. Per i coristi, ogni sfioramento anche di 5 minuti dell'orario giornaliero viene considerato come un 'ulteriore prestazione: insomma, lavori 5 minuti e sono considerate 5 ore...le comparse hanno l'indennità-arma, cioè un surplus per deambulare in scena brandendo la lancia degli egizi dell'Aida. Al Comunale di Bologna ogni spostamento del giorno di riposo (che secondo il CCNL non comporta oneri) viene compensata con una retribuzione che va dal 60 al 100% della paga giornaliera. ..a Firenze, al Comunale, se l'orchestra supera le 1240 ore annue (e succede quasi sempre) si ha diritto a 14 giorni di riposo compensativo. A Cagliari, al Lirico, l'orchestra può fare fino a 31 ore settimanali anziché le 28 previste dal CCNL, ma l'eccedenza non può superare le 30 ore annue: se si lavora un'ora sola di più all'anno, scattano 20 giorni di riposo supplementari. Dettagli che spiegano, fra l'altro, perché le orchestre italiane siano piene di aggiunti. A Roma, all'Opera, c'è l'indennità-Caracalla. Riguarda le Terme dove il teatro fa qualche recita d'estate. L'indennità copre tre mesi, nonostante a Caracalla la stagione duri meno, ed è estesa non solo a chi effettivamente lavora, ma a tutti i dipendenti. Al Regio di Torino, orchestrali e coristi, se superano le 30 domeniche lavorative annue (quelle previste dal Ccnl sarebbero 46) vengono retribuiti il doppio. Idem per i tecnici, solo che le domeniche sono 27.

(Alberto Mattioli, La Stampa, 22 giugno 2010)

Sergio Rizzo<sup>80</sup> (2011) ha riportato altre indennità, quali "l'indennità di lingua, che al San Carlo di Napoli scatta quando nel testo c'era anche solo una parola straniera, l'indennità di frac e l'indennità di cornetta che percepiscono i suonatori di quello strumento, soltanto perché diverso dalla tromba.

Lo scenario appena delineato è frutto di ciò che è stato descritto prima riguardo al potere esercitato dal gruppo artistico. Il teatro d'opera è, appunto, un terreno dove il sindacalismo ed il corporativismo trovano un terreno fertile dove esprimersi (Dupuis, 1993). È una condizione che deriva dalla fragilità e dal rischio della natura dello spettacolo, principalmente esposto dalle pressioni degli artisti i quali possono influire più di tutti sul risultato finale. Questo potere, che si esprime con la potente arma dello sciopero, rafforzato da una condizione lavorativa stabile, rende poco equo la bilancia dei poteri di contrattazione in sede di accordo. Da una parte, infatti, gli artisti cercheranno di ottenere le condizioni più vantaggiose possibili, mentre la controparte

---

<sup>80</sup> Corriere della Sera, 26 marzo 2011.

(i Sovrintendenti) è impegnata a scongiurare gli scioperi che arrecherebbero forti danni economici. In questo contesto, un ulteriore elemento di difficoltà, sottolineato da Lanza Tommasi (2010) e Leon (2010b), deriva dal potere politico dei rappresentanti degli enti locali nel Consiglio d'Amministrazione. Essi, attenti agli interessi privati dei lavoratori (ed elettori) si rendono disponibili a sostenere le loro richieste, anche sacrificando il bilancio della Fondazione. Ciò ad ulteriore dimostrazione di quello che si è detto prima, ovvero di come il ruolo pubblico e il potere politico possano costituire un limite ad una gestione manageriale a scapito dell'efficienza. Come riferisce Lanza Tomasi, ex Sovrintendente del teatro San Carlo di Napoli

Cosa può fare un Sovrintendente se il coro o il ballo ritengono dovuta un'indennità da contrattare, quando oltre a ballare e a cantare si chiede loro di parlare – un "hurrah o un evviva"- ed il sindaco presidente è propenso a cedere o tutt'al più consiglia al sovrintendente di ritirare la richiesta oggetto del contendere

(Lanza Tomasi, 2010)

I sindacati e gli artisti, dal canto loro, sostengono come le retribuzioni previste dal CCNL siano imbarazzanti per la loro qualifica, considerando che ogni musicista utilizza e mantiene il proprio strumento senza rimborso. Gli integrativi risultano così indispensabili per vedersi riconosciuta la propria professionalità.

Detto ciò, non stupiscono le ondate di protesta sfociate in scioperi per l'entrata in vigore della già citata legge 100/2010. Tale norma, infatti, investe soprattutto l'ambito della contrattazione sia di primo che di secondo livello.

Ecco cosa prevede la legge:

- L'art 2 decreta una procedura più centralizzata per la definizione del CCNL, con il supporto in sede di negoziazione dell'ARAN (Agenzia per la Rappresentanza Negoziale nelle pubbliche amministrazioni) e la sottoposizione del Ccnl alla Corte dei Conti.
- L'art. 3 prevede un giro di vite sui contratti integrativi aziendali. Il comma 3 dispone che essi possono essere rinnovati solo successivamente alla stipula di un nuovo CCNL; gli effetti derivanti dagli integrativi in contrasto con il medesimo CCNL verranno inapplicati o rinegoziati.

- L'art. 3 al 4° comma stabilisce che, decorsi 2 anni e in assenza di un accordo su un nuovo Ccnl, i trattamenti economici aggiuntivi che derivano dai contratti integrativi sono riconosciuti solo in caso di pareggio di bilancio, altrimenti saranno decurtati del 25%.

La legge in questione affronta sì una criticità delle Fondazioni liriche, ma non è priva di limiti evidenti. La norma ha la presunzione di individuare solamente nel fattore lavoro il problema principale delle Fondazioni, non affrontando altri fattori strutturali di più ampio respiro strategico. Un'altra critica, di natura giuridica, riguarda l'allontanamento delle Fondazioni dalla loro natura privatistica evidenziato dal modello previsto per le relazioni sindacali (Mainardi e Casale, 2010). L'intervento dell'ARAN, che rappresenta la controparte datoriale nella contrattazione collettiva del settore pubblico, unitamente al controllo del contratto nazionale da parte della Corte dei Conti, segnano un'inversione verso modalità pubblicistiche.

Complice lo sprone della legge 100, la situazione attuale è destinata probabilmente ad ulteriori novità, dato che in questi mesi si stanno avviando delle trattative tra l'ANFOLS e le rappresentanze sindacali circa il rinnovo dell'attuale CCNL.<sup>81</sup>

I principali elementi di modifica sulle quali si sta trattando riguardano proprio due aspetti critici dell'attuale CCNL prima menzionati:

*“Una maggiore flessibilità e la multiperiodalità. Flessibilità negli orari di lavoro togliendo un po' di vincoli che ci sono attualmente. Ad esempio, la possibilità di fare con il coro prove di regia più ampie, la possibilità di allungare i tempi delle prove in sala..La multiperiodalità invece significa computare le ore in un periodo molto ampio, 9 mesi ad esempio, entro il quale il lavoratore deve dare un certo numero di prestazioni e lavorare un certo numero di ore. Ci possono essere dei picchi di intensa attività lavorativa ed altri periodi dove il lavoratore può riposare, ma all'interno di questo periodo stabilito il lavoratore deve offrire un certo numero di prestazioni e non oltre”*

(Cristiano Chiarot, Sovrintendente del Teatro La Fenice)

La multiperiodalità è un concetto introdotto nella normativa nazionale del lavoro dal d.lgs 66/2003 in attuazione di una direttiva europea del 2000 che consente di eseguire orari settimanali superiori e inferiori rispetto all'orario normale a patto che in un

---

<sup>81</sup> <http://nonzittelarte.blog.tiscali.it/> notizia del 30 luglio 2012.

periodo lungo da stabilire, la media settimanale corrisponda all'orario normale. Nel settore lirico, l'attuazione della norma aveva incontrato molte difficoltà a causa della rigidità contrattuale. Una sua possibile introduzione nel nuovo CCNL risolverebbe un punto critico della contrattualistica delle Fondazioni liriche, specialmente per coloro le quali hanno una programmazione artistica di lungo periodo.

C'è da segnalare, infine, quanto prevede il già citato D.P.R. n.117 del 2011 che riconosce la forma organizzativa speciale a quelle Fondazioni che presentano determinati requisiti. È previsto al 5° comma dell'art. 3 la possibilità "di contrattare con le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative un autonomo contratto di lavoro che regoli all'unico livello aziendale tutte le materie che sono regolate dal Contratto collettivo nazionale di lavoro (C.C.N.L.) di settore e dagli accordi integrativi aziendali". Tale facoltà, di fatto, allontana le categorie lavorative dal CCNL<sup>82</sup>

Un'altra questione dove si è intervenuti per ridurre il costo del lavoro riguarda i contratti per gli artisti scritturati, elemento pregnante della modalità produttiva del teatro a stagione. Sebbene l'ingaggio degli artisti dovrebbe essere soggetto alle leggi del mercato, il carattere quasi totalmente pubblico dei finanziamenti ha giustificato degli interventi legislativi al riguardo. L'ultimo è del 2006, quando il Ministero ha adottato un decreto (il d.m. 28 febbraio 2006) per contenere le spese degli artisti scritturati con un apposito calmiere. I compensi minimi e massimi previsti sono divisi in categorie a seconda del livello di carriera, esperienza e valore artistico. Una deroga del 20% sul massimale è concessa solo ad artisti "la cui eccellenza è universalmente riconosciuta". La norma ha incontrato qualche polemica perché precluderebbe alle Fondazioni la possibilità di competere qualitativamente con le altre istituzioni mondiali.

Passando ora alla situazione tedesca, c'è da premettere che a causa dello scarso materiale reperibile al riguardo, le informazioni sulla contrattualistica dei lavoratori dei teatri d'opera tedeschi sono più povere rispetto a quelli italiani, ma sufficienti per poter operare un confronto<sup>83</sup>. Non avendo riscontri di interventi legislativi specifici

---

<sup>82</sup> È la metodologia adottata recentemente dalla FIAT, quindi in un settore completamente diverso da quello delle Fondazioni liriche.

<sup>83</sup> Le informazioni in possesso si occupano quasi esclusivamente degli orchestrali, trascurando le altre categorie lavorative.

sul tema da parte delle istituzioni pubbliche - del resto è stato più volte evidenziato una limitata invadenza normativa sui teatri tedeschi tale da lasciarli una certa autonomia decisionale come, ad esempio, con riferimento all'organico del teatro - la fonte di cui ci avvarremo sarà il contratto collettivo nazionale in vigore in Germania, all'interno del quale verranno prese in considerazione gli elementi che incidono sulla produttività, in particolare la flessibilità delle prestazioni lavorative.

In Germania abbiamo due contratti collettivi nazionali associati al teatro d'opera: uno per gli orchestrali (*Orchestertarifvertrag*, abbreviato in *TVK*) e uno per gli altri ruoli artistici (cantanti solisti, attori..) e tecnici di palcoscenici (*Buhnentarifvertrag* abbreviato in *NV Buhne*). Si tratta di contratti nazionali e non federali, stipulati dall'Associazione dei teatri e delle orchestre tedeschi (*Deutscher Bühnenverein*), che rappresenta la parte datoriale, e dalle tre associazioni che riuniscono le varie categorie lavorative: un'associazione specifica per gli orchestrali, una per i coristi ed un sindacato dei lavoratori teatrali. L'ambito di applicazione di questi contratti trascende dalla forma giuridica dei teatri, omologando i lavoratori di tutti teatri sovvenzionati pubblicamente, dai teatri nella forma *Regietrieb* a quelli configurati nelle società a responsabilità limitata (*GmbH*).

Per quanto riguarda i professori d'orchestra, per i motivi già citati, viene anche qui confermato il rapporto di lavoro stabile a tempo indeterminato. Discorso diverso per i coristi ed i ballerini, la cui disciplina prevede l'inserimento nel coro con un contratto a tempo determinato, anche se solo i primi hanno una stabilità simile agli orchestrali in quanto il contratto nazionale prevede per essi forti limitazioni alla possibilità di disdire il contratto<sup>84</sup>. In pratica, la riduzione dell'organico risulta difficile per l'orchestra ed il coro. Nonostante ciò, la stabilità non si configura come una condizione di lavoro "eterna". Esistono nel contratto delle clausole che permettono al datore di lavoro di disdire il contratto di lavoro in presenza di motivazioni urgenti attinenti a ragioni economiche o artistiche, come il venir meno del rendimento qualitativo del professore d'orchestra.

I cantanti dell'*ensemble* hanno una condizione contrattuale molto diversa. Essi sono ingaggiati con contratti a tempo determinato per un periodo di uno, due o tre stagioni. Dopo 15 anni consecutivi di servizio presso un teatro, è prevista la stabilità con un

---

<sup>84</sup> Per dettagli si veda Albenzio, Bottone e Ruggieri (1993), pag. 16 e seguenti

contratto a tempo indeterminato (Haunschild, 2003). La mobilità dei cantanti consente di modulare l'ampiezza dell'*ensemble* in funzione delle esigenze del teatro e dei costi, come conferma la tendenza generale di una loro riduzione a favore dell'ingaggio di artisti ospiti. Questa condizione dei cantanti è motivata anche dalla libertà artistica dei direttori teatrali giacchè è frequente che il direttore, spostandosi da un teatro ad un altro, si porti con sé qualche componente dell'*ensemble* (Haunschild, 2003). A proposito della graduale sostituzione degli artisti stabili con gli artisti *free-lance*

*“Gli artisti di un ensemble hanno contratti per 1,2,3,4 anni e non saranno disoccupati in quel periodo. Se hai solo contratti per artisti free-lance, questi dureranno per una settimana o per un mese o per dieci spettacoli e il prossimo contratto sarà, ad esempio, tre mesi dopo. Ci sarà un periodo di disoccupazione tra i due ingaggi e c'è la questione di cosa avviene in quel periodo nel quale hai bisogno di soldi dal sistema di pubblica previdenza per i sussidi di disoccupazione. Alla fine, il sistema pubblico che finanzia il teatro pagherà più o meno lo stesso anche se questi artisti lavorano meno rispetto ai componenti dell'ensemble. In Francia è riconosciuta la categoria intermittant (lavoratori intermittenti dello spettacolo), e il sistema di previdenza sociale prevede il pagamento di un sussidio a chi ha avuto un breve periodo di ingaggio in un teatro. La Francia spende in un anno circa un miliardo di euro solo per finanziare la disoccupazione di questi artisti, che è la metà del finanziamento pubblico tedesco ai teatri e alle orchestre. Anche questo argomento è oggetto di dibattito pubblico. L'idea è che alla fine, sia con i cantanti stabili che con quelli ingaggiati, la spesa pubblica sia la stessa”*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Quello che colpisce maggiormente nei contratti collettivi tedeschi per gli orchestrali, specialmente avendo in mente i rilievi critici mossi al CCNL italiano, è l'estrema flessibilità prevista negli orari di lavoro. Si tenga presente che il contratto collettivo nazionale tedesco su questo tema, come per altri aspetti, pone delle basi e stabilisce limiti generali, lasciando ai singoli teatri la facoltà di dettaglio, similamente ai nostri integrativi aziendali. Un'altra particolarità del contratto tedesco consiste nell'assenza di termini categorici quali “mai”, “deve”, “sempre” (Trezzini e Curtolo, 1984; Albenzio, Bottone e Ruggieri 1993), sintomo della volontà del contratto di dare soli un indirizzo generali ai teatri, lasciando a questi la discrezionalità di regolamentare i principi nei dettagli. Tuttavia, date le difficoltà di reperire contratti aziendali specifici, ci rifacciamo a quello nazionale. In esso la computazione dell'orario avviene su base

quasi semestrale, ovvero all'orchestrale viene richiesto di svolgere almeno 183 prestazioni in un periodo di 24 settimane<sup>85</sup>. Dunque ci possono essere settimane con 6 prestazioni (recite ogni sera dal martedì alla domenica, per esempio) ed altre dove ne son richieste 10 (recite ogni sera e 4 prove). L'importante è non superare le 123 prestazioni dopo 24 settimane per non incorrere in regime di straordinario. In pratica è l'applicazione del concetto di multiperiodalità messa in pratica dai teatri tedeschi ben prima della direttiva europea. Al fine di evitare situazioni di sovraccarico, come può essere la troppa concentrazione delle prestazioni in poche settimane a cui seguono settimane prive di servizi, il contratto ha previsto i cosiddetti periodi di compensazione. Si intendono con questi dei vincoli quali i limiti di 10 prestazioni a settimana. Se raggiunto tale limite, la settimana seguente il limite diventa di 9 servizi. Se a questa settimana segue una da 10, la successiva sarà di 8. Si tratta di un meccanismo che permette di scandire una rotazione di periodi liberi in prossimità dei quali si può svolgere qualche prestazione in più, ma in maniera coordinata.

Nonostante questi margini, che rappresentano comunque indicazioni non tassative, la flessibilità, rispetto al sistema italiano, è garantita dall'assenza di limiti giornalieri, ma solo settimanali. Inoltre la casistica che determina i vincoli sulla durata delle prove ordinarie e straordinarie è decisamente più esiguo.

*“I contratti sono molto flessibili. Se guardi ai lavoratori del palcoscenico, cantanti, ballerini, tecnici..ma anche chi lavoro dietro il palcoscenico, non c'è più o meno un orario regolato dal contratto nazionale. Per il coro e i danzatori ci sono dei regolamenti sugli orari delle prove ma non c'è un tempo ben definito. Ogni teatro d'opera può decidere come regolare gli orari di lavoro.”*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

È indubbio come il sistema delineato, grazie all'elasticità prevista, adatti l'impiego dei lavoratori in funzione della programmazione. Si limita in questo modo il ricorso al lavoro straordinario e di riflesso il costo del lavoro, motivazione sufficiente per auspicare l'introduzione di un sistema simile in Italia (Lanza Tommasi, 2010).

---

<sup>85</sup> Questa disposizione, stabilito nell'ultimo contratto stipulato nel 2009, modifica il vecchio parametro il quale comunque era molto flessibile. Si stabiliva, infatti che l'orchestrale dovesse svolgere in media otto prestazioni nell'arco di otto settimane. In pratica non si devono superare le 64 prestazioni in 8 settimane (8x8).

È da tener conto, tuttavia, che i diversi sistemi produttivi pongono esigenze differenti, il cui riflesso sui contratti è inevitabile. Se, infatti, è normale l'alternanza di diversi orchestrali nei medesimi ruoli, occorre su questo distinguere il sistema a stagione da quello di repertorio. Nel primo tale alternanza è legata dai titoli delle varie opere, nel secondo ciò non è ben definito a causa di una diversificazione e alternanza dell'offerta ben più ampia. Di conseguenza, in un teatro tedesco può avvenire che gli orchestrali che abbiano partecipato alla prova in programma non siano gli stessi che la sera andranno lo spettacolo (Albenzio, Bottone e Ruggieri, 1993). Da qui l'esigenza di "fungibilità" dell'orchestrante reso possibile solamente da una previsione di elasticità del contratto di lavoro, oltre che dalla possibilità di avere un'orchestra con moltissimi elementi.

A proposito del costo del lavoro orchestrale, è da segnalare una particolarità prevista dal contratto: i posti in organico dell'orchestra contribuiscono a determinare il livello retributivo dei professori d'orchestra (Mertens, 2011). Vengono individuate sette categorie retributive basate sull'ampiezza dell'organico (dalla categoria D con orchestre con meno di 56 elementi alla categoria A1 corrispondente alle orchestre con più di 130 elementi). In pratica, quanto più grande è l'orchestra, tanto maggiore sarà la retribuzione del singolo orchestrale. Il costo dell'orchestra risulterà per il teatro più che proporzionale rispetto al numero dei componenti

Il contratto tedesco, passando alla questione delle indennità, ne prevede due: l'indennità di strumenti particolari e l'indennità di abbigliamento particolare richiesto dal teatro.

*“Per gli artisti scritturati questo non esiste: loro devono cantare quello che è previsto nel contratto. Per il coro e l'orchestra ci sono delle indennità uguali in tutto il mondo. Per questo sono rimasto sorpreso quando ho letto nei giornali tedeschi che c'è un dibattito in Italia sull'indennità del frac. È normale in tutti i paesi pagare queste indennità, avviene in Gran Bretagna, in Francia, in Germania, negli Stati Uniti. In Germania c'è un'indennità per esempio, se il musicista suona uno strumento particolare oppure, ma non in tutti i casi, se il coro canta in una lingua straniera particolarmente difficile.”*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Riguardo i contratti di secondo livello, se in quelli italiani sono stati individuati aspetti critici per gli effetti di aumento esponenziale del costo del lavoro; in Germania

l'effetto è esattamente l'opposto. Sappiamo da Vogt (2006) che nei contratti aziendali di molti teatri il personale artistico ha decurtato il proprio salario rispetto al contratto nazionale per assicurare la sopravvivenza dei teatri. Il rischio sollevato è che si possa determinare la fuga degli artisti più qualificati.

### ***2.5 Teatro e stagione e teatro di repertorio***

Nel capitolo 1 (par. 1.2.5) si è già discusso di cosa differenzia un teatro di stagione da un teatro di repertorio. La prima forma caratterizza i teatri lirici italiani, la seconda quelli tedeschi.

È innegabile come la modalità di repertorio garantisca una produttività maggiore rispetto ad un teatro a stagione. Ogni stagione di un teatro lirico italiano è, sostanzialmente, una sorta di festival permanente: il teatro propone un numero limitato di produzioni (circa 10-12 titoli) in successione. Gli spettacoli proposti sono generalmente nuovi allestimenti, quindi opere con una nuova scenografia, regia, stile musicale degli interpreti: tutti elementi che comportano un tempo di preparazione, prima della messa in scena, molto lungo. Ogni titolo viene messo in scena per un numero limitato di recite, per poi essere abbandonato e sostituito da una nuova produzione. Un teatro lirico tedesco propone ogni anno, accanto ad un numero limitato di nuovi allestimenti (3-4 titoli), riprese di vecchi spettacoli (30-40 titoli). Queste vengono alternate e ripresentate più volte a seconda del riscontro del pubblico, mentre i nuovi allestimenti contribuiscono al repertorio del teatro in quanto verranno riproposti nelle stagioni successive. L'obiettivo di un tipico teatro d'opera tedesco è quello di dare recite sette giorni su sette, possibilmente con sette spettacoli differenti.

*“Programmare 400-500 spettacoli all'anno non è economico. Da un lato hai bisogno un grande staff tecnico, ma dall'altro lato offri molti spettacoli al pubblico, dunque dal punto di vista culturale è interessante per la città avere 200.000 spettatori in teatro con 500 spettacoli piuttosto che avere 70.000 spettatori con 200 spettacoli. È importante per la vita culturale della città.”*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Il teatro a stagione e di repertorio possono essere interpretate come due distinte “tecnologie” o processi produttivi, ovvero due diversi procedimenti di trasformazione

degli input (lavoro e assetto tecnico) in output (l'insieme degli spettacoli previsti nella stagione). Effettivamente è l'utilizzo degli input che contribuisce a differenziare queste due forme produttive. Nel teatro di repertorio, com'è stato detto, è l'utilizzo di una compagnia stabile di cantanti - oltre al riutilizzo di allestimenti e costumi - che consente la rotazione di numerosi titoli. Se, al contrario, si chiamassero dall'esterno dei cantanti per ogni singola produzione, come avviene nel teatro a stagione, è evidente l'impossibilità di raggiungere i livelli quantitativi del teatro di repertorio.

L'altro input caratterizzante il processo produttivo riguarda l'assetto tecnico. Un teatro di repertorio deve essere dotato di strutture di palcoscenico tecnologicamente avanzate per permettere un rapido allestimento e disallestimento delle scenografie e consentire, dunque, una rotazione quotidiana degli spettacoli. Da questo punto di vista, i teatri tedeschi appaiono più avanzati rispetto a quelli italiani: dopo esser stati completamente distrutti nel secondo conflitto mondiale furono ricostruiti nel dopoguerra dotandoli dei dispositivi meccanici e scenotecnici più avanzati, in considerazione delle moderne scenografie e delle esigenze di un teatro di repertorio. C'è da aggiungere anche che la maggior semplicità degli allestimenti di un teatro di repertorio renda indubbiamente più agevole la loro sostituzione.

I teatri tedeschi sono caratterizzati anche dalla loro notevole grandezza, frutto di precise scelte urbanistiche: la sala dove si dispone il pubblico è una piccola parte di un complesso edilizio che contempla magazzini, laboratori, sale di prova, vari palcoscenici. Questo aspetto ha evidenti impatti positivi sulla produttività, per i vantaggi che comporta nell'organizzazione del lavoro e della tempistica per l'utilizzo degli spazi, evitando rallentamenti nel processo produttivo<sup>86</sup>

I teatri lirici italiani, al contrario, sono edifici risalenti al '700 e '800 di grande valore storico e culturale, ma proprio per questo presentano delle rigidità architettoniche non indifferenti. Questi teatri erano stati concepiti per scenografie con scene dipinte, da cui consegue la mancanza di introdurre strutture automatizzate nel palcoscenico per la rotazione di scenografie complesse (Donato, 2004), e la difficoltà nella loro introduzione. Tale condizione è superabile solo con importanti e, dato il valore storico dei teatri italiani, delicati lavori di ristrutturazioni. A questo si aggiunge una carenza strutturale sia di spazi per contenere gli allestimenti di varie opere, sia di

---

<sup>86</sup> Si veda il Capitolo 1 nel paragrafo dedicato all'assetto tecnico.

luoghi, diversi dal palcoscenico, per le prove d'orchestra, di scene, di luci o tecniche. Un freno alla produttività può costituire, ad esempio, il fatto che mentre di sera si recita l'opera prevista in cartellone, di giorno si prova la produzione successiva. Avendo una sola sala per le prove d'insieme con spazi ridotti per l'immagazzinaggio delle scene, si è costretti allo smontaggio e rimontaggio continuo degli allestimenti. Non sono mancati, comunque, notevoli lavori di ristrutturazione, come abbiamo visto per quanto riguarda il Teatro Alla Scala di Milano ed il San Carlo di Napoli, ai quali si aggiungono il Regio di Torino, dotatosi di nuove strutture nel 1973, ed il Carlo Felice di Genova, riaperto nel 1991.

In sintesi, mentre il teatro di repertorio investe nella quantità, il teatro di stagione investe nella qualità: le scenografie innovative e i grandi artisti internazionali (cantanti, registi, étoile) ingaggiati *ad hoc* per ogni rappresentazione hanno contribuito ad una reputazione internazionale di eccellenza e creatività dei nostri teatri lirici. La qualità, tuttavia, presuppone dei sovracosti che possono sfociare in sprechi e inefficienze, se non sono legati agli obiettivi di bilancio e di programmazione o si rivelano essere fini a sé stessi aggiungendo poco o nulla al prodotto finale se non un'eccessiva enfasi o ridondanza. Il rischio è che si verifichino comportamenti *à la Niskasen*, come lo "spreco delle messinscene" o ingaggi proibitivi di cantanti appartenenti allo *star system*. In Italia ciò è stato alimentato da una "competizione" tra i teatri lirici in una continua rincorsa allo sfarzo, complice la fama che ogni teatro si è costruito nel tempo, e rafforzato dall'orgoglio di cui vive ogni teatro italiano per il fatto di trovarsi nella patria dell'Opera lirica. Si considera, in ogni caso, la difficoltà, per un prodotto complesso come lo spettacolo d'opera lirica, di attribuire un giudizio di qualità il quale non può essere associato automaticamente al suo costo di produzione<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> La qualità di uno spettacolo d'opera può essere riferito a molteplici componenti (scenografiche, strumentali, corali, coreografiche..) e soprattutto è legata anche a variabili soggettive ed emozionali che variano tra le categorie di fruitori: il pubblico, la critica e la comunità artistica molto probabilmente daranno diversi giudizi sulla qualità dello stesso spettacolo. Non si può negare che l'ingaggio di direttori d'orchestra, cantanti, registi di fama internazionale accrescano la qualità del risultato finale. A tal proposito, segnalo il lavoro di Tobias (2004), il quale utilizzando un modello econometrico dimostra che c'è una correlazione positiva tra fattori di spesa come i costi della scenografia, del cachet e la qualità (quantificata raccogliendo i giudizi dei critici che rappresentano comunque una parte dei destinatari del prodotto). Tuttavia il costo per il personale artistico non è un sinonimo automatico di qualità, questa dipende anche da altri fattori interni quali la coesione interna

In base alla modalità produttiva del teatro si hanno diverse opportunità per aumentare la produttività. In un teatro di repertorio ciò è possibile grazie alle economie di scala, poiché le riprese di spettacoli, riproposti e replicati nell'arco di diversi anni, permettono di ammortizzare i costi fissi riducendo sensibilmente i costi medi unitari per spettacolo.

*“Se offri 200 spettacoli di opera all'anno con tutte le prove necessarie, o se produci solo 50 spettacoli di opera ugualmente devi pagare gli artisti stabili che hai tutto l'anno. Dal punto di vista economico se hai un'orchestra, un coro e uno staff tecnico, è meglio produrre più performance e utilizzare al meglio la mano d'opera che hai.”*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Ricordando che lo sfruttamento delle economie di scala acquista una convenienza economica se i ricavi di un singolo spettacolo coprono i suoi costi variabili, risulterà chiaro come questa circostanza avvenga più facilmente nel teatro di repertorio, dal momento in cui i cantanti rappresentano dei costi fissi, appartenendo prevalentemente all'*ensemble* stabile del teatro.

L'altra condizione tale da rendere efficaci le economie di scala è l'adeguamento della domanda all'offerta teatrale. Su questo punto, Nova (2002) sottolinea come il modello di repertorio sia più flessibile nella gestione del ciclo di vita del prodotto e maggiormente adattabile alle esigenze della domanda, sia nella diversificazione del prodotto offerto che nella frequenza. Nel teatro a stagione, il ciclo di vita del prodotto è limitato con il rischio di una mancata sincronizzazione tra domanda e offerta (eccesso della prima con conseguente sua insoddisfazione o eccesso della seconda con conseguente sottoutilizzo della capacità produttiva).

In ogni caso, è proprio la forma produttiva del teatro di repertorio a garantire una presenza costante di spettatori, essendo essa stessa causa, o conseguenza, di una concezione dell'opera come una forma d'arte popolare, almeno rispetto all'Italia. Di certo, il numero ridotto delle rappresentazioni di un teatro a stagione fa diminuire il pubblico potenziale (Dupuis, 1993) e i maggiori costi sostenuti per mantenere un cartellone denso di nuovi allestimenti si riflettono in parte sul prezzo del biglietto.

---

tra i lavoratori, il clima organizzativo, il rispetto dei tempi, il rapporto con i fornitori esterni, la capacità dell'ente di favorire la crescita delle risorse interne...

Questa differenza, produttiva e culturale, è radicata nella storia: le attività dei teatri veneziani del XVIII secolo erano articolate in stagioni - stagione di primavera, stagione di autunno e la stagione di carnevale - durante le quali venivano presentati mediamente tre titoli d'opera e un balletto (Brunetti, 2009). Da quel modello si è sviluppato il teatro d'opera italiano. In Germania, gli obiettivi nei confronti del teatro erano diversi. Scrive Quirino Principe (2004), con riferimento al teatro tedesco dell'800:

Il teatro offriva circa 300 spettacoli all'anno, secondo una scelta civile e culturale che differenzia ancora oggi i teatri austro-tedeschi dalla politica iperselettiva e sostanzialmente antisociale e anticulturale seguita oggi dai teatri italiani, i quali bruciano le loro non esigue risorse finanziarie erogate da enti pubblici in pochi costosissimi spettacoli, accessibili soltanto ai ricchi e privilegiati (Quirino Principe, 2004)

Al di là un giudizio severo nei confronti dei teatri italiani, quello che si sottolinea è l'idea tedesca del teatro d'opera come un servizio della città offerto ai cittadini, che deve produrre molto per giustificare un così largo ammontare di denaro pubblico. Non è un discorso trascurabile se pensiamo a coloro i quali mettono in dubbio la legittimità del finanziamento pubblico, argomentando ciò sulla base delle poche alzate di sipario dei teatri italiani. Il modello produttivo "a stagione" sembra concepire l'opera più come evento piuttosto che come servizio. Si può sostenere che sull'argomento esiste un'indole diversa tra le due nazioni.

Scrive sempre Quirino Principe (2004):

Allora, come oggi, il teatro musicale era in Italia il frutto di una selezione che mirava all'eccellenza artistica. Nell'area austro-tedesca, e soprattutto nelle zone protestanti della Germania, era molto più vivo un teatro popolare che mirava a un'alta frequenza di spettacoli, spesso trascurando la qualità. In Italia, il teatro d'opera era alta scuola di canto, arte e letteratura. In Austria e in Germania, soprattutto in Germania, il teatro musicale nella sua fenomenologia più diffusa era inteso come pedagogia dilettevole, professione, lavoro.

(Quirino principe, 2004)

In effetti, il ricorso al repertorio ha una valenza didattica sul pubblico giovane, (Leon, Tuccini 2010) aumentando le opportunità di consumo e contribuendo alla

formazione musicale di nuove fasce di fruitori, meno esigenti su aspetti specifici dello spettacolo rispetto al tradizionale pubblico italiano della lirica (si ricordi i cosiddetti "loggionisti" citati precedentemente). Il diverso rapporto esistente nei due paesi tra educazione musicale e teatro d'opera non è avulso dalle considerazioni sulle due differenti modalità produttive. Mentre in Italia, com'è noto "non è previsto alcun insegnamento musicale nella formazione culturale di base" (Nicoletti Altimari, 2007), in Germania la musica è una componente importante nel sistema scolastico tedesco che permette ad ogni alunno di venire in contatto con essa fin dalla scuola primaria (Nimczik, 2011). È risaputo che l'Opera e la musica colta, più di ogni altra forma d'arte, necessitano di un'esplicita azione educativa fin dall'infanzia. Si tratta infatti di repertori culturali che, a differenza del cinema, dell'arte, della musica leggera, non sono immersi nel quotidiano (Delfrati, 2011). In questo contesto, il teatro di repertorio, con la fluidità di titoli che gli permette di realizzare una proposta musicale continuativa, diventa un punto di riferimento verso il quale orientarsi con abitudine. All'opposto, la caratterizzazione del teatro a stagione legata all'evento e alla sfarzosità rischia di non attirare un pubblico nuovo e di limitare la conoscenza del vasto patrimonio operistico.

Come riportano Colbert *et al.* (2001), citando un lavoro di Throsby (1994)

Il consumo relativo delle arti crescerà col passare del tempo non a causa di un cambiamento dei gusti del pubblico, ma perché il prezzo ombra delle arti cala quando l'esperienza, la comprensione e altre qualità umane di capitale importanza, spesso associate all'arte, vengono coltivate" (Throsby, 1994).

La nozione di "gusto coltivato" si dimostrerà una variabile decisiva, particolarmente per spiegare il consumo delle cosiddette arti "colte" come l'opera, il teatro impegnato, il balletto classico e moderno, la musica classica e tutte le interpretazioni di arte sperimentale o d'avanguardia (in opposizione al varietà, al circo e ai musical).

(Colbert *et al.*, 2001)

A titolo esemplificativo, si veda la Tabella 2.14 che mostra come la gamma produttiva sia più estesa nei teatri tedeschi che in quelli italiani.

	COMPOSITORI	RAPPRESENTAZIONI	TITOLI	NUOVI ALLESTIMENTI
ITALIA	78	1186	153	53
GERMANIA	188	6882	388	389

Tabella 2.14: Diversificazione dell'offerta di opere in Italia e in Germania nel 2007. Fonte: Trimarchi e Puglisi (2007).

Non è da dimenticare, inoltre, l'importanza di un frequente consumo culturale alla luce dei modelli economici della formazione di abitudini. Questi modelli, infatti, ipotizzano un aumento del consumo d'arte come risultato dell'"assuefazione" (*addiction*) del consumatore. Egli, con l'aumentare del consumo culturale, vedrebbe crescere o l'utilità marginale del consumo di cultura (modello delle preferenze endogene) o il suo prezzo sostenuto (modello delle preferenze esogene di Becker e Stigler, 1977), creando un circolo virtuoso (fenomeno sintetizzabile efficacemente con le espressioni *learning by consuming*).

