



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Arti e delle attività
culturali (EGArt)

Tesi di Laurea

*Il museo teatrale per la città:
due esempi
e una proposta di progetto
per il museo del Teatro La Fenice
di Venezia*

Relatore

Prof. David Douglas Bryant

Correlatori

Prof. Paolo Pinamonti

Prof. Federico Pupo

Laureanda

Francesca Botte

847335

Anno Accademico

2017 / 2018

Indice

Introduzione	pag.7
Premesse	pag.10
Prima Parte	
Capitolo I – <i>Tre istituzioni culturali in connessione. Il racconto delle Fondazioni lirico – sinfoniche: dall’Archivio Storico al Museo Teatrale</i>	pag.27
1.1 <i>La Fondazione lirico-sinfonica: tradizione dello spettacolo dal vivo</i>	pag.29
1.1.1 <i>L’evoluzione normativa</i>	pag.35
1.1.1.1 <i>Dagli Enti Lirici alle Fondazioni di diritto privato: la strada verso l’«aziendalizzazione» dei teatri d’opera</i>	pag.35
1.1.1.2 <i>Gli interventi per il risanamento delle Fondazioni lirico-sinfoniche: ultimi sviluppi e prospettive future</i>	pag.43
1.1.2 <i>La struttura organizzativa</i>	pag.50
1.1.3 <i>La strategia e la produzione</i>	pag.53
1.1.3.1 <i>L’opera lirica: un prodotto culturale complesso</i>	pag.56
1.1.4 <i>Finanziamenti per l’opera lirica</i>	pag.57
1.1.4.1 <i>Il morbo di Baumol</i>	pag.57
1.1.4.2 <i>Finanziamenti pubblici</i>	pag.59
1.1.4.3 <i>Finanziamenti privati</i>	pag.61
1.1.5 <i>La lirica e il territorio</i>	pag.63
1.1.5.1 <i>La promozione del prodotto operistico</i>	pag.64
1.1.5.2 <i>Il settore formazione</i>	pag.66
1.2 <i>L’Archivio Storico: memoria del passato e testimonianza per il futuro</i>	pag.67
1.2.1 <i>Il patrimonio archivistico italiano</i>	pag.68
1.2.1.1 <i>Breve excursus legislativo</i>	pag.69
1.2.1.2 <i>Organizzazione archivistica in Italia</i>	pag.73
1.2.2 <i>L’Archivio e il territorio</i>	pag.75
1.2.2.1 <i>Attività: i beni archivistici tra tutela e valorizzazione</i>	pag.75
1.2.3 <i>Una particolare tipologia: l’Archivio Storico della Fondazione lirico – sinfonica</i>	pag.79
1.3 <i>Il Museo: “vetrina” del patrimonio artistico e culturale</i>	pag.81
1.3.1 <i>Il prodotto museale</i>	pag.84
1.3.2 <i>Il Museo e il territorio</i>	pag.87

1.3.2.1	<i>Finalità, attività e funzioni</i>	pag.88
1.3.2.2	<i>La missione educativa del museo</i>	pag.90
1.3.2.3	<i>Il museo come fattore di attrattività turistica</i>	pag.91
1.3.3	<i>Museo e teatro: nuove forme di comunicazione</i>	pag.94

Seconda Parte

Capitolo II – <i>Due casi studio: Il museo teatrale di una fondazione lirico-sinfonica.</i>	pag.96
2.1 <i>Fondazione Teatro di San Carlo e Memus di Napoli</i>	pag.96
2.1.1 <i>Breve storia del Teatro di San Carlo</i>	pag.96
2.1.2 <i>Memus – Museo e Archivio Storico</i>	pag.100
2.1.2.1 <i>Ambito I – status giuridico</i>	pag.101
2.1.2.2 <i>Ambito II – assetto finanziario</i>	pag.102
2.1.2.3 <i>Ambito III - strutture del museo</i>	pag.103
2.1.2.4 <i>Ambito IV – personale del museo</i>	pag.105
2.1.2.5 <i>Ambito V – sicurezza del museo</i>	pag.106
2.1.2.6 <i>Ambito VI – gestione e cura delle collezioni</i>	pag.106
2.1.2.7 <i>Ambito VII – rapporti con il pubblico e relativi servizi</i>	pag.110
2.1.2.8 <i>Ambito VIII - rapporti con il territorio</i>	pag.113
2.2 <i>Fondazione Teatro Alla Scala e Museo Teatrale Alla Scala di Milano</i>	pag.115
2.2.1 <i>Breve storia del Teatro Alla Scala</i>	pag.115
2.2.2 <i>Museo Teatrale Alla Scala</i>	pag.117
2.2.2.1 <i>Ambito I – status giuridico</i>	pag.120
2.2.2.2 <i>Ambito II – assetto finanziario</i>	pag.122
2.2.2.3 <i>Ambito III - strutture del museo</i>	pag.124
2.2.2.4 <i>Ambito IV – personale del museo</i>	pag.128
2.2.2.5 <i>Ambito V – sicurezza del museo</i>	pag.129
2.2.2.6 <i>Ambito VI – gestione e cura delle collezioni</i>	pag.129
2.2.2.7 <i>Ambito VII – rapporti con il pubblico e relativi servizi</i>	pag.132
2.2.2.8 <i>Ambito VIII - rapporti con il territorio</i>	pag.137
Capitolo III – <i>Proposta di progetto per il museo teatrale per la città: il Museo della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia</i>	pag.141
3.1 <i>La Fondazione Teatro La Fenice di Venezia</i>	pag.141
3.1.1 <i>Breve storia del teatro La Fenice</i>	pag.141
3.1.2 <i>L'Archivio Storico</i>	pag.144
3.2 <i>Business Plan per il museo teatrale</i>	pag.147
3.2.1 <i>Dati dell'azienda teatrale: scheda anagrafica e informazioni generali sulla Fondazione</i>	pag.147
3.2.2 <i>Analisi del mercato culturale: Venezia e La Fenice tra turismo di massa ed educazione alla musica</i>	pag.152
3.2.3 <i>Descrizione del progetto</i>	pag.156
3.2.4 <i>Struttura organizzativa del museo teatrale</i>	pag.162
3.2.5 <i>Possibili strategie di marketing</i>	pag.167
3.2.6 <i>Previsioni per il finanziamento: valutazione di tempi e costi per l'avvio del progetto</i>	pag.169

Bibliografia	<i>pag.172</i>
Appendice	<i>pag.180</i>
Ringraziamenti	<i>pag.204</i>

Introduzione

La riflessione alla base del presente lavoro parte dalla consapevolezza che la ricchezza di una città abbraccia un'eredità culturale ricca ed affascinante costituita non solo da un patrimonio tangibile, ma soprattutto da un *capitale* apparentemente invisibile: il patrimonio immateriale. Questo è costituito dalla memoria, dalle conoscenze storiche ed artistiche costituenti la cultura di una comunità e rendendola unica.