Ritornando all'aspetto più strettamente produttivo, si diceva che, mentre un teatro di repertorio può sfruttare le economie di scala per l'aumento della produttività, un teatro di stagione può ricorrere alla co-produzione con altri teatri recuperando margini di efficienza<sup>88</sup>. Questa politica è stata incoraggiata anche dai poteri pubblici, come abbiamo visto in merito ai criteri di qualità per l'assegnazione dei contributi Fus. Un altro esempio viene dallo schema di intesa tra la Regione Veneto e le Fondazioni liriche "Teatro La Fenice" e "Arena di Verona" siglato nel 2006<sup>89</sup>. L'accordo prevede l'utilizzo, da parte del Teatro la Fenice, dei laboratori dell'Arena di Verona, in luogo dell'affidamento degli allestimenti a ditte esterne. Inoltre, le due Fondazioni sono tenute a coordinare la programmazione al fine di realizzare co-produzioni, specialmente per le produzioni invernali messe in scena alla Fenice e al Teatro Filarmonico di Verona. All'alleanza tra i due teatri veneti si è aggiunto anche il Teatro Lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste, seppur fuori dall'accordo della Regione.

Da lì sono nati dei progetti comuni tra i tre teatri ed altri progetti che coinvolgono di volta in volta due dei tre teatri<sup>90</sup>. Lo scopo dichiarato è quello di aumentare

<sup>88</sup> Si veda Cap. 1 pag.24.

<sup>89</sup> [http://www2.regione.veneto.it/cultura/spettacolo-all/doc-spettacolo/dgr-2006-1185-all\\_a.pdf](http://www2.regione.veneto.it/cultura/spettacolo-all/doc-spettacolo/dgr-2006-1185-all_a.pdf)

<sup>90</sup> Per fare solamente qualche esempio, *Il Romeo e Giulietta* 2009 è una co-produzione tra i tre teatri, messo in scena nel 2009 a Venezia e nel 2010 a Trieste e a Verona; *La Rondine* è una co-produzione tra La Fenice e il Verdi di Trieste, presentata in entrambi i teatri nel 2008; *La Manon Lescaut* è una

l'efficienza, obiettivo raggiungibile dal momento che la sinergia tra i due teatri, così come viene delineata dall'accordo, permette l'incremento della produzione contenendo i costi.

Al riguardo, c'è chi come Gianluigi Gelmetti, ex direttore musicale del Teatro dell'Opera di Roma, ha proposto una forma, per certi versi estrema, di co-produzioni. In un periodo di forti tagli alla cultura, l'idea pensata per comprimere i costi è l'ideazione di un cartellone unico nazionale stilato dalle 14 Fondazioni, in modo da produrre 14 titoli l'anno, un nuovo allestimento per ogni teatro, che girano da una città all'altra<sup>91</sup>.

In effetti, sembrerebbe che la co-produzione sia un tipologia di allestimento in graduale ascesa, come dimostrano i dati della Tabella 2.15 che riporta le tipologie di allestimento delle Fondazioni lirico-sinfoniche italiane dall'anno 2006 all'anno 2010.

	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	TOTALE	%
<b>NUOVI ALLESTIMENTI</b>	34	32,69	44	41,51	33	30	33	33,67	26	26	170	32,82
<b>COPRODUZIONI</b>	16	15,38	14	13,21	29	26,36	19	19,39	32	32	110	21,24
<b>RIPRESE DI ALLESTIMENTI PROPRI</b>	30	28,85	25	23,58	22	20	23	23,47	26	26	126	24,32
<b>RIPRESA DI ALLESTIMENTI DI ALTRI TEATRI ITALIANI</b>	12	11,54	12	11,32	13	11,82	13	13,27	10	10	60	11,58
<b>RIPRESA DI ALLESTIMENTI DI ALTRI TEATRI STRANIERI</b>	12	11,54	11	10,38	13	11,82	10	10,2	6	6	52	10,04

Tabella 2.15: Allestimenti nelle Fondazioni lirico-sinfoniche dal 2006 al 2010. Fonte: Elaborazioni dati dall'"Annuario dell'opera lirica in Italia", EDT-CIDIM, dall'anno 2006 al 2010.

Seppure in maniera altalenante, il numero di coproduzioni è, in rapporto agli allestimenti totali, raddoppiato nel 2010 rispetto al 2006, a scapito dei nuovi

---

coproduzione della Fenice e dell'Arena di Verona, messa in scena nel 2010 a Venezia e nel 2011 al Filarmonico di Verona etc.

<sup>91</sup> [http://www.nonprofitonline.it/default.asp?id=382&id\\_n=779](http://www.nonprofitonline.it/default.asp?id=382&id_n=779)

allestimenti e delle riprese di altri allestimenti da teatri stranieri. Il dato sulle riprese di allestimenti propri e da altri teatri italiani resta pressappoco costante.

Il meccanismo della co-produzione è difficilmente praticabile nei teatri di repertorio,

*“le ragioni per cui non è una pratica così diffusa sono artistiche. Il sistema tedesco è basato sull’ensemble ed il teatro ha sempre bisogno dei suoi cantanti sia per le produzioni previste nel cartellone sia per le prove delle nuovi produzioni. Gli artisti, se coinvolti in uno spettacolo co-prodotto, per un certo periodo di tempo non possono lavorare nel tuo teatro. La co-produzione nel sistema dell’ensemble significa che hai una produzione che va da un teatro all’altro ma nell’altro teatro è prodotto dall’ensemble che c’è lì. Per cui gli artisti non viaggiano da un teatro all’altro perché hai bisogno di loro nel tuo teatro per le prove o per gli altri spettacoli. Dunque l’opportunità per queste collaborazioni son molto più difficili rispetto ai sistemi dove gli spettacoli del teatro sono prodotti con uno staff ingaggiato per quella specifica produzione. In quel caso lo staff può spostarsi e ripetere la performance in un altro teatro.”*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Dato il noto problema delle poche rappresentazioni dei teatri lirici italiani, specie se comparate ai principali teatri stranieri (si veda Tabella 2.16), c’è chi tra gli economisti, addetti ai lavori ed organi di stampa ha invocato la necessità di recuperare margini di produttività prendendo spunto dall’esperienza tedesca (Finoia 1999; Trimarchi, 2009; Ruffini, 2010)

TEATRO	TITOLI	NUOVE PRODUZIONI	RECITE
Bayerische Staatsoper (Monaco)	33	7	177
Staatsoper (Vienna)	48	4	226
Opéra national (Parigi)	20	9	184
Metropolitan Opera (New York)	26	8	225
Gran Teatre del Liceu (Barcellona)	10	7	82
Opernhaus (Zurigo)	36	12	203
La Fenice (Venezia)	9	6	61
La Scala (Milano)	12	7	105
Teatro Regio (Torino)	9	5	71
Maggio Musicale (Firenze)	10	8	42
Teatro dell’Opera (Roma)	10	5	72
San Carlo (Napoli)	4	3	25

Tabella 2.16: Produzione d’opera dei teatri italiani e dei maggiori teatri mondiali, Stagione 2009-2010. Fonte: La Stampa, 5 maggio 2010

Le proposte mirano ad una conversione dei teatri lirici italiani alla modalità di repertorio, o almeno ad un sistema di “semi-stagione”, che affianchi alle nuove produzioni previste nel cartellone, un numero più cospicuo di riprese di opere presentate in passato. Ruffini<sup>92</sup>, ad esempio, propone un sistema misto: due mesi di nuove produzioni, cioè una sorta di festival in grado di esprimere l’alta qualità del teatro, e dieci mesi di repertorio, con cast artistici fissi, in grado di proporre un’ampia gamma di titoli, fungendo così da servizio alla collettività, dato che "conosciamo pochissimo il nostro vasto patrimonio operistico".

Su questa prospettiva non c’è una posizione unanime. C’è chi giudica (Cori, 2004; Donati, 2004 Trezzini e Curtolo, 1984) questa eventualità negativamente alla luce di un presunto trade-off tra quantità e qualità e alle difficoltà nell’adattare le strutture tecniche italiane ad un sistema simile. Si argomenta, inoltre, che la reputazione e l’immagine positiva del teatro d’opera italiano sia da attribuire principalmente alla politica di nuovi allestimenti la quale, se disattesa, rischia di ricevere una fredda accoglienza da parte del pubblico. In più sostiene Cori (2004) che il recupero dell’efficienza ottenibile con il repertorio sia da ridimensionare, in quanto il peso del personale scritturato, cardine del sistema a stagione, ha un peso nella composizione dei costi nettamente inferiore rispetto al personale interno

### *2.5.2 Verso una convergenza. Le esperienze del Teatro Alla Scala e del Teatro La Fenice*

Sulla scia del dibattito a cui si accennava e dei pressanti inviti da parte dell’opinione pubblica ad incrementare la produttività, il Teatro Alla Scala e il Teatro La Fenice si stanno avviando verso una terza via, sintesi tra la modalità a stagione e di repertorio: il cosiddetto “teatro di produzione”, come è stato definito dal Sovrintendente della Scala.

Nel caso del Teatro Alla Scala questa scelta è stata indubbiamente resa possibile dalla nuova macchina scenica, con tutti i vantaggi in termini di produttività che essa comporta (si veda pag. 16). Il risultato perseguito dal Teatro è quello di coniugare

---

<sup>92</sup> <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2010/09/23/teatro-di-repertorio-la-ricetta-tedesca-per.html>

l'eccellenza, perseguita affidando gli spettacoli a registi, cantanti e direttori di valore, con l'idea del teatro come servizio ai cittadini, impegnandosi per garantirne l'apertura quasi quotidiana. La strategia è stata espressa dal Sovrintendente in questi termini<sup>93</sup>

La reputazione di un teatro non si costruisce solo sulle nuove produzioni, ma anche con la qualità delle riprese. In questi giorni il pubblico sta accogliendo Tosca con lo stesso entusiasmo di una nuova produzione, e invece lo spettacolo è noto...paradossalmente, la reputazione di un Teatro lungo tutta la stagione si misura di più sulla capacità di presentare riprese di qualità piuttosto che sulle nuove produzioni.

Anche un teatro di eccellenza ha il compito di fornire un servizio. E questo non è incompatibile con la ricerca della qualità. Le tecnologie di cui ormai molti tra noi si stanno dotando, aiutano ad accelerare i cicli della macchina teatrale, ad aumentare le recite e ad aprirsi a un pubblico più vasto.

(Stephane Lissner, Sovrintendente del teatro Alla Scala)

Per quanto riguarda il Teatro La Fenice, la terza via è il risultato di una strategia cominciata nel 2011 e attualmente in via di perfezionamento, che punta all'ottimizzazione delle risorse e ad un'apertura costante e continua del teatro, anche grazie alla riproposizione di vecchi allestimenti. Alla base di questo percorso c'è un progetto culturale pluriennale

*“è indispensabile, prima di fare qualsiasi tipo di attività, proporre un progetto di carattere culturale dal quale derivano progetti di marketing, progetti commerciali e progetti produttivi. Di fronte a questo progetto culturale abbiamo calibrato il nostro teatro per tenerlo aperto il maggior numero di volte possibile con i limiti che noi abbiamo, che sono soprattutto fisici e derivano dal nostro palcoscenico che ti dà la possibilità di tenere un allestimento e mezzo. Questo vuol dire che dobbiamo produrre degli allestimenti che siano adatti al nostro progetto culturale, ma se non si ha un progetto pluriennale come si fa a costruire degli allestimenti che tengano conto di questi limiti?”*

(Cristiano Chiarot, Sovrintendente del Teatro La Fenice)

L'ampia durata del progetto artistico, che già di per se rappresenta un aspetto di novità rispetto alla consuetudine dei teatri lirici italiani, permette di ottimizzare al meglio le risorse artistiche in modo da impiegare tutte le risorse lavorative, gestire in

---

<sup>93</sup>[http://www.zoomedia.it/eventi/teatro/musicale/convegno2930\\_04\\_06/teatro\\_musicale\\_lissner.html](http://www.zoomedia.it/eventi/teatro/musicale/convegno2930_04_06/teatro_musicale_lissner.html)

maniera efficiente il rapporto con gli artisti scritturati ed è funzionale all'obiettivo di dare continuità alla propria proposta culturale.

*“Bisogna tenere in considerazione le forze lavorative che abbiamo: l'orchestra, il coro , i tecnici hanno modalità e tempi di lavoro diversi. Nel momento in cui noi facciamo un piano pluriennale, aumentiamo il numero delle recite e all'interno di queste riprendiamo dei nostri allestimenti sapendo che possiamo metterle in scena in 3-4 giorni, facciamo una produzione dove tutti sono impiegati. Di fronte ad una riduzione dei finanziamenti, di fronte alle spese di personale che sono incompressibili, dove vado a prendermi le risorse?Devo proiettare tutto all'interno dell'efficienza massima delle strutture del teatro che paghiamo. È necessario ottimizzare al meglio l'orchestra, il coro, i tecnici in modo che la parte artistica sia autonoma, non si possa più tagliare niente e si giustifichi la nostra presenza, dato che riceviamo finanziamenti pubblici, con il servizio che diamo alla città. Abbiamo fatto dei ragionamenti da impresa che una volta non venivano fatti. Una volta c'era l'idea di fare delle belle stagioni di cui i giornali ne parlassero molto, ora questo non è più possibile...In questo modello che proponiamo non conviene affidarci ad una compagnia stabile di cantanti come avviene in Germania, conviene piuttosto scoprire giovani cantanti e richiamarli più volte nel corso dell'anno in opere diverse ma adatte alle loro voci. Garantire un numero minimo di recite ci consente poi di avere degli sconti. In questo modo si garantisce una maggior qualità artistica, mentre le compagnie stabili tedesche assicurano un servizio piuttosto che la qualità”*

(Cristiano Chiarot, Sovrintendente del Teatro La Fenice)

Dietro a questo strategia c'è anche un'analisi del contesto sociale ed economico in cui il teatro agisce. Venezia è una città frequentata ogni mese da un tipo di turismo diverso e di conseguenza da un diverso pubblico potenziale da intercettare

*“La nostra attività deve sempre tenere conto dei nostri abbonati, ma una città di 120.000 abitanti di fronte a un'offerta di biglietti per 130.000 circa non riesce a prenderseli tutti. È necessario guardare fuori dai proprio confini: siamo andati a Berlino, Dusseldorf, Londra, Berlino a presentare le nostre stagioni. Dobbiamo offrire delle produzioni che tengono in considerazione il pubblico presente in città. in quel determinato periodo. Ad esempio a Carnevale quando la città è piena, non proporrò “La carriera del libertino“, piuttosto la metteremo nel festival dove c'è un pubblico più raffinato. A settembre proponiamo La Traviata e la riproporrò ogni anno.”*

(Cristiano Chiarot, Sovrintendente del Teatro La Fenice)

Emerge, dunque, un nuova programmazione che va oltre al classico concetto di stagionalità che contraddistingue un teatro a stagione. La consuetudine vedrebbe l'apertura della stagione lirica verso ottobre con una programmazione che si estende

fino a tarda primavera-inizio estate, per poi riprendere a ottobre con il grande evento inaugurale. Il percorso intrapreso dal Teatro va in un'altra direzione:

*“Noi lavoriamo da gennaio a dicembre. I teatri devono produrre tutto l'anno, non possiamo permetterci di pagar gli stipendi senza far lavorare la gente. Questo va anche a beneficio degli stessi musicisti. Il musicista è un artigiano, se non lavora perde la manualità. Ma alla base di tutto questo ci dev'essere sempre un progetto culturale. Non basta solamente rappresentare tante opere: devi fare delle novità, noi non rinunciamo né all'opera antica, né al contemporaneo, né all'opera tedesca né all'opera inglese né all'opera di repertorio. Non rinunciamo a tutto questo, però per noi la normalità significa offrire tante opere in maniera continuativa alla nostra città“*

(Cristiano Chiarot, Sovrintendente del Teatro La Fenice)

In questo contesto, il Teatro Malibran può essere utile per le doppie produzioni. Rispetto alla sede principale della Fenice, questo teatro si configura come un teatro sperimentale, un *atelier* della Fenice dove, oltre ad ospitare i concerti sinfonici, le manifestazioni della città e gli spettacoli della Biennale, vengono prodotte opere coinvolgendo i giovani sia nella fase tecnica sia, con il concorso dell'Accademia delle Belle Arti, nella realizzazione delle scene e dei costumi.

La scelta intrapresa dal Teatro Alla Scala e dal Teatro La Fenice verso una modalità di produzione che superi il teatro a stagione li ha portati ad essere i primi due teatri in Italia per rappresentazioni di opere. È necessario fare un distinguo tra i due teatri: mentre il Teatro milanese si avvantaggia di risorse tecnologiche e finanziarie (sia private sia pubbliche) che non ha eguali rispetto agli altri enti lirici, la crescita del teatro veneziano è il frutto di una buona pratica gestionale. La programmazione della Fenice prevede attualmente la proposizione di due spettacoli a giorni alterni ("La Traviata" e il "Rigoletto" nel mese di settembre del 2012, l' "Otello" e il "Tristano e Isotta" a novembre) costituendo sotto questo punto di vista una novità nel contesto italiano. Secondo il sito Operabase<sup>94</sup>, il teatro veneziano risulta essere nel 2011 il primo teatro italiano per rappresentazioni di opera (116 contro le 72 del 2009), davanti al Teatro la Scala (104 rappresentazioni d'opera).

---

<sup>94</sup> <http://www.operabase.com/>

Curiosamente, in Germania sta avvenendo un processo inverso. La riduzione graduale della compagnia stabile di cantanti, sta contribuendo al passaggio, in alcuni teatri, verso la modalità della "semistagione" (Jacobshagen, 2011).

*“È un pericolo per il sistema di repertorio. C’è un dibattito politico in corso su questo. Se è necessario fare grandi tagli ed è possibile avere un risparmio di costi solo con tagliando il personale, devi cambiare il sistema. Se continui così come hai fatto negli ultimi anni alla fine avremo un altro sistema teatrale. La questione è se vogliamo questo. Vuoi un sistema di repertorio o avere meno performance ad esempio come in Italia o in Francia dove i teatri hanno 100-150 spettacoli all’anno contro i teatri tedeschi dove ci sono 500 spettacoli all’anno? È un grande cambiamento sociale, ci saranno meno spettacoli e meno persone avranno la possibilità di andare a teatro.*

(Rolf Bowlin, direttore della Deutscher Bühnenverein)

Interessante sarà vedere se negli indici di produttività calcolati sulle serie storiche ci sia un processo di convergenza tra i risultati italiani e quelli tedeschi.

A conclusione del capitolo si presentano due tabelle riepilogative; la Tabella 2.17 riassume le caratteristiche che differenziano i teatri d’opera italiani e tedeschi negli elementi che condizionano la loro produttività, la Tabella 2.18 focalizza quali di questi elementi hanno un impatto positivo sulle tre componenti della produttività.

	ITALIA	GERMANIA
ASSETTO GIURIDICO	Fondazioni di diritto privato	Diverse possibilità di configurazioni giuridiche, dall'appartenenza ad un settore della pubblica amministrazione alla società a responsabilità privata. In ogni caso la proprietà resta totalmente pubblica.
PROVENIENZA DEL FINANZIAMENTO	In gran parte pubblica, una piccola parte (10% circa) privata	Quasi totalmente pubblica
CRITERI DI FINANZIAMENTO	Criteri che tengono conto dell'organico, della produzione svolta e della qualità	Totalmente a discrezione dell'ente pubblico
COMPONENTI DEL LAVORO	Orchestra e coro dipendenti, solisti ingaggiati, corpo di ballo presente in una Fondazione su due. Organico medio sulle 435 unità	Orchestra dipendente o esterna, compagnia di cantanti stabile, corpo di ballo internalizzato tranne nei teatri di Berlino. Personale tecnico elevato; organico medio alto: 550 unità in media
ASSETTO TECNICO	Teatri di piccole dimensioni con notevoli rigidità architettoniche	Teatri molto grandi, dotati di più sale prove, magazzini, laboratori interni, attrezzature moderne
CONTRATTI DI LAVORO	Poco flessibili, presentano numerosi vincoli. Costo del lavoro inflazionato. Molte indennità previste nei contratti aziendali	Molto flessibili, applicato il concetto di multiperiodalità. Qualche indennità prevista
MODALITÀ DI PRODUZIONE	Modello a stagione: poche produzioni caratterizzate da un alto livello qualitativo (solisti di grande fama, allestimenti sfarzosi..)	Modello di repertorio: Molti titoli rappresentati, ruotati quotidianamente

Tabella 2.17: Riassunto delle componenti che incidono in modo diverso sulla produttività

	ITALIA	GERMANIA
EFFICIENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ingresso dei privati nella gestione del teatro</li> <li>-Criteri di finanziamenti che vanno verso la direzione di incentivare un comportamento virtuoso</li> <li>-Possibilità di ricorrere alla co-produzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Possibilità di avere accordi di lungo periodo con un'orchestra esterna</li> <li>-Contratti di lavoro molto flessibili</li> </ul>
ECONOMIE DI SCALA		-Alta produzione di spettacoli grazie alla compagnia stabile, all'assetto tecnico e alla valenza sociale ed educativa che si attribuisce al teatro d'opera
TECNOLOGIA	-Nuova macchina scenica presente al Teatro Alla Scala di Milano	-I palcoscenici sono dotati di attrezzature tecnologicamente avanzate

Tabella 2.18: elementi che influenzano le tre componenti della produttività nei teatri d'opera italiani e tedeschi



## CAPITOLO III

### UNA RASSEGNA EMPIRICA DELLA LETTERATURA SULLA PRODUTTIVITÀ ED EFFICIENZA NEL SETTORE TEATRALE

#### *3.1 La quantificazione della produttività: limiti e opportunità*

Negli ultimi anni, il tema della produttività e dell'efficienza nell'ambito del dibattito generale sugli enti lirici sta assumendo una valenza importante. Ciò è dovuto principalmente a due fattori, già delineati nei capitoli precedenti. In primo luogo, la riduzione dei fondi pubblici destinata al settore, e acuita in questo periodo di crisi economica, ha reso l'utilizzo delle risorse pubbliche un tema centrale nella governance dei teatri lirici sia in Italia, sia in Germania (Last e Wetzel, 2010). In questo contesto, il recupero dell'efficienza diventa uno degli obiettivi prioritari, raggiungibile contenendo la spesa tramite attraverso l'eliminazione degli sprechi. In Italia, d'altronde, le ultime riforme che hanno interessato i teatri lirici, a partire dal d.lgs 367/1996 fino alla legge n. 100/2010 vanno proprio in questa direzione. Tale tendenza si discosta dal quadro precedente alla privatizzazione degli enti lirici, dove un sistematico ripiano dei disavanzi e una scarsa propensione all'utilizzo di strumenti manageriali svincolavano l'obiettivo artistico e culturale del teatro da ogni considerazione di carattere economico. In secondo luogo, da tempo si denuncia una bassa produzione di spettacoli da parte dei teatri lirici italiani rispetto ai principali teatri stranieri, facendo apparire i nostri teatri come enti che non utilizzano produttivamente le risorse a loro destinate.

Un discorso di produttività dunque si impone: la razionalizzazione delle spese a cui gli enti lirici si devono adeguare a quali conseguenze può portare? Una diminuzione dell'attività teatrale ad inefficienza invariata, oppure un aumento dell'efficienza mantenendo costante o aumentando l'output del processo produttivo? Ciò pone la necessità di una stima numerica del progresso o regresso di produttività in un dato periodo considerato.

La misurazione della produttività presenta diverse difficoltà nelle aziende produttrici di servizi, quali i teatri lirici, la cui natura, per i bisogni che soddisfano, è pubblica e la cui attività è estranea alle normali logiche di mercato<sup>95</sup>. Ogni attività economica, infatti, dovrebbe essere valutata non solo sotto il profilo dell'efficienza e della produttività, ma congiuntamente anche sotto il profilo dell'efficacia, ovvero alla capacità di raggiungere le proprie finalità. Nelle imprese, che hanno come obiettivi il profitto, i concetti di efficienza ed efficacia sono strettamente collegati sia perché quest'ultima viene giudicata rispetto a finalità di ordine economico (Santesso, 2010), sia perché gli aspetti qualitativi vengono valutati dai meccanismi di mercato (Balassone *et al.*, 2003). Ciò non accade in aziende come i teatri lirici. La loro natura, infatti, è "multiscopo", perseguendo diversi obiettivi. La finalità primaria di un teatro lirico non è di carattere economico, ma bensì di carattere artistico e sociale. Questa sottintende diversi scopi quali la tutela e conservazione del patrimonio artistico, l'erogazione di produzioni artistiche di elevata qualità e lo sviluppo di sensibilità artistiche nella collettività (Brunetti e Ferrarese, 2007). Si tratta di obiettivi in parte traducibili in termini quantitativi: ad esempio, il valore numerico dei spettatori può essere *proxy* della capacità di diffusione della cultura musicale alla collettività; il numero dei titoli rappresentati in una stagione può rappresentare un indice della capacità del teatro di conservare e valorizzare il patrimonio operistico; il numero dei nuovi allestimenti può indicare il livello di innovazione del teatro. Altri obiettivi rappresentativi dell'efficacia, difficilmente possono essere non solo espressi in maniera univoca ma anche sintetizzati con un valore numerico: basti ricordare la difficoltà nel giudicare oggettivamente la qualità e l'attrattività delle rappresentazioni artistiche<sup>96</sup>, che rappresenta un obiettivo pregnante di qualsiasi teatro lirico e che non può essere approssimato da un prezzo; alla rilevazione del grado di soddisfazione del pubblico e della critica, ai tempi di attesa per l'accesso del servizio.

La produttività e l'efficienza, pur non rappresentando obiettivi primari, non devono essere considerati irrilevanti ma devono essere di accompagnamento agli obiettivi di efficacia, poiché questa azione congiunta garantisce autonomia e durabilità al teatro,

---

<sup>95</sup> Basti pensare, ad esempio, all'assenza nei teatri lirici di un prezzo di cessione basato sui costi sostenuti, che risulterebbe in questo modo eccessivamente alto, ma bensì fissato in considerazione di scelte politiche- sociali (Lunghi, 2000).

<sup>96</sup> Si veda Cap. 2 nota 87.

permettendo ad esso di conseguire i suoi risultati meta-economici (Brunetti e Ferrarese, 2007). Si pensi, ad esempio, a come le risorse acquisite a seguito di azioni volte a ridurre gli sprechi possano essere investite per progetti di alto valore qualitativo, o come azioni, volte ad aumentare la produttività in termini di incremento degli spettacoli a parità di risorse, contribuisca ad accrescere l'obiettivo di diffusione dell'arte musicale. In questo contesto nella produttività, rappresentando il rapporto tra risultati ottenuti e risorse utilizzate, si può individuare un indice per valutare la performance del teatro, con il grosso limite consistente nel sottintendimento che il livello qualitativo sia lo stesso in tutti i teatri considerati, per le difficoltà prima accennate sia nella valutazione sia nella quantificazione. È vero che la dimensione del pubblico può riflettere uno standard qualitativo, specie considerando che la scelta da parte dello spettatore di assistere ad uno spettacolo è sovente basato su precedenti esperienze positive e sulla reputazione del teatro (Lunghi, 2000). Si può ragionevolmente supporre, però, che un teatro, allo scopo di allargare il bacino dei fruitori, proponga spettacoli "tarati" su gusti mainstream, non sempre sinonimi di qualità ed in contrasto con le esigenze culturali di innovazione. Altri autori (Globerman e Book, 1974; Fazioli e Filippini, 1997; Raussel e Carrasco, 1999) nei loro modelli empirici hanno introdotto una variabile qualitativa collegata ai costi sostenuti per le attività di supporto o alla programmazione oppure per le scritture artistiche. Anche quest'ultimo parametro non è totalmente convincente, in quanto i suddetti costi non necessariamente sono sinonimi di qualità e inoltre possono essere inflazionati da comportamenti inefficienti.

Un'altra difficoltà molto dibattuta in letteratura riguarda la definizione e la misurazione dell'output. I teatri lirici, infatti, al pari di qualunque azienda di servizi, si caratterizzano per la simultaneità del processo di produzione e consumo (riferito naturalmente al servizio nel suo complesso e non alle singole fasi di produzioni). In altre parole, lo spettacolo lirico è un bene intangibile che si esaurisce dopo il momento della rappresentazione dal vivo. Come tale è un prodotto unico e irripetibile di contenuto artistico e simbolico così che persino due spettacoli di una stessa opera possono rappresentare due diversi output.

Nonostante tale limiti, Throsby e Withers (1979) hanno identificato quattro possibili indicatori, utilizzati poi dalla letteratura economica, per misurare l'output nelle *performing arts*:

- Numero delle rappresentazioni. Questo dato rappresenta una misura naturale dell'output, essendo correlato al livello degli input. Ogni performance, infatti, assorbe gran parte dei costi del teatro, sotto forma di salari, *cachet*, attrezzature..
- Numero delle distinte produzioni. Si tratta di un dato indicativo della diversità culturale e dell'esperienza artistica offerta dal teatro, anch'esso direttamente correlato al livello dei costi sostenuti.

Queste due misure, che possono essere definite come misure dell' output "prodotto", guardano al teatro dal punto di vista dell'offerta.

Gli altri due indicatori sono:

- Numero di spettatori potenziali (numero di performance x capacità del teatro)
- Numero di biglietti venduti (numero di performances x capacità del teatro x tasso di *occupancy* )

Queste stime, definibili come misure di output "consumato", tengono conto delle caratteristiche di contemporaneità tra produzione e utilizzazione del prodotto, con un'ottica dal lato della domanda. Lo spettacolo, infatti, non esiste senza il pubblico così come il pubblico non esiste senza lo spettacolo<sup>97</sup>. Esse quantificano l'esperienza artistica effettivamente fornita alla collettività, e dunque l'adempimento ad una fondamentale finalità dell'istituzione teatrale in termini di efficacia sociale. La prima delle due, in particolare, indica l'offerta totale disponibile alla collettività; la seconda si riferisce all'offerta effettivamente erogata (non necessariamente ad ogni recita si assiste al *sold out*). Quest'ultima, inoltre, può essere interpretata come una somma ponderata del numero delle performances o delle distinte produzioni, nel quale i pesi

---

<sup>97</sup> Per questo motivo i dati sul numero delle performance e sul numero delle distinte produzioni vengono definite dai due autori come dei *throughput* che non riflettono l'output finale

sono formati dagli spettatori per ogni singola performance o produzione (Goudriaan e Pommer, 1987).

Le problematiche esposte non possono che dar voce a obiezioni antiempiriste, secondo le quali una modellizzazione, necessaria per una stima empirica della produttività, imponga una semplificazione del processo produttivo dato che le componenti qualitative per la sua soggettività e impossibilità alla quantificazione, vengono omesse. Il calcolo della produttività, secondo questa obiezione, risulterebbe incompatibile e fuorviante in un settore come quello dei teatri lirici.

Pur riconoscendo i limiti sopra accennati, questi non devono rappresentare un pretesto per impedire la costruzioni di modelli quantitativi. Dato che i pubblici poteri stanno incoraggiando i teatri verso un miglioramento dell'efficienza e della produttività, appare opportuno, infatti, identificare e quantificare se le riforme abbiano apportato ad un miglioramento in tal senso. Una valutazione numerica della performance di un teatro permette inoltre di valutare il modo di operare dei responsabili del teatro traendo indicazioni sui possibili margini di miglioramento delle prestazioni attraverso un confronto sia temporale sia, in un ottica di *benchmarking*, con le altre istituzioni musicali analoghe. Oltre a scopi inerenti le implicazioni di *policy*, c'è un altro scopo di carattere "dottrinale" che ha dato impulso ad una letteratura empirica sulla produttività dei teatri, ovvero la validità o meno dell'ipotesi su cui regge il "morbo di Baumol" e, se tale stagnazione produttiva produttività possa essere compensata da recuperi di efficienza e da economie di scala.

Ogni tecnica per la misura della produttività utilizzata in letteratura, compresa quella utilizzata in questo lavoro, presenta i propri limiti e vantaggi. È da rilevare come i risultati di ogni modello possano dipendere dalle scelte delle variabili utilizzate, in base alle quali si riuscirà a cogliere aspetti più o meno parziali della *performance* del teatro. È necessaria, per questo motivo, una certa cautela nell'interpretazione dei risultati. Nel prossimo paragrafo verrà proposta una rassegna dei modelli empirici utilizzati, evidenziando per ognuno pregi e difetti.

### 3.2 Una rassegna della letteratura empirica

Il tema della produttività del settore teatrale ha trovato un interesse in letteratura a partire dal già citato e noto studio di Baumol e Bowen (1966). I due autori assumono, come ipotesi di partenza, che la produttività (intesa come il rapporto output/ore lavorative) sia stagnante nel settore teatrale, dimostrando come il costo per spettacolo aumenti nel periodo considerato ad un tasso superiore rispetto all'indice generale dei prezzi (il cosiddetto *cost disease*). La prova empirica è stata effettuata utilizzando una serie di libri contabili per i teatri presi in considerazione<sup>98</sup>, da cui si è stato ricavato il costo medio, mentre l'indice dei prezzi era già disponibile dai lavori di colleghi economisti.

Sulla scia di questo studio, numerosissime sono state le ulteriori verifiche del fenomeno descritto da Baumol e Bowen, prendendo in esame diversi campioni di teatri<sup>99</sup>. Questi lavori, presupponendo già la produttività stagnante, verificavano l'andamento dei costi unitari. Il lavoro di Favaro (1998), con riferimento alla gestione del Teatro Regio di Torino nel periodo 1980-1995, consisteva nella verifica della legge di Baumol in due modi: fornendo degli indicatori di produttività e valutandone l'andamento, in un secondo momento confrontando la crescita delle spese correnti con l'andamento dei prezzi di consumo rilevato dall'ISTAT. La produttività è stata calcolata utilizzando tre rapporti: n° spettatori/n° artisti stabili, n° rappresentazioni/n° artisti stabili e n° spettatori/n° di *man-hours*<sup>100</sup>. Tutti e tre gli indicatori mostrano come l'andamento della produttività nel tempo abbia subito forti oscillazioni; in particolare, si possono distinguere due sotto-periodi: dal 1980 al 1990 un forte calo della produttività, dal 1990 al 1995 una crescita produttiva, smentendo parzialmente l'ipotesi di Baumol e Bowen. Anche il confronto delle spese correnti con l'indice dei prezzi rivelano come fino al 1990, la crescita delle spese correnti fosse molto più veloce dell'indice dei prezzi, mentre negli ultimi 5 anni la spesa del Teatro era pressoché costante mentre l'indice dei prezzi continuava a salire. I risultati

---

<sup>98</sup> Il Drury Lane Theater e il Royal Shakespeare Theater nel periodo 1771-76 e 1963-1964.

<sup>99</sup> Per una rassegna si veda Heilbrun (2003), pp.93-96 e Benhamou (2001) p.49-51.

<sup>100</sup> Per il calcolo delle *man-hours* l'autore riprende un procedimento adottato da Gapinski (1980), ovvero dividendo l'ammontare dei salari per la retribuzione media oraria di un qualsiasi altro settore dell'economia, che si può definire sostitutiva del settore in esame.

simili ottenuti dai due metodi confermano come l'andamento della produttività abbia ripercussioni nei costi sostenuti dal Teatro.

Già Baumol e Bowen, nello stesso lavoro, avevano ammesso come la crescita dei costi unitari possa essere frenata dall'aumento della produttività realizzata attraverso lo sfruttamento delle economie di scala. La loro esistenza, in ambito orchestrale, è stata dimostrata dai due autori attraverso una stima econometrica dei costi unitari. Utilizzando il metodo di regressione dei costi unitari sul numero totale delle rappresentazioni, si giunge alla conclusione che un aumento del numero di rappresentazioni fa diminuire il suo costo medio, fino a raggiungere una quota di rappresentazione dove il costo medio è minimo<sup>101</sup>.

Risultati simili, questa volta in ambito teatrale, sono stati raggiunti da Globerman e Book (1974), Favaro (1998), e Fazioli e Filippini (1997). I primi due lavori utilizzano lo stesso metodo di regressione di Baumol e Bowen, sebbene nel primo siano state aggiunte all'equazione stimata ulteriori variabili<sup>102</sup>. Globerman e Bock, in un'analisi empirica su 23 teatri canadesi, trovano un numero ottimo di rappresentazioni uguale a 210 per il raggiungimento del costo minimo unitario e Favaro, con riferimento al Teatro Regio di Torino, ottiene un valore ottimo di 176 rappresentazioni annue.

Il procedimento eseguito da Fazioli e Filippini consiste nella stima di una funzione di costo di breve periodo in forma translogaritmica<sup>103</sup>, applicata a 28 teatri dell'Emilia-Romagna negli anni 1991,1992 e 1993. I prezzi degli input considerati sono i salari del personale tecnico-amministrativo e i salari del personale artistico che devono essere minimizzati per produrre i due output: il n° delle performances in teatro e il n° delle performances fuori dal teatro. La verifica dell'esistenza delle economie di scala si ottiene calcolando il reciproco della somma dell'elasticità dei costi totali rispetto ad ogni singolo output (Caves et al, 1981): se tale valore è maggiore di 1, si avranno economie di scala. Tale stima viene resa possibile dal fatto che i parametri della

---

<sup>101</sup> Successivamente i due autori ripetono l'operazione aggiungendo una variabile temporale

<sup>102</sup> Nello specifico: il product mix, ovvero la quota degli spettacoli principali che coinvolgono tutta l'organizzazione e la quota degli altri spettacoli (performance per scolaresche, spettacoli in tour.); una variabile qualitativa quantificata dai cachet per gli artisti ed il costo delle attività di supporto allo spettacolo; il livello dei prezzi che dipende dalle diverse zone dove si trovano i teatri (grandi città, piccoli centri..).

<sup>103</sup> La forma translogaritmica è una delle forme funzionali più usate in letteratura per descrivere la tecnologia adottata dall'azienda. L'argomento verrà ripreso più avanti.

funzione associati ai singoli output siano interpretabili come l'elasticità di costo rispetto ad ogni output. La misura ottenuta indica l'esistenza di economie di scala per tutti i teatri, dunque la possibilità di ottenere recuperi di produttività aumentando la dimensione della propria attività.

Dato che la produttività, come si è detto, non è sempre e costantemente stagnante, appare utile a questo punto, individuare una sua stima numerica.

Alcuni indicatori proposti nella letteratura in materia di teatri si basano sul semplice rapporto tra un solo output e un solo input a scelta. In questo caso, la misura di produttività può essere interpretata come una misura di efficienza parziale. A volte si usano degli indicatori di efficienza di costo, che si riferiscono al grado con cui è possibile minimizzare i costi, rapportandoli ad una misura di output.

Riguardo alla produttività, oltre agli indicatori utilizzati da Favaro (1998) già citati in precedenza, Leon (2004), analizzando la situazioni delle Fondazioni liriche italiane, utilizza i rapporti "biglietti venduti per addetto" e i "ricavi da prestazioni per addetto" mentre Leon e Tuccini (2006) utilizzano come *proxy* della produttività il rapporto rappresentazioni/n° dipendenti. Per quanto riguarda gli indicatori di efficienza di costo, Fuortes (1994) propone una serie di rapporti che valutano il sistema economico delle Fondazioni lirico-sinfoniche, quali il "costo medio per rappresentazione" (costi totali/n° rappresentazioni); le "spese del personale per rappresentazioni"; le "scritture artistiche per rappresentazioni" e il "finanziamento statale per rappresentazione". Similmente Finoia (1999) e Palazzi (2000) propongono l'indicatore "costo medio per spettatore" (costi totali/n° spettatori)

Questi indicatori sono utili e per un confronto tra i teatri e per valutare la variazione performance di un teatro in un arco di tempo considerato. In particolare, su quest'ultimo punto, tutti gli indici calcolati da Fuortes (1994) mostrano un'andamento dei costi crescenti la cui causa può essere attribuita o al morbo di Baumol o a una gestione non improntata a criteri di inefficienza. Di contro, come detto precedentemente, Favaro (1998), dimostra come l'andamento della produttività possa non seguire una tendenza costante.

Al vantaggio della semplicità che caratterizza la costruzione di indicatori tramite rapporti, corrispondono numerosi limiti. Il più evidente è dato dal fatto che, in questo modo, si hanno misure molto parziali dell'efficienza e della produttività del teatro

che dipendono in modo determinante dall' input e dall'output scelti. Tale svantaggio risulta ancora più chiaro considerando la struttura multi input-multi output e la diversità di obiettivi caratterizzanti il teatro lirico che un semplice rapporto non riuscirebbe a carpire. In un'ottica comparativa, utilizzando un certo indicatore un teatro può risultare più efficiente e produttivo rispetto ad un altro teatro; al contrario, adottandone un altro, potrebbe risultare meno efficiente e produttivo.

I risultati, inoltre, non tengono conto delle varie e distinte componenti della produttività e dei vincoli al processo produttivo. Ad esempio, l'indicatore "costo medio per rappresentazione" può essere fortemente condizionato da una politica di sfruttamento delle economie di scala, ma il quoziente del rapporto non può fornirci informazioni in merito. Così come l'indicatore "costo medio per spettatore" non tiene conto della differente capienza dei diversi teatri.

Per poter aggregare i diversi input e output espressi da diverse unità di misura si ricorrono a tecniche più sofisticate che permettono di ottenere la misura di un indice globale di efficienza o di produttività<sup>104</sup> ( a seconda dei casi ) considerando tutte le informazioni che si conoscono. Passando in rassegna la letteratura si possono individuare tre metodi applicati al settore delle *performing arts*.

Il primo, consiste nella stima di funzioni in grado di descrivere la tecnologia adottata dall'azienda, traducendo la relazione che esiste tra gli input impiegati e gli output. Esempi di tali funzioni sono la funzione di produzione e la funzione di costo. Nel primo caso, si tratta di una funzione che associa ad ogni combinazione di input il massimo output ottenibile<sup>105</sup>; nel secondo caso, si ha una funzione che, dati i prezzi degli input, minimizza i costi necessari per produrre un dato livello di output<sup>106</sup>. Per illustrare tale relazione si adottano alcune forme funzionali, le più noti delle quali sono la funzione di Cobb-Douglas, la funzione CES (Costant elasticity of substitution) e la funzione translogaritmica. Tali funzioni contengono dei parametri che vengono stimati attraverso metodi econometrici sulla base dei dati del campione

---

<sup>104</sup> Parliamo di indici, piuttosto che di indicatori poiché con questi modelli si ottengono delle misure che esprimono un livello di produttività relativo rispetto ad un anno base o a un'azienda di riferimento; mentre gli indicatori risultanti dai rapporti sono espressi in grandezze fisiche.

<sup>105</sup> Formalizzando  $y=f(K,L)$  dove K e L indicano rispettivamente gli input capitale e lavoro.

<sup>106</sup> Formalizzando  $c(p,y)= \min x \{p \cdot x \mid x \in L(y)\}$ , dove p sono i prezzi degli input x e L(y) è l'insieme di fabbisogno di input per produrre l'output y.

di riferimento e che definiscono le caratteristiche della tecnologia, quali i rendimenti di scala, l'elasticità di sostituzione<sup>107</sup>.

Per rendere ciò più chiaro, prendiamo come esempio il lavoro di Gapinski (1984) che ha stimato una funzione di produzione Cobb-Douglas con riferimento all'Aldwych Theater e allo Shakespeare Stratford Theatre negli anni dal 1965 al 1981. La forma analitica della funzione di produzione Cobb-Douglas è:

$$Y = AL^{\beta_1}K^{\beta_2}$$

dove Y è l'output, L è l'input lavoro e K è l'input capitale; mentre A,  $\alpha$  e  $\beta$  sono i parametri da calcolare. Normalmente si considera la trasformazione. Considerando anche la variabile tempo (t), si ottiene:

$$\ln y = \beta_0 + \beta_1 \ln L + \beta_2 \ln K + \beta_3 t + e$$

La stima del coefficiente  $\beta_3$  indica il cambiamento annuo percentuale nell'output risultante dal progresso tecnologico (Coelli *et al.*, 1998). La determinazione dei parametri consente di misurare il valore  $e$ , o residuo, utilizzato come misura di efficienza (Balassone *et al.*, 2003). Poiché la funzione stima i risultati medi del campione utilizzato, anche la misura dell'efficienza viene calcolata rispetto all'efficienza media<sup>108</sup>. In sostanza, l'ipotesi di partenza è che tutte le unità siano efficienti e la tecnica valuta la posizione dell'unità produttiva rispetto al campione. Detto ciò, l'interesse ricade sul parametro temporale  $\beta_3$ . Nella funzione stimata l'output viene quantificato negli spettatori paganti, l'input lavoro nelle ore lavorative annuali del personale tecnico, amministrativo e artistico<sup>109</sup>, l'input capitale viene invece quantificato con un indice ricavato dal rapporto tra i costi non attribuiti al personale per un indice dei prezzi di un paniere di beni relativi all'edilizia. Il valore  $\beta_3$  è risultato essere molto basso, interpretabile come assenza di progresso tecnico nel periodo considerato, in accordo con l'ipotesi di Baumol e Bowen.

---

<sup>107</sup> Per approfondimenti si veda Frigero (1996) e Coelli *et al.* (1998)

<sup>108</sup>  $e = 0$  se l'efficienza è pari a quella media,  $e > 0$  ( $e < 0$ ) indica un'efficienza inferiore (o superiore) alla media

<sup>109</sup> Il dato è ottenuto dividendo il costo del lavoro per il salario orario medio del settore manifatturieri

Sempre riguardo l'utilizzo di forme funzionali applicate al settore teatrale, merita considerazione il lavoro di Taalas (1997). Egli fu tra i primi ad ipotizzare l'esistenza di inefficienze allocative riguardo all'uso delle risorse nelle organizzazioni produttrici di spettacoli, sostenendo in altri termini che i teatri non impiegherebbero gli input in modo tale da minimizzare la spesa. Nei precedenti lavori empirici aventi ad oggetto istituzioni teatrali, come i lavori di Globerman e Book (1974) e Fazioli e Filippini (1997), l'utilizzo della funzione di costo presupponeva la minimizzazione dei costi da parte dell'unità analizzata, imposta eguagliando il saggio marginale di sostituzione tecnica tra gli input con il rapporto tra i loro prezzi. Per poter ipotizzare l'esistenza di inefficienza allocativa, l'autore usa una funzione di costo generalizzata che si regge sull'idea che le decisioni vengano prese in considerazione dei "prezzi ombra"<sup>110</sup> piuttosto che dei prezzi di mercato degli inputs. In questo modo, rispetto alla funzione di costo, l'autore usa il parametro  $q=uw$ , dove  $u$  è la proporzione con il quale il prezzo ombra  $q$  differisce dal prezzo di mercato  $w$ . Il parametro  $u$  permetterà di confrontare il prezzo ombra con il prezzo di mercato e servirà a testare se la produzione è allocativamente efficiente<sup>111</sup>. L'autore costruisce così la funzione di costo ombra in forma translogaritmica<sup>112</sup>, usando i dati di 37 teatri finlandesi. Il prezzo dell'input lavoro è ottenuto dividendo il costo del personale a tempo pieno e a part-time per il suo numero. L'input capitale è costituito dividendo le spese operative e gli altri costi per il numero di posti disponibili nel teatro. La stima dei parametri indica due diversi valori di  $u$  per i due input. Confrontando il modello proposto con un modello alternativo in cui si impongono valori di  $u$  uguali, si stima una misura

<sup>110</sup> Si intende per prezzo ombra il vero valore che assume il bene per il consumatore, ovvero il prezzo che si è disposti a pagare per avere un'unità in più di quel bene (Van Der Borg, 2009). Il prezzo ombra non tiene conto del valore che il bene può assumere nell'ambito della libera contrattazione di mercato. Esso coincide con il prezzo di mercato se siamo in presenza di un mercato perfettamente concorrenziale (in questo caso, il prezzo rifletterebbe l'equilibrio tra domanda e offerta), e se il prezzo non è distorto da tassazioni o sussidi.

<sup>111</sup> Se consideriamo gli input lavoro ( $l$ ) e capitale ( $k$ ), e  $u_l \neq u_k$ , ciò significherebbe che il saggio marginale di sostituzione tecnica del lavoro con il capitale è diverso dal rapporto tra il prezzo di mercato del lavoro e il prezzo di mercato del capitale; dunque la produzione non è allocativamente efficiente.

<sup>112</sup> La forma translogaritmica è un'altra delle forme funzionali più usate in letteratura per descrivere la tecnologia dell'azienda, e dunque viene adottata per descrivere la funzione di produzione o la funzione di costo. La forma analitica della funzione translogaritmica di costo è:

$$\ln C = \ln a_0 + \sum_{i=1}^n a_i \ln w_i + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} \ln w_i \ln w_j + \sum_{i=1}^n b_i \ln w_i + c_1 \ln y + \frac{1}{2} c_2 \ln^2 y$$

dove  $w_i$  e  $w_j$  sono i prezzi degli input  $i$  e  $j$ ,  $y$  l'output,  $a, b, c$  i parametri.

dell'inefficienza allocativa. Risulta così che i costi dei teatri presi in considerazione eccedono del 4,9% rispetto al costo minimo. La causa di tale deviazione rispetto al livello produttivo efficiente è da ricercare, secondo l'autore, negli sforzi compiuti dai teatri per raggiungere i livelli qualitativi necessari per l'ottenimento del sussidio pubblico.

Il secondo e il terzo metodo riscontrati in letteratura si basano su un approccio di frontiera. Il vantaggio principale di questo approccio rispetto al metodo della stima della funzione di produzione consiste nell'assunto che alcune imprese sono efficienti ed altre inefficienti. Si stima, dunque, una frontiera nella quale sono collocate le *best practice*, ovvero le unità economiche più efficienti. Per le altre, la misura di efficienza viene valutata dallo scostamento rispetto alla frontiera, che costituisce per loro il riferimento "ottimo". In questa categoria rientrano due approcci: non parametrico e parametrico. Il primo fa riferimento alla metodologia DEA, che verrà presentato nel prossimo capitolo, definita come tecnica non parametrica perché non impone una specifica forma funzionale che definisca la relazione funzionale tra gli input e gli output, ma alcune proprietà che le unità appartenenti alla frontiera devono soddisfare. La frontiera e lo scostamento dei punti da essa viene dunque stimata attraverso dei problemi di programmazione matematica.

L'approccio parametrico, invece, definisce la frontiera tramite una forma funzionale, di cui si è accennato precedentemente. Per ciascuna osservazione, la misura dell'efficienza viene calcolata con riferimento alla funzione stimata. In questo caso la metodologia applicata nel settore teatrale è la *Stochastic frontier analysis* (SFA). A compensare la mancanza di flessibilità nella descrizione del processo produttivo (vantaggio che caratterizza invece la DEA) c'è la possibilità di discernere quanto la deviazione rispetto alle unità efficienti sia da attribuire all'inefficienza tecnica e quanto alla variabilità statistica del campione (da cui il termine stocastico). Al contrario, la DEA attribuisce la distanza dalla frontiera efficiente solamente all'inefficienza tecnica, risultando così i risultati molto sensibili ai dati osservati (per tale motivo si parla della DEA come di un metodo deterministico).

In generale il modello della SFA è:

$$\ln y_i = \ln f(x_i; \beta) + v_i + u_i \quad u_i \leq 0$$

dove  $f(x_i; \beta)$  rappresenta la funzione di produzione,  $\beta$  sono i parametri,  $v_i$  rappresenta la deviazione dalla frontiera deterministica ( $\ln y_i = \ln f(x_i; \beta)$ ) dovuta a fenomeni aleatori;  $u_i$  rappresenta l'inefficienza tecnica. Il vincolo  $u_i \leq 0$  assicura che tutte le unità si collochino o nella frontiera stocastica (se  $u_i=0$ ) o sotto di essa (se  $u_i < 0$ ). Per scomporre, però, i due termini ( $v_i$  e  $u_i$ ) che permettono di determinare la frontiera stocastica e la misura di scostamento da essa, è necessario specificare una funzione di distribuzione delle due componenti (Barbetta e Turati, 2000).

Dato che sia la DEA sia la SFA misurano una distanza da una frontiera, entrambe, se applicate in due o più istanti temporali, possono essere utilizzate per calcolare gli indici di produttività di Malmquist, con lo scopo di stimare un indice di variazione di produttività.

Passando in rassegna l'applicazione delle tecniche di frontiera al settore teatrale, il primo esempio che si incontra è il lavoro di Rausell e Carrasco (1999), i quali hanno utilizzato la metodologia DEA nella versione output-oriented per analizzare l'efficienza dei teatri del Circuito teatrale di Valencia. Si tratta di una rete di teatri pubblici ubicati in piccole e medie città della Comunità Valenciana. Il lavoro proposto è molto interessante perché dà un'interpretazione del processo produttivo secondo un'ottica di economia politica, con lo scopo di valutare il grado di efficienza politica e tecnica. L'input utilizzato è la spesa per il settore teatrale per abitante del municipio, mentre gli output sono: tasso di occupazione del teatro e numero di spettatori per abitante. Gli output scelti, come ammette lo stesso autore, presentano degli inconvenienti: il primo dipende dalla struttura fisica del teatro, per cui si suppone che ogni municipio abbia adeguato lo stile della programmazione alla dimensione del teatro. Il secondo output, invece, non può rappresentare in modo completo l'impatto delle politiche culturali sul territorio di sua competenza, poiché non discrimina tra spettatori della città e non; ugualmente non riconosce se si tratta di pochi spettatori che assistono a quasi tutti gli spettacoli o molti spettatori poco usi a frequentare il teatro. In seguito, l'autore, tramite un'analisi di regressione, verifica se gli indici di efficienza ottenuti col modello DEA dipendano da una serie di variabili

sociodemografiche e relative alle caratteristiche della città<sup>113</sup>. I risultati indicano come l'efficienza sia maggiore nei centri più grandi, confermando che la cultura è un fenomeno prevalentemente urbano, ed è correlata positivamente con il dinamismo culturale della città (ovvero con il numero di manifestazioni culturali nel complesso) e con il livello medio di istruzione degli abitanti. Sono negativamente correlati all'efficienza indicatori quali il livello turistico della città, il numero di spazi utilizzati e le risorse messe a disposizione da parte del comune. Ciò indica che la città con alta attrattività turistica sono dotate di attività alternative riguardanti l'uso del tempo libero, concorrenti al teatro. Per quanto riguarda gli spazi messi a disposizione per le attività teatrali, si sospetta che molte infrastrutture disponibili complichino la programmazione sia in termini di comunicazioni al pubblico sia perché costringono i poteri pubblici a trovare una ragion d'essere a tali spazi dando loro un contenuto poco adeguato alle loro caratteristiche. La correlazione negativa con le risorse messe a disposizione, infine, è da attribuire a rendimenti di scala decrescenti, tali che a maggiori risorse non corrispondono proporzionalmente maggiori risultati quantitativi ma, si suppone, ad un loro sperpero in vista di altri obiettivi quali il prestigio o un maggior effetto mediatico.

Utilizzando lo stesso campione, Marco-Serrano (2006) ha utilizzato la metodologia DEA, sempre nella versione output-oriented, utilizzando tre differenti specificazioni che differiscono per la scelta degli output. Gli input, uguali per tutti i modelli sono: capienza del teatro; numero delle diverse produzioni; l'ammontare delle sovvenzioni pubbliche e i *cachet* pagati alle compagnie teatrali. Il primo modello considera come output il numero delle performance, mentre il secondo prende in considerazione il numero di spettatori, il terzo modello include entrambe le variabili. I risultati indicano per tutte le specificazioni tecnologiche un livello di efficienza decrescente nel tempo, ovvero, a parità di input, si è ottenuta una quantità di output che diminuisce sempre di più rispetto al suo potenziale. La spiegazione fornita per questo fenomeno è da attribuire sia all'inclusione con gli anni di nuove municipalità nel

---

<sup>113</sup> Ad esempio sono state considerate come variabili la popolazione totale, il numero di abitanti che hanno frequentato l'Università rispetto alla popolazione della città, il numero di abitanti sopra i 60 anni rispetto al totale, il numero delle altre istituzioni culturali presenti etc.

Circuito<sup>114</sup>, sia al fatto che le stesse municipalità annesse si sono rivelate come le più inefficienti. Un'altra causa di inefficienza viene individuata dai diversi interessi che contemporaneamente vengono perseguiti dai poteri pubblici e dai direttori artistici. Dalla scomposizione dell'efficienza tecnica risulta che l'efficienza di scala ha un valore medio vicino all'unità. Ciò sta a significare che i teatri sono vicini ad una scala di produzione dove non ci sono economie di scala, per cui l'inefficienza è dovuta solamente alla componente manageriale. I risultati del modello DEA attribuiti ad ogni singola unità, tuttavia, dipendono molto da quale output è stato utilizzato: l'analisi della correlazione tra gli *scores* di efficienza ottenuti con i diversi modelli, ovvero l'esistenza o meno di una relazione tra di essi, mostra che non esiste una forte correlazione tra i modelli, confermando il limite della DEA nell'essere una tecnica molto sensibile ai dati utilizzati.

Passando all'approccio di frontiera parametrico, i due autori tedeschi Last e Wetzel hanno compiuto due interessanti studi dove analizzano l'efficienza e la produttività di un panel di 174 teatri pubblici tedeschi nel periodo che va dal 1991 al 2006. Il primo di questi studi (Last e Wetzel, 2010) si sofferma sull'efficienza, proponendo la costruzione di una frontiera stocastica. Per la sua costruzione i due autori utilizzano inizialmente la funzione di distanza tra input<sup>115</sup>, adottando la forma funzionale translogaritmica<sup>116</sup>. La funzione di distanza tra input stima di quanto si possano ridurre gli input per ottenere lo stesso livello di output e, al contrario della funzione di costo, non presuppone la minimizzazione dei costi delle unità analizzate. I due autori, per questo motivo, si pongono l'ulteriore obiettivo di testare la validità o meno di questa ipotesi di partenza, usando con gli stessi dati una funzione di costo nella forma translogaritmica. Sfruttando infatti la dualità delle due funzioni<sup>117</sup>, se l'ipotesi è verificata, i coefficienti non dovrebbero differire. Le variabili usate per l'implementazione del modello sono: le spese per il personale artistico, le spese per il

<sup>114</sup> Con l'aumentare delle DMU, a parità del numero delle variabili di input e output, il modello DEA discerne con più facilità quelle efficienti da quelle inefficienti, facendo dunque aumentare il punteggio medio.

<sup>115</sup> Si veda la formulazione (13) nel Capitolo 3.

<sup>116</sup> La forma analitica della funzione translogaritmica è:

$$\ln y = \ln A + \sum_{i=1}^n a_i \ln x_i + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n b_{ij} \ln x_i \ln x_j$$
 dove  $A, a, b$  sono i parametri che definiscono le caratteristiche della tecnologia quali i rendimenti di scala, elasticità di sostituzione etc.

<sup>117</sup> La funzione di distanza di input è:  $D(x, y) = \max \{ \theta : (x/\theta) \in L(y) \}$ , che associa ad ogni combinazione di input la loro massima contrazione per produrre gli output dati. La dualità di questa funzione e della funzione di questo deriva dal lavoro di Shepard (1970).

personale amministrativo e tecnico come input rappresentativo del fattore lavoro; le spese operative come input del capitale. Quanto all'output la misura scelta è quella del numero dei biglietti forniti, calcolato come prodotto del numero di rappresentazioni nella stagione per i posti disponibili nel teatro, in modo da includere, in un'unica variabile, l'output prodotto e la capienza del teatro. Il prezzo dell'input lavoro utilizzato nella funzione di costo è stato ricavato dividendo le spese per il personale impiegato, mentre il prezzo del capitale è stato ottenuto dividendo l'input per i posti disponibili per singolo teatro. Gli autori hanno aggiunto nella funzione tre variabili, in modo da verificare il loro impatto sull'indicatore di efficienza: l'ammontare dei sussidi pubblici, il numero di palcoscenici e il numero delle differenti produzioni.

I risultati ottenuti confermano alcune teorie riportate nel Capitolo 2. Essi sembrano infatti suggerire che il comportamento *cost-minimizing* è violato in quanto i parametri della funzione di distanza e di costo, indicative rispettivamente della elasticità di input ed elasticità di costo rispetto ai prezzi degli input, sono diversi<sup>118</sup>. Ciò è confermato dal coefficiente della variabile "sussidi pubblici", che indica come, nel campione mediano, un suo incremento dell'1% faccia aumentare l'uso degli input dello 0,62%, a parità di output. I sussidi pubblici, dunque, hanno un impatto negativo sull'efficienza. Lo score mediano dell'efficienza varia molto in base a quale modello si è scelto per distinguere i valore  $u$  e  $v$ , con una misura che va da 0,367 a 0,967, ovvero, la possibilità di ottenere lo stesso output riducendo gli input rispettivamente del 63,3% o del 3,3%. Lo studio evidenzia in ogni caso come ci siano margini di miglioramento nell'uso delle risorse e la necessità di rivedere i meccanismi di sussidio pubblico, dal momento che questi sembrano avere un impatto negativo sull'efficienza dei teatri<sup>119</sup>.

Il secondo studio di Last e Wetzel (2011), si focalizza sulla produttività dei teatri, con l'obiettivo di verificare se l'ipotesi di Baumol sulla malattia dei costi sia valida nel campione considerato e, in caso affermativo, di esaminare se esista la possibilità di compensare la produttività stagnante tramite recuperi di efficienza o economie di scala. Similarmente al metodo proposto in questa tesi, il modello utilizzato è quello

---

<sup>118</sup> In pratica, con un metodo diverso si ottiene lo stesso risultato di Taalas (1997)

<sup>119</sup> Si ricorda come in Germania, al contrario di quanto avviene in Italia, non esistono dei criteri codificati per determinare l'ammontare del sussidio pubblico. Si veda paragrafo 2.3.2.

degli Indici di Malmquist, con la sostanziale differenza che la distanza dalla frontiera non viene calcolata con la metodologia DEA ma tramite la stessa funzione di distanza in forma translogaritmica usata nel precedente lavoro. Ciò comporta, oltre ai vantaggi e svantaggi definiti precedentemente dei metodi parametrici e stocastici, una modalità differente di decomposizione degli indici, basati sulla funzione translogaritmica proposta<sup>120</sup>. I parametri della funzione serviranno a calcolare l'indice e le varie componenti (variazione dell'efficienza tecnica, progresso tecnologico e variazione dell'efficienza di scala). Gli input e gli output utilizzati sono gli stessi dello studio sull'efficienza. I risultati dell'analisi empirica mostrano una produttività decrescente nel periodo considerato (-7,7%). Il valore della variazione dell'efficienza tecnica, in particolare, mostra una crescita in taluni anni e una decrescita in altri e complessivamente è leggermente negativo (-0,25%). Ciò è stato interpretato come una incapacità da parte dei teatri più inefficienti di raggiungere la frontiera produttiva mentre quelli più produttivi non hanno sofferto nel tempo di perdite significative di efficienza. Il progresso tecnologico è negativo in tutti gli anni, con un regresso dal 1991 al 2006 del 5%. In pratica, a parità di output il livello degli input (ovvero dei salari, aggiustati all'inflazione) è aumentato negli anni, confermando la malattia dei costi formulata da Baumol. Anche la variazione dell'efficienza di scala, infine, è stata positiva per alcuni anni, compensando il regresso tecnologico, negativa in molti altri e nel complesso è diminuita del 2,4%. Molti teatri, in particolare, operavano in un tratto della frontiera caratterizzato da rendimenti di scala crescenti. Ciò significa che recuperi di produttività erano possibili aumentando la scala produttiva. Il fatto che, al contrario, ci sia stata una diminuzione della scala produttiva, è da attribuire probabilmente al taglio dei fondi, sebbene gli autori suggeriscano che margini di aumento siano possibili tramite, ad esempio, processi di co-produzioni tra teatri.

A conclusione del capitolo si presenta una tabella riepilogativa (Tabella 3.1) che illustra la letteratura empirica sulla produttività ed efficienza nel settore teatrale successiva allo studio di Baumol e Bowen.

---

<sup>120</sup> Si veda Orea (2002)

<b>Autore</b>	<b>Oggetto di studio</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Input</b>	<b>Output</b>	<b>Conclusioni</b>
Gapinski (1984)	Aldwych Theater e allo Shakespeare Stratford Theatre (anni 1965-1981)	Funzione di produzione Cobb-Douglas	- Man hours personale tecnico, amministrativo - Indice del capitale (costi non attribuiti al personale/indice dei prezzi di un paniere di beni relativi all'edilizia)	- Spettatori paganti	Progresso tecnico è quasi nullo: non c'è produttività nel periodo considerato
Fazioli e Filippini (1997)	28 teatri dell'Emilia Romagna (anni 1991-1993)	Funzione di costi variabili translogaritmica	- Personale artistico - Personale tecnico e amministrativo	- Rappresentazioni in sede - Rappresentazioni fuori sede	Economie di scala
Taalas (1997)	37 teatri finlandesi (anni 1985-1993)	Funzione di costo generalizzata translogaritmica con l'utilizzo dei prezzi-ombra	- Personale a tempo pieno - Personale part-time - N° posti disponibili	- Spettatori paganti	Inefficienza allocativa
Favaro (1998)	Teatro Regio di Torino (anni 1980-1995)	- Indici di produttività (rapporti) - Regressione equazione del costo medio	- N° artisti stabili - Man hours personale artistico	- Spettatori paganti - Rappresentazioni	- Andamento della produttività oscillante - Economie di scala

Rausell e Carrasco (1999)	Teatri del Circuito Teatrale di Valencia (anni 1995-1997)	- DEA (CCR output-oriented) - Regressione lineare	- Spesa/abitanti	- Tasso di occupazione - spettatori/abitanti	Dimensione della città, livello medio dell'istruzione e presenza di altre attività culturali incidono positivamente sull'efficienza
Marco-Serrano (2006)	Teatri del Circuito Teatrale di Valencia (anni 1995-1999)	DEA (BCC output-oriented)	- Posti disponibili - N° diverse produzioni - Sovvenzioni pubbliche - Cachet	- Rappresentazioni - Spettatori paganti	- Inefficienza tecnica crescente con l'inclusione di nuove municipalità - Efficienza di scala
Last e Wetzel (2010)	174 teatri pubblici tedeschi (anni 1991-2006)	SFA (funzione di distanza e di costo translogaritmica)	- Spese personale artistico - Spese personale tecnico e amministrativo - Spese operative	- Biglietti forniti (n° rappresentazioni x posti disponibili)	- Violazione del comportamento di minimizzazione dei costi
Last e Wetzel (2011)	174 teatri pubblici tedeschi (anni 1991-2006)	SFA (funzione di distanza translogaritmica) e Indici di Malmquist	- Spese personale artistico - Spese personale tecnico e amministrativo - Spese operative	- Biglietti forniti (n° rappresentazioni x posti disponibili)	-Produttività decrescente a causa del regresso tecnologico e inefficienza di scala; efficienza tecnica stabile

Tabella 3.1: Letteratura empirica sulla produttività ed efficienza nel settore teatrale. Fonte: Elaborazione propria



## CAPITOLO IV

### LA METODOLOGIA

#### *4.1 Introduzione*

La metodologia utilizzata nel presente lavoro per la valutazione delle *performance* produttive dei teatri lirici consiste in due fasi: nella prima fase verrà utilizzata la tecnica *Data Envelopment Analysis* (DEA); nella seconda fase si utilizzeranno i risultati ottenuti nella prima fase per calcolare gli Indici di produttività di Malmquist. La DEA è una tecnica di ricerca operativa che permette, risolvendo dei problemi di programmazione matematica, di misurare il livello di efficienza di un gruppo di unità decisionali, definite come DMU (*decision making units*) e caratterizzate da una struttura multi-input/multi-output. La metodologia DEA individua le imprese efficienti che determinano la frontiera tecnologica, o meglio la frontiera delle possibilità produttive (*best practice frontier*) e valuta le performance delle DMU inefficienti considerando la loro distanza dalla frontiera. Adottando un'impostazione dinamica che consideri un determinato intervallo di tempo, è possibile, a partire dalla DEA, calcolare gli indici di produttività di Malmquist, con l'obiettivo di valutare la variazione di produttività delle DMU. Gli indici di Malmquist vengono calcolati come rapporti tra distanze delle DMU dalle frontiere tecnologiche. Ogni DMU viene osservata in due istanti temporali confrontando sia le misure dirette di efficienza, che valutano la distanza tra la produzione della DMU e la frontiera determinata in quell'istante temporale; sia una misura incrociata, che considera la produzione della DMU e la frontiera efficiente costruita nell'istante successivo o precedente. In questo modo si stima non solo l'allontanamento o l'avvicinamento della DMU dalla frontiera efficiente, ma anche lo scostamento della frontiera stessa.

Una proprietà fondamentale degli indici di Malmquist deriva, infatti, dalla loro scomposizione che permette di individuare le diverse componenti che concorrono alla variazione della produttività: variazione dell'efficienza tecnica, progresso tecnologico e variazione dell'efficienza di scala. L'approccio DEA-Malmquist si è rivelato uno strumento efficace e molto utilizzato nelle analisi empiriche sul tema

della produttività, specialmente nell'ambito delle aziende di servizi. Solo per fare qualche esempio, è stato adottato in analisi empiriche concernenti l'università (Worthington e Lee, 2006, Johnes, 2006), gli ospedali (Färe *et al.*, 1994a; Solà, Prior 2001), dei trasporti pubblici locali (Buzzo Margari, Erbetta, 2005), delle aree turistiche nazionali (Cracolici *et al.*, 2006). Limitatamente all'ambito culturale, in letteratura abbiamo numerosi esempi di utilizzo della DEA nella misura dell'efficienza di musei (Basso e Funari, 2004), di fiere d'arte (Gonzalez *et al.* 2007) e, come si è visto dei teatri (Raussel e Carrasco, 1999, Marco-Serrano, 2006). I motivi che hanno favorito la diffusione di questa metodologia per questo tipo di aziende risiede nei suoi vantaggi, in quanto la DEA:

- permette l'analisi simultanea di molteplici input ed output anche se hanno differenti unità di misura;
- costruisce la frontiera efficiente senza richiedere a priori l'imposizione di una funzione di produzione che definisca la relazione funzionale tra gli input e gli output
- non presuppone un comportamento ottimale (minimizzazione dei costi o massimizzazione dei profitti) delle DMU. In questo modo si ottiene un indice di efficienza anche in presenza di obiettivi diversi e tra loro confliggenti;
- non richiede informazioni sui prezzi<sup>121</sup> ma solo informazioni quantitative di dati empirici<sup>122</sup>

Ovviamente ci sono dei limiti da tenere in considerazione:

- la metodologia DEA e gli indici di Malmquist sono misure di efficienza "relative" ad un campione di unità scelte, e non "assolute";
- I risultati ottenuti sono molto sensibili alla scelta degli input e degli output;
- l'affidabilità di queste metodologie dipende dal numero di unità analizzate e delle variabili di input e output<sup>123</sup>.

---

<sup>121</sup> È possibile anche utilizzare i prezzi degli input o degli output. In questo caso la DEA calcolerà anche l'efficienza allocativa delle DMU. Si veda Cooper *et al.* (2000).

<sup>122</sup> Esistono filoni di indagine sulla DEA che hanno sviluppato la metodologia in presenza altresì di dati imprecisi ed ordinali o qualitativi. Per una rassegna completa delle varianti della DEA si rimanda a Fried *et al.* (2008).

Poiché la DEA fornisce una misura di efficienza relativa, le DMU analizzate dovrebbero essere omogenee. In letteratura si sono sviluppate, tuttavia, delle varianti che permettono il confronto tra gruppi di DMU che operano in contesti diversi. Dal momento in cui questo lavoro si occupa dei teatri d'opera italiani e tedeschi, verrà applicata una di queste varianti in modo che la stima dell'efficienza e della variazione della produttività distingua gli effetti derivanti dal contesto in cui i teatri operano rispetto ad elementi interni sulle quali il teatro ha margini di manovra.

## **4.2 La Data Envelopment Analysis.**

### **4.2.1 Il problema primale**

La *Data Envelopment analysis* (DEA) è una tecnica di ricerca operativa che valuta la *performance* di unità decisionali. Da un punto di vista matematico può essere formulato come un problema di programmazione lineare, dunque in un algoritmo matematico che risolve un problema di ottimizzazione. Generalmente un problema di ottimizzazione si caratterizza per:

- Una funzione obiettivo da massimizzare o minimizzare
- Un numero di variabili che descrivono il problema
- Dei vincoli imposti alle variabili

Con la tecnica DEA si calcola l'efficienza relativa di unità decisionali (DMU), viste come "unità produttive" che impiegano un insieme di risorse (inputs) per ottenere dei risultati in termini di produzioni o servizi (outputs) (Fig. 4.1)



Fig.4.1 Modello di produzione di una DMU

---

<sup>123</sup> Si rimanda al paragrafo 5.1

Ogni DMU per risultare efficiente deve gestire le proprie risorse in modo da minimizzare l'impiego di input dato un certo livello di output (approccio input-oriented) oppure massimizzare la produzione di output data una certa quantità di input (approccio output-oriented). Se la DMU utilizza un solo input per produrre un solo output, la sua efficienza è data dal rapporto tra l'output e l'input, misura comunemente chiamata produttività media.

$$P = \frac{\text{output}}{\text{input}} \quad (1)$$

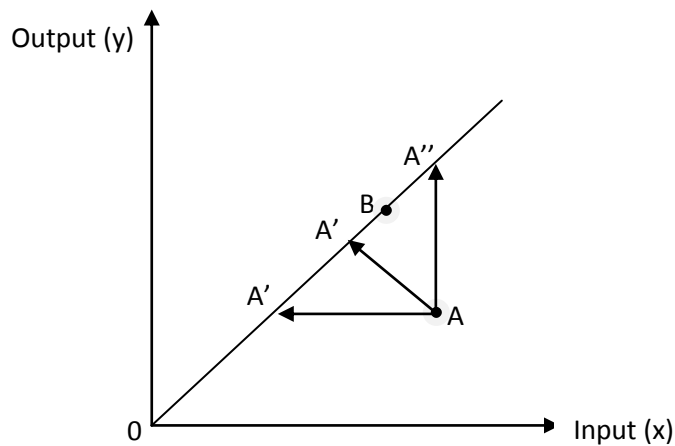


Fig.4.2 Produttività ed efficienza in una tecnologia un input- un output

La figura 4.2 rappresenta un piano cartesiano che ha come asse delle ascisse il valore dell'input impiegato e come asse delle ordinate il valore dell'output prodotto. Ogni DMU viene rappresentata da un punto del piano che ha come coordinate  $(x,y)$  rispettivamente i valori dell'input utilizzato e dell'output prodotto. In presenza di due DMU, la DMU B risulta efficiente poiché ha il rapporto output/input più alto della DMU A, e giace nella frontiera efficiente costruita come una retta passante per l'origine e per la DMU più efficiente. La DMU A non è efficiente, ma può diventarlo spostandosi verso la frontiera in vari modi: diminuendo il livello di input a parità di output prodotto ( $A'$ ); aumentando l'output utilizzando lo stesso livello di input ( $A''$ ); aumentando il livello di output simultaneamente ad un utilizzo minore di input ( $A'''$ ).