Si è ritenuto opportuno anteporre al lavoro di ricerca una premessa per illustrare il percorso che si è inteso intraprendere fornendo il contesto generale: partendo dalla definizione di cultura sia nella sua accezione d'uso comune sia in quella maturata dagli studi antropologici e sociologici, si definiscono gli oggetti culturali e la produzione culturale; viene analizzato l'iter legislativo nazionale che ha condotto all'utilizzo del termine 'bene culturale', procedendo poi nella distinzione dei beni tangibili da quelli intangibili, con particolare riguardo a questi ultimi e alla legislazione internazionale che li tutela. Viene poi esposto il dibattito tra tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, sostenendo l'idea di quanto sia doveroso preservare la ricchezza culturale di un territorio, garantirne la conoscenza e la diffusione attraverso una corretta ed efficace informazione e di quanto sia necessario renderne possibile il godimento nella piena accessibilità e valorizzazione. Si lascia poi spazio alla definizione di turismo culturale, di cui si analizzano le caratteristiche e le problematiche legate al nostro Paese e, più specificatamente, si ci sofferma sulla sua inclinazione di turismo musicale, fenomeno in forte espansione che attrae un pubblico sempre più frequente a frequentare luoghi come le Fondazioni lirico-sinfoniche.

La tesi è divisa in due parti: la prima dedicata all'analisi degli aspetti teorici, la seconda alla parte pratica della ricerca.

Nel primo capitolo della tesi si espone il lavoro prezioso che istituzioni culturali quali teatri, musei ed archivi compiono quotidianamente sul territorio italiano. Dopo un'analisi descrittiva dell'assetto organizzativo

che caratterizza le singole istituzioni, della missione che le anima, della legislazione nazionale che le tutela, questo studio si sofferma, in particolar modo, sul ruolo fondamentale che gli archivi storici hanno per le Fondazioni lirico-sinfoniche, quali detentori delle memorie musicali ed artistiche dell'istituzione. Si amplia lo sguardo soprattutto sulle attività svolte da questi ultimi negli anni recenti, per conservare e tutelare ciò che in essi è custodito. Ciò che si vuole inoltre proporre è una riflessione sulle diverse possibilità di sviluppo di attività e progetti, al fine di valorizzare e fruire il patrimonio iconografico e documentario. L'archivio in quanto tale, nell'immaginario comune e nella pratica quotidiana, rimane un luogo misterioso e frequentato esclusivamente da studiosi. È necessario ideare delle soluzioni per far sì che esso diventi un punto di riferimento non solo per gli addetti ai lavori ma soprattutto per la comunità locale, per i cittadini-visitatori e per tutti coloro che, nell'avvicinarsi alla musica, alla danza e al teatro, trovino appagamento. Si propone dunque di rendere l'Archivio Storico una vera e propria vetrina del patrimonio culturale ed artistico dell'Istituzione. L'archivio diventa dunque museo: un mezzo per incrementare le attività collaterali a quella strettamente teatrale, per rinsaldare il legame con il territorio e per incrementare un turismo intelligente e colto. Tutela e valorizzazione si trovano a coesistere in questo luogo che diventa presidio di custodia dell'identità storica nella città e agente di diffusione della cultura.

Nel secondo capitolo, vengono presentati due casi studio quali esempi di musei legati a fondazioni lirico-sinfoniche in Italia: il primo è il caso di Memus - Museo e Archivio Storico della Fondazione Teatro di San Carlo di Napoli e il secondo è il Museo Teatrale Alla Scala della Fondazione Teatro Alla Scala di Milano. Di questi due musei si espone un'analisi del prodotto culturale offerto, delle politiche di prezzo, della comunicazione, dei canali di distribuzione e dei progetti significativi messi in atto e di quelli in progettazione per il futuro tenendo costantemente conto del loro rapporto con la Fondazione di riferimento. Sarà poi importante nel terzo capitolo del presente lavoro definire il concetto di prodotto museale inteso come il perno tra processo di

valorizzazione e legittimazione dell'attività museale, per giungere alla proposta di un progetto teorico di un museo teatrale per la città di Venezia: il museo della Fondazione Teatro La Fenice. Attraverso la realizzazione di un *Business Plan* verranno strutturate le fasi per l'ipotetica realizzazione: dall'analisi del mercato culturale veneziano, all'ideazione progettuale tramite la descrizione del percorso che si intende proporre, si passa allo studio di un profilo strategico pensato ad hoc e delle possibilità finanziarie per l'attivazione del progetto culturale.

Premesse

Comprendere il significato e l'importanza rivestiti dalla *cultura* in una società è oggi una necessità assolutamente impellente. Ciò permette di evitare contrasti ed incomprensioni, dà la possibilità di apprezzare tratti caratteristici e tradizionali relativi ad uno specifico contesto territoriale e fornisce gli strumenti per rispettare le peculiarità di una comunità. Tuttavia, non è semplice riuscire a cogliere il significato della nozione di *cultura*. Essa non ha un'accezione univoca ma può riferirsi a molteplici situazioni: «costumi nazionali, attività considerate come elitarie, forme di intrattenimento di massa, variazioni di significato simbolici»¹. La *cultura* designa l'aspetto espressivo dell'esistenza umana di cui la società rappresenta l'aspetto pratico e razionale². Comunemente si è portati ad associare a tale aspetto espressivo unicamente ciò che afferisce all'arte, alla musica, alla letteratura e allo spettacolo e dunque a tutto ciò che costituisce la cosiddetta *cultura alta*, riservata a coloro che beneficiano di una condizione sociale elevata. Questa visione elitaria, intesa come esclusiva di una ristretta fascia della società, non completa però l'accezione di *cultura* che si intende analizzare. Perché ad essa bisogna affiancare il significato più generale che la definisce come il complesso dei valori, degli usi e costumi, delle norme comportamentali della collettività umana³. A prescindere da ciò che si vuole intendere, il pedagogo e letterato inglese Matthew Arnold asseriva che la cultura fosse «uno studio della perfezione»⁴ indispensabile per educare tutte le persone alla bellezza e al sapere, per permettere loro di identificarsi e di unificarsi all'interno di una società, fornendo loro la possibilità – che diviene poi un'esigenza – di creare dei significati collettivi. La *cultura* può farsi garante del bisogno espresso dagli individui di raffigurare sé stessi per incoraggiare l'aiuto reciproco e il senso di appartenenza⁵. Gli esseri umani, oltre ad avere l'esigenza di riconoscersi, per indole

¹ Wendy Griswold, *Sociologia della cultura*, Il Mulino, Bologna, 1997, p.15.