Le unità produttive hanno generalmente una struttura multi-input e multi-output, per cui è necessario aggregare i fattori produttivi. Se abbiamo un campione di unità produttive, inoltre, per calcolare un indice di efficienza relativa è necessario rapportare l'efficienza assoluta di ciascuna di esse con quella delle unità più efficienti. Seguendo la formulazione originaria della metodologia DEA (modello CCR) dovuta a Charnes, Cooper e Rhodes (1978), si considera un insieme  $n$  di DMU omogenee: ogni DMU  $j$  ( $j=1,2,\dots,n$ ) utilizza  $m$  input  $x_{ij}$  ( $i = 1,2,\dots,m$ ) per produrre  $s$  output  $y_{rj}$  ( $r = 1,2,\dots,s$ ); indichiamo con  $S$  la tecnologia rappresentata dall'insieme delle possibilità produttive:  $S = \{(x,y) \in \mathbb{R}_+^{m+s} \mid x \text{ può produrre } y\}$  dentro la quale le DMU operano. Associamo inoltre ad ogni input e ad ogni output dei pesi virtuali: definiamo con  $v_i$  il peso associato all'input  $i$  e con  $u_r$  il peso associato all'output  $r$ . I pesi rappresentano il contributo dell'input e dell'output all'efficienza raggiunta. Lo scopo della DEA è quello di far apparire ogni unità sotto esame il più efficiente possibile rispetto alle altre, comparando il livello degli input e degli output di ogni DMU con quella dei suoi competitori. Possiamo definire l'efficienza dell'unità sotto osservazione  $j_0$  come il rapporto tra la somma ponderata degli outputs e la somma ponderata degli inputs:

$$e_{j_0} = \frac{u_1 y_{1j_0} + u_2 y_{2j_0} + \dots + u_s y_{sj_0}}{v_1 x_{1j_0} + v_2 x_{2j_0} + \dots + v_m x_{mj_0}} = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj_0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij_0}} \quad (2)$$

I pesi  $u_r$  e  $v_i$  non sono fissati dal decisore, ma sono delle variabili che il modello DEA calcolerà in modo da massimizzare  $e_{j_0}$ . Da ciò deriva che i pesi saranno diversi per ogni unità e che se una DMU risulta inefficiente, la sua inefficienza non è causata dalla scelta dei pesi poiché questi sono calcolati in modo tale da massimizzare la *performance* della DMU

Il modello CCR calcolerà l'efficienza relativa ( $e_{j_0}$ ) della DMU  $j_0$  come soluzione del seguente problema di programmazione lineare frazionaria:

$$\max e_{j_0} = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj_0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij_0}} \quad (3.1)$$

$$\text{subject to } \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} \leq 1 \quad j = (1, 2, \dots, n) \quad (3.2)$$

$$u_r > \varepsilon \quad r = (1, 2, \dots, s) \quad (3.3)$$

$$v_i > \varepsilon \quad i = (1, 2, \dots, m) \quad (3.4)$$

dove (3.1) rappresenta la funzione obiettivo da massimizzare il cui valore ottimo ( $e_{j_0}^*$ ) rappresenta la misura di efficienza ottima per la DMU  $j_0$ ; (3.2) è il vincoli che assicura che l'efficienza di tutte le DMU calcolati con i pesi della DMU  $j_0$  abbia un limite superiore di 1; i vincoli (3.3) e (3.4) impongono che i pesi siano positivi, dove  $\varepsilon$  è un numero non reale positivo e più piccolo di qualunque numero reale

Il problema DEA (3.1-3.3) è un problema di programmazione lineare frazionaria e può avere infinite soluzioni: se  $(u_r^*, v_i^*)$  è la soluzione ottimale, anche  $(\alpha u_r^*, \alpha v_i^*)$  lo sarà<sup>124</sup>. Utilizzando la trasformazione di Charnes e Cooper (1962), si può dimostrare che, scegliendo una soluzione rappresentativa, il problema può essere trasformato in modo equivalente in un problema di programmazione lineare, secondo due approcci. Nel primo di tipo input-oriented, la soluzione rappresentativa è quella per la quale  $\sum_{i=1}^m v_i x_{i0} = 1$

In questo modo il problema (3.1)-(3.4) può essere scritto in modo equivalente come segue:

$$\text{Max } \sum_{r=1}^s u_r y_{rj_0} \quad (4.1)$$

$$\text{s.t } \sum_{i=1}^m v_i x_{ij_0} = 1 \quad (4.2)$$

$$\sum_{r=1}^s u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \leq 0 \quad j = (1, 2, \dots, n) \quad (4.3)$$

$$u_r \geq \varepsilon \quad r = (1, 2, \dots, s) \quad (4.4)$$

$$v_i \geq \varepsilon \quad i = (1, 2, \dots, m) \quad (4.5)$$

<sup>124</sup> Infatti massimizzare  $e_{j_0} \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj_0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij_0}}$  equivale a massimizzare  $e_{j_0} \frac{\sum_{r=1}^s \alpha u_r y_{rj_0}}{\sum_{i=1}^m \alpha v_i x_{ij_0}}$

Questo problema va formulato e risolto per ciascuna unità decisionale. Se  $e_{j_0} = 1$  allora la DMU  $j_0$  è radialmente efficiente nel senso di Farrell (1957)<sup>125</sup> e giacerà sulla frontiera efficiente. Per queste unità non è possibile ottenere lo stesso livello di output riducendo simultaneamente il livello di tutti gli input. Se  $e_{j_0} < 1$  la DMU  $j_0$  è radialmente inefficiente nel senso che esistono altre DMU le quali, dati livelli prefissati di output, utilizzano minori quantità di input. In particolare  $e_{j_0}$  esprime il grado di riduzione equiproporzionale radiale di tutti gli input,  $[(1 - e_{j_0}) \cdot 100]\%$  mantenendo intatta la quantità di output. Ad esempio, se  $e_{j_0} = 0,7$ , la DMU  $j_0$  sarà efficiente se diminuirà tutti gli input del 30% .

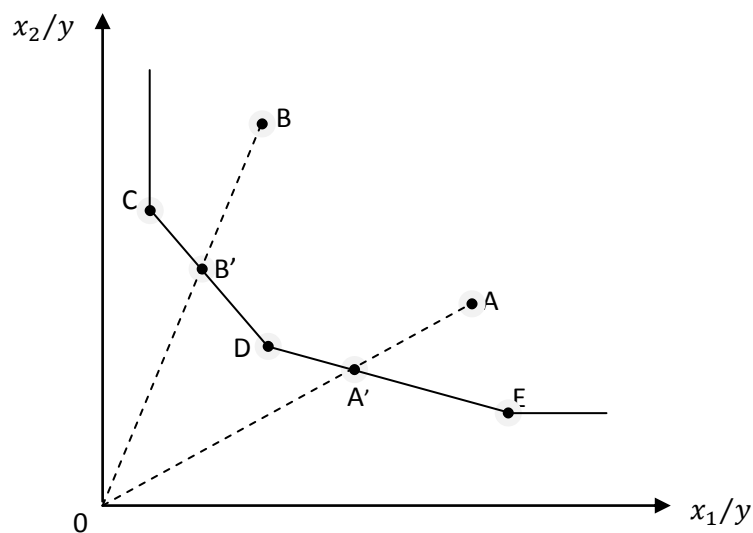


Fig. 4.3 Misura dell'efficienza secondo l'approccio input-oriented

La figura 4.3 rappresenta una situazione semplificata di una tecnologia con un output e due input dove gli assi cartesiani indicano i valori degli input normalizzati. La linea solida rappresenta la frontiera di produzione ed è determinata dall'involuppo inferiore delle DMU osservate. In esso giacciono le DMU efficienti (C, D e E), ovvero quelle che non possono diminuire il valore di un input senza aumentare il valore dell'altro. La regione racchiusa dalla frontiera di produzione rappresenta l'insieme delle

<sup>125</sup> Farrell (1957) individua il grado di efficienza come la distanza radiale dalla frontiera tecnologica costituita dalle best practice, misurata lungo il raggio che esce dall'origine. Un'unità inefficiente raggiunge la frontiera attraverso una riduzione-aumento equiproporzionale di tutti gli input/output. La DEA ha il compito di misurare la massima contrazione-espansione radiale degli input-output

possibilità produttive. Le DMU A e B, situate in questa regione, risultano inefficienti. Prendendo ad esempio la DMU A e considerando la sua proiezione radiale sulla frontiera (A'), la sua efficienza viene determinata dal rapporto OA'/OA calcolabile attraverso la risoluzione del problema di programmazione lineare (4.1-4.5).

Nel secondo approccio, di tipo output oriented, la soluzione rappresentativa è quella per la quale  $\sum_{r=1}^s u_r y_{rj_0} = 1$  ed il problema (3.1)-(3.4) sarà formulato in modo equivalente in questo modo:

$$\text{Min } \eta = \sum_{i=1}^m v_i x_{ij_0} \quad (5.1)$$

$$\text{s.t } \sum_{r=1}^s u_r y_{rj_0} = 1 \quad (5.2)$$

$$- \sum_{r=1}^s u_r y_{rj} + \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \geq 0 \quad j = (1, 2, \dots, n) \quad (5.3)$$

$$u_r \geq \varepsilon \quad r = (1, 2, \dots, s) \quad (5.4)$$

$$v_i > \varepsilon \quad i = (1, 2, \dots, m) \quad (5.5)$$

In questo caso si ha un problema di minimizzazione, dove  $\eta$  ha un valore minimo di 1 ed è equivalente a  $1/e_{j_0}$ . Se  $\eta = 1$ , la DMU  $j_0$  è efficiente poichè non è possibile utilizzare lo stesso livello di input aumentando simultaneamente il livello di tutti gli output; altrimenti la DMU è inefficiente poichè esistono altre DMU benchmark che, a parità di input, producono maggiori quantità di output. Queste unità inefficienti possono diventare efficienti aumentando equiporzionalmente tutti gli output del  $[(\eta - 1) \cdot 100]\%$ , mantenendo le stesse quantità di input.

Dai pesi ottenuti dalla risoluzione dei problemi descritti, si possono ottenere ulteriori informazioni: i pesi indicano l'importanza che ciascuna unità può attribuire agli input ed agli output per risultare più efficiente. Il rapporto tra i pesi associati a due input, inoltre, può essere interpretato come saggio marginale di sostituzione tecnica, mentre

il rapporto tra i pesi associati a due output può essere interpretato come il saggio marginale di trasformazione tecnica<sup>126</sup> (si veda Rizzi, 1999)

#### 4.2.2 Il problema duale

Ad ogni problema di programmazione lineare si può associare un problema duale che ha lo stesso valore ottimo della funzione obiettivo del problema di partenza. Dal problema duale del modello CCR si possono ottenere ulteriori informazioni utili nella pratica operativa. Prima di presentarlo, si considera il problema CCR input-oriented (4.1-4.4) in forma compatta; definiamo con:

$y_{j0}$  il vettore degli output della DMU  $j_0$   $y_{j0} = (y_{1j_0}, y_{2j_0}, \dots, y_{sj_0})$

$x_{j0}$  il vettore degli input della DMU  $j_0$   $x_{j0} = (x_{1j_0}, x_{2j_0}, \dots, x_{mj_0})$

Y la matrice degli output di tutte le DMU  $Y = \begin{pmatrix} y_{11} & \dots & y_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ y_{s1} & \dots & y_{sn} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} y_{1n} \\ y_{2n} \\ \vdots \\ y_{sn} \end{pmatrix}$

X la matrice degli input di tutte le DMU  $X = \begin{pmatrix} x_{11} & \dots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} x_{1n} \\ x_{2n} \\ \vdots \\ x_{mn} \end{pmatrix}$

$u$  il vettore dei pesi associati agli output  $u = (u_1, u_2, \dots, u_s)$

$v$  il vettore dei pesi associati agli input  $v = (v_1, v_2, \dots, v_m)$

Il problema (4.1)-(4.4) scritto in forma compatta diventa:

---

<sup>126</sup> Per saggio marginale di sostituzione tecnica si intende in che misura un input può essere sostituito da un altro input mantenendo costante la quantità di output. Ad esempio consideriamo il saggio marginale di sostituzione tecnica dell'input1 con l'input2: se  $v_1 = 0,3$  e  $v_2 = 0,6$ , il saggio marginale di sostituzione tecnica è  $v_2/v_1 = 0,6/0,3 = 2$ , quindi se rinuncio a 2 unità dell'input2 posso acquisire 1 unità dell'input1 mantenendo la stessa efficienza e la stessa quantità di output. Analogo discorso, con riferimento agli output, per il saggio marginale di trasformazione tecnica

$$\text{Max } uy_{j_0} \quad (6.1)$$

$$\text{s.t } vx_{j_0} = 1 \quad (6.2)$$

$$-vX + uY \leq 0 \quad (6.3)$$

$$v \geq \varepsilon \quad (6.4)$$

$$u \geq \varepsilon \quad (6.5)$$

Il problema di massimizzazione diventa, nel problema duale, un problema di minimizzazione; ad ogni vincolo del problema primale viene associata la variabile del problema duale con la regola che ai vincoli di disuguaglianza del tipo “ $\leq$ ” e “ $\geq$ ” le variabili associate sono vincolate ad essere rispettivamente positive e negative, mentre al vincolo di uguaglianza viene associata una variabile non vincolata. Indichiamo con  $\theta$  la variabile del problema duale associato al vincolo (6.2) legata al vettore dei coefficienti del primale  $(y_{j_0}, x_{j_0})$  e con  $\lambda = (\lambda_1, \lambda_2 \dots \lambda_n)$  le variabili del problema duale associato al vincolo (6.3) legate al vettore dei coefficienti del primale  $(X, Y)$ . Il vettore dei coefficienti della funzione obiettivo del primale (6.1) diventa, quindi, il vettore dei termini noti dei vincoli di disuguaglianza del problema duale. Il vettore dei termini noti dei vincoli di disuguaglianza del primale diventa il vettore dei coefficienti della funzione obiettivo del duale.

In considerazione di quanto esposto, il problema duale CCR input-oriented avrà la seguente forma:

$$\text{Min } \theta_{j_0} \quad (7.1)$$

$$\text{s.t } \theta x_{j_0} - \lambda X \geq 0 \quad (7.2)$$

$$\lambda Y \geq y_{j_0} \quad (7.3)$$

$$\lambda \geq 0 \quad (7.4)$$

$$\theta \quad \text{libera} \quad (7.5)$$

La soluzione ottima  $\theta^*$  è un valore scalare compreso tra 0 e 1.  $\lambda_j$  ( $j = 1, 2, \dots, n$ ) sono delle variabili che permettono di creare delle combinazioni lineari tra gli input e gli output delle DMU osservate; nel nostro caso, dati  $n$  vettori  $(x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in})$ , ognuno dei quali è una colonna della matrice  $X$ , si chiama combinazione lineare degli  $n$

vettori il seguente vettore:  $\lambda X = \lambda_1 x_{i1} + \lambda_2 x_{i2} + \dots + \lambda_n x_{in} = \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij}$ . Analogamente, dati  $n$  vettori  $y_{rj}$  ( $y_{r1}, y_{r2}, \dots, y_{rn}$ ), ognuno dei quali è una colonna della matrice  $Y$ , la loro combinazione lineare sarà il vettore  $\lambda Y = \lambda_1 y_{r1} + \lambda_2 y_{r2} + \dots + \lambda_n y_{rn} = \sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj}$ . Dunque i termini  $\lambda X$  e  $\lambda Y$  indicano un'impresa virtuale i cui input e output sono combinazioni lineari degli input e degli output delle DMU. Il problema duale permette di verificare se esistono tali imprese virtuali che dominano la DMU sotto esame. Infatti dal vincolo (7.3) vediamo come l'output di questa impresa virtuale deve essere maggiore o uguale degli output della DMU  $j_0$ , mentre il vincolo (7.2) contiene la variabile  $\theta_{j_0}$  che indica la massima riduzione possibile del vettore degli input della DMU sotto esame affinché sia maggiore o uguale al vettore degli input della DMU virtuale. Se  $\theta_{j_0} = 1$ , la DMU  $j_0$  è radialmente efficiente poiché non è possibile ridurre ulteriormente i suoi input, se  $\theta_{j_0} < 1$ , la DMU è inefficiente. Ad esempio, se  $\theta_{j_0} = 0,65$  vuol dire che la DMU virtuale con il 65% degli input della DMU  $j_0$  produce almeno la stessa quantità di output della DMU  $j_0$ . Le DMU che dominano la DMU  $j_0$  sono quelle alle quali è assegnato un valore della variabile  $\lambda_j$  maggiore di 0 (reference set :  $\{j \mid \lambda_j > 0\}$ ), quindi quelle coinvolte nella costruzione della DMU virtuale che domina la DMU di riferimento. Queste DMU costituiscono il cosiddetto *reference set*, o *peer group* e fungono da *benchmark* per la DMU inefficiente; quest'ultima, infatti, dovrebbe imitare il comportamento delle unità del *reference set* per raggiungere l'efficienza. Ritornando alla Fig. 2, la DMU virtuale  $A'$  è la proiezione radiale della DMU  $A$  sulla frontiera efficiente e viene ottenuta tramite una combinazione lineare delle DMU  $C$  e  $D$ . Se  $\theta_{j_0} = 1$  la DMU è radialmente efficiente, ma non è necessariamente pienamente efficiente, poiché, sebbene contrazioni radiali di tutti gli input non sono possibili, sono altresì possibili miglioramenti di singoli input. Graficamente questa situazione avviene quando parte della frontiera produttiva scorre parallelo ad un'asse e la DMU in questione si trova nella frontiera produttiva in questa porzione. Al modello possiamo quindi introdurre delle variabili slack  $s_i^-$  e  $s_r^+$  (rispettivamente "input excesses" o "output shortfalls") che si calcolano in questo modo:

$$s_i^- = \theta_{j_0} x_{ij_0} - X\lambda \quad s_r^+ = Y\lambda - y_{j_0}$$

Così il modello (7.1-7.4) riportato non più in forma compatta, diventa:

$$\text{Min } \theta_{j_0} - \varepsilon(\sum_{r=1}^s s_r^+ + \sum_{i=1}^m s_i^-) \quad (8.1)$$

$$\text{s.t } \theta_{j_0} x_{ij_0} - s_i^- - \sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j = 0 \quad (8.2)$$

$$- s_r^+ + \sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j = y_{rj_0} \quad (8.3)$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j = (1, 2, \dots, n) \quad (8.4)$$

$$s_i^- \geq 0 \quad i = (1, 2, \dots, m) \quad (8.5)$$

$$s_r^+ \geq 0 \quad r = (1, 2, \dots, s) \quad (8.6)$$

$$\theta_{j_0} \text{ libera} \quad (8.7)$$

Dove, in virtù dell'introduzione delle variabili slack, le disuguaglianze del modello precedente diventano uguaglianze. Alla luce di quanto detto sopra, possiamo affermare che una DMU è pienamente efficiente, o Pareto-Koopmans efficiente, se  $\theta_{j_0}=1$  e le variabili slack sono nulle, quindi per questa DMU non è possibile migliorare un suo qualsiasi input/output senza peggiorare un qualche altro input/output. Se  $\theta_{j_0}=1$  e le variabili slack sono positive, la DMU è radialmente o debolmente efficiente poiché è possibile contrarre il livello di almeno un input senza alterare il livello degli altri<sup>127</sup>.

Si ricorda che i modelli (6.1-6.4, 7.1-7.4, 8.1-8.4) corrispondono ad una versione del modello DEA di tipo input-oriented. Ripetendo i passaggi precedenti (modello primale in forma compatta, trasformazione in problema duale ed inserimento delle slack) ma con il modello (5.1-5.4), otteniamo il seguente problema duale output-oriented :

---

<sup>127</sup> Il modello in questione è una formulazione single-stage proposta de Charnes *et al* (1978). Poiché le slack sono moltiplicate da un valore molto piccolo ( $\varepsilon$ ), il modello dà priorità alla minimizzazione di  $\theta$ . In alternativa si può adottare una formulazione two-stage: nella prima si calcola solamente l'efficienza radiale, nella seconda si massimizzano le variabili slacks attraverso un'opportuno problema di programmazione lineare. Si veda Fried *et al.* (2008).

$$\text{Max } \beta_{j_0} + \varepsilon(\sum_{r=1}^s s_r^+ + \sum_{i=1}^m s_i^-) \quad (9.1)$$

$$\text{s.t } \beta_0 y_{r_0} + s_r^+ - \sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j = 0 \quad (9.2)$$

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j + s_i^- - x_{ij_0} = 0 \quad (9.3)$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j = (1, 2, \dots, n) \quad (9.4)$$

$$s_i^- \geq 0 \quad i = (1, 2, \dots, m) \quad (9.5)$$

$$s_r^+ \geq 0 \quad r = (1, 2, \dots, s) \quad (9.6)$$

$$\theta_{j_0} \text{ libera} \quad (9.7)$$

In questo caso  $\beta_{j_0}$  indica la massima contrazione possibile degli output della DMU  $j_0$  sotto esame, affinché venga dominata. Se  $\beta_{j_0}=1$  e le slack sono nulle, la DMU è pienamente efficiente, se  $\beta_{j_0}=1$  e le slack sono positive, la DMU è radialmente efficiente, se  $\beta_{j_0} > 1$  è inefficiente poiché la DMU virtuale, utilizzando gli stessi input, produce più output nella misura del  $[(\beta_{j_0} - 1) * 100]\%$ .

#### 4.2.3 Il modello DEA con rendimenti di scala variabili

I modelli fin qui presentati presuppongono una tecnologia a rendimenti di scala costanti (CRS = *constant return to scale*), quindi ad un aumento degli input corrisponde un aumento proporzionale degli output. Possiamo esprimere il concetto in questo modo: se  $(x, y) \in T$ ,  $(\lambda x, \lambda y) \in T$  per  $\forall \lambda \geq 0$ , dove  $T$  è la tecnologia nella quale operano le DMU. Questa è un'assunto restrittivo e non sempre valido nella realtà. Banker, Charnes e Cooper (1984) introdussero la possibilità di esaminare l'efficienza delle DMU sotto rendimenti di scala variabili (VRS = *variable return to scale*), aggiungendo al modello (9.1-9.4 e 10.1-10.4) il seguente vincolo di convessità per le variabili  $\lambda$ :  $\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$ .

Il modello proposto prenderà il nome di modello BCC e considera solo le combinazioni convesse delle variabili  $\lambda_j$ . Graficamente si può vedere come il modello BBC, rispetto a quello CCR, restringe l'insieme delle possibilità produttive e, nel

caso particolare di un solo input e un solo output, la frontiera efficiente non è più una retta passante per l'origine<sup>128</sup>, ma è una linea che assume diverse angolazioni in relazione ai rendimenti di scala presenti ai diversi livelli di input/output (Figura.4.4)

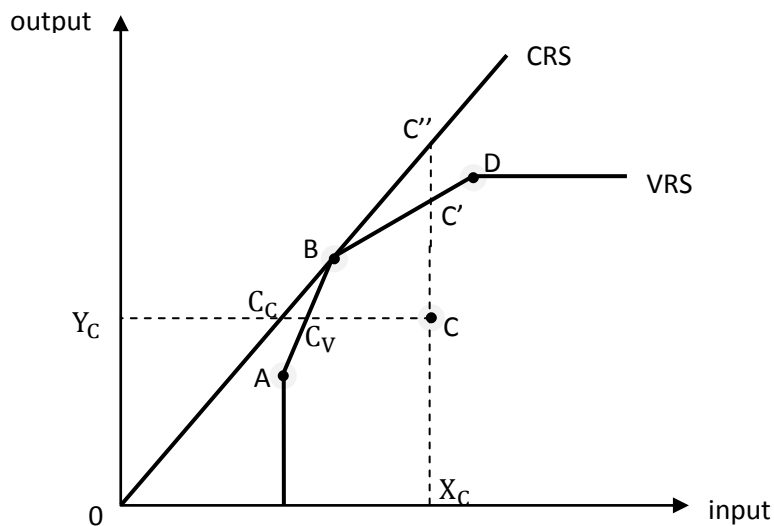


Fig. 4.4. Efficienza con rendimenti di scala costanti (CRS) e variabili

Si può inoltre notare come una DMU efficiente nel modello CCR lo è anche nel modello BCC, ma una DMU efficiente nel modello BCC può non esserlo nel modello CCR. Infatti il modello BCC misura la pura efficienza tecnica non condizionata dai rendimenti di scala, mentre il modello CCR calcola l'efficienza della DMU la quale può essere limitata dai rendimenti di scala. Si può così calcolare l'efficienza di scala ( $S$ ) come rapporto tra il punteggio di efficienza con rendimenti di scala costanti (CRS) e il punteggio di pura efficienza con rendimenti di scala variabili (VRS).

$S = E_{CRS}/E_{VRS}$  quindi  $E_{CRS} = S \times E_{VRS}$ . Essendo  $E_{CRS} \leq E_{VRS}$ , si deduce che  $0 < S \leq 1$

Con riferimento alla figura 4.4, vediamo che la DMU B è efficiente sia se assumiamo una tecnologia a rendimenti di scala costanti (modello CCR) sia se ipotizziamo rendimenti di scala variabili (modello BCC); le DMU A e D sono efficienti solo in ipotesi di VRS, mentre la DMU C è inefficiente in entrambe le ipotesi. Consideriamo

<sup>128</sup> In una tecnologia CRS la frontiera passa per l'origine poiché  $\lambda$  può essere uguale a 0, ed è infinita, poiché  $\lambda$  può assumere qualsiasi valore  $\geq 0$ ; infatti Banker *et. al* (1984) parlano di "ray unboundedness"

quest'ultima DMU: seguendo l'approccio input-oriented, possiamo geometricamente calcolare le diverse misure dell'efficienza in questo modo:

$$E_{CRS} = Y_C C_C / Y_C C \quad E_{VRS} = Y_C C_V / Y_C C \quad S = (Y_C C_C / Y_C C) / (Y_C C_V / Y_C C) = Y_C C_C / Y_C C_V$$

Seguendo l'approccio output-oriented le misure di efficienza sono:

$$E_{CRS} = X_C C'' / X_C C \quad E_{VRS} = X_C C' / X_C C \quad S = (X_C C'' / X_C C) / (X_C C' / X_C C) = X_C C'' / X_C C'$$

Dalla figura 4.4 si vede inoltre che la frontiera CRS corrisponde alla linea che fuoriesce dall'origine e passa per il punto più efficiente, mentre la frontiera VRS si costruisce unendo con delle linee spezzate i punti efficienti (AB e BD), mentre i punti estremi A e B vengono estesi con una linea verticale sotto A ed una orizzontale a destra di B: questa è l'ipotesi *free-disposal* secondo la quale se A rappresenta una produzione fattibile, lo sarà qualunque produzione che produce un livello inferiore di output con la stessa quantità di input; analogamente se la produzione D è fattibile, lo sarà qualunque produzione che produce lo stesso output con un impiego superiore di input.

La frontiera efficiente può avere rendimenti:

- costanti, come definita precedentemente, corrispondente al punto B nella figura 4.4
- crescenti (IRS), quando ad un aumento proporzionale degli input corrisponde un aumento più che proporzionale degli output (corrispondente al tratto AB)
- decrescente (DRS), quando ad un aumento proporzionale degli input corrisponde un aumento meno che proporzionale degli output (corrispondente al tratto BD)

Una DMU, se opera in un tratto caratterizzato da IRS, dovrebbe aumentare la sua scala di produzione per sfruttare i rendimenti di scala; similmente, in un tratto caratterizzato da DRS dovrebbe diminuire la sua scala di produzione; per questo la scala ideale di produzione è quella CRS, dove la produttività media è massima. La scala ideale di produzione viene definita MPSS=*most productive scale size* (si veda Banker e Thrall 1992). È possibile individuare il rendimento di scala della proiezione

della DMU sotto esame nella frontiera efficiente<sup>129</sup>. Si può dimostrare che, sia nel modello input-oriented che in quello output-oriented, valgono queste regole con riferimento alle soluzioni ottime del modello duale CCR (si veda Banker e Thrall, 1992, Fried *et. al* 2008)

- Se  $\sum_{j=1}^n \lambda \geq 1$  la DMU opera in un tratto caratterizzato da DRS
- Se  $\sum_{j=1}^n \lambda = 1$  la DMU opera in un tratto caratterizzato da CRS
- Se  $\sum_{j=1}^n \lambda \leq 1$  la DMU opera in un tratto caratterizzato da IRS

### ***4.3 Gli indici di produttività di Malmquist***

#### *4.3.1 La formulazione degli indici di Malmquist*

Le misure di efficienza ottenute dal modello DEA possono essere viste come la stima, in un determinato periodo  $t$ , della funzione di distanza  $D^t(x^t, y^t)$  delle DMU dalla frontiera tecnologica, con  $0 < D^t(x^t, y^t) \leq 1$  dove più piccolo è il valore della funzione, maggiore è la distanza dalla frontiera, in modo che se  $D^t(x^t, y^t) = 1$ , la DMU appartiene ad essa. Definito questo, con la DEA si può calcolare l'indice di produttività di Malmquist (MPI) che permette, considerati più istanti temporali, di misurare il cambiamento della produttività visto come rapporto tra funzioni di distanza. L'indice di Malmquist è stato introdotto in via teorica da Caves et al. (1982) in onore dell'economista Sten Malmquist il quale, in un lavoro del 1953 sull'analisi di consumo, costruì un indice quantitativo definito dal rapporto tra funzioni di distanza per comparare due o più panieri di consumo (si veda Grifell-Tatjé e Lovell, 1999). Caves et al. (1982) adattarono l'idea di Malmquist nel contesto dell'analisi sulla produzione per introdurre un indice basato sul rapporto tra distanze, con lo scopo di comparare la produttività di due imprese nello stesso periodo o, in alternativa, la produttività della stessa impresa in due periodi distinti. Supponiamo che in ciascun periodo  $t = 1 \dots T$  la tecnologia  $S^t$ , trasforma il vettore degli input  $x^t \in R^{m+}$  nel vettore degli output  $y^t \in R^s +$

---

<sup>129</sup> Il concetto di rendimento di scala si può applicare solo se la DMU è nella frontiera efficiente poiché solo in questo stato un trade-off tra gli input e gli output è richiesto per migliorare l'uno o l'altro di questi elementi. Per questo, per il rendimento di scala delle DMU consideriamo la sua proiezione sulla frontiera efficiente (si veda Banker et al. 2004)

$$S^t = \{(x^t, y^t) \in \mathbb{R}_+^{m+s} \mid x \text{ può produrre } y \text{ nel periodo } t\}$$

dove la tecnologia è l'insieme delle possibili combinazioni input-output. L'insieme degli output associato alla tecnologia  $S^t$  può essere rappresentato dalla seguente funzione  $P^t(x^t)$  che associa ad ogni input un livello di output  $P^t(x^t) = \{y^t: (y^t, x^t) \in S^t\}$

Seguendo Shepard (1970), la funzione di distanza di output  $D_o^t(x^t, y^t)$  è definita come la funzione che associa ad ogni combinazione di output la massima espansione proporzionale degli stessi output, misurata dallo scalare  $\delta$ , mantenendo la tecnologia produttiva invariata:

$$D_o^t(x^t, y^t) = \inf \{ \delta > 0: (y^t/\delta) \in P^t(x^t) \}$$

Se  $y^t \in P^t$ , allora  $D_o^t(x^t, y^t) \leq 1$ ; se  $D_o^t(x^t, y^t) = 1$ , il vettore  $y^t$  non può aumentare, dunque appartiene alla frontiera di produzione, o isoquanti di output, dove  $y^t \in IsoqP^t(x^t) = \{y^t: y^t \in P^t(x^t), \lambda y^t \notin P^t(x^t), \lambda > 1\}$ . Inoltre la funzione è omogenea di grado 1 in  $y$ , dunque  $D_o^t(x^t, \lambda y^t) = \lambda D_o^t(x^t, y^t)$ ,  $\lambda > 0$

Analogamente, l'insieme degli input associato alla tecnologia  $S^t$  è definito dalla seguente funzione:

$$L^t(y^t) = \{x^t: (x^t, y^t) \in S^t\}$$

La funzione di distanza di input  $D_i^t(x^t, y^t)$  associa ad ogni combinazione di input la minima contrazione proporzionale degli stessi, rappresentato dallo scalare  $\gamma$ , a tecnologia produttiva invariata

$$D_i^t(x^t, y^t) = \sup \{ \gamma \geq 1: (x^t/\gamma) \in L^t(y^t) \}$$

Se  $x^t \in L^t$ , allora  $D_i^t(x^t, y^t) \geq 1$ ; se  $D_i^t(x^t, y^t) = 1$ , il vettore  $x^t$  non può essere ridotto ed appartiene all'insieme isoquanto, dunque rappresenta una combinazione efficiente di input:  $x^t \in IsoqL^t(y^t) = \{x^t: x^t \in L^t(y^t), \lambda x^t \notin L^t(y^t), \lambda < 1\}$ ; inoltre la funzione è omogenea di grado 1 in  $x$ .