² *Ivi*, p.16.

³ Marco Santoro, *Fare cultura. La produzione culturale nel Mezzogiorno*, Il Mulino, Bologna, 1995, p.17.

⁴ Griswold, *Sociologia della cultura*, cit., p.18.

⁵ *Ivi*, p.75.

naturale, tendono ad associare ad ogni forma un significato condiviso affinché questo risulti tangibile, udibile e visibile per tutti⁶. Vengono quindi a formarsi degli *oggetti culturali* molto spesso smaterializzati quasi del valore legato alle proprie qualità materiali a favore piuttosto del significato simbolico, emotivo, identitario e dunque collettivo che gli si conferisce⁷. Questi oggetti, in quanto realizzati da individui in relazione tra loro e facenti parte di una società, vengono inseriti all'interno di un modello chiamato *diamante culturale*⁸ elaborato per spiegare il rapporto che lega tali oggetti con il mondo sociale. Non c'è piena comprensione dell'oggetto e del suo significato senza un'analisi dei legami con la struttura sociale in cui esso si trova, con i suoi creatori e con i suoi futuri ricevitori. La sociologa americana Wendy Griswold a tal proposito afferma che «la cultura è uno specchio in cui si riflette la realtà sociale, che a sua volta è uno specchio della cultura»⁹ da cui si può dedurre l'imprescindibilità dell'una dall'altra. La cultura è un bene comune e di interesse pubblico da tutelare tramite la Costituzione e gli accordi internazionali. Essa «rappresenta l'oggetto di un insieme di diritti fondamentali del cittadino, della persona, delle formazioni sociali: diritto di accesso al sistema della produzione culturale; il diritto alla più ampia fruizione di tutti i beni culturali, dei prodotti delle attività culturali»¹⁰. Come detto in precedenza l'accezione di cultura ha una molteplicità di significati di cui si sono esposti quello tradizionalmente condiviso che la vede come prodotto di attività artistiche ed intellettuali e quello antropologico/sociologico legato all'idea della cultura come *modus vivendi* globale. Entrambe le accezioni possono essere comunemente accettate e integrate generando un insieme di concetti e teorie che vengono identificati nella *produzione di cultura*¹¹. Essa fa riferimento a ciò che Richard Peterson,

⁶ *Ivi*, p.26.

⁷ Enzo Rullani, *La Fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma, 2004, p.13.

⁸ Per un approfondimento si fa riferimento a Griswold, *Sociologia della cultura*, cit, pp.13-33.

⁹ Lucio Argano, *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, Franco Angeli, Milano, 2012, p.25.

¹⁰ Illustrazione delle Linee Programmatiche dell'azione del Ministro per i Beni e le Attività Culturali, Commissioni congiunte VII^a Camera e 7^a Senato della Repubblica, 23 maggio 2013, p.1.

¹¹ Santoro, *Fare cultura.*, cit., pp.16-19.

uno dei fondatori della sociologia della cultura, definisce come il «complesso apparato interposto tra i creatori di cultura e i consumatori»¹² ovvero come l'intero processo di produzione, distribuzione e commercializzazione della cultura a cui è rivolta grande attenzione proprio per la necessità di doverne comprendere il funzionamento. Da ciò, ne consegue anche l'esigenza di indagare sugli effetti generati dai mezzi e dai processi di produzione e distribuzione, sugli oggetti culturali e sulla loro ricezione e fruizione¹³. Ricezione e fruizione dell'oggetto culturale sono aspetti importanti per la sua conoscenza, ed altrettanto indispensabile è il complesso di attività messe in atto affinché possa realizzarsi il godimento effettivo dell'oggetto nel tempo. La conoscenza di un determinato oggetto culturale è dipendente dal proprio ambiente di riferimento e questo rimanda inevitabilmente ad una serie di condizioni. Quindi il valore aggiunto scaturito dalla conoscenza di un oggetto è realizzato dal suo contesto o territorio di origine, ed è da questo che bisogna partire per permetterne la condivisione e la codificazione¹⁴. Il territorio dunque è una filigrana costantemente connessa alla cultura che auspica la nascita e raccoglie «l'insieme complesso degli elementi disponibili del territorio sul piano materiale e immateriale, che si evolvono ed arricchiscono nel tempo creando un legame tra passato e futuro, determinano la dimensione culturale, e costituiscono la ricchezza implicita ed esplicita in termini di specificità del territorio in questione»¹⁵ ossia il *capitale culturale*¹⁶. Ai fini di questo lavoro si ritiene opportuno soffermarsi sugli elementi costituenti tale patrimonio quale portavoce delle pratiche sociali e della memoria, sia individuale che collettiva di gruppi e luoghi. Ci si rivolge ai beni culturali materiali ed immateriali a cui ci si riferirà rispettivamente con l'accezione *beni tangibili* - suddivisi in mobili ed immobili - e di *beni intangibili*. I primi includono i prodotti materiali dell'ingegno umano quali ad esempio dipinti, sculture, monumenti, siti, agglomerati di costruzioni

¹² Griswold, cit., p.102.

¹³ Santoro, *Fare cultura.*, cit., p.21.

¹⁴ Rullani, *La Fabbrica dell'immateriale.*, cit., pp.45-46.

¹⁵ Argano, *Manuale di progettazione della cultura*, cit., p.62.

¹⁶ *Ivi*, pp.28-36 per un approfondimento sul concetto di cultura come capitale secondo gli economisti.

architettoniche. Essi godono di un importante riconoscimento sia sul piano nazionale che su quello internazionale. I secondi, la cui trattazione è più delicata, riguardano i prodotti immateriali dell'ingegno umano nel campo delle scienze, delle arti e più in generale delle buone pratiche di qualsiasi genere. Questa categoria di beni si caratterizza per la difficile riconoscibilità delle sue componenti e, conseguentemente, per una scarsa considerazione della loro tutela. La sensibilità su questo tema è un argomento che vede i propri sviluppi in anni recenti. In Italia i beni intangibili sono ricompresi per estensione all'interno della categoria dei beni etnoantropologici e per questo protetti dalla legislazione nazionale¹⁷. Nel loro insieme, i beni tangibili ed intangibili costituiscono il cosiddetto patrimonio culturale: un concetto dinamico ed elastico che racchiude tali beni in un capitale saldamente ancorato al contesto territoriale storicamente e geograficamente contestualizzato¹⁸.