Se consideriamo il periodo  $t+1$ , si può similmente definire la funzione di distanza  $D^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})$  riferito alla tecnologia  $S^{t+1}$  ed agli insiemi  $P^{t+1}(x^{t+1})$  e

$L^{t+1}(y^{t+1})$ . Le funzioni di distanza fin'ora considerate sono misure dirette che prendono in considerazione i vettori degli input e degli output di un periodo valutati rispetto alla frontiera determinata nel medesimo periodo. Nel caso delle funzioni di distanza di output, esse confrontano la produzione effettiva con quella che si poteva ottenere con il suo miglior uso, a parità di fattori nello stesso periodo. Per il calcolo degli indici di produttività di Malmquist è necessario introdurre le funzioni di distanza incrociate (*cross-time distance functions*). Sempre facendo riferimento alla funzione di distanza di output, abbiamo queste due funzioni

$$D_o^t(x^{t+1}, y^{t+1}) = \inf \{ \delta > 0: (y^{t+1}/\delta) \in P^t(x^{t+1}) \}$$

$$D_o^{t+1}(x^t, y^t) = \inf \{ \delta > 0: (y^t/\delta) \in P^{t+1}(x^t) \}$$

Dove la prima misura la massima espansione proporzionale degli output del periodo  $t+1$  affinché siano compatibili con la tecnologia del periodo  $t$ , quindi confronta il prodotto ottenuto nel periodo  $t+1$  con quello che si sarebbe potuto ottenere se la tecnologia fosse quella del periodo  $t$ ; viceversa la seconda confronta gli output ottenuti nel periodo  $t$  con la tecnologia del periodo  $t+1$ . Poiché la produzione di un periodo può non essere realizzabile con la tecnologia di un altro periodo, le funzioni di distanza incrociate possono essere minori, maggiori o uguali a 1. In un contesto semplificato come quello rappresentato nella figura 4.5, con una tecnologia un input-un output con rendimenti di scala costanti sappiamo che:

$$D_o^t(x^t, y^t) = 0a/0b$$

$$D_o^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1}) = 0e/0f$$

$$D_o^t(x^{t+1}, y^{t+1}) = 0e/0c$$

$$D_o^{t+1}(x^t, y^t) = 0a/0d$$

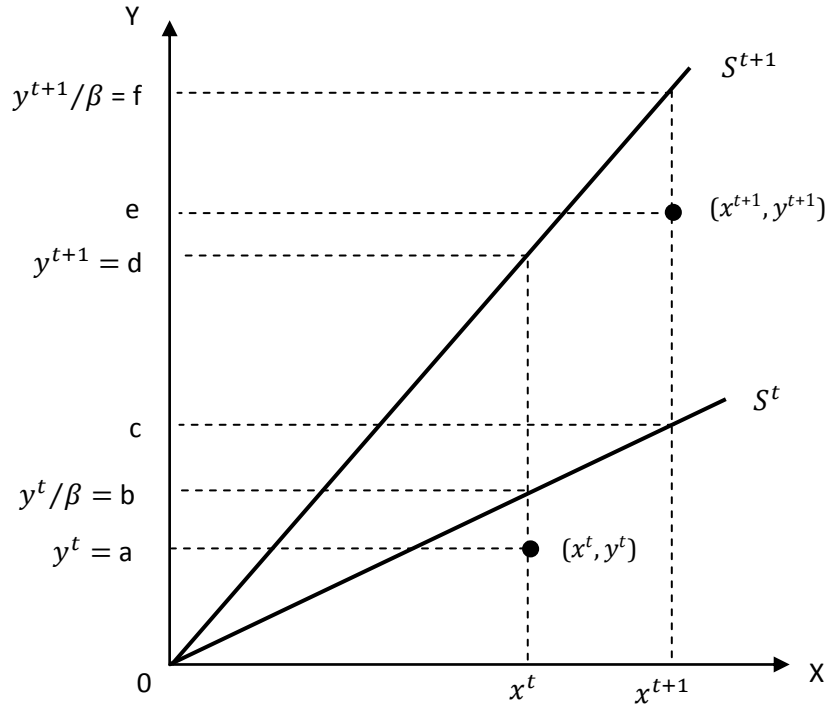


Fig. 4.5: Indici di produttività di Malmquist e funzione di distanza di output. Elaborazione da Färe *et al.*,(1994b)

Considerando il periodo  $t$  come benchmark, Caves *et al* (1982) definiscono l'indice di Malmquist  $M^t$  come il seguente rapporto tra distanze<sup>130</sup>:

$$M^t = \frac{D^t(x^{t+1}, y^{t+1})}{D^t(x^t, y^t)} \quad (10)$$

Questo indice misura la variazione di produttività della DMU tra il periodo  $t$  ed il periodo  $t+1$  dalla prospettiva della tecnologia  $S^t$ , confrontando la performance dell'unità nei due periodi con la medesima frontiera tecnologica. In maniera del tutto analoga si può utilizzare come benchmark il periodo  $t+1$  per ottenere il seguente indice:

$$M^{t+1} = \frac{D^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})}{D^{t+1}(x^t, y^t)} \quad (11)$$

Dal momento che la scelta della tecnologia di riferimento è del tutto arbitraria e che i due indici (16) e (17) non sono necessariamente uguali<sup>131</sup>, in genere si considera la

<sup>130</sup> Il pedice "i" e "o" sulla funzione di distanza è stato ommesso per semplicità, infatti la formulazione dell'indice è uguale sia nell'approccio input che in quello output

loro media geometrica. Si ottiene così la formulazione tradizionale dell'Indice di Malmquist (si veda Färe et al., 1994):

$$M^{t,t+1} = (M^t \cdot M^{t+1})^{1/2} = \left[ \frac{D^t(x^{t+1}, y^{t+1})}{D^t(x^t, y^t)} \cdot \frac{D^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})}{D^{t+1}(x^t, y^t)} \right]^{1/2} \quad (12)$$

L'indice così ottenuto misura la produttività tra il periodo  $t$  ed il periodo  $t+1$  indipendentemente dal periodo base considerato. È intuibile, dai valori delle funzioni di distanza, il significato che assume il valore dell'indice rispetto all'approccio input o output oriented, come riportato nella tabella 4.1.

INDICE APPROCCIO	$M > 1$	$M = 1$	$M < 1$
INPUT-ORIENTED	DECRESCITA PRODUTTIVA	STAGNAZIONE	CRESCITA PRODUTTIVA
OUTPUT-ORIENTED	CRESCITA PRODUTTIVA	STAGNAZIONE	DECRESCITA PRODUTTIVA

Tab. 4.1 Relazioni tra la misura dell'Indice di Malmquist e l'approccio adottato

Nel lavoro di Caves *et al* (198), l'indice di Malmquist fu introdotto solo in via teorica e calcolato indirettamente: infatti fu dimostrato che, ponendo una serie di restrizioni (le imprese devono essere pienamente efficienti ed avere un comportamento *profit maximisers* o *cost minimizer*, la tecnologia e la funzione di distanza devono essere rappresentate da funzioni translogaritmiche e sono inoltre richieste informazioni sui

<sup>131</sup>  $M^t = M^{t+1}$  se la tecnologia è un input-un output (si veda Johnes, 2006) altrimenti solo se la tecnologia è neutrale à la Hick, ovvero quando il progresso tecnico non modifica il saggio marginale di sostituzione tecnica (nell'approccio input-oriented) o il saggio marginale di trasformazione tecnica (nell'approccio output-oriented). Geometricamente significa che la funzione di produzione in  $t+1$  può essere ottenuta attraverso una traslazione parallela della funzione di produzione in  $t$  (si veda Pastor *et al.*, 2011)

prezzi e sulle quantità degli input e degli output) la formulazione (12)<sup>132</sup> è equivalente ad un altro indice di produttività, l'indice di Tornqvist. Färe *et al.* (1994) rilasciarono gran parte di questi assunti e dimostrarono che l'indice di Malmquist poteva essere empiricamente implementato. Imponendo una tecnologia a rendimenti di scala costanti<sup>133</sup> questi autori proposero di calcolare le funzioni di distanza sfruttando il fatto che sono reciproci delle misure di efficienza di Farrell. Infatti

$$D_o^t(x^t, y^t) = \inf \{ \delta > 0: (y^t / \delta) \in P^t(x^t) \} = [\sup \{ \beta > 1: \beta y^t \in P^t(x^t) \}]^{-1}$$

$$D_i^t(x^t, y^t) = \sup \{ \gamma \geq 1: (x^t / \gamma) \in L^t(y^t) \} = [\inf \{ \theta > 0: \theta x^t \in L^t(y^t) \}]^{-1}$$

Dove  $D_o^t(x^t, y^t)$  e  $D_i^t(x^t, y^t)$  indicano rispettivamente la funzione di distanza di output e di input;  $\beta$  e  $\theta$  sono le misure di efficienza proposte da Farrell rispettivamente nell'approccio output-oriented e input-oriented. Ad esempio, con riferimento alla Fig. 4.5, se  $D_o^t(x^t, y^t) = 0a/0b$ ,  $\beta = 0b/0a$ . Le misure di efficienza di Farrell vengono calcolate tramite la metodologia DEA, dunque anche le funzioni di distanza possono essere calcolate tramite la risoluzione dei problemi di programmazione lineare. Questo ha importanti conseguenze poiché la DEA fornisce la frontiera tecnologica senza imporre condizioni troppo stringenti: i dati sui prezzi non sono necessari, non sono imposti assunti comportamentali e, soprattutto, ammettendo l'inefficienza delle DMU, è possibile scomporre il cambiamento della produttività considerando le due componenti principali: la variazione dell'efficienza e il progresso tecnologico. Di fatto, i problemi di programmazione lineare da risolvere sono quattro per ogni DMU: in un approccio output-oriented,  $[D_o^t(x^t, y^t)]^{-1}$  e  $[D_o^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})]^{-1}$  equivalgono al valore ottimo  $\beta^*$  ottenuto risolvendo il problema di programmazione lineare (9.1-9.7), inserendo rispettivamente i valori input ed output del periodo  $t$  e del periodo  $t+1$ . Gli altri due sono<sup>134</sup>:

<sup>132</sup> Avendo imposto la piena efficienza delle DMU, la media geometrica è:

$$M^{t,t+1} = [D^t(x^{t+1}, y^{t+1}) / D^{t+1}(x^t, y^t)]^{1/2}$$

<sup>133</sup> Si possono imporre rendimenti di scala costanti stabilendo che la funzione di distanza di output sia anche omogenea di grado -1 in  $x$  e la funzione di distanza in input omogenea di grado -1 in  $y$  (si veda Balk, 2001)

<sup>134</sup> Possiamo omettere le slack poiché quello che ci interessa è il valore ottimo  $\beta^*$

$$[D_o^t(x^{t+1}, y^{t+1})]^{-1} = \max \beta_{j_0} \quad (13.1)$$

$$\text{s.t } \beta_{j_0} y_{rj_0}^{t+1} - \sum_{j=1}^n y_{rj}^t \lambda_j \leq 0 \quad (13.2)$$

$$\sum_{j=1}^n x_{ij}^t \lambda_j - x_{ij_0}^{t+1} \geq 0 \quad (13.3)$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j = (1, 2, \dots, n) \quad (13.4)$$

$$\theta_{j_0} \text{ libera} \quad (13.5)$$

$$[D_o^t(x^t, y^t)]^{-1} = \max \beta_{j_0} \quad (14.1)$$

$$\text{s.t } \beta_{j_0} y_{rj_0}^t - \sum_{j=1}^n y_{rj}^{t+1} \lambda_j \leq 0 \quad (14.2)$$

$$\sum_{j=1}^n x_{ij}^{t+1} \lambda_j - x_{ij_0}^t \geq 0 \quad (14.3)$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j = (1, 2, \dots, n) \quad (14.4)$$

$$\theta_{j_0} \text{ libera} \quad (14.5)$$

#### 4.3.2 La scomposizione degli indici di Malmquist

Seguendo Fare et al. (1994) con una serie di passaggi algebrici, l'indice (12) può essere scritto in questa maniera<sup>135</sup>:

$$M = \frac{D^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})}{D^t(x^t, y^t)} \cdot \left( \frac{D^t(x^t, y^t)}{D^{t+1}(x^t, y^t)} \cdot \frac{D^t(x^{t+1}, y^{t+1})}{D^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})} \right)^{1/2} = EC \cdot TC \quad (15)$$

Dove il rapporto fuori dalle parentesi (EC) indica la variazione dell'efficienza (*efficiency change*) della DMU tra il periodo t ed il periodo t+1, L'espressione, infatti, è il rapporto tra la misura di efficienza nei due periodi considerati ed indica di

---

<sup>135</sup> È sufficiente moltiplicare l'Indice (18) per  $\left[ \frac{D^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})}{D^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})} \cdot \frac{D^t(x^t, y^t)}{D^t(x^t, y^t)} \right]^{1/2} = 1$

quanto si avvicina (o si allontana) la DMU dalla frontiera efficiente nei periodi considerati (il cosiddetto effetto *catching up*). Questa componente della produttività è legata alla variazione delle condizioni manageriali interne, facendo riferimento al miglioramento nell'uso delle risorse da parte della DMU. In un approccio output-oriented, se questo rapporto è  $> 1$  ( $< 1$  nell'approccio input-oriented), ciò significa che la DMU è più efficiente nel periodo  $t+1$  rispetto a quanto lo era nel periodo  $t$  perché si è avvicinata alla frontiera efficiente, l'opposto se il rapporto è  $< 1$  ( $> 1$  nell'approccio input oriented). Se il rapporto è  $= 1$ , l'efficienza nei due periodi non cambia.<sup>136</sup>

L'espressione dentro la parentesi (*TC*) indica il progresso tecnico (*technical change*) definito dallo spostamento della frontiera efficiente tra  $t$  e  $t+1$  e valutato in due punti differenti. Esso è infatti la media geometrica di due indici di progresso tecnico: il primo considera la combinazione input/output nel periodo  $t+1$  ed è dato dal rapporto tra la distanza rispetto alla frontiera  $S^t$  e la distanza rispetto alla frontiera  $S^{t+1}$ ; analogamente il secondo, considerando la combinazione input-output nel periodo  $t$ . Questa componente cattura l'effetto di progresso/regresso tecnologico medio del settore. In un approccio output-oriented, se l'espressione è  $> 1$  ( $< 1$  nell'approccio input-oriented), ciò significa tra  $t$  e  $t+1$  c'è stato un progresso tecnico, l'opposto se il rapporto è  $< 1$  ( $> 1$  nell'approccio input oriented). Se il rapporto è  $= 1$ , ciò significa che la frontiera in  $t$  ed in  $t+1$  è la stessa.

Queste due componenti della produttività possono muoversi in direzioni opposte: per esempio, riferendoci alla fig. 4.5, supponiamo che la produttività sia stagnante ( $M=1$ ) e quindi che  $(x^{t+1}, y^{t+1})$  coincida con  $(x^t, y^t)$ ; in questo caso la variazione di efficienza della DMU è diminuita ( $EC < 1$ ) poiché nel periodo  $t+1$  essa si allontana dalla frontiera efficiente determinata in quel periodo, tuttavia questo è causato dal progresso tecnico che ha spostato la frontiera ( $TC > 1$ ). I due effetti si controbilanciano e il loro prodotto sarà uguale a 1.

La variazione dell'efficienza fa riferimento a una frontiera caratterizzata da ritorni di scala costanti. Rilasciando questa imposizione ed ammettendo una tecnologia con ritorni di scala variabili, la variazione dell'efficienza (*EC*) può essere ulteriormente scomposto: ricordiamo la relazione  $E_{CRS} = S \cdot E_{VRS}$ , si può dire che:

---

<sup>136</sup> Ciò può avvenire, ad esempio, se la DMU fa parte della frontiera efficiente in entrambi i periodi.

$[D_{CRS}^k(x^k, y^k)]^{-1} = [D_{VRS}^k(x^k, y^k)]^{-1} \cdot S^k$  dove  $k = t, t+1$  e il pedice indica i ritorni di scala. Con una serie di passaggi algebrici risulta che:

$D_{CRS}^k(x^k, y^k) = D_{VRS}^k(x^k, y^k)/S^k$ . Inoltre, potendo scrivere l'equazione  $D_{CRS}^k(x^k, y^k) = D_{VRS}^k(x^k, y^k) \cdot [D_{CRS}^k(x^k, y^k)/D_{VRS}^k(x^k, y^k)]$  e sostituendo questa espressione a  $EC$  nella (21) si ottiene la seguente scomposizione della variazione dell'efficienza tecnica (si veda Färe et al, 1994):

$$\begin{aligned}
 EC &= \frac{D_{VRS}^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})}{D_{VRS}^t(x^t, y^t)} \cdot \left( \frac{D_{CRS}^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})}{D_{VRS}^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})} \cdot \frac{D_{VRS}^t(x^t, y^t)}{D_{CRS}^t(x^t, y^t)} \right) = \\
 &= \frac{D_{VRS}^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})}{D_{VRS}^t(x^t, y^t)} \cdot \frac{S^t(x^t, y^t)}{S^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})} = PEC \cdot SC
 \end{aligned} \tag{16}$$

Dove il primo rapporto viene definito come pura variazione dell'efficienza tecnica ( $PEC$ ), il cui significato è simile alla variazione dell'efficienza ( $EC$ ), ma la distanza è riferita ad una tecnologia a rendimenti di scala variabili. Il secondo rapporto ( $SC$ ) misura la variazione nell'efficienza di scala (*scale change*) ed è il rapporto tra l'efficienza di scala nel periodo  $t$  ed il periodo  $t+1$ . In un'ottica output-oriented, se questo rapporto è  $>1$  ( $<1$  nell'approccio input oriented), ovvero se l'efficienza di scala ( $S$ ) in  $t+1$  è minore (maggiore nell'approccio input oriented) rispetto all'efficienza di scala ( $S$ ) in  $t$ , significa che c'è stato un aumento della produttività dovuto alla variazione della scala con cui l'unità opera, quindi la DMU nel periodo  $t+1$  si è avvicinata ad un punto dove la scala garantisce la massima produttività (punto MPSS=*most productive scale size*).

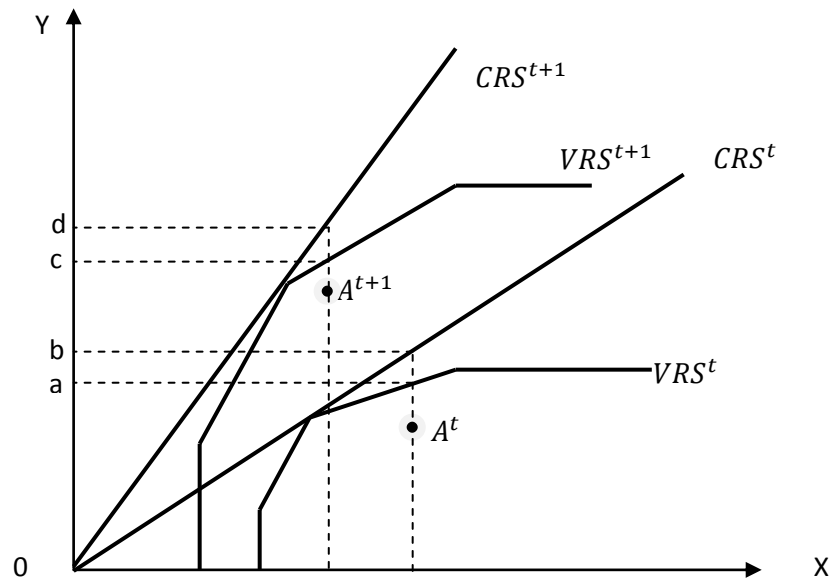


Fig. 4.6 Variazione dell'efficienza di scala (SC)

La figura 4.6 mostra le frontiere CRS e VRS nei periodo  $t$  e  $t+1$ : considerando la posizione della DMU A nei due periodi, possiamo dire che, in un'ottica output oriented, c'è un aumento nell'efficienza di scala se  $0d/0c < 0b/0a$ ; al contrario se  $0d/0c > 0b/0a$  c'è una diminuzione dell'efficienza di scala.

Riassumendo, l'Indice di produttività di Malmquist (M) stima la variazione della produttività tra due periodi, scomponendo tale variazione come segue:

$$M = EC \cdot SC \cdot TC \quad (17)$$

Dove EC indica la variazione di efficienza tecnica, SC la variazione dell'efficienza di scala e TC il progresso tecnico del settore.

#### ***4.4 La Data Envelopment analysis e gli Indici di Malmquist per comparare gruppi di unità decisionali.***

Una condizione importante per l'applicazione della metodologia DEA e degli indici di Malmquist è che le DMU siano "omogenee", ovvero che esse utilizzino gli stessi input per produrre gli stessi output. Tuttavia, possiamo supporre che le DMU di cui vogliamo calcolare l'efficienza ed il cambiamento della produttività possano essere divisi in due o più gruppi a seconda delle loro condizioni ambientali, dei contesti in cui operano e delle differenti politiche che condizionano le loro attività. Tra le varie metodologie proposte in letteratura che affrontano la suddetta questione, se ne riporto una, premettendo che verranno affrontati in un'ottica output-oriented: la "program efficiency" (o "policy efficiency"), che costituisce un adattamento dei modelli visti precedentemente. Tale metodologia è da attribuire a Charnes *et al.* (1981), i quali furono i primi a proporre un metodo per scomporre la misura dell'efficienza fornita dalla DEA in una componente attribuibile al contesto nel quale le DMU operano e in una attribuibile al management interno. Nella ricerca che gli autori stavano conducendo, infatti, le DMU potevano essere raggruppate in due insiemi sulla base del programma sotto la quale operano. Lo scopo era quello di scomporre l'efficienza in due fattori: il primo denominato "management efficiency", il secondo denominato "program efficiency", e di individuare il programma più conveniente da adottare<sup>137</sup>. Il primo tipo di efficienza fa riferimento al comportamento manageriale della DMU rispetto alla funzione di produzione del proprio gruppo, il secondo riguarda un confronto tra le diverse funzioni di produzione dei vari gruppi. Questa distinzione diventa necessaria se si vuole attribuire i risultati di una DMU al suo management o al contesto nella quale opera, poiché una DMU, sebbene possa operare in un contesto favorevole, può ugualmente essere mal governato, o viceversa, una DMU inserita in un contesto sfavorevole può essere caratterizzata da una gestione efficiente delle risorse.

Il procedimento di Charnes *et. al* (1981) consta di due fasi. Nella prima, consideriamo i due raggruppamenti con le loro differenti funzioni di produzioni

---

<sup>137</sup> Gli autori applicarono questa variante della DEA per valutare l'efficienza delle scuole pubbliche, distinguendo tra quelle che avevano adottato il PFT (project follow through), una tipologia sperimentale di progetto educativo, e coloro che non l'avevano implementato

$\alpha=1,2$  e i vettori degli input  $x_{ij}^\alpha$  ( $x_{1j}^\alpha, x_{2j}^\alpha \dots x_{mj}^\alpha$ ) e degli output  $y_{rj}^\alpha$  ( $y_{1j}^\alpha, y_{2j}^\alpha \dots y_{sj}^\alpha$ ) di ciascuna DMU e si calcola per ognuna di esse la loro efficienza all'interno del loro gruppo, risolvendo gli opportuni problemi di programmazione lineare. In questo modo si avranno due distinte frontiere ( $\alpha=1$  e  $\alpha=2$ ) di efficienza e l'inefficienza delle DMU all'interno del proprio gruppo dipenderà dagli effetti manageriali e di scala poiché le frontiere sono state costruite dai dati delle DMU appartenenti allo stesso insieme.

La seconda fase serve a valutare l'efficienza dei due programmi e ad isolare l'impatto che il contesto nel quale opera una DMU opera ha nella misura di efficienza globale. Le DMU vengono dunque depurate dalle inefficienze manageriali e di scala e rese efficienti sotto questi due profili. Per farlo, è necessario proiettare radialmente le DMU sulla frontiera efficiente del proprio gruppo ed eliminare le slack, che rappresentano le inefficienze non radiali. Si sostituiscono così ai valori originari degli input e degli output i valori "target" (indicati con la pedice "T"), ovvero i valori degli input e degli output delle proiezioni delle DMU sulla frontiera. A tale scopo si utilizzano le soluzioni ottime delle variabili di intensità  $\lambda_j$  individuate per ogni DMU dal problema (9.1-9.7) già calcolati nella prima fase. Gli input e gli output target della DMU  $jo$  saranno:

$$x_{ijo}^T = \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} - s_i^- \quad y_{rj}^T = \sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} + s_r^+$$

Ora che tutte le DMU sono state rese efficienti al pari di quelle più efficienti nel loro gruppo, si ricalcola tramite i problemi di programmazione lineare l'efficienza di ogni DMU senza distinzione di gruppo e utilizzando i valori target, in modo tale da costruire una frontiera comune ("*inter-envelope*" o "*inter-policy*"). La misura di efficienza sarà quindi imputabili solamente alle caratteristiche del gruppo di appartenenza e non al management o alla scala di produzione della DMU.

Questo metodo permette di confrontare l'efficienza di DMU che, seppur utilizzando gli stessi input ed output, operano in contesti diversi. Il punteggio di efficienza globale viene così scomposto in tre componenti:

$$E_{CRS} = S \cdot E_{VRS} \cdot Pol \quad (18)$$

Dove le prime due componenti (efficienza di scala e efficienza tecnica pura) vengono individuate nella prima fase, la terza componente (*Pol*) viene calcolata nella seconda fase e rappresenta la porzione di efficienza legata al carattere esogeno che contraddistingue il gruppo. Quest'ultima componente può essere definita come la componente di *policy*, col quale si fa riferimento ad “variabile di categoria (*categorical variable*) esogena e non controllabile dal management dell'impresa, in grado di esercitare un'influenza sulla performance” (Buzzo Margari e Erbetta 2005) non ordinabile a priori.

La Fig. 4.7 rappresenta il metodo fin qui esposto: la DMU P, appartenente al gruppo 1, risulta inefficiente. Per diventare efficiente i suoi valori di output aumentano radialmente fino a raggiungere il valore target P'. Il punto P'' è la proiezione del punto P' sulla frontiera inter-policy e la distanza P'P'' rappresenta la porzione di inefficienza della DMU P attribuibile all'appartenenza al suo gruppo.

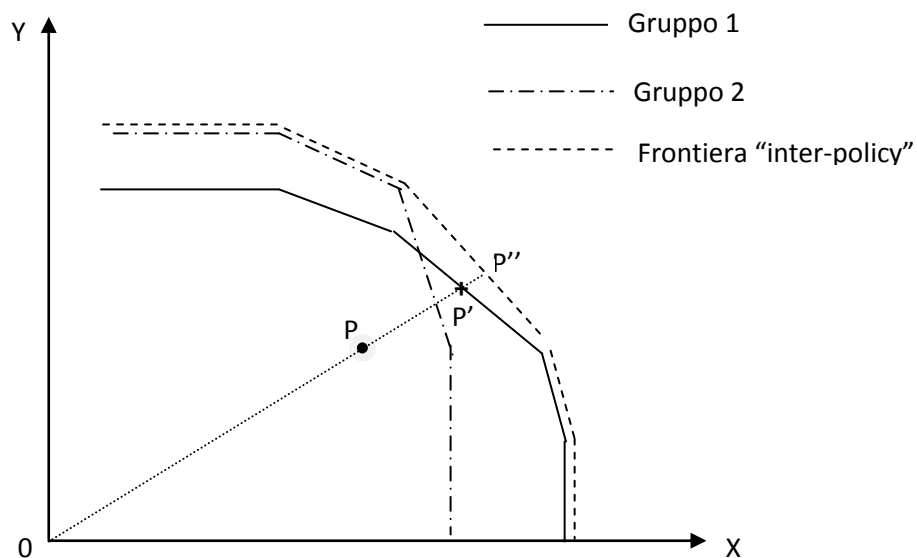


Fig. 4.7. L'efficienza rispetto alla frontiera inter-policy

La scomposizione dell'Indice di Malmquist conseguente a questa variante della DEA comporta un nuovo fattore rispetto alla formulazione (17) (si veda Buzzo Margari, Erbetta 2005).

Rispetto all'espressione (12), utilizziamo la frontiera inter-policy come riferimento.

$$M = \left[ \frac{D_{int-p}^t(x^{t+1}, y^{t+1})}{D_{int-p}^t(x^t, y^t)} \cdot \frac{D_{int-p}^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})}{D_{int-p}^{t+1}(x^t, y^t)} \right]^{1/2} \quad (19)$$

Si può affermare che la distanza della DMU dalla frontiera inter-policy è uguale alla distanza della DMU dalla frontiera del proprio gruppo moltiplicato per la distanza della DMU target dalla frontiera inter-policy. Infatti, considerando la figura 8,  $OP/OP'' = (OP/OP' \cdot OP'/OP'')$ . Considerando questo, e ripetendo la scomposizione come nel capitolo precedente, la (19) diventa:

$$M = \frac{D_{VRS}^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})}{D_{VRS}^t(x^t, y^t)} \cdot \frac{S^t(x^t, y^t)}{S^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})} \cdot \frac{D_{int-p}^{t+1}(x_T^{t+1}, y_T^{t+1})}{D_{int-p}^t(x_T^t, y_T^t)} \cdot \left[ \frac{D_{int-p}^t(x^t, y^t)}{D_{int-p}^{t+1}(x^t, y^t)} \cdot \frac{D_{int-p}^t(x^{t+1}, y^{t+1})}{D_{int-p}^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})} \right]^{1/2} \quad (20)$$

$$M = PEC \cdot SEC \cdot PFC \cdot TC$$

I primi due termini (*PEC*) e (*SEC*) sono rispettivamente la variazione dell'efficienza e la variazione di scala come già definiti nel paragrafo precedente. Il terzo termine (*PFC = policy factor change*) è il rapporto tra la distanza dei valori target della DMU osservati in  $t+1$  rispetto alla frontiera inter-policy in  $t+1$  e la distanza dei valori target della stessa impresa in  $t$  rispetto alla frontiera *inter-policy* in  $t$ . Questo rapporto misura l'allontanamento/avvicinamento della frontiera del gruppo rispetto alla frontiera *inter-policy* e rappresenta l'impatto sulla produttività dovuta alle caratteristiche del contesto in cui opera la DMU.

Il quarto termine, infine, (*TC*) rappresenta la variazione tecnica come definito nel paragrafo precedente, ma con riferimento alla frontiera *inter-policy*.



## CAPITOLO V

### APPLICAZIONE EMPIRICA

#### 5.1 I dati e le variabili

In questo capitolo si applicherà la metodologia DEA e gli Indici di Malmquist, così come presentati nel capitolo 4, per calcolare l'efficienza e la variazione della produttività nel periodo 2003-2009 dei teatri d'opera selezionati. Per gli scopi proposti, il campione è suddiviso in due sotto-campioni, uno composti dai teatri lirici italiani, l'altro da quelli tedeschi: ne fanno parte quei teatri già presentati nel capitolo 2, ovvero le Fondazioni liriche sinfoniche da un lato e i teatri tedeschi dediti solamente alle performance musicali – in particolare opera e balletto - dall'altro. Per semplicità, nelle tabelle che seguiranno si utilizzerà questa notazione per indicare i suddetti teatri:

Teatro Comunale di Bologna	BO	Deutsche Oper Berlin	BE1
Teatro Lirico di Cagliari	CA	Deutsche Staatsoper Berlin	BE2
Maggio Musicale Fiorentino	FI	Komische Oper Berlin	BE3
Teatro Carlo Felice di Genova	GE	Sächsische Staatsoper Dresden	DRE
Teatro alla Scala di Milano	MI	Deutsche Oper am Rhein	DOAR
Teatro San Carlo di Napoli	NA	Musiktheater Im River	MIR
Teatro Massimo di Palermo	PA	Musiktheater Oberlausitz	MOB
Teatro dell'Opera di Roma	RO	Hamburgische Staatsoper	HAM
Teatro Regio di Torino	TO	Oper Leipzig	LE
Teatro Lirico G.Verdi di Trieste	TS	Bayerische Staatsoper Munchen	MUN1
Teatro La Fenice di Venezia	VE	Staatstheater am Gartnerplatz	MUN2
Arena di Verona	VR		

Tabella 5.1: Teatri d'opera italiani e tedeschi analizzati

La scelta delle variabili è subordinata ad alcune regole da seguire per una corretta implementazione del modello DEA. La capacità del modello di discriminare le unità efficienti da quelli inefficienti dipendono, infatti, dal numero delle variabili considerate. Poiché la DEA permette una notevole flessibilità nel determinare i pesi

degli input e degli output, maggiore è il numero delle variabili, maggiori sono le possibilità di combinare i pesi in modo da rendere efficienti le DMU analizzate, diminuendo dunque la capacità discriminativa della DEA (Dyson *et al.*, 2001). Seguendo il suggerimento di Golany e Roll (1989), deve valere la disuguaglianza  $n > 2(p + r)$  dove  $n$  è il numero delle unità analizzate,  $p$  il numero degli input e  $r$  quello degli output. Tenuto conto che i due gruppi hanno 12 e 11 DMU, si potrebbero utilizzare fino a 5 variabili. Le simulazioni del modello con 5 variabili, tuttavia, evidenziano un elevato numero di DMU efficienti, per cui si è deciso di adottarne 4. Un'altra osservazione riguarda la correlazione tra gli input (o output) utilizzati. Se due input sono altamente correlati, ovvero uno tende a variare in maniera altamente dipendente al variare dell'altra, questo potrebbe suggerire che uno possa essere un indicatore dell'altro e che i pesi potrebbero spostarsi tra i fattori senza portare ad un significativo impatto sul punteggio di efficienza (Dyson *et al.*, 2001). Anzi, un loro utilizzo congiunto farebbe aumentare il numero delle DMU efficienti. È quindi consigliabile non utilizzarli insieme, aggregandoli se possibile.

Detto questo, si passa ora ad identificare le variabili. Una naturale variabile di input relativa al fattore lavoro può essere quantificata nel numero del personale impiegato. Per i teatri italiani, tuttavia, non è disponibile questa informazione in tutti gli anni considerati<sup>138</sup>, per cui, in alternativa si potrebbe utilizzare il dato monetario del costo del lavoro dipendente<sup>139</sup>. Seguendo Last e Wetzel (2010), una variabile di input associata al fattore capitale può essere rappresentata dal costo delle spese operative, che comprende i costi per i servizi, per gli allestimenti, per l'acquisto di materie prime. Poiché i costi operativi ed il costo del lavoro mostrano nelle simulazioni un altissimo livello di correlazione<sup>140</sup>, si è scelto di aggregarli in un'unica voce chiamata "costi di produzione". Il fatto di utilizzare grandezze monetarie, in luogo di grandezze fisiche, per esprimere il lavoro può, tuttavia, portare ad ulteriori

---

<sup>138</sup> Il Ministero ha fornito solo i dati relativi al 2008, mentre le delibere della Corte dei Conti, pubblicando le informazioni fornite dai singoli teatri, non forniscono il dato seguendo lo stesso criterio: per alcuni teatri si distingue il personale stabile da quello assunto con contratti a termine, per altri si dà un dato unico aggregando entrambe le categorie, per altri, infine, si ha il dato solo del personale stabile.

<sup>139</sup> Si ricorda, infatti, come per le Fondazioni lirico-sinfoniche la voce relativa al personale scritturato sia spesso compreso nella voce "Costi per i servizi"

<sup>140</sup> A seconda degli anni considerati il grado di correlazione varia tra lo 0,85 e lo 0,92. Si consideri che il grado di correlazione è compreso tra -1 e 1, dove 1 indica un grado assoluto di correlazione.

considerazioni nella lettura dei risultati finali. In primo luogo, in un'ottica comparativa tra i teatri italiani e tedeschi, si rendono influenti gli effetti della diversa contrattualistica. Non necessariamente, infatti, a parità di produzione lo stesso organico di lavoratori stabili porta allo stesso costo del lavoro. Questo può differire per effetto delle differenti previsioni sull'eventuale lavoro straordinario, sulle indennità ed in generale sulle diverse possibilità di rendere flessibili le prestazioni lavorative. In secondo luogo, permette di verificare la validità del morbo di Baumol. Questo, infatti, fa riferimento ai valori monetari relativi alle spese sostenute per la produzione di spettacoli, che tendono ad aumentare ad un tasso superiore all'indice dei prezzi. Considerando come input i costi della produzione deflazionati rispetto ad un anno base, ci si aspetta, sulla base delle teorie di Baumol e Bowen, una diminuzione della produttività dovuto alla mancanza di progresso tecnologico, eventualmente compensato da recuperi di efficienza tecnica o sfruttamento delle economie di scala. Gli Indici di Malmquist serviranno proprio a quantificare questi tre elementi: progresso tecnologico, variazione di efficienza tecnica e di scala.

Un altro input da tenere in considerazione riguarda l'assetto tecnico, quantificabile nel numero di posti disponibili. Questo input è determinante nel produrre l'output "consumato" poiché, logicamente, maggiori sono i posti disponibili, maggiori sono gli spettatori potenziali. Nella raccolta di tale dato si tiene conto della sala normalmente adibita alle rappresentazioni, sommando i posti disponibili delle sale nel caso i teatri ne usufruiscano regolarmente di più di una<sup>141</sup>. Apparentemente si tratta di un dato fisso, in realtà, nel periodo considerato, il dato quantitativo non si presenta sempre uguale, infatti, a parte i momentanei cambiamenti di sede per lavori di ristrutturazioni e restauri<sup>142</sup>, bisogna considerare il fatto che i posti disponibili per

---

<sup>141</sup> In Italia è il caso del Teatro dell'Opera di Roma (Teatro dell'Opera, Teatro nazionale e Terme di Caracalla), del Teatro Regio di Torino (Teatro Regio e Piccolo Regio), del Teatro Verdi di Trieste (Teatro Verdi e Sala Tripovich), del Teatro La Fenice (Teatro La Fenice e teatro Malibran) e dell'Arena di Verona (Arena e Teatro Filarmonico). In Germania utilizzano frequentemente più sale il Deutsche Staatsoper (Grobes Haus e Apollo Saal), il Deutsche Oper am Rhein (Opernhaus Dusseldorf e il Theater Duisburg), il Musiktheater im River (Grobes Haus e Kleines Haus), l'Oper Leipzig (Grober Saal Opernhaus e la Saal Musikalische Komodie)

<sup>142</sup> Nello specifico, il Teatro Alla Scala è tornato nella sua sede naturale nel 2005, dopo aver svolto la sua attività negli anni precedenti al Teatro Arcimboldi, così come il Teatro La Fenice nel 2004 quando ha lasciato la sede provvisoria della Palafenice. In Germania, il Deutsche Oper am Rhein ha usufruito nel 2005 di tre sale, di cui una (la Rhein Oper Mobil) utilizzata in rodaggio in vista dell'anno successivo, quando per un anno ha sostituito la Opernhaus Dusseldorf, quest'ultima chiusa per lavori e riaperta nel 2007.

la vendita non sempre corrispondono al numero di posti a sedere disponibili sulla base della planimetria. I dati rinvenuti si riferiscono alla capienza media disponibile alla vendita durante la stagione.

Per quanto riguarda la scelta degli output, ci rifacciamo a quanto scritto nel precedente capitolo, individuando un indicatore dell'output "consumato" e uno dell'output "prodotto". Per il primo, l'indicatore naturale sarebbe il numero degli spettatori paganti, ma purtroppo, per le stesse ragioni del dato riferito al numero dei lavoratori, non ci si trova nelle condizioni di poterlo adoperare. In compenso, sono disponibili i dati riferiti ai ricavi da biglietteria e abbonamenti, che può benissimo essere considerato *proxy* del tasso di fruizione del teatro, mediato dalla variabile prezzo.

L'altro output è definito normalmente dal numero delle rappresentazioni. Si tratta di un dato che presenta delle difficoltà nel momento in cui si voglia modellizzare il processo produttivo del teatro, trattandosi di una variabile che ingloba caratteristiche qualitative difficilmente quantificabili, tali per cui, come si diceva, ogni output prodotto presenta caratteristiche uniche. Nei lavori elencati nel capitolo precedente il dato sul numero delle rappresentazioni veniva trattato così come si presentava. In questo lavoro si è preferito utilizzare una somma ponderata in modo da riflettere, per quanto possibile, lo sforzo produttivo del teatro<sup>143</sup>. In un teatro d'opera normalmente vengono rappresentati tre generi di spettacolo (opera lirica, balletti e concerti) la cui diversa complessità nelle modalità di produzione deve essere tenuta presente. Per attribuire ai diversi generi un peso prendiamo come riferimento i punteggi che il Ministero attribuisce alla produzione dei teatri nel determinare la quota di finanziamento<sup>144</sup>. Per ciascun genere, calcoliamo la media tra il punteggio più alto e quello più basso, e lo normalizziamo rispetto al genere col punteggio più basso<sup>145</sup>. In questo modo attribuiamo un punteggio di 4 per ogni rappresentazione d'opera, di 2

---

<sup>143</sup> In realtà esiste una variante della DEA denominata Assurance regions che permette di considerare la diversa importanza degli output, ponendo al problema di programmazione lineare dei vincoli ai pesi degli output (si veda Fried *et al.*, 2008). Si poteva, dunque, trattare i diversi generi come diversi input e vincolare i loro rispettivi pesi. Questa soluzione, tuttavia, è valida in un'ottica statica, considerando un periodo temporale alla volta, e non dinamica, come quella degli Indici di Malmquist. L'uso della somma ponderata per indicare un output è stato utilizzato da Worthington e Lee (2006) nell'ambito della produttività delle università, per esprimere l'output relativo alle pubblicazioni prodotte.

<sup>144</sup> Si veda art.2, 1° comma del d.m 29 ottobre 2007

<sup>145</sup> Per l'opera il punteggio va da 6,5 a 11, per il balletto da 2 a 6,5, per il concerto da 2 a 2,5.

per il balletto, di 1 per il concerto. C'è da tener conto della fama e della diffusione nei paesi di lingua tedesca del genere dell'operetta, più che occasionalmente rappresentato nei teatri d'opera tedeschi, raramente nelle Fondazioni liriche italiane, se si esclude il Teatro Lirico Verdi di Trieste che ogni estate organizza il "Festival internazionale dell'operetta". Dal punto di vista dello sforzo produttivo, si tratta di un genere minore rispetto all'opera per impiego di orchestrali e cantanti, sebbene ci siano certe operette – come "La vedova allegra" - che sotto questo aspetto hanno una dignità pari all'opera. Per questo si può discrezionalmente e ragionevolmente attribuire all'operetta un peso pari al balletto.

Riepilogando, i due input scelti sono: il costi di produzione e il numero di posti disponibili; i due output sono: il ricavo totale da biglietteria e abbonamenti e l'indicatore delle rappresentazioni (calcolato tramite la somma ponderata). I valori monetari (espressi in migliaia di €), sono stati aggiustati rispetto alla diversa inflazione che c'è in Italia e in Germania, utilizzando come riferimento i valori riportati da Eurostat i quali considerano come anno base il 2005<sup>146</sup>. I dati italiani relativi ai ricavi da biglietteria e abbonamenti e alla produzione teatrale sono stati forniti direttamente dal Ministero dei beni e delle attività culturali; i dati sui costi della produzione sono stati ricavati dalle delibere della Corte dei Conti<sup>147</sup> mentre i dati sul numero dei posti disponibili sono stati desunti anno per anno dagli Annuari EDT/CIDIM dell'opera lirica in Italia. I dati tedeschi sono stati tutti ricavati dai volumi annuali della *Theaterstatistik*. Si riportano nelle tabelle seguenti i dati di input e output dei teatri italiani (Tabella 5.1, 5.2, 5.3) e dei teatri tedeschi (Tabella 5.4, 5.5, 5.6) negli anni presi in considerazione, dal 2003 al 2009.

---

<sup>146</sup> [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=prc\\_hicp\\_aind&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=prc_hicp_aind&lang=en)

<sup>147</sup> Delibera n° 85/2012 per i dati dal 2007 al 2009; delibera n° 39/2010 per i dati dal 2005 al 2006; delibera n° 75/2006 per i dati del 2004 e delibera n° 54/2005 per l'anno 2003.

	2003				2004				2005			
	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI
<b>BO</b>	28.159	960	3.122	350	27.300	960	2.508	365	27.668	960	1.851	322
<b>CA</b>	37.764	1.600	2.013	436	27.219	1.600	1.840	289	26.369	1.600	1.589	371
<b>FI</b>	43.820	2.003	3.957	504	42.249	2.003	3.127	546	40.451	2.003	3.800	519
<b>GE</b>	29.482	2.005	4.100	398	31.474	2.005	4.031	512	28.633	2.005	3.510	494
<b>MI</b>	110.365	2.375	15.961	453	107.468	2.375	15.782	469	111.625	2.030	21.625	577
<b>NA</b>	38.619	1.350	3.953	455	38.015	1.350	3.767	365	35.666	1.300	3.771	370
<b>PA</b>	48.509	1.320	3.278	376	44.294	1.320	2.967	494	40.923	1.216	2.232	471
<b>RO</b>	54.070	5.132	4.766	617	57.904	5.132	5.300	640	57.202	5.132	5.397	545
<b>TO</b>	41.781	1.972	4.147	519	44.562	1.972	5.099	520	45.214	1.972	4.367	488
<b>TS</b>	30.409	2.258	3.915	461	27.034	2.258	3.005	445	25.574	2.258	2.889	427
<b>VE</b>	33.466	1.988	2.447	384	35.298	2.018	3.072	412	36.493	2.018	3.193	366
<b>VR</b>	57.159	16.260	28.110	408	56.931	16.200	27.139	377	50.911	16.200	23.511	395
<b>MEDIA</b>	46.133	3.269	6.648	447	44.979	3.266	6.470	453	43.894	3.225	6.478	445

Tabella 5.1: Valori di input e di output dei teatri d'opera italiani, anni 2003-2004-2005. Fonti: Delibere Corte dei Conti n. 54/2005, 75/2006, 39/2010; Ministero dei beni e delle attività culturali

	2006				2007			
	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI
<b>BO</b>	27.367	960	1.581	263	25.725	960	1.913	274
<b>CA</b>	24.070	1.600	1.588	370	27.897	1.600	1.516	302
<b>FI</b>	39.635	2.003	2.736	380	38.914	2.003	3.001	392
<b>GE</b>	26.992	2.005	2.865	354	27.356	2.005	2.963	265
<b>MI</b>	109.863	2.030	25.050	617	112.676	2.030	24.233	566
<b>NA</b>	33.777	1.300	3.365	302	37.725	1.300	2.864	292
<b>PA</b>	36.717	1.216	1.876	282	38.902	1.216	2.640	370
<b>RO</b>	56.797	5.132	5.065	486	59.543	5.132	4.963	591
<b>TO</b>	48.198	1.972	4.989	552	45.563	1.972	5.213	491
<b>TS</b>	24.208	2.258	2.937	353	23.754	2.258	2.739	407
<b>VE</b>	30.785	2.018	3.114	329	31.765	2.018	4.163	397
<b>VR</b>	50.767	16.200	23.710	393	53.505	16.200	24.602	365
<b>MEDIA</b>	42.431	3.225	6.573	390	43.610	3.225	6.734	393

Tabella 5.2: Valori di input e di output dei teatri d'opera italiani, anni 2006 e 2007. Fonti: Delibere Corte dei Conti n. 39/2010 e 85/2012; Ministero dei beni e delle attività culturali

	2008				2009			
	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI
<b>BO</b>	26.448	960	1.830	308	22.696	960	1.422	377
<b>CA</b>	28.293	1600	1.397	291	25.507	1600	1.438	309
<b>FI</b>	40.364	2003	3.696	427	35.137	2003	3.120	325
<b>GE</b>	37.062	2005	2.643	299	24.033	2005	2.669	213
<b>MI</b>	104.362	2030	23.384	621	113.481	2015	24.958	602
<b>NA</b>	34.184	1300	2.562	312	32.486	1300	2.329	234
<b>PA</b>	37.817	1216	2.319	359	35.546	1216	2.431	396
<b>RO</b>	61.386	5132	5.524	527	59.830	5132	5.541	536
<b>TO</b>	41.404	1972	4.790	533	36.731	1972	5.210	493
<b>TS</b>	24.623	2258	2.290	417	22.347	2258	2.360	347
<b>VE</b>	33.344	2018	4.510	388	31.400	2018	4.657	354
<b>VR</b>	47.402	16200	23.085	343	46.455	16200	21.489	394
<b>MEDIA</b>	43.057	3.225	6.503	402	40.471	3.223	6.469	382

Tabella 5.3: Valori di input e di output dei teatri d'opera italiani, anni 2008 e 2009. Fonti: Delibere Corte dei Conti n. 39/2010 e 85/2012; Ministero dei beni e delle attività culturali

	2003				2004				2005			
	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI
<b>BE1</b>	51.907	1.689	6.677	777	45.792	1.820	5.694	667	45.617	1.800	5.240	713
<b>BE2</b>	62.446	1.572	10.156	884	50.551	1.652	7.059	677	49.964	1.619	8.922	709
<b>BE3</b>	37.733	1.270	3.547	761	35.560	1.270	3.271	751	33.125	1.152	2.993	592
<b>DR1</b>	58.570	1.297	13.489	1.005	59.497	1.271	14.690	1116	60.711	1.283	15.719	1.025
<b>DOAR</b>	36.574	2.375	6.455	606	38.973	2.375	6.032	944	38.224	2.916	5.138	845
<b>MIR</b>	15.583	1.334	2.227	550	14.913	1.344	1.813	518	14.630	1.344	1.660	436
<b>GOR</b>	9.650	491	795	234	8.946	475	842	179	8.876	536	999	184
<b>HAM</b>	58.755	1.673	12.194	829	60.601	1.671	12.271	946	58.792	1.658	11.932	919
<b>LE</b>	46.655	1.944	2.957	771	46.650	1.797	3.383	719	47.028	1.942	3.457	742
<b>MU1</b>	79.722	2.082	23.675	978	77.126	2.072	23.724	1041	78.290	2.081	22.186	889
<b>MU2</b>	31.116	830	3.497	860	29.422	828	3.285	792	29.458	839	3.067	886
<b>MEDIA</b>	44.428	1.505	7.788	750	42.549	1.507	7.460	759	42.247	1.561	7.392	722

Tabella 5.4: Valori di input e di output dei teatri d'opera tedeschi, anni 2003, 2004, 2005. Fonte: *Theaterstatistik* 2003/'04, 2004/'05, 2005/'06

	2006				2007			
	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI
<b>BE1</b>	46.342	1.793	4.664	698	44.832	1.775	5.826	672
<b>BE2</b>	53.239	1.658	8.780	683	55.097	1.629	8.991	636
<b>BE3</b>	32.653	1.165	3.274	618	34.387	1.136	3.729	668
<b>DR1</b>	60.556	1.276	16.496	1.059	61.116	1.217	18.708	954
<b>DOAR</b>	37.252	1.692	3.860	1.000	37.013	2.191	6.078	927
<b>MIR</b>	14.294	1.344	1.411	394	13.902	1.344	1.242	288
<b>GOR</b>	8.655	376	902	197	9.319	372	868	185
<b>HAM</b>	57.736	1.671	12.142	917	56.999	1.672	11.541	955
<b>LE</b>	46.000	1.927	2.616	677	45.299	1.763	3.458	770
<b>MU1</b>	77.535	2.066	20.258	884	75.789	2.075	23.763	944
<b>MU2</b>	28.654	854	3.227	972	28.021	813	3.156	711
<b>MEDIA</b>	42.083	1.438	7.057	736	41.979	1.453	7.942	701

Tabella 5.5: Valori di input e di output dei teatri d'opera tedeschi, anni 2006 e 2007. Fonte: *Theaterstatistik 2006/'07, 2007/'08*

	2008				2009			
	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI	COSTI	POSTI	RICAVI	SPETTACOLI
<b>BE1</b>	48.593	1.785	8.062	768	50.043	1.790	7.076	629
<b>BE2</b>	56.215	1.570	9.419	638	56.801	1.578	9.602	590
<b>BE3</b>	34.069	1.147	3.574	657	35.438	1.161	3.476	631
<b>DR1</b>	60.787	1.140	17.101	1115	70.981	1.223	16.208	936
<b>DOAR</b>	36.797	2.044	5.895	956	39.230	2.113	5.596	919
<b>MIR</b>	14.046	1.344	1.124	398	14.800	1.344	1.207	418
<b>GOR</b>	9.100	418	721	168	9.211	311	914	200
<b>HAM</b>	57.597	1.666	11.795	931	58.563	1.655	11.944	884
<b>LE</b>	45.205	1.750	3.415	741	46.264	1.769	3.625	718
<b>MU1</b>	76.914	2.038	22.384	902	80.307	2.028	24.773	972
<b>MU2</b>	27.913	801	3.121	755	28.621	809	3.038	734
<b>MEDIA</b>	42.476	1.428	7.874	730	44.569	1.435	7.951	694

Tabella 5.6: Valori di input e output dei teatri d'opera tedeschi, anni 2008 e 2009. Fonte: *Theaterstatistik* 2008/'09, 2009/'10

## 5.2 I risultati

Per raggiungere gli obiettivi che ci si è posti in questo lavoro, si articola l'analisi empirica nelle seguenti fasi:

- 1) Applicazione per tutti gli anni considerati della metodologia DEA alle DMU considerate separatamente per i due gruppi di teatri, con ipotesi di rendimenti di scala costanti (modello CCR). Alla fine di questa fase si otterrà il valore  $E_C$  di efficienza tecnica di ogni teatro all'interno del suo gruppo.
- 2) Applicazione della DEA come nella fase precedente, ma con ipotesi di rendimenti di scala variabili (modello BCC). Si ottengono i valori  $E_V$  e  $S$  di efficienza tecnica pura ed efficienza di scala di ogni teatro all'interno del suo gruppo.
- 3) Tramite i valori delle variabili  $\lambda$  e delle variabili slack individuate nella prima fase, si calcolano i valori degli input e degli output che rendono efficienti le DMU risultate inefficienti, ovvero le si proiettano sulla frontiera del proprio gruppo. Con questi nuovi valori di input e output si applica la metodologia DEA a tutte le DMU. Poiché le DMU sono state depurate dalle inefficienze tecniche e di scala, la distanza ( $Pol$ ) dalla frontiera comune (frontiera *inter-policy*) sarà indicativa dell'impatto che ha l'appartenenza ad un gruppo specifico sull'efficienza relativa di tutte le DMU.
- 4) Con i risultati ottenuti nelle prime due fasi, si calcolano gli Indici di Malmquist nel periodo 2003-2009, ottenendo per ciascuna DMU un valore di variazione della produttività ( $M$ ) scomposta nelle componenti  $PEC$ ,  $SC$ ,  $TC$ , ovvero la variazione dell'efficienza tecnica pura, la variazione dell'efficienza di scala ed il valore del progresso tecnologico del proprio gruppo.
- 5) Con i risultati ottenuti dalla terza fase, si ricalcolano gli Indici di Malmquist. Rispetto al calcolo precedente, il valore del progresso tecnologico è riferito alla frontiera unica di tutte le DMU. Viene individuato, inoltre, il valore  $PFC$ , corrispondente alla variazione della distanza tra la frontiera del proprio gruppo con la frontiera comune, ovvero l'impatto sulla produttività dovuta all'appartenenza ad un gruppo specifico.

Si è scelto un approccio output-oriented, focalizzando l'attenzione sulla possibilità, a parità di input, di aumentare la produzione degli output. Questa preferenza rispetto all'approccio input-oriented è data sia dalla consuetudine a questo orientamento nella

letteratura empirica riguardante gli Indici di Malmquist, sia dal fatto che il valore dell'input "posti disponibili" difficilmente può essere modificato nel breve periodo. Nelle Tabelle seguenti si riportano per ogni teatro e per ogni anno le valutazioni di efficienza ottenute nel confronto tra tutti i teatri<sup>148</sup>. Sebbene la misura finale di efficienza derivi da un confronto tra tutte le DMU, indipendente dal gruppo di appartenenza, la sua scomposizione permette di discernere la parte di inefficienza attribuita a cause manageriali interne, tramite il valore di  $E_C$ , da quella attribuita al contesto ambientale in cui opera, tramite il valore  $Pol$ . Si ricorda che vale la relazione (18), cioè

$$E = E_V * S * Pol$$

---

<sup>148</sup> Essendo l'approccio di tipo output-oriented, il valore di efficienza DEA dovrebbe essere uguale o maggiore ad 1. In queste tabelle si riporta il suo reciproco, per cui  $0 < \theta \leq 1$  dove 1 è il valore massimo di efficienza.

	2003					2004					2005				
	E	EC	EV	S	POL	E	EC	EV	S	POL	E	EC	EV	S	POL
BO	<b>0,56</b>	1,00	1,00	1,00	0,56	<b>0,54</b>	1,00	1,00	1,00	0,54	<b>0,45</b>	0,97	1,00	0,97	0,46
CA	<b>0,50</b>	0,88	0,93	0,95	0,57	<b>0,41</b>	0,67	0,71	0,94	0,61	<b>0,55</b>	0,88	1,00	0,88	0,63
FI	<b>0,49</b>	0,87	0,97	0,97	0,57	<b>0,51</b>	0,88	1,00	0,88	0,57	<b>0,53</b>	0,92	1,00	0,92	0,57
GE	<b>0,59</b>	0,99	1,00	1,00	0,60	<b>0,63</b>	1,00	1,00	1,00	0,63	<b>0,69</b>	1,00	1,00	1,00	0,69
MI	<b>0,59</b>	1,00	1,00	1,00	0,59	<b>0,58</b>	1,00	1,00	1,00	0,58	<b>0,87</b>	1,00	1,00	1,00	0,87
NA	<b>0,53</b>	0,94	1,00	1,00	0,56	<b>0,44</b>	0,87	0,88	0,99	0,51	<b>0,49</b>	0,94	0,95	0,98	0,53
PA	<b>0,44</b>	0,78	0,84	0,84	0,56	<b>0,53</b>	0,98	1,00	0,98	0,54	<b>0,41</b>	1,00	1,00	1,00	0,41
TO	<b>0,45</b>	0,75	1,00	1,00	0,59	<b>0,44</b>	0,69	1,00	0,69	0,64	<b>0,43</b>	0,60	1,00	0,60	0,72
TO	<b>0,53</b>	0,93	1,00	1,00	0,57	<b>0,52</b>	0,94	1,00	0,94	0,55	<b>0,48</b>	0,86	0,94	0,92	0,56
TS	<b>0,59</b>	1,00	1,00	1,00	0,59	<b>0,59</b>	1,00	1,00	1,00	0,59	<b>0,67</b>	0,97	1,00	0,97	0,69
VE	<b>0,46</b>	0,81	0,83	0,83	0,57	<b>0,45</b>	0,75	0,79	0,95	0,61	<b>0,44</b>	0,70	0,72	0,97	0,63
VR	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
BE1	<b>0,67</b>	0,67	0,80	0,84	1,00	<b>0,62</b>	0,62	0,67	0,92	1,00	<b>0,65</b>	0,65	0,74	0,87	0,99
BE2	<b>0,75</b>	0,75	0,88	0,85	1,00	<b>0,62</b>	0,62	0,65	0,95	1,00	<b>0,75</b>	0,75	0,75	1,00	1,00
BE3	<b>0,73</b>	0,73	0,85	0,86	1,00	<b>0,77</b>	0,77	0,86	0,89	1,00	<b>0,65</b>	0,66	0,66	1,00	1,00
DRE	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
DOAR	<b>0,76</b>	0,76	0,80	0,94	1,00	<b>0,87</b>	0,87	1,00	0,87	1,00	<b>0,84</b>	0,85	0,91	0,93	0,98
MIR	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
GOR	<b>0,79</b>	0,79	1,00	0,79	1,00	<b>0,69</b>	0,69	1,00	0,69	1,00	<b>0,76</b>	0,77	1,00	0,77	0,98
HAM	<b>0,84</b>	0,84	0,86	0,98	1,00	<b>0,82</b>	0,82	0,85	0,96	1,00	<b>0,84</b>	0,84	0,90	0,93	1,00
LE	<b>0,56</b>	0,56	0,82	0,68	1,00	<b>0,56</b>	0,56	0,72	0,78	1,00	<b>0,56</b>	0,56	0,77	0,73	0,99
MU1	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
MU2	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00

Tabella 5.7: Punteggi di efficienza e scomposizione nelle sue componenti, anni 2003-2005

	2006					2007				
	E	EC	EV	S	POL	E	EC	EV	S	POL
BO	<b>0,50</b>	0,97	1,00	0,97	0,52	<b>0,45</b>	1,00	1,00	1,00	0,45
CA	<b>0,48</b>	1,00	1,00	1,00	0,48	<b>0,44</b>	0,84	0,85	0,99	0,52
FI	<b>0,36</b>	0,75	0,78	0,96	0,48	<b>0,43</b>	0,83	0,85	0,97	0,51
GE	<b>0,51</b>	0,95	0,95	1,00	0,54	<b>0,47</b>	0,73	0,87	0,83	0,64
MI	<b>0,95</b>	1,00	1,00	1,00	0,95	<b>0,78</b>	1,00	1,00	1,00	0,78
NA	<b>0,42</b>	0,83	0,90	0,93	0,50	<b>0,36</b>	0,79	0,80	0,99	0,46
PA	<b>0,44</b>	0,81	0,83	0,98	0,53	<b>0,41</b>	1,00	1,00	1,00	0,41
TO	<b>0,37</b>	0,64	0,87	0,73	0,58	<b>0,43</b>	0,64	1,00	0,64	0,67
TO	<b>0,48</b>	1,00	1,00	1,00	0,48	<b>0,51</b>	1,00	1,00	1,00	0,51
TS	<b>0,57</b>	1,00	1,00	1,00	0,57	<b>0,69</b>	1,00	1,00	1,00	0,69
VE	<b>0,45</b>	0,83	0,83	0,99	0,54	<b>0,59</b>	0,98	0,98	1,00	0,60
VR	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
BE1	<b>0,56</b>	0,56	0,68	0,82	1,00	<b>0,67</b>	0,67	0,73	0,92	1,00
BE2	<b>0,65</b>	0,65	0,66	1,00	1,00	<b>0,63</b>	0,63	0,67	0,94	1,00
BE3	<b>0,64</b>	0,64	0,64	1,00	1,00	<b>0,79</b>	0,79	0,85	0,93	1,00
DRE	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
DOAR	<b>0,82</b>	0,82	1,00	0,82	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
MIR	<b>0,83</b>	0,83	0,95	0,87	1,00	<b>0,82</b>	0,82	0,92	0,89	1,00
GOR	<b>0,74</b>	0,74	1,00	0,74	1,00	<b>0,78</b>	0,78	1,00	0,78	1,00
HAM	<b>0,82</b>	0,82	0,87	0,95	1,00	<b>0,86</b>	0,86	1,00	0,86	1,00
LE	<b>0,45</b>	0,45	0,66	0,68	1,00	<b>0,67</b>	0,67	0,83	0,81	1,00
MU1	<b>0,96</b>	0,96	1,00	0,96	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
MU2	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00

Tabella 5.8: Punteggi di efficienza e scomposizione nelle sue componenti, anni 2006-2007

	2008					2009				
	E	EC	EV	S	POL	E	EC	EV	S	POL
BO	<b>0,46</b>	1,00	1,00	1,00	0,46	<b>0,63</b>	1,00	1,00	1,00	0,63
CA	<b>0,43</b>	0,75	0,76	0,99	0,57	<b>0,48</b>	0,74	0,77	0,96	0,65
FI	<b>0,46</b>	0,81	0,81	1,00	0,56	<b>0,46</b>	0,67	0,68	0,98	0,68
GE	<b>0,35</b>	0,61	0,61	0,99	0,57	<b>0,48</b>	0,67	0,99	0,68	0,72
MI	<b>0,79</b>	1,00	1,00	1,00	0,79	<b>0,94</b>	1,00	1,00	1,00	0,94
NA	<b>0,39</b>	0,79	0,81	0,98	0,49	<b>0,36</b>	0,56	0,57	0,99	0,65
PA	<b>0,42</b>	0,92	0,96	0,96	0,46	<b>0,53</b>	0,85	0,94	0,89	0,63
TO	<b>0,39</b>	0,63	0,94	0,67	0,63	<b>0,45</b>	0,63	1,00	0,63	0,71
TO	<b>0,56</b>	1,00	1,00	1,00	0,56	<b>0,69</b>	1,00	1,00	1,00	0,69
TS	<b>0,64</b>	1,00	1,00	1,00	0,64	<b>0,67</b>	0,99	1,00	0,99	0,68
VE	<b>0,56</b>	0,94	0,99	0,94	0,59	<b>0,63</b>	0,90	1,00	0,90	0,70
VR	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
BE1	<b>0,73</b>	0,73	0,74	0,98	1,00	<b>0,67</b>	0,67	0,69	0,97	1,00
BE2	<b>0,61</b>	0,61	0,61	1,00	1,00	<b>0,66</b>	0,66	0,67	0,99	1,00
BE3	<b>0,75</b>	0,75	0,77	0,96	1,00	<b>0,74</b>	0,74	0,79	0,94	1,00
DRE	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
DOAR	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>0,99</b>	0,99	1,00	0,99	1,00
MIR	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
GOR	<b>0,68</b>	0,68	1,00	0,68	1,00	<b>0,86</b>	0,86	1,00	0,86	1,00
HAM	<b>0,81</b>	0,81	0,85	0,95	1,00	<b>0,88</b>	0,88	0,95	0,92	1,00
LE	<b>0,61</b>	0,61	0,73	0,83	1,00	<b>0,63</b>	0,63	0,79	0,80	1,00
MU1	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
MU2	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00	1,00	1,00

Tabella 5.9: Punteggi di efficienza e scomposizione nelle sue componenti, anni 2008-2009

La Tabella 5.10 sintetizza i risultati ottenuti dall'applicazione della metodologia DEA, indicando anno per anno i punteggi di efficienza medi dei due gruppi, permettendo così di svolgere alcune considerazioni di carattere generale.

	ITA					GER				
	E	EC	EV	S	POL	E	EC	EV	S	POL
<b>2003</b>	<b>0,559</b>	0,914	0,965	0,948	0,612	<b>0,827</b>	0,827	0,910	0,909	1,000
<b>2004</b>	<b>0,553</b>	0,899	0,948	0,948	0,615	<b>0,814</b>	0,814	0,886	0,918	1,000
<b>2005</b>	<b>0,583</b>	0,904	0,968	0,934	0,646	<b>0,822</b>	0,827	0,886	0,933	0,994
<b>2006</b>	<b>0,537</b>	0,897	0,930	0,965	0,599	<b>0,771</b>	0,771	0,861	0,896	1,000
<b>2007</b>	<b>0,544</b>	0,901	0,946	0,952	0,604	<b>0,838</b>	0,838	0,861	0,974	1,000
<b>2008</b>	<b>0,531</b>	0,871	0,907	0,960	0,610	<b>0,835</b>	0,835	0,883	0,945	1,000
<b>2009</b>	<b>0,602</b>	0,834	0,913	0,914	0,722	<b>0,858</b>	0,858	0,899	0,954	0,999
<b>MEDIA</b>	<b>0,559</b>	0,888	0,939	0,946	0,630	<b>0,823</b>	0,824	0,884	0,933	0,999

Tabella 5.10: Punteggi medi di efficienza anno per anno, divisi per gruppi.

La tabella 5.10 evidenzia un livello di efficienza produttiva medio dei teatri tedeschi notevolmente maggiore rispetto a quelli italiani. Per i primi, infatti, si stima una sottoproduzione media (di spettacoli e incassi di biglietteria) rispetto all'ottimo produttivo comune, nel periodo considerato, del 21,5%, per i secondi del 78,9%<sup>149</sup>. Tale differenza non è dovuta a una scarsa efficienza manageriale da parte dei teatri italiani ma è legata in gran parte al contesto specifico – italiano o tedesco – nel quale i teatri operano. Questo elemento, che verrà chiamato fattore *policy* (Buzzi Margari e Erbetta, 2005) non assume all'interno dello stesso gruppo la medesima influenza su tutti i teatri. Il valore pari a 1 (o di un centesimo di punto inferiore) di *policy* per tutti i teatri tedeschi sta a significare che geometricamente la frontiera comune coincide con la frontiera efficiente tedesca, dominando di fatto quella italiana. La distribuzione del valore di *policy* assunto dai teatri italiani fa invece desumere che in alcuni tratti la frontiera efficiente italiana si avvicina a quella comune e in altri si allontana, fino a coincidere nel tratto nel quale è situata l'Arena Di Verona. Questa configurazione della frontiera *inter-policy* porta a rivalutare il confronto tra le DMU. Ad esempio, osservando l'anno 2008, il Teatro Comunale di Bologna risulta più efficiente della Fenice di Venezia all'interno del proprio gruppo, ma nel confronto

<sup>149</sup> Ricordando che i dati riportati nelle tabelle sono il reciproco dei punteggi di efficienza, il dato percentuale si ricava così:  $[(1/E - 1) * 100]\%$ .

globale con la frontiera comune, la Fenice risulta più efficiente del Teatro Comunale. Ci si può chiedere come mai il valore dell'effetto *policy* varia in maniera così significativa da un teatro all'altro dato che nella fase di calcolo tutti i teatri italiani sono stati portati allo stesso livello di efficienza. Dal punto di vista geometrico ciò è spiegato dalla natura *piece-wise* della frontiera di efficienza costruita dalla DEA. Dal punto di vista produttivo, l'effetto di *policy* può modificarsi da punto a punto ovvero a seconda del mix di output (Thanassoulis, 2001). In sostanza, certe combinazioni di output risultano più o meno premianti rispetto al divario tra la frontiera italiana e quella tedesca; in corrispondenza del mix di output dell'Arena di Verona le due frontiere coincidono. Nel gruppo italiano l'Arena di Verona si presenta come una DMU atipica rispetto alle altre per gli alti valori relativi alla capienza delle sue sedi e conseguentemente dei ricavi da biglietti e abbonamenti. Discorso simile può essere fatto per il Teatro alla Scala. Negli anni 2003 e 2004 il suo valore di *policy* (0,59 e 0,58) era nella media rispetto agli teatri italiani; dal 2005 in poi il suo valore ha avuto un aumento notevole fino a raggiungere quasi il valore massimo di 0,95 nel 2006 che l'ha avvicinata alla frontiera comune. Ciò può trovare spiegazione dal ritorno dell'attività teatrale del Teatro alla Scala nella sua sede naturale dotata, dopo il restauro, di una nuova macchina scenica che ha permesso l'aumento del numero delle rappresentazioni e dei ricavi da biglietteria, seppure di fronte a dei costi di produzioni quasi tripli rispetto alla media. Nel campione italiano, questi due teatri si presentano come degli *outliers* (O. Friedd et al, 2008), ovvero DMU caratterizzati da mix di output anomali che possono portare ad una valutazione di super-efficienza di queste due DMU rispetto alle altre DMU efficienti italiane<sup>150</sup>.

Quantificando l'impatto medio della componente *policy* negli anni considerati si può dire che il gruppo tedesco delle *best-practice* produce, a parità di input, il 58,4% in più di output rispetto alle *best-practice* italiane, con una riduzione netta di questo divario nel 2009 (38,3%). Indubbiamente il contesto tedesco favorisce una maggior efficienza produttiva dei teatri tedeschi, ma ciò non significa che tutti i teatri tedeschi siano più efficienti rispetto a quelli italiani. Prescindendo dagli effetti esogeni ed

---

<sup>150</sup> Il concetto di super-efficienza (Andersen e Petersen ,1993) fa riferimento ad una classificazione delle unità efficiente. Sebbene, infatti, più DMU hanno un valore di efficienza pari ad 1, certe DMU efficienti possono esserlo più delle altre. Nel nostro caso, l'aumento del numero delle unità verificatosi nella fase di calcolo della frontiera comune ha certamente permesso di discriminare, all'interno del gruppo, le unità efficiente.

osservando i dati gruppo per gruppo, la tabella 5.10 evidenzia come il grado di efficienza manageriale sia in media pari al 88,8% in Italia e al 82,4% in Germania<sup>151</sup>. Disaggregando questo elemento si nota come il livello di pura efficienza sia del 93,9% in Italia e dell'88,4% in Germania e che l'efficienza legata alla scala operativa sia del 94,6% in Italia e del 93,3% in Germania. Ciò significa che nella media i teatri italiani sono più vicini alla propria frontiera rispetto a quanto non lo siano i teatri tedeschi alla propria. Tale constatazione è indice di una maggior varietà di situazione gestionali nell'ambito tedesco e anche della presenza di situazioni fortemente critiche. In particolare, sempre considerando i valori medi nel periodo 2003-2009, l'*Oper Leipzig* presenta un valore di efficienza molto basso nel proprio gruppo, e nel complesso risulta più inefficiente non solo dell'Arena di Verona e del teatro Alla Scala di Milano, ma anche del Teatro Verdi di Trieste. Focalizzando l'attenzione sul 2009, anno in cui l'effetto *policy* è meno incisivo, si veda come il *Deutsche Oper* e il *Deutsche Staatsoper Berlin* siano meno efficienti del Teatro Regio di Torino e del Teatro Verdi di Trieste, mentre l'*Oper Leipzig* è efficiente quanto il Teatro la Fenice di Venezia e il teatro Comunale di Bologna. Tutto ciò nonostante l'effetto *policy* che dovrebbe garantire una maggior efficienza produttiva dei teatri tedeschi in questione. Secondo l'opinione comune, che tende a confondere il concetto di produttività con il solo numero delle rappresentazioni svolte, il teatro di Lipsia che nel 2009 ha rappresentato 92 opere, 59 balletti, 53 operette, 53 musical e 20 concerti (277 spettacoli a pagamento in totale) dovrebbe essere più produttivo del Teatro La Fenice il quale nello stesso anno ha rappresentato 72 opere, 11 balletti e 44 concerti (127 spettacoli a pagamento in totale). L'*Oper Leipzig* ha, però, sostenuto costi di circa 15 milioni di € più alti rispetto al teatro veneziano e incassato circa 1 milione di € in meno dalla vendita di biglietti e abbonamenti, motivo per cui alla fine la loro efficienza risulta simile.

Valutando la situazione nel suo complesso si può supporre questo: le caratteristiche peculiari che differenziano i teatri tedeschi da quelli italiani, incidendo profondamente nel processo produttivo, vengono quantificate nel loro apporto all'efficienza dalla componente *policy*. Queste caratteristiche sono rintracciabili nel

---

<sup>151</sup> In altre parole, i teatri italiani per raggiungere la loro frontiera devono produrre il 12,6%  $[(1/0,888 - 1) * 100]$ % di output in più, quelli tedeschi il 21,3%.

modello di teatro di repertorio che garantisce, a parità di input, livelli di output maggiori; nelle norme contrattuali le quali, come si è visto nel Capitolo 2, si adattano alle esigenze produttive del teatro, nella struttura fisica del teatro nei suoi dispositivi meccanici e scenotecnici che permettono una maggior rotazione degli spettacoli. Tutto ciò è funzionale al contesto socio-culturale tedesco caratterizzato da una partecipazione molto forte dei cittadini alla vita del teatro. L'aspetto relativo all'apertura ai soggetti privati, che può incidere sull'uso efficiente delle risorse ma non nel processo produttivo in senso fisico, permette ai teatri italiani un livello di efficienza interno al proprio gruppo maggiore rispetto ai teatri tedeschi, tali da compensare in parte gli effetti negativi di *policy*. Nel panorama tedesco, infatti, dove la gestione è totalmente in mano pubblica, possono verificarsi situazioni altamente critiche dal punto di vista manageriale.