¹⁷ Per la definizione di bene culturale all'interno del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio. Parte Seconda. Beni culturali. TITOLO I. Tutela. Capo I. Oggetto della tutela: Articolo 10. - Beni culturali 1. Sono beni culturali le cose immobili e mobili appartenenti allo Stato, alle regioni, agli altri enti pubblici territoriali, nonché ad ogni altro ente ed istituto pubblico e a persone giuridiche private senza fine di lucro, che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnoantropologico. 2. Sono inoltre beni culturali: a) le raccolte di musei, pinacoteche, gallerie e altri luoghi espositivi dello Stato, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali, nonché di ogni altro ente ed istituto pubblico; b) gli archivi e i singoli documenti dello Stato, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali, nonché di ogni altro ente ed istituto pubblico; c) le raccolte librerie delle biblioteche dello Stato, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali, nonché di ogni altro ente e istituto pubblico. 3. Sono altresì beni culturali, quando sia intervenuta la dichiarazione prevista dall'articolo 13: a) le cose immobili e mobili che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnoantropologico particolarmente importante, appartenenti a soggetti diversi da quelli indicati al comma 1; b) gli archivi e i singoli documenti, appartenenti a privati, che rivestono interesse storico particolarmente importante; c) le raccolte librerie, appartenenti a privati, di eccezionale interesse culturale; d) le cose immobili e mobili, a chiunque appartenenti, che rivestono un interesse particolarmente importante a causa del loro riferimento con la storia politica, militare, della letteratura, dell'arte e della cultura in genere, ovvero quali testimonianze dell'identità e della storia delle istituzioni pubbliche, collettive o religiose; e) le collezioni o serie di oggetti, a chiunque appartenenti, che, per tradizione, fama e particolari caratteristiche ambientali, rivestono come complesso un eccezionale interesse artistico o storico. 4. Sono comprese tra le cose indicate al comma 1 e al comma 3, lettera a): a) le cose che interessano la paleontologia, la preistoria e le primitive civiltà; b) le cose di interesse numismatico; c) i manoscritti, gli autografi, i carteggi, gli incunaboli, nonché i libri, le stampe e le incisioni, con relative matrici, aventi carattere di rarità e di pregio; d) le carte geografiche e gli spartiti musicali aventi carattere di rarità e di pregio; e) le fotografie, con relativi negativi e matrici, le pellicole cinematografiche ed i supporti audiovisivi in genere, aventi carattere di rarità e di pregio; f) le ville, i parchi e i giardini che abbiano interesse artistico o storico; g) le pubbliche piazze, vie, strade e altri spazi aperti urbani di interesse artistico o storico; h) i siti minerari di interesse storico od etnoantropologico; i) le navi e i galleggianti aventi interesse artistico, storico od etnoantropologico; l) le tipologie di architettura rurale aventi interesse storico od etnoantropologico quali testimonianze dell'economia rurale tradizionale. 5. Salvo quanto disposto dagli articoli 64 e 178, non sono soggette alla disciplina del presente Titolo le cose indicate al comma 1 e al comma 3, lettere a) ed e), che siano opera di autore vivente o la cui esecuzione non risalga ad oltre cinquanta anni.

¹⁸ Maria Rosaria Napolitano, *Valore della Cultura e Cultura del Valore. Riflessioni per il futuro del Bel Paese in Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, Vol. 11, Editore eum edizioni università di Macerata, Macerata, 2015, p.373.

Come s'intuisce, il concetto di bene culturale è strettamente connesso a quello di patrimonio e inscindibile dalla normativa sia nazionale che internazionale per le conseguenze connesse alla tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale inteso come «bene comune dell'umanità»¹⁹. Per chiarire la definizione di bene culturale si reputa utile indagare, in primo luogo, sull'ordinamento statale italiano dal periodo antecedente la nascita della Repubblica Italiana ad oggi. La definizione di bene culturale prima di diventare tale ha mutato la sua nomenclatura nel tempo, passando dal generico appellativo di "cosa", presente nella Legge n. 1089 del 1939 in materia di Tutela delle cose d'interesse artistico e storico²⁰, nella Legge n. 1497 del 1939 per la Protezione delle bellezze naturali²¹, passando dall'articolo 822 del Codice Civile in cui si parla di beni facenti parte del demanio pubblico e ancora all'articolo 9 della Costituzione Italiana²² in cui si ribadisce che «la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica. Tutela e valorizza il patrimonio storico e artistico della nazione», per giungere al documento finale della Commissione Franceschini, Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione

¹⁹ Definizione data dall'Art. 1 della Convenzione per la protezione del patrimonio mondiale culturale e naturale. Conchiusa a Parigi il 23 novembre 1972.

²⁰ Legge n.1089 del 1 giugno 1939, Tutela delle Cose d'interesse artistico o storico. Capo I - Disposizioni Generali: Art. 1. - 1. Sono soggette alla presente legge le cose, immobili e mobili, che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnografico, compresi: a) le cose che interessano la paleontologia, la preistoria e le primitive civiltà; b) le cose d'interesse numismatico; c) i manoscritti, gli autografi, i carteggi, i documenti notevoli, gli incunaboli, nonché i libri, le stampe e le incisioni aventi carattere di rarità e di pregio. 2. Vi sono pure compresi le ville, i parchi e i giardini che abbiano interesse artistico o storico. 3. Non sono soggette alla disciplina della presente legge le opere di autori viventi o la cui esecuzione non risalga ad oltre cinquanta anni.

Art. 2. - 1. Sono altresì sottoposte alla presente legge le cose immobili che, a causa del loro riferimento con la storia politica, militare, della letteratura, dell'arte e della cultura in genere, siano state riconosciute di interesse particolarmente importante e come tali abbiano formato oggetto di notificazione, in forma amministrativa, del Ministro della pubblica istruzione [...].

²¹ Legge n. 1497 del 29 giugno 1939, Protezione delle bellezze naturali pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 241 del 30 giugno 1939: Art. 1. - Sono soggette alla presente legge a causa del loro notevole interesse pubblico:

1. le cose immobili che hanno cospicui caratteri di bellezza naturale o di singolarità geologica;
2. le ville, i giardini e i parchi che, non contemplati dalle leggi per la tutela delle cose d'interesse artistico o storico, si distinguono per la loro non comune bellezza;
3. i complessi di cose immobili che compongono un caratteristico aspetto avente valore estetico e tradizionale;
4. le bellezze panoramiche considerate come quadri naturali e così pure quei punti di vista o di belvedere, accessibili al pubblico, dai quali si goda lo spettacolo di quelle bellezze.

²² Costituzione della Repubblica Italiana. Gazzetta Ufficiale 27 dicembre 1947, n. 298. Principi fondamentali: Art 9. - La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione.

del patrimonio storico, archeologico, artistico e paesaggistico istituita con la legge n. 310 del 26 aprile 1964. Le proposte della Commissione sono suddivise in 84 dichiarazioni: le prime (da 1 a 21) riguardano i principi generali delle materie, le altre sono suddivise in quattro grandi categorie; beni archeologici (22-31), beni artistici e storici (32-38), beni ambientali che comprendono anche i centri storici (39-49), beni archivistici (50-53), beni librari (54-57) e conclusioni (58-84). Al suo interno, oltre all'esposizione dei risultati dell'inchiesta e alle relative proposte per sopperire al diffuso degrado in cui si trovavano le cose d'arte all'epoca, contiene come sopra detto, nelle sue prime dichiarazioni una definizione di bene culturale unitaria definendolo come tutto ciò che «costituisce testimonianza materiale avente valore di civiltà»²³. La presa di coscienza ed il riferimento esplicito al valore rappresentano un importante passo avanti rispetto al superamento dell'attenzione univocamente riservata all'aspetto materiale ed estetico dell'oggetto. Da questo momento in poi l'accento sarà posto sulla valenza intrinseca all'oggetto stesso in quanto testimonianza di un'eredità culturale comune. Inoltre, tale definizione svincola la tutela dei beni culturali esclusivamente alle "cose d'arte" abbandonando la concezione idealistica ed elitaria, per lasciare spazio ad una tutela di tutto ciò che possa destare nell'essere umano interesse per la bellezza e rappresentare per quest'ultimo un segno delle proprie tradizioni. Altro tratto innovativo è il passaggio dalla concezione di tutela del bene culturale solo in funzione protettiva e dunque conservativa, alla presa di coscienza dell'importanza di valorizzare tale bene attraverso azioni che ne permettano l'utilizzo collettivo²⁴. La questione verrà debitamente approfondita più avanti nel testo. Proseguendo nel lungo iter legislativo nazionale in materia di beni culturali e seguendo l'ordine cronologico dell'evoluzione normativa, bisogna citare l'introduzione della locuzione di bene culturale all'interno di un atto legislativo di notevole importanza per la materia trattata: il Decreto Legge n. 657 del 1974,

²³ Atti della Commissione Franceschini del 1967. Dichiarazioni I-LVII. Parte Prima - Beni Culturali. TITOLO I: Dichiarazioni generali. DICHIARAZIONE I: Patrimonio culturale della Nazione.

²⁴ Giovanni Boldon Zanetti, *La fisicità del bello: tutela e valorizzazione nel Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Editrice Cafoscarina, Venezia, 2009, pp. 22-24.

divenuto legge nel gennaio dell'anno successivo. Questo dava i natali al Ministero per i beni culturali e ambientali. Nel corpus del testo il legislatore espone i compiti di competenza dell'organo ministeriale, in particolare all'articolo 2 nel quale si enuncia che «Il Ministero provvede alla tutela ed alla valorizzazione del patrimonio culturale del Paese. Promuove la diffusione dell'arte e della cultura, coordinando e dirigendo iniziative all'interno e, salve le attribuzioni del Ministero degli affari esteri e d'intesa con lo stesso, all'estero. Ad esso sono devolute: a) le attribuzioni spettanti ai Ministero della pubblica istruzione per le antichità e belle arti, per le accademie e le biblioteche e la diffusione della cultura, nonché quelle concernenti la sicurezza del patrimonio culturale [...]»²⁵. Una riforma strutturale della legge si avrà più avanti con il Decreto legislativo n. 490 del 1999 denominato Testo unico delle disposizioni legislative in materia dei beni culturali e ambientali e ancora di più con il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio del 2004. Questo insieme di norme con i suoi costanti aggiornamenti, rappresenta l'attuale punto di riferimento nazionale per il riconoscimento, la conservazione e la protezione dei beni culturali e ambientali presenti nel nostro Paese. Nel suo articolo 2 emerge la definizione di *patrimonio culturale* che, pur svincolandosi dal legame proprietario di un singolo e pur non essendo intriso di una rilevanza economica, fornisce una chiara allusione della sua appartenenza ad un luogo specifico come il contesto nazionale. Non esiste, nei testi normativi nazionali presi in esame, un'indicazione precisa di cosa s'intende per patrimonio culturale. Tuttavia sono chiari da una parte, il principio secondo cui la tutela e la valorizzazione di quest'ultimo contribuiscono a proteggere la memoria collettiva e a favorire l'accrescimento della cultura²⁶ e dall'altro, il rapporto di *species a genus* che intercorre tra beni e patrimonio culturale ed in particolar

²⁵ Decreto Legge n. 657 del 14 dicembre 1974 in Gazzetta Ufficiale, 19 dicembre, n. 332, Istituzione del Ministero per i beni culturali e per l'ambiente.

²⁶ Decreto Legislativo n. 42 del 22 gennaio 2004, Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge n. 137 del 6 luglio 2002. Parte Prima: Disposizioni generali - Articolo 1, comma 2, Principi.

modo il fatto che i primi siano comprensivi del secondo²⁷. Indagato il panorama legislativo nazionale, è ora opportuna fare cenno ad alcune convenzioni internazionali per completare la rassegna normativa. Nell'ambito del diritto internazionale va annoverata la Convenzione dell'Aja del 1954 per la Protezione dei Beni Culturali in caso di conflitto armato per alcune importanti ragioni. Al suo interno viene introdotta una definizione di bene culturale che non si limita al superamento di quelle utilizzate nelle Convenzioni ad essa precedenti ma si colloca al pari degli ordinamenti nazionali per essere utilizzata nella disciplina del diritto interno²⁸. Tale definizione, infatti, influenzerà l'adozione della nuova terminologia introdotta nel nostro Paese all'indomani della Commissione Franceschini di cui si è esposto sopra. La seconda motivazione è legata al fatto che la Convenzione in esame rappresenta il primo strumento internazionale ed universalmente valido interamente dedicato alla tutela dei beni culturali. A questo va aggiunto il merito di menzionare, uno accanto all'altro, i termini di bene culturale e patrimonio culturale all'interno del considerando 2 del Preambolo e della lettera a dell'articolo 1²⁹. Questa evenienza si verifica anche nella Convenzione sulle misure da adottare per interdire ed impedire l'illecita importazione, esportazione e trasferimento di proprietà dei beni culturali del 1970. L'articolo 2 di tale convenzione così chiarisce: «gli Stati parte della presente Convenzione riconoscono che l'importazione, l'esportazione e il trasferimento illeciti di proprietà di beni culturali costituiscono una delle cause principali di impoverimento del patrimonio culturale dei paesi d'origine di questi

²⁷ Lauso Zagato, Simona Pinton, Marco Giampieretti, *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale. Protezione e salvaguardia*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017, p.32.

²⁸ *Ivi*, p.27.

²⁹ Convenzione per la protezione dei Beni Culturali in caso di conflitto armato, Aja 1954.