Il dato sull'efficienza di scala indica come nel complesso i teatri, specialmente quelli italiani, non si discostano molto dalla dimensione ottimale di produzione. Si può verificare il rendimento di scala nel tratto delle DMU (o della sua proiezione sulla frontiera) sommando il valore delle variabili  $\lambda$  nel modello CCR. Nel gruppo italiano, su 84 osservazioni (12 DMU x 7 periodi), ci sono 54 casi in cui i teatri operano in un tratto caratterizzato da rendimenti di scala costanti; in 19 casi sono decrescenti, in 11 crescenti. Nel gruppo tedesco, su 77 osservazioni (11 DMU x 7 periodi), 48 sono caratterizzati da rendimenti costanti, 19 decrescenti, 10 crescenti. I casi di inefficienza di scala sono legati, nella maggior parte dei casi, al fatto che i teatri operano in una scala superiore a quella ottimale, ovvero alla diminuzione della loro produzione corrisponderebbe una diminuzione più che proporzionale dei fattori produttivi (rendimenti decrescenti). È interessante rilevare come i pochi casi in cui si verificano rendimenti di scala crescenti riguardano teatri dalle piccole dimensioni, come il Teatro Carlo Felice di Genova e il Comunale di Bologna in Italia; il *Musiktheater Im River* e il *Musiktheater Oberlausitz* in Germania. Quest'ultimo teatro, in particolare, in tutti i periodi osservati è efficiente dal punto di vista manageriale puro ( $E_V = 1$ ), ma risulta inefficiente nel complesso a causa del suo operare in una scala produttiva inferiore a quella ottimale. Se il teatro in questione aumentasse il suo output, il suo mix di input aumenterebbe in proporzione minore rispetto agli output, fino al raggiungimento della piena efficienza.

Focalizzando l'attenzione solo sui punteggi di efficienza dei due gruppi separati, i teatri risultanti maggiormente inefficienti sono il Teatro dell'Opera di Roma, il Teatro San Carlo di Napoli e il Maggio Musicale fiorentino. Il primo, di fronte a un alto tasso di rappresentazioni annuali, sconta dei costi di produzione molto elevati e soprattutto non sfrutta a pieno la grande disponibilità di posti delle sue sedi per aumentare la quota di ricavi da biglietteria e abbonamenti; il secondo e il terzo mostrano una sottoproduzione di spettacoli e ricavi rispetto a quanto potenzialmente i fattori produttivi a loro disposizione potrebbero produrre. Risultano efficienti in tutti gli anni l'Arena di Verona e La Scala di Milano; efficiente in molti degli anni considerati il Teatro Verdi di Trieste, il Teatro Comunale di Bologna e il Teatro Regio di Torino.

Nel gruppo tedesco, i teatri più inefficienti sono, come si è detto, *L'Oper Leipzig* e i tre teatri di Berlinesi; una gestione opposta è caratteristica invece della *Sächsische Staatsoper Dresden* e dello *Staatstheater am Gartner Platz*, efficienti in tutti gli anni considerati. L'altro teatro di Monaco, il *Bayerische Staatsoper Munchen*, è efficiente in tutti gli anni ad eccezione del 2006, mentre sono efficienti in alcuni anni il *Deutsche Oper am Rhein* e il *Musiktheater Im River*.

È interessante osservare se alcune caratteristiche che distinguono i teatri tedeschi tra loro possano influire sullo *score* di efficienza. Il rapporto di dipendenza dell'orchestra non sembra incidere in tal senso dato che si tratta di un aspetto comune sia dell'efficiente teatro di Dresda sia dei meno efficienti teatri di Berlino; ugualmente l'orchestra indipendente accomuna teatri con un livello alto di efficienza, come il *Musiktheater Im River* e il *Deutsche Oper am Rhein*, con teatri poco efficienti come *L'Oper Leipzig*. Analogo discorso può essere formulato per la forma giuridica.

Il confronto tra i valori ottenuti dall'applicazione della metodologia DEA può fornire indicazioni circa un'avvicinamento o meno di ogni teatro dalla frontiera efficiente anno per anno, ma non dà informazioni sull'effettiva variazione di produttività che può avvenire, ad efficienza invariata, da uno spostamento della frontiera verso differenti combinazioni di input/output. Per adempiere a tale scopo è necessario calcolare gli Indici di Malmquist.

Si riportano dapprima i risultati ottenuti dal calcolo degli Indici di Malmquisti nei due gruppi separati, successivamente considerando la frontiera comune. Per quanto riguarda il gruppo italiano, le tabella 5.11 e 5.12 presentano la variazione di produttività (M) anno per anno di ciascuna DMU e la scomposizione dell'indice nelle sue componenti: variazione della pura efficienza tecnica (PEC), variazione dell'efficienza di scala (SEC) e progresso tecnologico (TC). I risultati del gruppo tedesco sono esposti nelle tabelle 5.13 e 5.14.

La tabella 5.15 sintetizza i risultato ottenuti riportando i valori medi delle componenti della produttività nei due gruppi e la crescita produttiva dal 2003 al 2009.

	2003=>2004				2004=>2005				2005=>2006			
	M	PEC	SEC	TC	M	PEC	SEC	TC	M	PEC	SEC	TC
<b>BO</b>	<b>1,005</b>	1,000	1,000	1,005	<b>0,867</b>	1,000	0,967	0,896	<b>0,822</b>	1,000	1,000	0,822
<b>FI</b>	<b>1,094</b>	1,032	0,985	1,076	<b>0,990</b>	1,000	1,042	0,949	<b>0,738</b>	0,780	1,038	0,912
<b>GE</b>	<b>1,092</b>	1,000	1,006	1,086	<b>1,018</b>	1,000	1,000	1,018	<b>0,783</b>	0,949	0,997	0,828
<b>MI</b>	<b>1,003</b>	1,000	1,000	1,003	<b>1,448</b>	1,000	1,000	1,448	<b>1,121</b>	1,000	1,000	1,121
<b>NA</b>	<b>0,885</b>	0,879	1,046	0,961	<b>1,064</b>	1,083	0,997	0,986	<b>0,841</b>	0,943	0,942	0,947
<b>PA</b>	<b>1,274</b>	1,188	1,060	1,011	<b>1,018</b>	1,000	1,016	1,002	<b>0,635</b>	0,831	0,981	0,779
<b>RO</b>	<b>0,974</b>	1,000	0,911	1,069	<b>0,905</b>	1,000	0,879	1,029	<b>0,916</b>	0,866	1,216	0,870
<b>TO</b>	<b>1,033</b>	1,000	1,012	1,021	<b>0,901</b>	0,937	0,978	0,984	<b>1,093</b>	1,067	1,084	0,944
<b>TS</b>	<b>1,072</b>	1,000	1,000	1,072	<b>1,014</b>	1,000	0,968	1,048	<b>0,895</b>	1,000	1,033	0,866
<b>VE</b>	<b>1,030</b>	0,953	0,968	1,117	<b>0,915</b>	0,915	1,021	0,979	<b>1,038</b>	1,156	1,024	0,877
<b>VR</b>	<b>0,962</b>	1,000	1,000	0,962	<b>0,969</b>	1,000	1,000	0,969	<b>1,008</b>	1,000	1,000	1,008
<b>CA</b>	<b>0,835</b>	0,762	0,994	1,101	<b>1,306</b>	1,403	0,936	0,995	<b>1,034</b>	1,000	1,132	0,914
<b>MEDIA</b>	<b>1,021</b>	<b>0,985</b>	<b>0,999</b>	<b>1,040</b>	<b>1,034</b>	<b>1,028</b>	<b>0,984</b>	<b>1,025</b>	<b>0,910</b>	<b>0,966</b>	<b>1,037</b>	<b>0,907</b>

Tabella 5.11: Applicazione degli indici di Malmquist ai teatri d'opera italiani: variazione della produttività e delle sue componenti dal 2003 al 2004, dal 2004 al 2005, dal 2005 al 2006

	2006=>2007				2007=>2008				2008=>2009				MEDIA 2003-2009			
	M	PEC	SEC	TC	M	PEC	SEC	TC	M	PEC	SEC	TC	M	PEC	SEC	TC
<b>BO</b>	<b>1,056</b>	1,000	1,034	1,021	<b>1,102</b>	1,000	1,000	1,102	<b>1,274</b>	1,000	1,000	1,274	<b>1,021</b>	1,000	1,000	1,020
<b>FI</b>	<b>1,051</b>	1,095	1,018	0,943	<b>1,073</b>	0,951	1,024	1,102	<b>0,880</b>	0,834	0,985	1,072	<b>0,971</b>	0,949	1,015	1,009
<b>GE</b>	<b>0,809</b>	0,920	0,835	1,053	<b>0,863</b>	0,701	1,195	1,031	<b>1,157</b>	1,613	0,680	1,055	<b>0,954</b>	1,031	0,952	1,012
<b>MI</b>	<b>0,944</b>	1,000	1,000	0,944	<b>1,028</b>	1,000	1,000	1,028	<b>1,017</b>	1,000	1,000	1,017	<b>1,094</b>	1,000	1,000	1,094
<b>NA</b>	<b>0,921</b>	0,891	1,066	0,970	<b>1,097</b>	1,008	0,995	1,093	<b>0,810</b>	0,706	1,007	1,140	<b>0,936</b>	0,918	1,009	1,016
<b>PA</b>	<b>1,295</b>	1,203	1,020	1,055	<b>0,975</b>	0,960	0,960	1,059	<b>1,101</b>	0,985	0,933	1,199	<b>1,050</b>	1,028	0,995	1,018
<b>RO</b>	<b>1,087</b>	1,154	0,873	1,078	<b>0,945</b>	0,940	1,043	0,965	<b>1,034</b>	1,064	0,944	1,030	<b>0,977</b>	1,004	0,978	1,007
<b>TO</b>	<b>0,946</b>	1,000	1,000	0,946	<b>1,113</b>	1,000	1,000	1,113	<b>1,071</b>	1,000	1,000	1,071	<b>1,026</b>	1,001	1,012	1,013
<b>TS</b>	<b>1,119</b>	1,000	1,000	1,119	<b>0,978</b>	1,000	1,000	0,978	<b>0,944</b>	1,000	0,988	0,955	<b>1,003</b>	1,000	0,998	1,006
<b>VE</b>	<b>1,213</b>	1,177	1,005	1,025	<b>0,975</b>	1,011	0,946	1,020	<b>1,013</b>	1,007	0,960	1,048	<b>1,031</b>	1,036	0,988	1,011
<b>VR</b>	<b>0,980</b>	1,000	1,000	0,980	<b>1,024</b>	1,000	1,000	1,024	<b>0,985</b>	1,000	1,000	0,985	<b>0,988</b>	1,000	1,000	0,988
<b>CA</b>	<b>0,767</b>	0,848	0,990	0,914	<b>0,956</b>	0,891	1,004	1,068	<b>1,152</b>	1,022	0,966	1,167	<b>1,008</b>	0,988	1,004	1,027
<b>MEDIA</b>	<b>1,016</b>	<b>1,024</b>	<b>0,987</b>	<b>1,004</b>	<b>1,011</b>	<b>0,955</b>	<b>1,014</b>	<b>1,048</b>	<b>1,037</b>	<b>1,019</b>	<b>0,955</b>	<b>1,085</b>	<b>1,005</b>	<b>0,996</b>	<b>0,996</b>	<b>1,018</b>

Tabella 5.12: Applicazione degli indici di Malmquist ai teatri d'opera italiani: variazione della produttività e delle sue componenti dal 2006 al 2007, dal 2007 al 2008, dal 2008 al 2009 e variazione della produttività cumulata dal 2003 al 2009.

	2003=>2004				2004=>2005				2005=>2006			
	M	PEC	SEC	TC	M	PEC	SEC	TC	M	PEC	SEC	TC
BE1	<b>0,942</b>	0,837	1,091	1,031	<b>1,019</b>	1,110	0,952	0,965	<b>0,928</b>	0,917	0,936	1,081
BE2	<b>0,879</b>	0,742	1,117	1,061	<b>1,164</b>	1,157	1,046	0,962	<b>0,915</b>	0,871	0,998	1,053
BE3	<b>1,022</b>	1,015	1,033	0,975	<b>0,879</b>	0,761	1,122	1,030	<b>1,075</b>	0,981	0,999	1,097
DRE	<b>1,104</b>	1,000	1,000	1,104	<b>1,005</b>	1,000	1,000	1,005	<b>1,050</b>	1,000	1,000	1,050
DOAR	<b>1,148</b>	1,246	0,925	0,996	<b>0,889</b>	0,914	1,070	0,909	<b>1,056</b>	1,095	0,882	1,094
MIR	<b>0,963</b>	1,000	1,000	0,963	<b>0,872</b>	1,000	1,000	0,872	<b>0,914</b>	0,948	0,874	1,103
GOR	<b>0,849</b>	1,000	0,877	0,968	<b>1,060</b>	1,000	1,119	0,947	<b>1,042</b>	1,000	0,952	1,095
HAM	<b>1,036</b>	0,990	0,984	1,062	<b>1,001</b>	1,067	0,968	0,970	<b>1,027</b>	0,964	1,013	1,052
LE	<b>0,979</b>	0,876	1,150	0,972	<b>1,015</b>	1,073	0,935	1,013	<b>0,884</b>	0,861	0,931	1,104
MU1	<b>1,030</b>	1,000	1,000	1,030	<b>0,919</b>	1,000	1,000	0,919	<b>0,928</b>	1,000	0,959	0,968
MU2	<b>0,947</b>	1,000	1,000	0,947	<b>1,092</b>	1,000	1,000	1,092	<b>1,100</b>	1,000	1,000	1,100
<b>MEDIA</b>	<b>0,991</b>	<b>0,973</b>	<b>1,016</b>	<b>1,010</b>	<b>0,992</b>	<b>1,007</b>	<b>1,019</b>	<b>0,971</b>	<b>0,993</b>	<b>0,967</b>	<b>0,959</b>	<b>1,072</b>

Tabella 5.13: Applicazione degli indici di Malmquist ai teatri d'opera tedeschi: variazione della produttività e delle sue componenti dal 2006 al 2007, dal 2007 al 2008, dal 2008 al 2009 e variazione della produttività cumulata dal 2003 al 2009.

	2006=>2007				2007=>2008				2008=>2009				MEDIA 2003-2009			
	M	PEC	SEC	TC	M	PEC	SEC	TC	M	PEC	SEC	TC	M	PEC	SEC	TC
<b>BE1</b>	<b>1,090</b>	1,066	1,129	0,905	<b>1,127</b>	1,021	1,061	1,040	<b>0,819</b>	0,933	0,987	0,889	<b>0,987</b>	0,981	1,026	0,985
<b>BE2</b>	<b>0,944</b>	1,019	0,939	0,987	<b>1,004</b>	0,908	1,068	1,035	<b>0,973</b>	1,099	0,992	0,893	<b>0,980</b>	0,966	1,026	0,998
<b>BE3</b>	<b>1,045</b>	1,318	0,936	0,847	<b>0,986</b>	0,913	1,030	1,049	<b>0,927</b>	1,020	0,977	0,930	<b>0,989</b>	1,001	1,016	0,988
<b>DRE</b>	<b>1,075</b>	1,000	1,000	1,075	<b>1,058</b>	1,000	1,000	1,058	<b>0,832</b>	1,000	1,000	0,832	<b>1,020</b>	1,000	1,000	1,020
<b>DOAR</b>	<b>1,028</b>	1,000	1,213	0,847	<b>1,027</b>	1,000	1,000	1,027	<b>0,900</b>	1,000	0,995	0,905	<b>1,008</b>	1,042	1,014	0,963
<b>MIR</b>	<b>0,772</b>	0,968	1,018	0,784	<b>1,341</b>	1,090	1,124	1,095	<b>0,998</b>	1,000	1,000	0,998	<b>0,977</b>	1,001	1,003	0,969
<b>GOR</b>	<b>0,876</b>	1,000	1,065	0,822	<b>0,924</b>	1,000	0,871	1,061	<b>1,194</b>	1,000	1,266	0,944	<b>0,991</b>	1,000	1,025	0,973
<b>HAM</b>	<b>1,010</b>	1,147	0,906	0,972	<b>0,984</b>	0,851	1,105	1,046	<b>0,962</b>	1,116	0,975	0,884	<b>1,003</b>	1,023	0,992	0,998
<b>LE</b>	<b>1,182</b>	1,256	1,180	0,797	<b>0,966</b>	0,880	1,037	1,059	<b>0,964</b>	1,082	0,954	0,934	<b>0,998</b>	1,005	1,031	0,980
<b>MU1</b>	<b>1,195</b>	1,000	1,043	1,146	<b>0,930</b>	1,000	1,000	0,930	<b>1,058</b>	1,000	1,000	1,058	<b>1,010</b>	1,000	1,000	1,009
<b>MU2</b>	<b>0,779</b>	1,000	1,000	0,779	<b>1,066</b>	1,000	1,000	1,066	<b>0,955</b>	1,000	1,000	0,955	<b>0,990</b>	1,000	1,000	0,990
<b>MEDIA</b>	<b>1,000</b>	<b>1,070</b>	<b>1,039</b>	<b>0,906</b>	<b>1,037</b>	<b>0,969</b>	<b>1,027</b>	<b>1,042</b>	<b>0,962</b>	<b>1,023</b>	<b>1,013</b>	<b>0,929</b>	<b>0,996</b>	<b>1,002</b>	<b>1,012</b>	<b>0,988</b>

Tabella 5.14: Applicazione degli indici di Malmquist ai teatri d'opera tedeschi: variazione della produttività e delle sue componenti dal 2006 al 2007, dal 2007 al 2008, dal 2008 al 2009 e variazione della produttività cumulata dal 2003 al 2009.

	M	PEC	SEC	TC	M(2003-2009)
<b>ITALIA</b>	1,005	0,996	0,996	1,018	1,012
<b>GERMANIA</b>	0,996	1,002	1,013	0,988	0,968

Tabella 5.15: Valori medi delle componenti della produttività dal 2003 al 2009 nei due gruppi

Nel complesso, le Fondazioni lirico-sinfoniche italiane presentano una crescita di produttività cumulata nel periodo 2003-2009 dell'1,2%, con una crescita media annua dello 0,5%<sup>152</sup>. A contribuire maggiormente in tal senso sono il Teatro La Scala di Milano (+ 9,4% in media all'anno), nella componente del progresso tecnologico, il Teatro Massimo di Palermo (+5%) e il Teatro La Fenice di Venezia (+3,1%) grazie ai loro recuperi di efficienza. All'opposto, nello stesso periodo i teatri d'opera tedesca palesano una decrescita produttiva del 3,2%, con una decrescita annua dello 0,4%. I risultati tedeschi sembrano dare conferma alle teorie economiche sulla stagnazione produttiva: il progresso tecnologico è la componente che incide maggiormente, con una variazione negativa media annua dell'1,2%. Interpretando la teoria di Baumol, si potrebbe sostenere che lo spostamento in basso della frontiera produttiva, in un'ottica output-oriented, è dovuta al fatto che i teatri, per reggere all'aumento dei costi superiori all'indice dei prezzi sono stati costretti a diminuire la produzione. Questa componente negativa è stata controbilanciata in piccolissima parte da un aumento dell'efficienza tecnica (+ 0,2% mediamente all'anno) e da un miglior sfruttamento delle economie di scala (+1,3%). Emblematico è il caso della Deutsche Oper am Rhein che presenta, nel gruppo tedesco, i valori più estremi: un regresso tecnologico che scende in media all'anno del 3,1% e variazioni positive di efficienza in media del 4,2%. Si noti come per i teatri di Berlino, il passaggio dalla forma *Regietriebe* a quella della Fondazione nel 2004 non sembra aver apportato miglioramenti di produttività rispetto all'anno precedente. Dal punto di vista produttività, se da un lato la creazione di un corpo di ballo indipendente ha permesso di tagliare i costi, dall'altro ha comportato una diminuzione del n° degli spettacoli e degli incassi da biglietteria e abbonamenti.

<sup>152</sup> Da notare che l'indice di Malmquist non è un indice circolare, ovvero  $M(t,t+2) M^{t,t+2} \neq M^{t,t+1} \cdot M^{t+1,t+2}$ . Su questo si veda Althin (2001). Di conseguenza la crescita di produttività dal 2003 al 2009 non è uguale alla crescita media annua moltiplicato per i periodi considerati.

La situazione italiana sembra smentire l'ipotesi di partenza del morbo di Baumol, presentando una configurazione delle componenti della produttività opposte a quelle tedesche. La crescita della produttività è dovuta solamente alla componente tecnologica (+ 1,8% in media all'anno), mentre si assiste ad una minore efficienza tecnica e di scala, seppure molto lieve (-0,4%). Ciò in parte sorprende, dato che ci si aspettava come conseguenza dei tagli ai fondi pubblici una maggior efficienza gestionale. Questi due aspetti, invece, sembrano indipendenti tra loro poiché i valori della variazione dell'efficienza tecnica appaiono altalenante negli anni, in contrasto con l'andamento dei fondi pubblici costantemente in calo (ad eccezione dell'anno 2007). Indagando i risultati nel dettaglio, si nota anzitutto un valore elevatissimo di progresso tecnologico per quanto riguarda il Teatro alla Scala di Milano tra il 2004 e il 2005 (+44,8%) che ha trascinato in alto la frontiera produttiva. Tale risultato è sicuramente dovuto ad un'effettiva innovazione tecnologica, ovvero il nuovo palcoscenico di cui si è già discusso nel primo capitolo. La maggior variazione tecnologica, tuttavia, non è ascrivibile a quel periodo; ad esempio, tra l'anno 2008 e 2009 questa componente è cresciuta dell'8,5%. La spiegazione può essere ricercata in una maggiore efficienza da parte di quei teatri che già si trovano sulla frontiera produttiva. Si pensi ad esempio al Teatro Comunale di Bologna, efficiente sia nel 2008 che nel 2009, che ha migliorato la propria produttività del 27,4%. Da parte di queste unità, essendo nulla la loro variazione dell'efficienza in quanto si trovano sulla frontiera produttiva sia nel periodo  $t$  che nel periodo  $t+1$ , una loro migliore combinazione di input e output risulterà in uno spostamento verso l'alto della frontiera. In altre parole, si sono accentuati i divari di efficienza tra i teatri italiani a causa della dinamica virtuosa dei teatri già efficienti. In questo modo si spiega il valore positivo del progresso tecnologico e quello negativo della variazione dell'efficienza tecnica.

I risultati fin qui esposti derivano dall'applicazione degli Indici di Malmquist nei due gruppi separati, con lo scopo di avere un'idea per ciascuno dei due gruppi sull'andamento della produttività. È necessario sottolineare una differenza fondamentale tra la DEA e gli indici di Malmquist: la DEA dà per ogni DMU un valore di efficienza relativo rispetto all'insieme delle DMU, dunque un valore che dipende fortemente dalle unità rispetto alle quali si vuole comparare la DMU sotto

osservazione. Gli indici di Malmquist valutano la crescita produttiva di una DMU comparando la produzione in un determinato periodo  $t+1$  rispetto al periodo  $t$ , dunque la misura ottenuta non dovrebbe dipendere dal campione scelto. Tuttavia, poiché si tratta di indici espressi come rapporti di funzioni di distanza dalla frontiera, ed essendo queste determinate dalla DEA, la misura della crescita complessiva può risultare in alcuni casi leggermente distorto a causa della dipendenza dal numero di unità presenti nel campione (*sample-bias*, si veda Simar e Wilson, 1999). Questa considerazione è doverosa per spiegare come mai gli indici di Malmquist applicati alle DMU senza distinzione di gruppi, ovvero con riferimento alla frontiera *inter-policy* comune, riporta valori di crescita/decrecita della produttività leggermente diversi dai risultati ottenuti precedentemente, ma non in misura tale da pregiudicare le considerazioni svolte precedentemente in sede di commento dei risultati. Nella tabella 5.16 si riportano i valori medi delle componenti della produttività per i due gruppi, considerando le DMU tutte insieme.

	<b>M</b>	<b>PEC</b>	<b>SEC</b>	<b>PFC</b>	<b>intTC</b>	<b>PFC(2003-2009)</b>	<b>M(2003-2009)</b>
<b>ITALIA</b>	1,012	0,996	0,996	1,039	0,987	1,191	1,046
<b>GERMANIA</b>	0,996	1,002	1,013	0,999	0,988	0,999	0,969

Tabella 5.16: Valori medi delle componenti della produttività dal 2003 al 2009 per i due gruppi considerando la frontiera comune

Per i motivi sopra esposti, come si vede, per il gruppo italiano cambia il valore della crescita produttiva media annua (M) e della crescita cumulata nel periodo 2003-2009 (ultima colonna), ma non la constatazione di una crescita produttiva. Questi dati, per il gruppo tedesco, restano invariati. La scomposizione dell'indice di Malmquist con la frontiera comune mantiene invariati i valori della variazione dell'efficienza pura e di scala. Le nuove componenti sono il *policy factor change* (PFC) e il progresso tecnologico della frontiera comune (intTC). Il primo valore indica la variazione nel tempo della distanza della frontiera del proprio gruppo dalla frontiera comune. Dato che, come si è visto, la frontiera comune coincide con la frontiera tedesca, questo valore può essere letto come il tasso di convergenza della frontiera italiana rispetto a quella tedesca. Dalla scomposizione dell'indice, si evidenzia un avvicinamento delle

prestazioni produttive dei teatri italiani del 3,9% in media all'anno rispetto a quelle dei teatri tedeschi. Nel periodo 2003-2009 la convergenza cumulata è del 19,1%<sup>153</sup>.

Il secondo valore relativo al progresso tecnologico della frontiera comune coincide con il valore del progresso tecnologico della frontiera tedesca (-1,2% all'anno)<sup>154</sup>. Incrociando questo dato con quello riguardante il progresso tecnologico della frontiera italiana, si arriva alla conclusione che l'avvicinamento delle due frontiere deriva da un contemporaneo spostamenti in giù della frontiera tedesca e uno spostamento in su di quella italiana.

Questo fenomeno di convergenza trova spiegazione dall'analisi effettuata nel secondo capitolo. Dal lato italiano, si partiva da una situazione di generale inefficienza con conseguenti ampi margini di miglioramento produttivo. Le riforme dei criteri di finanziamento, gli inviti pressanti dell'opinione pubblica, un ricorso maggiore alle co-produzioni e un retaggio di generale inefficienza che consentiva ampi margini di miglioramento produttivo, hanno incentivato e prodotto, in effetti, un miglioramento generale della produttività, specialmente da parte dei teatri più efficienti, sebbene esistono ulteriori margini di crescita.

Dal lato tedesco si partiva da una situazione molto produttiva dove i margini di miglioramenti potevano provenire solamenti dai teatri più inefficienti. Stante questa situazione, la decrescita produttiva generale sembra essere la conseguenza naturale del "morbo di Baumol".

A questo si aggiunge anche una convergenza nelle modalità produttive dei due gruppi teatrali: il passaggio verso una forma intermedia tra il teatro di stagione e quello di repertorio da parte del Teatro La Scala e similamente il cambiamento verso la modalità della "semi-stagione" per quanto riguarda i teatri tedeschi. Essendo stati utilizzati i dati fino al 2009, è plausibile come tale divario di produttività si sia ulteriormente ridotto, anche in considerazione del percorso intrapreso dal 2011 dal Teatro La Fenice di Venezia, di cui è stato detto in chiusura del secondo capitolo.

---

<sup>153</sup> Il dato è molto simile a quello che risulta dal rapporto del valore di *policy* dell'anno 2009 con quello ottenuto nel 2003 (Tabella 11) ottenuti dall'applicazione DEA considerando tutte le DMU, senza distinzioni tra gruppi.

<sup>154</sup> Si noti come, poiché lo spostamento della frontiera comune non è omogeneo in ogni punto, il suo impatto sui due gruppi è leggermente diverso.

## CONCLUSIONI

Le crescenti esigenze di una gestione maggiormente produttiva ed efficiente delle Fondazioni lirico-sinfoniche italiane, accentuate negli ultimi anni dal taglio dei sussidi pubblici e dalla considerazione di una bassa produzione di spettacoli, ha posto l'esigenza di sviluppare un modello quantitativo in grado di monitorare nel tempo le performance produttive dei nostri teatri lirici. Da questa premessa ha preso spunto il seguente lavoro, trovando un ulteriore stimolo dal confronto con una realtà, quale quella tedesca, ritenuta da più parti virtuosa.

Il modello proposto combina l'applicazione della Data Envelopment Analysis (DEA) e degli Indici di Malmquist, utilizzando come input i costi di produzione e la capienza del teatro, come output gli spettacoli a pagamento svolti e i ricavi da biglietteria e abbonamenti. La prima tecnica permette una valutazione statica, ovvero considera l'efficienza produttiva in un determinato periodo temporale; gli indici di Malmquist vengono utilizzati in un contesto dinamico per valutare in ogni teatro la variazione nel tempo della produttività e delle sue componenti, variazione di efficienza tecnica, efficienza di scala e progresso tecnologico. Dato che la DEA fornisce un indice di efficienza relativo tra unità omogenee, si sono apportate delle modifiche al modello DEA tradizionale per operare un confronto tra le performance dei teatri italiani e tedeschi. Queste variazioni hanno avuto lo scopo di isolare, sull'indice di performance di ogni teatro, i fattori interni manageriali e di scala dalle componenti esogene che contraddistinguono i due gruppi. Conseguentemente l'Indice di Malmquist è stato scomposto in modo tale da individuare una componente che misuri la convergenza o la divergenza tra le due frontiere produttive, dunque l'impatto che ha sulla produttività l'appartenenza ad un gruppo specifico.

Sebbene questo approccio non elimini totalmente i limiti relativi all'analisi di produttività applicata al settore culturale, e nel caso specifico, ai teatri lirici, lo si è ritenuto preferibile ad altre tecniche quantitative in quanto la DEA elimina alcune restrizioni poste dalle altre metodologie empiriche.

Preliminarmente all'implementazione del modello, è stata effettuata un'analisi qualitativa, secondo un'ottica aziendale, per individuare nell'ambiente esterno e nella struttura interna dell'azienda teatro quegli elementi che hanno un impatto sulla

produttività, dunque le possibili barriere e opportunità per il conseguimento di una crescita produttiva. I fattori individuati sono stati contestualizzati nella realtà italiana e nella realtà tedesca, in modo tale che, nelle differenze riscontrate, si potessero interpretare i risultati ottenuti dall'analisi empirica.

Ci si è chiesto, in primo luogo, quale delle due strutture sia maggiormente produttiva, e di identificare le cause del divario produttivo riscontrato. L'analisi empirica evidenzia una maggiore produttività dei teatri tedeschi i quali producono mediamente all'anno, il 36,9% in più di output a parità di input. Questo divario è stato attribuito in gran parte alle caratteristiche intrinseche del gruppo tedesco, quali la modalità produttiva del cosiddetto "teatro di repertorio", le attrezzature tecnologicamente avanzate, la notevole grandezza che caratterizza il loro assetto tecnico e la flessibilità prevista nei contratti di lavoro che permette un adattamento dell'impiego del fattore lavoro alle esigenze programmatiche. Non è da trascurare, inoltre, il contesto socio-culturale ed economico nel quale operano i teatri tedeschi, caratterizzato da un importante sostegno economico da parte dei poteri pubblici e da una forte partecipazione cittadina verso l'attività teatrale: entrambi questi aspetti derivano da un profondo sentimento radicato nella cultura tedesca, che lega il teatro d'opera alla collettività. Nonostante questi fattori che assicurano ai teatri tedeschi una maggior produttività, si sono registrate notevoli situazioni critiche all'interno di alcuni teatri tedeschi, tali da farli risultare in alcuni casi più inefficienti di taluni teatri italiani. Prescindendo dagli aspetti specifici che distinguono i due gruppi, infatti, i teatri italiani presentano al loro interno un livello medio di efficienza più elevato. I notevoli divari di efficienza riscontrati nel gruppo tedesco sono stati interpretati come effetto della gestione totalmente pubblica che può portare, in alcuni casi, al verificarsi di situazioni altamente critiche dal punto di vista manageriale.

In un'ottica dinamica, nel periodo preso in esame (2003-2009) si è riscontrato un complessivo aumento della produttività da parte dei teatri italiani, quantificato in una crescita media annua dello 0,5%, e una decrescita produttiva dei teatri tedeschi. Ci si era chiesti se nel periodo indicato potesse verificarsi l'ipotesi di partenza del "morbo di Baumol", ovvero una decrescita della componente tecnologica legato al carattere *labour-intensive* del settore e se tale decrescita potesse essere compensata da recuperi di efficienza e dallo sfruttamento delle economie di scala. Tale ipotesi sembra trovare

conferma solamente nel gruppo dei teatri tedeschi. Il gruppo italiano, infatti, palesa una crescita tecnologica che compensa una variazione negativa dell'efficienza tecnica e di scala. Questa situazione è stata attribuita principalmente ad un ulteriore recupero di produttività dei teatri italiani già collocati nella frontiera produttiva, maggiore rispetto ai teatri inefficienti.

Nel complesso, si assiste ad un fenomeno di convergenza tra le prestazioni produttive dei due gruppi di teatri. Il dato quantitativo, infatti, parla di un avvicinamento della frontiera del gruppo italiano rispetto al gruppo tedesco di un valore medio annuo pari al 3,9%.

Sembra emergere, dunque, un processo di miglioramento produttivo in corso per le Fondazioni lirico-sinfonico. Si può supporre che i tagli dei sussidi pubblici, così come la revisione dei criteri del finanziamento pubblico, un ricorso maggiore alle coproduzioni e un retaggio di generale inefficienza che consentiva ampi margini di miglioramento produttivo, abbiano contribuito a questa crescita. Esistono, tuttavia, ulteriori margini a disposizione, come dimostra la strategia intrapresa nell'ultimo anno (per cui in un periodo posteriore rispetto ai dati trattati dal modello) dal Teatro La Fenice verso un modello di sintesi tra teatro a stagione e teatro di repertorio. Dall'altro lato i teatri tedeschi, partendo da una situazione iniziale di iperproduttività, avevano pochi margini di miglioramento. Considerando inoltre il graduale passaggio verso la forma produttiva della "semi-stagione", si può spiegare così questo processo di convergenza.

Quel che è certo è che se i teatri d'opera italiani vogliono prendere come modello i teatri tedeschi, è necessario che questo processo produttivo sia accompagnato anche da un processo culturale ed educativo, in grado di avvicinare l'Opera a nuove fasce di fruitori. In caso contrario, l'aumento della produttività rischia di essere solo parziale mancando l'altra componente che definisce l'output del processo produttivo: il fruitore.



## APPENDICE

### *Intervista a Rolf Bowlin, Direttore della "Deutscher Bühnenverein", l'associazione dei Teatri tedeschi.*

D: Mi risulta che il finanziamento ai teatri d'opera tedeschi sia soprattutto pubblico. Riguardo il finanziamento privato cosa mi può dire? È in crescita o meno?

R: Il punto più importante è che i teatri tedeschi sono finanziati soprattutto dal settore pubblico: le municipalità e soprattutto i Land tedeschi, ovvero le regioni, poiché in Germania i Land sono i responsabili delle politiche culturali e non il governo federale di Berlino. Come entrate ci sono anche i ricavi da biglietteria e i finanziamenti da parte dei privati. Questi ultimi sono stabili nel tempo, ma non sono importanti, è solo una piccola percentuale dei soldi disponibili per il teatro.

D: In Italia si sta assistendo ad un taglio dei sussidi pubblici ai teatri lirici, di conseguenza i teatri sono impegnati sempre di più a coinvolgere i privati nel finanziamento dei teatri. In Germania non è così?

R: Il finanziamento dei privati è veramente piccolo. Non posso darti dati concreti sui teatri d'opera perché molti di questi sono parte del teatro cittadino che produce sia danza, sia spettacoli di prosa sia spettacoli musicali. Ma globalmente il finanziamento pubblico ai teatri tedeschi è di circa 2100 milioni, quello dei privati è di soli 25 milioni, poco più del 1%. I privati difficilmente accetteranno di dare soldi per avere un teatro funzionante perché lo considerano un dovere pubblico. I privati finanziano il teatro se ci sono delle necessità aggiuntive, per esempio se il teatro vuole produrre "L'anello dei Nibelunghi" di Wagner e questo non è possibile con i soldi del teatro: in quel caso il teatro cercherà dei finanziamenti privati. Ma generalmente i contributi privati non sono concepibili.

D: Un'altra questione importante riguarda i rapporti tra il direttore del teatro e il potere politico. È una questione secondo me importante perché può portare a danneggiare la gestione del teatro se il potere politico non nomina il direttore secondo

criteri meritocratici o se non li si responsabilizza nell'uso delle risorse. Com'è questo rapporto in Germania?