Rispettivamente:

Preambolo - [...] considerando che la conservazione del patrimonio culturale ha grande importanza per tutti i popoli del mondo e che interessa assicurarne la protezione internazionale, guidate dai principi su cui si fonda la protezione dei beni culturali in caso di conflitto armato, stabiliti nelle Convenzioni dell'Aja del 1899 e del 1907 e nel Patto di Washington del 15 aprile 1935.

Articolo 1. – a) i beni, mobili o immobili, di grande importanza per il patrimonio culturale dei popoli, come i monumenti architettonici, di arte o di storia, religiosi o laici; le località archeologiche; i complessi di costruzione che, nel loro insieme, offrono un interesse storico o artistico; le opere d'arte, i manoscritti, libri e altri oggetti d'interesse artistico, storico, o archeologico; nonché le collezioni scientifiche e le collezioni importanti di libri o di archivi o di riproduzione dei beni sopra definiti.

beni»³⁰. Dalla lettura dei testi convenzionali si evince un riferimento esplicito all'essenza materiale degli oggetti da tutelare, quindi ai beni tangibili. L'intuizione connessa alla tutela dei beni intangibili è da mettere in relazione a successivi interventi del Consiglio d'Europa e dell'UNESCO che hanno stimolato i diversi Stati a prendere in considerazione la questione. Il Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa ha agito in tal senso con la stesura della Raccomandazione R (98) 5 del 17 marzo 1998 in tema di educazione al patrimonio fornendo una definizione onnicomprensiva di patrimonio culturale intendendolo come «ogni testimonianza materiale e immateriale dell'impegno umano e delle attività umane nell'ambiente naturale»³¹. La Raccomandazione evidenzia l'aspetto educativo necessario ai fini del riconoscimento di tale patrimonio, auspicando l'inclusione nei programmi educativi di insegnamenti volti alla conoscenza del patrimonio culturale con l'utilizzo di metodi didattici attivi ed un'ampia varietà di modi di comunicazione e di espressione, affidando tale compito a coloro che identifica come professionisti della cultura. Sulla scia di questo documento comunitario prenderanno il via importanti lavori da parte dell'UNESCO per la stesura di trattati come la Convenzione europea sul Paesaggio del 20 ottobre 2000 che pone il rapporto tra natura e cultura al centro delle ricerche e delle politiche attuali e la Convenzione mondiale per la salvaguardia del patrimonio intangibile dell'UNESCO del 2003. Come già affermato in precedenza, l'attenzione nei confronti di questa categoria di beni si è sviluppata in tempi recenti, anche se la Convenzione sopra citata rappresenta il punto d'arrivo di una lunga trafila di tentativi messi in atto per riuscire a comporre uno strumento per la tutela del patrimonio intangibile. Il primo barlume risale agli inizi degli anni Settanta, grazie agli impegni messi in atto dall'UNESCO insieme all'Organizzazione Mondiale della proprietà intellettuale che vararono un documento cautelare per garantire e tutelare le conoscenze del patrimonio culturale tradizionale e del

³⁰ Convenzione concernente le misure da adottare per interdire e impedire l'illecita importazione, esportazione e trasferimento di proprietà dei beni culturali, Parigi, 1970, art. 2- 1).

³¹ Raccomandazione R (98) 5 del Comitato dei ministri del Consiglio d'Europa in tema di educazione al patrimonio, 1998.

folklore. Ma tale tentativo non ebbe un esito positivo e dunque si procedette alla fine degli anni Ottanta, più precisamente nel 1989, con l'elaborazione di una Raccomandazione sulla salvaguardia della cultura tradizionale e del folklore promossa dall'UNESCO, rivelatosi anch'esso purtroppo inadeguato. Causa di ciò, alcune implicazioni relative alla mancata autorizzazione, da parte dei custodi di tradizioni interessati, di utilizzo del proprio patrimonio da parte di altri e la loro disapprovazione dell'utilizzo del termine folkloristico in riferimento alle culture indigene di alcuni popoli. Fu questo ennesimo insuccesso che suscitò la riflessione generale e condivisa a livello internazionale di dover necessariamente proteggere il patrimonio delle conoscenze attraverso degli strumenti più adeguati. Infatti per tutti gli anni Novanta l'UNESCO ha continuato nel suo lavoro di riconoscimento e protezione dei capolavori prodotti dai "portatori umani"³² in quanto dotati di singolari abilità, di competenze e conoscenze tradizionali al fine di permetterne la trasmissione alle generazioni future. Ma è con l'avvento del nuovo millennio che si è avuta la fase intensiva d'impegno per l'approvazione del Progetto della Convenzione. Questo, pur avendo al suo interno ancora delle lacune, fu approvato rapidamente. Le cause vanno ricercate nell'irruzione sulla scena internazionale della questione identitaria³³. La Convenzione in questione è stata approvata a Parigi il 17 ottobre del 2003 ed è entrata in vigore nel 2006. Ad oggi sono 175 i Paesi parte, tra cui l'Italia. L'articolo 2 definisce ciò che rappresenta il patrimonio culturale immateriale. L'oggetto in analisi riguarda «le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il saper fare – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale»³⁴. Il testo offre inoltre una divisione settoriale del patrimonio enfatizzandone il carattere vivente, ne definisce l'ambito d'applicazione, esplica le

³² Zagato, Pinton, Giampieretti, *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale.*, cit. p.97.

³³ *Ivi*, p.98.

³⁴ Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, Parigi il 17 ottobre 2003.

finalità di salvaguardia da parte degli Stati e di rispetto necessarie e ne descrive i profili istituzionali³⁵. La ricchezza di un territorio è dunque costellata di un'eredità culturale ricca ed affascinante comprendente non solo un patrimonio tangibile ma anche un *capitale* apparentemente invisibile. Una simbiosi essenziale per preservare nella loro interezza: ricchezza, diversità e valore di una cultura, di un popolo o di un territorio. È importante sottolineare che la determinazione di questo valore culturale costituisce un fattore dinamico che subisce da sempre una serie di trasformazioni collegate allo sviluppo del pensiero e all'evoluzione delle scienze storiche, artistiche e sociali. Infatti è noto come il dibattito sulla tutela e sulle strategie di valorizzazione del patrimonio culturale si sia sviluppato e abbia mutato il rapporto tra le due istanze soprattutto negli ultimi anni. Guardando al caso Italia: prima del Decreto legislativo 112/1998 – ormai abrogato dal Codice del Beni Culturali e del Paesaggio del 2004 ma che a suo tempo innovativo per l'approfondimento del concetto di valorizzazione distaccato da quello di tutela e gestione – gli strumenti giuridici precedenti non presentavano al loro interno alcuna nota concreta in materia di valorizzazione. Si lasciava piuttosto spazio alla conservazione e alla protezione rimarcando la convinzione diffusa che tali attività cautelari fossero le sole adeguate alla salute del bene. Si tralasciava così l'aspetto della conoscenza e della formazione intellettuale collettive lasciando completamente inapplicato il diritto alla cultura. Preso atto della necessità di curare la formazione intellettuale delle persone, stimolare lo sviluppo di coscienze sensibili con gusto estetico e personalità, l'attenzione dei legislatori ha virato leggermente la rotta.³⁶ Si è giunti al dare adito, oltre che ad ogni attività diretta a riconoscere, conservare e proteggere e dunque a tutelare i beni culturali, soprattutto alle azioni volte a favorirne la conoscenza, la trasmissione e ad incrementarne la fruizione. Ciò è evidentemente indispensabile anche perché oggi, come si è già detto, il patrimonio culturale ha assunto un ruolo interessante nel quadro dei modelli di sviluppo fondati sulle

³⁵ Zagato, Pinton, Giampieretti, *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale.*, cit. pp.99-115.

³⁶ *Ivi*, p.140.

identità locali e sull'esaltazione delle risorse territoriali³⁷. Si è preso atto del fatto che il patrimonio culturale è «fonte utile allo sviluppo umano»³⁸ e per questo deve essere accessibile a tutti e responsabilmente preservato per le generazioni future. A tal proposito, l'articolo 9 della Costituzione italiana, di cui abbiamo già enunciato il testo, nomina tutti i cittadini custodi ed eredi di questo importante bagaglio di cui bisogna beneficiare per il suo potere economico e di cui bisogna giovarsene per il suo valore simbolico. Non a caso tale articolo è inserito nei principi fondamentali della carta costituzionale italiana: esso è il riflesso di come il patrimonio culturale occupi un posto privilegiato nell'ordinamento giuridico nazionale. Delinea un modello puntuale di intervento pubblico nell'ambito della cultura nel quale sono coinvolte tutte le articolazioni di cui è composta la Repubblica: comuni, province, città metropolitane, regioni e lo Stato. Ad esse sono attribuiti i doveri di promozione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale nazionale secondo una precisa ripartizione.³⁹ Strettamente connesso al nono principio fondamentale della Costituzione è il già citato Codice del 2004. In esso è ancora più esplicita la co-essenzialità di tutela e valorizzazione definite rispettivamente negli articoli 3 e 6⁴⁰. Nelle definizioni il legislatore fa riferimento alla funzione pubblica e al

³⁷ Manuel Roberto Guido, *Tre dimensioni della valorizzazione: l'esperienza, la partecipazione e la gestione – Primo colloquio sulla valorizzazione. Esperienza, partecipazione, gestione*. Roma, 12 ottobre 2011, Mibac.

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ Zagato, Pinton, Giampieretti, *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale.*, cit. pp. 137-139.

⁴⁰ Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42. Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 Legge 6 luglio 2002, n. 137:

Articolo 3. - Tutela del patrimonio culturale: 1. La tutela consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette, sulla base di un'adeguata attività conoscitiva, ad individuare i beni costituenti il patrimonio culturale ed a garantirne la protezione e la conservazione per fini di pubblica fruizione; 2. L'esercizio delle funzioni di tutela si esplica anche attraverso provvedimenti volti a conformare e regolare diritti e comportamenti inerenti al patrimonio culturale.

Articolo 6. - Valorizzazione del patrimonio culturale: 1. La valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale. In riferimento al paesaggio, la valorizzazione comprende altresì la riqualificazione degli immobili e delle aree sottoposti a tutela compromessi o degradati, ovvero la realizzazione di nuovi valori paesaggistici coerenti ed integrati.

2. La valorizzazione è attuata in forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicarne le esigenze.

3. La Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale.

corpus normativo oltre che alle attività di riferimento. Per quanto concerne la tutela, si espone come una delle sue finalità sia la pubblica fruizione. È qui evidente quel cambio di rotta a cui si accennava: si tutela non più solo per conservare ma per rendere possibile il godimento di un bene alla collettività⁴¹. Tuttavia, bisogna specificarlo, questo usufrutto non deve essere inteso come depauperamento sconsiderato del bene. Bisogna tener conto che rimane indispensabile preservarne l'unicità e contemporaneamente l'universalità del suo valore. Il patrimonio culturale ha una valenza economica che non può essere svincolata dalla sua matrice culturale, ma la valorizzazione deve realizzarsi coerentemente alla tutela affinché la prima non si tramuti in mero sfruttamento economico. Il suo compito principale deve rimanere quello di apportare miglieorie sia al valore identitario, sia a quello conoscitivo di quest'ultimo. Le attività di valorizzazione possono piuttosto auspicare alla progettazione d'iniziative che attivino flussi economici portatori di ricchezza⁴². In questo contesto si sviluppa il *turismo culturale* che detiene un posto privilegiato nel più ampio complesso di attività che costituiscono il turismo generico. La conoscenza della storia, degli usi locali, delle bellezze artistiche e paesaggistiche di un Paese rappresentano per molti, sin dai tempi dei *Gran Tours* romantici dell'aristocrazia romantica, un esigenza personale molto forte⁴³. Un territorio suscita interesse in base alla propria capacità di rendersi attrattivo. È il caso dell'Italia, competitiva in tal senso per «l'immenso patrimonio culturale, capillarmente diffuso sull'intero territorio nazionale, imprescindibilmente legato al contesto locale e storica testimonianza dell'identità del Paese: 3.609 musei, quasi 5.000 siti culturali tra monumenti, musei e aree archeologiche, 46.025 beni architettonici vincolati, 34.000 luoghi di spettacolo; 49 siti Unesco – la più alta concentrazione di patrimonio –, centinaia i festival

⁴¹ Boldon Zanetti, *La fisicità del bello.*, cit., pp. 91-93.