R: La sola influenza politica che coinvolge il teatro si manifesta quando, dopo 5 o a volte 10, 15 anni il politico deve decidere chi sarà il nuovo direttore del teatro d'opera perchè quello esistente ha deciso di lasciare il teatro. In quel caso ci sono molte discussioni su chi possa essere il nuovo direttore giusto per il teatro ed esiste una procedura ben regolata. Sebbene ci possano essere delle influenze politiche in questa decisione (perché alla fine è una decisione della città o del Land e i governanti ne sono i responsabili), alla fine non queste non sono molto grandi poiché il processo di scelta è molto trasparente e non importa se la persona designata sia membro di qualche partito politico. La scelta è oggettiva e meritocratica. La seconda influenza politica riguarda il finanziamento ai teatri, e questa fa parte della tradizione tedesca del finanziamento pubblico. Non è così facile decidere di dare un milione o due in meno l'anno successivo perché c'è il rischio di provocare proteste all'interno della città. Quando si discute della programmazione del teatro o dell'ingaggio di un artista o un cantante, su questo non sono concesse in assoluto ingerenze politiche.. Non ci sono per nessuna ragione opportunità per i politici di avere un' influenza nelle decisioni artistiche.

D: Se, per esempio, il direttore si dimostra non essere un buon manager e spende più soldi rispetto al budget a disposizione, la città o il Land copre i debiti del teatro o ciò non è possibile?

R: Dipende un po' dalle ragioni che portano a spendere più soldi del necessario. Nei teatri tedeschi generalmente ci sono due persone al vertice. Da un lato il Direttore artistico, l'Intendant, e dall'altro lato il Direttore amministrativo, una persona che viene dal campo economico. Entrambi devono lavorare insieme, hanno diversi compiti ma devono lavorare insieme per proporre il miglior programma e i migliori artisti con i soldi a disposizione. Normalmente il finanziamento per i teatri in Germania è più o meno stabile. Raramente la città decide di dare meno soldi al teatro nei successivi 3 o 4 anni. Ma decisione come queste ci sono state recentemente a causa della crisi economica, c'è una sorta di taglio del budget, tuttavia alla fine il teatro, in cooperazione con la città o con il Land, trovano il modo di continuare con i soldi a disposizione. È rara una situazione in cui alla fine, ad esempio, il teatro ha

bisogno di 21 milioni ed ha un budget di 20. Nella maggior parte dei casi il budget si chiude in pareggio senza aver bisogno di più soldi rispetto a quelli che già hanno.

D: In Italia la situazione è molto diversa: i tagli al finanziamento pubblico dei teatri d'opera sono stati molto pesanti negli ultimi anni..

R: Ho visto sui giornali che c'è un dibattito politico in Italia. In qualche modo c'è anche in Germania, ma il sistema qui è il repertorio con la compagnia stabile di cantanti e con la grande orchestra della città; è un sistema molto più stabile che in Italia e quindi è più difficile per i politici giungere a drastiche decisioni in termini di budget. Se il teatro ha 1 o 2 milioni in meno occorre privarsi di 10, 15 orchestrali. Questo procurerà un grande dibattito nella città, la gente penserà: "Cos'è successo? Avevamo un'orchestra di 100 elementi, perchè ora è di 85? Non è accettabile". È molto importante per la città avere una grande orchestra perché il sistema teatrale e musicale che abbiamo in Germania rappresenta una grande tradizione. E quindi è molto più difficile per i politici influire sul teatro.

D: Ho letto che a causa della crisi economica si ingaggiano più cantanti dall'esterno tagliando sul numero degli elementi dell'ensemble. Mi conferma?

R: Sì, è vero. Ci sono diverse ragioni: guardando ai grandi teatri d'opera e il sistema della compagnia stabile, è difficile tenere tutti i cantanti per contratto per 1,2,3 anni nel teatro, tenendo in mente le attività internazionali dei cantanti e il fatto che negli ultimi 20 anni le politiche di ingaggio stiano andando nella direzione dei free-lance rispetto a 20 anni prima. Questo vale per i grandi teatri come Monaco, Francoforte, Lipsia e Berlino Per quanto riguarda i piccoli teatri è in corso un dibattito negli ultimi 15 anni sui tagli del budget: per risparmiare sui costi è necessario avere ensemble più piccoli e dunque meno cantanti pagati per tutto l'anno. Per continuare, di conseguenza, con la programmazione, è necessario ingaggiare un numero maggiore di artisti free-lance. Dunque lo sviluppo del mercato internazionale dei cantanti per i grandi teatri, e la necessità di tagliare i costi fissi per i piccoli teatri, sono le motivazioni principali di questa tendenza.

D: Pensa che questo possa essere un pericolo per il sistema di teatro di repertorio che necessita di molti artisti stabili?

R: È vero, è un pericolo per il sistema dell'ensemble e del repertorio. C'è un dibattito politico in corso su questo. Se è necessario fare grandi tagli al budget ed è possibile avere un risparmio sui costi solo tagliando il personale, alla fine devi cambiare il sistema. Se si continua così a tagliare i costi come si è fatto negli ultimi anni, si avrà un altro sistema teatrale. La questione è se noi vogliamo questo. Vogliamo continuare con un sistema di repertorio o è meglio avere un altro sistema che vuol dire avere meno performance come, ad esempio, in Italia e in Francia, dove i teatri molto spesso fanno dai 100 ai 150 spettacoli all'anno, a volte anche meno di 100? Se guardi ai teatri tedeschi, questi offrono al pubblico dai 500 ai 1000 spettacoli all'anno. È un grande cambiamento sociale. Se hai un altro sistema offrirai meno spettacoli. Questo significa che un quota minore di persone avrà la possibilità di andare a teatro. Ma è un dibattito che si sta svolgendo per il fatto di avere negli ultimi 15 anni più artisti ospiti rispetto a prima. Se hai un ensemble gli artisti hanno contratti per 1,2,3,4 anni e non saranno disoccupati in quel periodo. Se hai solo contratti per artisti free-lance, questi dureranno per una settimana o per un mese o per dieci spettacoli e il prossimo contratto sarà, ad esempio, tre mesi dopo. Ci sarà un periodo di disoccupazione tra i due ingaggi, c'è la questione di cosa avviene in quel periodo, dove hai bisogno di soldi dal sistema di pubblica previdenza per i sussidi di disoccupazione. Alla fine, il sistema pubblico che finanzia il teatro pagherà più o meno lo stesso anche se questi artisti lavorano meno rispetto ai componenti dell'ensemble. In Francia è riconosciuta la categoria intermittant (lavoratori intermittenti dello spettacolo), e il sistema di previdenza sociale prevede il pagamento di un sussidio a chi ha avuto un breve periodo di ingaggio in un teatro. La Francia spende in un anno circa un miliardo di euro solo per finanziare la disoccupazione di questi artisti, che è la metà del finanziamento pubblico tedesco ai teatri e alle orchestre. Anche questo argomento è oggetto di dibattito pubblico. L'idea è che alla fine, sia con i cantanti stabili che con quelli ingaggiati, la spesa pubblica sia la stessa.

D: Per la programmazione di un teatro di repertorio c'è bisogno di un largo impiego della tecnologia nel palcoscenico?

R: Sì. Da un lato c'è un problema: programmare 400-500 spettacoli all'anno non è economico. Hai bisogno un grande staff tecnico, ma dall'altro lato tu offri molti spettacoli al pubblico, dunque dal punto di vista culturale è interessante per la città

avere 200.000 spettatori in teatro con 500 spettacoli piuttosto che avere 70.000 spettatori con 200 spettacoli. È importante per la vita culturale della città. Il secondo punto è che hai bisogno di un'orchestra, hai bisogno di un coro e devi pagarli per tutto l'anno. Se offri 200 spettacoli di opera all'anno con tutte le prove necessarie, o se produci solo 50 spettacoli di opera ugualmente devi pagare gli artisti stabili che hai tutto l'anno. Dal punto di vista economico se hai un'orchestra, un coro uno staff tecnico e meglio produrre più performance e utilizzare al meglio la mano d'opera che hai. Dato il sistema di repertorio si sta guardando a nuove tecnologie e nuovi modi per produrre. In alcuni casi i teatri decidono di avere sale prove speciali dove hai le stesse condizioni tecniche che hai sul palcoscenico. Il vantaggio in questo caso è che non è necessario ricostruire le scene in palcoscenico due-tre volte. Ma in questo caso hai bisogno di soldi per ogni nuovo equipaggio tecnico.

D: Ma alla fine il teatro è aperto tutte le sere?

R: Sì.

D: Esiste il sistema della co-produzione per risparmiare sui costi? Come dividere con un altro teatro le spese di produzione, le spese per gli allestimenti..

R: Non è una pratica molto diffusa in Germania e le ragioni sono piuttosto artistiche, sebbene ora ci sono più co-produzioni rispetto a 20-15 anni fa ma Se guardi ai soldi puoi risparmiare 20,30 mila euro per una produzione, ma non è una pratica di successo come a volte i politici si aspettano. I politici credono di poter risparmiare, ma ci sono i costi della trasferta, devi guardare il palcoscenico dell'altro teatro se è adatto..ci sono comunque dei costi. Ma le ragioni per cui non è una pratica così diffusa sono artistiche. Il sistema tedesco è basato sull'ensemble ed il teatro ha sempre bisogno dei suoi cantanti sia per le produzioni previste nel cartellone sia per le prove delle nuove produzioni. Gli artisti, se coinvolti in uno spettacolo co-prodotto, per un certo periodo di tempo non possono lavorare nel tuo teatro. La co-produzione nel sistema dell'ensemble significa che hai una produzione che va da un teatro all'altro ma nell'altro teatro è prodotto dall'ensemble che c'è lì. Per cui gli artisti non viaggiano da un teatro all'altro perché hai bisogno di loro nel tuo teatro per le prove o per gli altri spettacoli. Dunque l'opportunità per queste collaborazioni sono molto più difficili rispetto ai sistemi dove gli spettacoli del teatro sono prodotti con uno staff

ingaggiato per quella specifica produzione. In quel caso lo staff può spostarsi e ripetere la performance in un altro teatro.

D. Un'altra domanda che vorrei farle riguarda i contratti di lavoro . In particolare sono interessato alla flessibilità prevista nei contratti.

R: I contratti sono molto flessibili. Se guardi ai lavoratori del palcoscenico, cantanti, ballerini, tecnici..ma anche chi lavoro dietro il palcoscenico, non c'è più o meno un orario regolato dal contratto nazionale. Per il coro e i danzatori ci sono dei regolamenti sui tempi delle prove ma non c'è un orario di lavoro ben definito. Le direttive europee sull'orario di lavoro pone un limite massimo di 48 ore alla settimana che possono aumentare a 60 in circostanze particolari. L'opportunità di lavorare 48 ore alla settimana non significa che sia l'unica possibilità: una settimana puoi lavorare 60 ore, quella successiva 30 ore, per esempio. Detto questo non c'è un limite preciso per i lavoratori dei teatri, eccetto per i danzatori e il coro. Ogni teatro d'opera può decidere come regolare gli orari di lavoro. Un regolamento speciale esiste per gli orchestrali. Qui c'è un'orario di lavoro settimanale ma è molto flessibile..Non si parla di ore ma di sessioni: una prova è una sessione, una performance è una sessione. Puoi eseguire dieci sessioni a settimana ma hai un periodo di sei mesi in cui hai l'opportunità di lavorare di più o di meno in settimana. Il conteggio delle prestazioni avviene in questo periodo di sei mesi, per cui alla fine l'orario è molto flessibile sebbene ci sia una regolamentazione sul numero delle prestazioni a settimana.

D: Avevo letto in un libro (Trezza e Curtolo, 1984) che il limite era di 64 prestazioni in 8 settimane.

R: Sì, c'era ma il contratto collettivo è cambiato: ora sono 183 prestazioni in 24 settimane.

D: Ci sono indennità speciali per gli artisti?

R: Per gli artisti scritturati questo non esiste: loro devono cantare quello che è previsto nel contratto. Per il coro e l'orchestra ci sono delle indennità uguali in tutto il mondo. Per questo sono rimasto sorpreso quando ho letto nei giornali tedeschi che c'è un dibattito in Italia sull'indennità del frac. È normale in tutti i paesi pagare queste indennità, avviene in Gran Bretagna, in Francia, in Germania, negli Stati Uniti..ovunque devi pagare questa indennità ai musicisti In Germania c'è l'indennità

per esempio, se il musicista suona uno strumento particolare oppure, ma non in tutti i casi, se il coro canta in una lingua straniera particolarmente difficile. Ma su questo c'è un regolamento molto complicato nel contratto collettivo nazionale.

D: Il sindacato è forte e influente nei teatri pubblici?

R: Lo è come in tutti i paesi sviluppati economicamente, devi per forza avere un confronto con il sindacato, in particolare per i contratti collettivi dove questo confronto può durare tantissimo. Il grande vantaggio è che c'è una sola organizzazione che fa la parte datoriale, l'associazione dei teatri tedeschi, che si occupa di tutti questi contratti collettivi che vale per tutti i teatri, non è un lavoro che ogni singolo teatro deve svolgere.

D: Cambiando completamente argomento, le chiedo perché c'è il passaggio dal sistema Regietriebe al altre forme giuridiche come la Fondazione o GmbH

R: Il teatro può avere diverse forme organizzative. Può essere gestito direttamente dalla città o dal Land, o puoi avere un teatro pubblico organizzato nella forma *GmbH* (società a responsabilità limitata) ma la proprietà del teatro è sempre della città o del Land o di entrambe, come il Teatro drammatico di Dusseldorf che è una *GmbH* e appartiene al Land del Nord Vestfalia e alla città di Dusseldorf. Puoi avere anche una forma organizzata secondo il modello della Fondazione, come nel caso della *Stiftung Oper in Berlin*, ma alla fine la fondazione è pubblica, la proprietà della Fondazione è del Land di Berlino. Sebbene il teatro possa essere organizzato in una forma privata, come per esempio la Fondazione o il *GmbH*, è sempre un teatro pubblico e il finanziamento è pubblico. L'organizzazione in forma privata serve solo ad avere un po' più di flessibilità.

D: Ma come mai sta aumentando il numero dei teatri, come vedo nei volumi Theaterstatistik, che passano a forme giuridiche private?

R: In alcuni casi è il direttore stesso che vuole avere più flessibilità, per esempio, nelle politiche di budget, in altri casi è il frutto di un dibattito sul futuro del teatro, su come debba funzionare quando è necessario prendere nuove decisioni, ed è stato deciso di cambiare il teatro da organismo pubblico della città o del Land a teatro pubblico organizzato in forma privata come la *GmbH*. Nell'Unione europea c'è il dibattito su quant'è la somma massima con cui si può finanziare un'azienda pubblica

organizzata in forma privata. Più o meno le città sanno che in molti casi è più facile finanziare il teatro se è organizzato in forma pubblica piuttosto che privata. Tuttavia per le esigenze di flessibilità i teatri si stanno avviando verso la direzione che ti dicevo.

## BIBLIOGRAFIA

Airoldi 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.

Althin R. (2001), "Measurement of productivity changes: two Malmquist Index approaches", *Journal of Productivity Analysis* 16, 107-128.

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

Auvinen T. (2001), "Why Is It Difficult to Manage an Opera House? The Artistic-Economic Dichotomy and Its Manifestation in the Organizational Structures of Five Opera Organizations", *The Journal of Arts Management, Law and Society* 30, 268-282.

Baggioni S., De Carlo M. (2000), "Cambiamento istituzionale e innovazione gestionale: l'esperienza del teatro La Fenice", in Brunetti G. (a cura di), *I teatri lirici*, Etas, Milano, 151-191.

Balassone F., Francese M., Giordano R. (2003), "Efficienza nei servizi pubblici: una rassegna della letteratura", in AA.VV., *L'efficienza nei servizi pubblici*, Banca d'Italia, Roma, 19-80.

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

Balk B.M. (2001), "Scale efficiency and productivity change", *Journal of Productivity Analysis* 15, 159-183.

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.D., Thrall R.M. (1992) "Estimation of return to scale using data envelopment analysis", *European Journal of Operational Research* 62, 74-84.

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.

Basso A., Funari S. (2004), "A quantitative approach to evaluate the relative efficiency of museums", *Journal of Cultural Economics* 28, 195-216.

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.

Bernardi B., "Economicità e gestione", in A. Roncaccioli (a cura di), *Azienda museo, problemi economici, gestionali e organizzativi*, Cedam, Padova 27.

Brosio G., Santagata W., *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

Brunetti G., Ferrarese P. (2007), *Lineamenti di governance e management dello spettacolo*, Venezia, Cafoscarina.

Brunetti G., Ferrarese P. (2009), "Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo", in Rispoli M., G. Brunetti (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 lirici" in Rispoli M., G. Brunetti (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 309-329.

Buzzo Margari M., Erbetta F. (2005), *Misure di efficienza statica e dinamica nel settore dei trasporti pubblici locali*, Working paper 4, Hermes, Centro di ricerca sui servizi regolamentati, Fondazione Collegio Carlo Alberto 2005.

Capitoni F. (2011), "All'Opera debutta la scenografia virtuale", in *Il sole 24 ore*, 23 settembre.

Consultabile all'indirizzo: <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2011-09-23/allopera-debutta-scenografia-virtuale-191345.shtml?uud=Aagtt26D>

Cappelli V. (1993), "Scandalo all'Opera, un mare di debiti", in *Il Corriere della Sera*, 5 agosto. Consultabile all'indirizzo:

[http://archiviostorico.corriere.it/1993/agosto/05/scandalo\\_all\\_Opera\\_mare\\_debiti\\_co\\_0\\_9308058865.shtml](http://archiviostorico.corriere.it/1993/agosto/05/scandalo_all_Opera_mare_debiti_co_0_9308058865.shtml)

Cavazzoni F., Pennisi G. (2009), *È possibile curare il morbo di Baumol?*, IBL Briefing paper, 77.

Caves D.W., Christensen L.R., Swanson J.A. (1981), "Productivity growth, scale economies and capacity utilization in U.S Railroads, 1955-1974", *American Economic Review* 71, 994-1002.

Caves D.W., Christensen L.R., Diewert W.E. (1982) “The economic theory of index numbers and the measurement of input, output and productivity”, *Econometrica* 50, 1393-1414.

Charnes, A., Cooper, W.W. (1962) “Programming with Linear Fractional Functionals”, *Naval Research Logistics Quarterly* 9, 181–185.

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.

Chong D. (2002), *Arts Management*, London, Routledge.

Coelli T., Prasada Rao D.S., Battese G.E (1998), *An introduction to efficiency and productivity analysis*, Kluwer Academic Publisher, Boston.

Comitato nazionale italiano musica, *Annuario EDT/CIDIM dell’Opera lirica in Italia*, (anni 2003-2010), EDT, Torino.

Colbert F., Beauregard C., Vallée L. (2001) “L’importanza del prezzo del biglietto per i frequentatori abituali del teatro”, in *Marketing culturale e dintorni*, Fondazione Fitzcarraldo. Consultabile all’indirizzo:

[http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf\\_articoli\\_completi/2001-colbert\\_beauregard\\_vallee.pdf](http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/2001-colbert_beauregard_vallee.pdf)

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

Cori E. (2004), *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d’opera in Italia*, 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, *Determinazione e relazione della Sezione del controllo sugli enti sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria delle Fondazioni lirico-sinfoniche per gli esercizi 2007-2010*, Determinazione 85/2012.

Cracolici M.F., Nijkamp P., Cuffaro M. (2006), *Efficiency and productivity of Italian tourist destinations: a quantitative estimation based on data envelopment analysis and the Malmquist method*, Tinbergen Institute Discussion Papers, 06-096/3.

D'Ascenzo S. (2011), "Fondi all'Arena, la Fenice a secco La Lega: contano i voti, decidiamo noi", *Corriere del Veneto*, 18 febbraio. Consultabile all'indirizzo: <http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/politica/2011/18-febbraio-2011/fondi-all-arena-fenice-secco-lega-contano-voti-decidiamo-noi-19041660191.shtml>

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.

Delfrati C. (2011), *I giovani e l'opera lirica. Indagine sulle azioni dei Teatri europei per avvicinare i giovani all'opera lirica*, Accademia del Teatro alla Scala, Milano.

Deutscher Bühnenverein (2003-2009), *Theaterstatistik*, Koblenz, Koln.

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

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

Dubini P. (1999), *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano.

Dupuis X. (1993), "Il teatro lirico: storia di un infernale percorso economico", *Economia della cultura* 4, 40-51.

Dyson R., Allen R., Camanho A., Podinovski V., Sarrico C., Shale E. (2001), "Pitfalls and protocols in DEA" *European Journal of Operational Research* 132, 245-259.

Färe R., Grosskopf S., Lindgren B., Roos P. (1994a). "Productivity developments in Swedish hospitals: A Malmquist output index approach", in Charnes A., Cooper W.W., Lewin A.Y., Seiford L.S. *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Applications*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

Färe R., Grosskopf S., Norris M., Zhang Z. (1994b), "Productivity growth, technical progress, and efficiency change in industrialized countries", *The American Economic Review* 84, 66-83.

- Farrell M.J. (1957), "The measurement of productive efficiency", *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)* 120, 253-290.
- Favaro D. (1998), "La legge di Baumol: un'applicazione al Teatro Regio di Torino" in Santagata W. (a cura di), *Economia dell'arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, UTET, Torino, 169-193.
- Fazioli R., Filippini M. (1997), "Cost structure and product mix of local public theatres", *Journal of Cultural Economics* 21, 77-86.
- Ferrarese P. (2000), "Gli strumenti di controllo in un teatro lirico", in Brunetti G. (a cura di), *I teatri lirici*, Etas, Milano, 87-117.
- Finessi E. (2010), *L'economia delle fondazioni liriche*, Giuffrè Editore, Milano.
- 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.
- Fois F. (2005), *Il teatro La Fenice*, Marsilio, Venezia.
- 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.
- Fried H.O., Knox Lovell C.A., Schmidt S.S. (2008), *The measurement of productive efficiency and productivity growth*, Oxford University Press, New York.
- Frigero P. (1996), *Metodi e temi di analisi della produttività*, Utet, Torino.
- Fuortes C. (1994), "Gli enti lirici negli anni Ottanta, un'analisi economica", *Rapporto sull'economia della cultura in Italia, 1980-1990*, Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento per l'informazione e l'editoria, Roma.
- Gallina M. (2001), *Organizzare teatro: produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Franco Angeli, Milano.
- 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.
- Golany B., Roll Y. (1989), "An application procedure for DEA" *Omega* 17, 237-250.
- Globermann S., Book S.H. (1974), "Statistical cost function for performing arts organizations", *Southern Economic Journal* 40, 668-671.

Gonzalez A.B., Diez Martin F., Belmonte A.V. (2007), "Eficiencia de los expositores de ferias de arte a partir del análisis envolvente de datos (DEA)", *Empresa global y mercados locales* 1, 1-38.

Goudriaan R., Pommer E. (1987), "Productivity trends in the subsidized performing arts", in Grant N.K., Hedon W.S., Lee Owen V., *Economic efficiency in the performing arts*, Association for cultural economics, Akron.

Grifell-Tatjé E., Knox Lovell C.A. (1999), "A Generalized Malmquist Productivity Index," *Top, an official journal of the spanish society of statistics and operations research* 7, 81-101.

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. (2003), "Managing employment relationships in flexible labour markets: The case of German repertory theatres", *Human relations* 56, 899-929.

Haunschild A. (2007), "For Art's Sake – Artistic and Economic Logics in Creative Production", *Journal of Organizational Behavior* 28, 523-538.

Heilbrun J. (2003), "Baumol's cost disease", in Towse R., *A handbook of cultural economics*, Edwar Elgar Publishing, Cheltenham, 91-101.

Hoppner C. (2011), "Music life in Germany", in in AA.VV, *Music life in Germany*, German Music Council, Bonn, 14-31.

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

Jacobshagen A. (2011), "Music Theatre", in AA.VV, *Music life in Germany*, German Music Council, Bonn, 130-150.

Johnes J. (2006), *Efficiency and productivity change in the English higher education sector from 1996/97 to 2002/03*, Lancaster University Management School Working Paper 2006/017.

Krebs S., Pommerehne W.W., (1995), "Politico-economic interactions of German performing arts institutions", *Journal of Cultural Economics* 19, 17-32.

- Lange M., Luksetich W., Jacobs P., Bullard J. (1985), "Costs Functions for Symphony Orchestras", *Journal of Cultural Economics* 9,71–85.
- Lanza Tomasi G. (2010), "Una legislazione latitante: la riforma del settore resta in lista d'attesa", in *Economia della cultura* 4, 443-450.
- Last A.K., Wetzel H. (2010), "The efficiency of German public theaters: a stochastic frontier analysis approach", *Journal of Cultural Economics* 34, 89-110.
- Last A.K., Wetzel H. (2011), "Baumol's cost disease, efficiency, and productivity in the performing arts: an analysis of German public theaters", *Journal of Cultural Economics*, 35, 185-201.
- Lee Owen V. (1983), "Technological change and Opera quality", in Hendon S., Shanahan J.L., *Economics of cultural decisions*, Abt Books, Cambridge.
- Lennartz K. (2005), "The roots of theatre in Germany", in Deutscher Bühnenverein, *Theater and Orchestras in Germany*, Koblenz, Köln, 24-35.
- 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. (2010a), "Enti lirici tra fini pubblici, irresponsabilità d'impresa e autonomia territoriale", *Economia della cultura* 1, 75-84.
- Leon A.F. (2010b), "Scelte e prassi nuove per la musica lirica e sinfonica in Italia", *Economia della cultura* 4,493-503.
- Le Roy D. (1978), "The "Opera de Paris" and technical progress", *Journal of Cultural Economics* 2, 73-77.
- Lunghi B. (2000), "Produttività ed economicità nella gestione degli enti lirici", in Brunetti G. (a cura di), *I teatri lirici*, Etas, Milano, 192-221.
- Mainardi S., Casale D. (2010), "Il personale delle fondazioni lirico-sinfoniche dopo la conversione del decreto legge n. 64/2010", *Aedon, rivista di arti e diritto on line* 3. Consultabile all'indirizzo: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2010/3/mainardi.htm>.
- Malmquist S. (1953), "Index numbers and indifference surfaces", *Trabajos de Estadística* 4, 209-242.

Manin G. (2005), “Bruson: un miracolo la regia di Zeffirelli”, *Corriere della Sera*, 20 gennaio.

Marco-Serrano F. (2006), “Monitoring managerial efficiency in the performing arts. A regional theatres network perspective”, *Annals of Operations Research* 145, 167-181.

Mariani M.M (2009), *Live Classical Music Organisations in Europe: an international comparison of funding trends, corporate governance and organisational structures*, report commissionato dall’ European Cultural Foundation e Bank of Sweden Tercentenary Foundation. Consultabile all’indirizzo: [http://www.encatc.org/pages/uploads/media/2006\\_cpri\\_publication.pdf](http://www.encatc.org/pages/uploads/media/2006_cpri_publication.pdf)

Mattioli A. (2010), “Oggi nei teatri d’opera va in scena lo sciopero”, *La Stampa*, 22 giugno.

Maule E. (2010), *La diffusione del teatro d’opera nelle giovani generazioni. Strategie delle istituzioni operistiche europee e principi didattici divulgativi*. Tesi di dottorato, Università di Fribourg, Svizzera.

Mertens G. (2011), “Symphony and chamber orchestras”, in AA.VV, *Music life in Germany*, German Music Council, Bonn, 111-129.

Ministero per i beni e le attività culturali, *Relazione sull’utilizzo del Fondo Unico dello Spettacolo*, (anni 2003-2010), Roma.

Nicoletti Altimari U. (2007), *L’opera e i giovani: promozione e riscoperta*, Ricerca del Ministero per i beni e le attività culturali, Osservatorio dello Spettacolo.

Nimczik O. (2011), “Music in Germany’s State education”, in .VV, *Music life in Germany*, German Music Council, Bonn, 32-46.

Niskanen W.A. (1971), *Bureaucracy and representative government*, Aldine Atherton, Chicago/New York.

Nova M. (2002), *L’azienda teatro. Assetti istituzionali e politiche di governo*, Egea, Milano.

Orea, L. (2002) “Parametric Decomposition of a Generalized Malmquist Productivity Index”, *Journal of Productivity Analysis* 18, 5-22.

Padovano F. (1999), “Cultura sì, ma not for profit: analisi dei vincoli e incentivi del settore culturale non profit e dell’efficienza del sostegno statale” in Trupiano G. (a cura di), *Assetto istituzionale, disciplina fiscale e finanziamento della cultura*, Franco Angeli, Milano, 119-144.

Palazzi T. (2000), “La valutazione delle attività delle Fondazioni liriche”, *Economia della cultura* 2,171-180.

Pastor J.T., Asmild M., Knox Lovell C.A (2011) “The biennial Malmquist productivity change index”, *Socio-Economic Planning Sciences* 45, 10-15.

Pommerehne W.W (1992), “I festival dell'opera: una buona occasione di sovvenzionamento pubblico?”, in Brosio G., Santagata W. (a cura di), *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 47-73.

Principe Q. (2004), *Il teatro d'opera tedesco. Vol. 2, 1830-1918*, L'Epos, Palermo.

Ray S.C., Desli E. (1997), “Productivity growth, technical progress, and efficiency change in industrialized countries:comment”, *The American Economic Review* 87, 1033-1039.

Rausser P., Carrasco S. (1999), *Analisis de las eficiencias relativas de los teatros del Circuit Teatral Valencia. Una vision de economia politica*. Presentato alla 5° International Conference on Arts & Cultural Management (AIMAC), Helsinki, 13-17 giugno.

Ricci P. (2007), *Introduzione all'economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano.

Rigano F. (1997), *La privatizzazione degli enti lirici*, Aida, Firenze.

Rizzi D. (1999), “L'efficienza dei dipartimenti dell'Università Ca' Foscari di Venezia via DEA e DFA”, *Economia Pubblica*, 31, 103-136.

Rizzo S. (2011), “Dall'indennità di frac a quella di umidità. Tutti gli sprechi degli enti lirici italiani”, *Il Corriere della Sera*, 26 marzo.

Rosen S. (1981), “The economics of superstar”, *American economic Review* 71, 845-858.

Ruffini M. “Teatro di repertorio, la ricetta tedesca per la resurrezione”, *La repubblica*, 23 settembre. Consultabile all'indirizzo: <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2010/09/23/teatro-di-repertorio-la-ricetta-tedesca-per.html>

Ruffini R. (1995), *La produttività nelle aziende di servizi*, Guerini e associati, Milano.

Ruhle G. (1989), Atti dell'incontro *Confronto internazionale sul teatro pubblico di prosa e lirico : Italia, Francia, Gran Bretagna, Repubblica Federale di Germania : Castello dell'Aquila 6-7-8 Aprile 1989*, ELART, Associazione fra Enti locali, artisti e operatori culturali.

- Santesso E. (2010), *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano.
- Schulze G.G., Rose A. (1998), Public orchestra funding in Germany an empirical investigation, *Journal of Cultural Economics* 22, 227-247.
- Shephard R.W. (1970), *Theory of cost and production functions*, Princeton University Press, Princeton.
- SIAE, Società italiana degli autori ed editori, (2008), *Annuario dello spettacolo 2008*, SIAE, Roma.
- Simar L., Wilson P.(1999), “Estimating and bootstrapping Malmquist indices”, *European Journal of Operational Research* 115, 459–471.
- Solà M., Prior D. (2001), “Measuring productivity and qualità changes using data envelopment analysis: an application to catalan hospitals”, *Financial Accountability and Management* 17, 219-245.
- Sparviero S., Preston P. (2010), “Creatività and the positive reading of Baumol cost disease”, *The Service Industries Journal* 30, 1903-1917.
- Stigler G.J., Becker G.S., “De gustibus non est disputandum”, *American Economic Review* 67, 76-90.
- Taalas M. (1997), “Generalized cost function for producers of performing – allocative inefficiencies and scale economies in theatres”, *Journal of Cultural Economics* 21, 335- 353.
- Tamma M., Curtolo A. (2009), “Lo sviluppo strategico delle organizzazione di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti”, in Rispoli M., G. Brunetti (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 57-82.
- Thanassoulis E. (2001) *Introduction to the theory and application of Data Envelopment Analysis*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Throsby D.C. (1994), “The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics”, *Journal of Economic Literature* 32, 1-29.
- Throsby D.C., Withers G.A. (1979), *The economics of the performing arts*, St. Martin’s Press, New York.
- Tobias S. (2004), “Quality in the performing arts: aggregating and rationalizing expert opinion”, *Journal of Cultural Economics* 28, 109-124.
- Towse R. (2003), *Handbook of cultural economics*, Edwar Elgar Publishing, Cheltenham.

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), "Giochi, dilemmi e incentivi nel settore teatrale", in Santagata W. (a cura di), *Economia dell'arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, UTET, Torino, 229-253.

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. (2004), "La tecnomusa: innovazione e organizzazione nello spettacolo dal vivo" in *Economia della cultura 2*, 189-197.

Trimarchi M., Puglisi A. (2007), "Il palcoscenico dimezzato", in Santagata W. (a cura di), *Libro bianco sulla creatività*, ufficio studi del Ministero per i beni e le attività culturali, Roma.

Trimarchi M. (2007), "Le regole del gioco: azione pubblica e spettacolo dal vivo al bivio", *Aedon, rivista di arti e diritto on line 3*. Consultabile all'indirizzo: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2007/3/trimarchi.htm>

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

Trupiano G. (1999), "Tassazione e organizzazioni culturali non profit", in Trupiano G. (a cura di), *Assetto istituzionale, disciplina fiscale e finanziamento della cultura*, Franco Angeli, Milano, 79-93.

Tuccini V. (2010), "Cause e sintomi della malattia dei costi nella lirica", *Economia della cultura 4*, 471- 485.

Van Der Borg J. (2009), *Offerta, sostenibilità e impatto*, Dispensa di economia del turismo, parte seconda. Università Ca' Foscari, Venezia.

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

Vogt M., Bormann P., Kreck V. (2006), "I finanziamenti allo spettacolo dal vivo in Germania", in *Economia della cultura 1*, 123-131.

Wagner B., Blumenreich U. (2010), "Country profile: Germany", in Council of Europe/ERI Carts "Compendium of cultural policies and trends in Europe", 12° edizione, disponibile all'indirizzo: <http://www.culturalpolicies.net/web/germany.php>

Worthington A.C., Lee B.L. (2008), "Efficiency, technology and productivity change in Australian universities, 1998-2003", *Economics of Education Review* 27, 285-298.

## **SITI WEB**

"Beni culturali: Le Fondazioni liriche verso la riforma".

[http://www.nonprofitonline.it/default.asp?id=382&id\\_n=779](http://www.nonprofitonline.it/default.asp?id=382&id_n=779)

"Budapest ricorda i 100 anni dalla composizione del Castello di Barbablù di Bela Bartok con il primo 3D live"

<http://unavocepocofa915.blogspot.com/2011/08/budapest-ricorda-i-100-anni-dalla.html>

Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Fondazione Arena di Verona, [www.arena.it](http://www.arena.it)

Fondazione Maggio Musicale Fiorentino, [www.maggiofiorentino.com](http://www.maggiofiorentino.com)

Fondazione Teatro Alla Scala di Milano, [www.teatroallascala.org](http://www.teatroallascala.org)

Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova, [www.carlofelice.it](http://www.carlofelice.it)

Fondazione Teatro Comunale di Bologna, [www.comunale.bologna.it](http://www.comunale.bologna.it)

Fondazione Teatro dell'Opera di Roma, [www.operaroma.it](http://www.operaroma.it)

Fondazione Teatro La Fenice di Venezia, [www.teatrolafenice.it](http://www.teatrolafenice.it)

Fondazione Teatro Lirico G.Verdi di Trieste, [www.teatroverdi-trieste.com](http://www.teatroverdi-trieste.com)

Fondazione Teatro Massimo di Palermo, [www.teatromassimo.it](http://www.teatromassimo.it)

Fondazione Teatro Regio di Torino, [www.teatroregio.torino.it](http://www.teatroregio.torino.it)

Fondazione Teatro San Carlo di Napoli, [www.teatrosancarlo.it](http://www.teatrosancarlo.it)

"Rottura tra teatro Massimo di Palermo e corpo di ballo"

<http://infodanza.com/2012/04/12/rottura-tra-teatro-massimo-di-palermo-e-corpo-di-ballo/>

Stiftung Oper Berlin: [http://www.operinberlin.de/en\\_EN/foundation/foundation](http://www.operinberlin.de/en_EN/foundation/foundation)

“Terremoto nelle Fondazioni liriche, ci risiamo”  
<http://www.enricostinchelli.it/site/news/56-terremoto-nelle-fondazioni-liriche-ci-risiamo.html>