⁴² *Ibidem.*

⁴³ Walter Santagata, Michele Trimarchi, *Turismo culturale e crescita del territorio. Identità tradizioni e piaceri nel Monferrato*, Franco Angeli, Milano, 2007, pp. 11-12.

e le iniziative culturali che animano i territori italiani»⁴⁴. Questo primato italiano è dovuto, oltre che alle bellezze di cui è naturalmente dotata la penisola, alla capacità molto efficiente di trasmettere attraverso la cultura l'immagine nazionale. Basti pensare alle diverse azioni mirate da parte del Ministero per i Beni e le Attività Culturali che hanno reso possibile lo sviluppo di tecnologie di comunicazione digitale per semplificare l'accesso al vasto patrimonio culturale rendendolo democraticamente disponibile a chiunque ne volesse beneficiare⁴⁵. L'assetto legislativo nazionale, come si è evidenziato più volte nella presente trattazione, persegue nobilmente l'obiettivo culturale della tutela del capitale culturale nazionale ma non egregiamente le finalità economiche e produttive. Le istituzioni non dedicano troppa riflessione al calcolo della fattibilità economica negli interventi di tutelativi e gestionali dei beni e all'orientamento al mercato turistico. Ciò inevitabilmente comporta limitazioni in ambito di occupazione, reddito e investimenti. Situazione ben diversa da quella di altri Paesi europei e non in cui viene utilizzato un modello privato di gestione⁴⁶. Per il Bel Paese «sarà molto difficile disporre un museo come un'azienda, l'arte come una merce, la cultura come un prodotto»⁴⁷ in ragione della forte tradizione culturale che, come più volte ribadito, vede i beni culturali come proprietà pubblica in quanto portatori della memoria collettiva. Ad ogni modo per l'Italia, l'eredità artistica è la punta di diamante dell'offerta culturale di cui il turismo culturale costituisce il mezzo per rendere i beni culturali «attrattori e garanti dell'unicità del proprio prodotto turistico»⁴⁸. Il turismo culturale non è più un evento elitario, praticato da amatori e intellettuali, ma riguarda un vero e proprio fenomeno di massa. La domanda turistica,

⁴⁴ Maria Rosaria Napolitano, *Valore della Cultura e Cultura del Valore. Riflessioni per il futuro del Bel Paese* in *Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, Vol. 11, Editore eum edizioni università di Macerata, Macerata, 2015,?? p. 377.

⁴⁵ Per un approfondimento si fa riferimento a *Illustrazione delle Linee Programmatiche dell'azione del Ministro per i Beni e le Attività Culturali*, Commissioni congiunte VII^a Camera e 7^a Senato della Repubblica, 23 maggio 2013.

⁴⁶ Felice Vertullo, *La gestione economica del turismo culturale* in Anna Pasqualini, *Il turismo culturale in Italia fra tradizione e innovazione: atti del Convegno: Roma, 6-7-8?? novembre 2003*, Società geografica italiana, Roma, 2005, pp. 281-285.

⁴⁷ *Ivi*, cit., p. 283.

⁴⁸ Mara Manente, Maria Carla Furlan, *Per un osservatorio sul turismo culturale: motivazioni e comportamenti nella domanda*, Ciset, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2002, p. 12.

composta dai turisti e dalle motivazioni che li spingono ad intraprendere questo tipo di esperienza nonché dalla loro disponibilità a viaggiare e a spendere, è di non semplice analisi proprio in ragione della sua varietà. Diverse sono le tipologie turistiche, variegata la segmentazione e le proposte per specifici target di riferimento. Altrettanto complessa, soprattutto in un Paese come l'Italia in cui si detiene il 70% del patrimonio artistico e culturale mondiale, è una caratterizzazione puntuale dell'offerta di turismo culturale⁴⁹. Esso non è più solo circoscrivibile agli elementi tradizionali quali la visita al museo, la partecipazione ad uno spettacolo d'opera lirica perché coinvolge un raggio più ampio di possibilità legate alla partecipazione attiva alla cultura da parte del visitatore.⁵⁰ Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo, in una definizione del 1985 presente nella Carta del Turismo, il turismo culturale rappresenta un movimento di persone motivate da ragioni culturali come i viaggi studio, gli spettacoli dal vivo, le trasferte per prendere parte a festival ed altri eventi culturali, le visite a siti archeologici e monumenti, le escursioni per studiare la natura, il folklore o l'arte, ed i pellegrinaggi⁵¹. È il desiderio generato dalla curiosità di conoscere e confrontarsi con la diversità per condividere esperienze nuove e ampliare le proprie conoscenze. Con questa analisi concettuale si è aggiunto alla descrizione di turismo culturale, inteso come processo consumistico legato alla visita, il suo carattere emotivo e sensibile. Il viaggio – culturale, s'intende – rappresenta a tal proposito la realizzazione pratica di questa fruizione culturale⁵². Uno degli scopi del viaggio può essere rappresentato dalla musica. Non definito come segmento specifico dell'industria turistica ma come una declinazione del turismo culturale si distingue il *turismo musicale*. L'arte della musica è considerata da molti viaggiatori un inevitabile completamento del viaggio culturale, se non, nel caso si tratti di musicisti, studiosi della materia o semplicemente di

⁴⁹ Marcello Colantoni, *Turismo e turismo culturale in Italia: offerta, domanda e dinamiche*, in Pasqualini, *Il turismo culturale in Italia fra tradizione e innovazione.*, cit., pp. 245-250.

⁵⁰ Manente, Furlan, *Per un osservatorio sul turismo culturale.*, cit., pp. 10-13.

⁵¹ Traduzione personale della definizione di turismo culturale, *ivi*, p. 22.

⁵² Per un approfondimento: sul tema del viaggio come esperienza culturale si fa riferimento a *ivi*, pp. 86-98; sulla fruizione culturale pp. 116-118.

appassionati, scopo principale della villeggiatura stessa. Questa nicchia del business turistico trasforma la villeggiatura «da riposo ad arricchimento delle proprie conoscenze»⁵³ ponendo al centro dell'attenzione del turista non tanto la location ma l'evento musicale in sé. Dunque è proprio la musica a diventare l'elemento qualificante dell'offerta turistica. Questa, attraverso azioni promozionali, potenzia qualitativamente l'offerta per i turisti musicali che abitualmente si concedono una permanenza maggiore nei luoghi di interesse e avvicina anche quella fascia di persone che frequentano gli stessi luoghi per brevissimi periodi. Tra l'altro la musica permette anche una distribuzione più omogenea del flusso turistico in ragione del fatto che gli interessati tendono a ritagliarsi delle ferie specifiche riducendo il periodo di permanenza in una località e aumentarne la frequenza⁵⁴. Questa matrice turistica presenta delle peculiarità: la prima è dovuta all'assenza di ripetitività e affezione in quanto un evento musicale costituisce un unicum e la quantità di pubblico partecipante dipende principalmente dai nomi proposti dalle manifestazioni piuttosto che dal luogo in cui si svolge o dalla manifestazione stessa. Un'altra caratteristica è il target di utenza differenziato che porta ad una diversificazione quantitativa e qualitativa delle presenze generata dal turismo musicale di matrice classica o contemporanea. I seguaci del genere operistico sono soprattutto persone con formazione educativa e sociale elevata e di età mediamente superiore ai cinquant'anni. Gli spettacoli di musica classica sono fruiti da un numero ristretto di persone sia in ragione del fatto che vengono eseguiti in luoghi raccolti e definiti, sia in ragione dei costi piuttosto consistenti degli spettacoli. Altro discorso vale per i seguaci della musica contemporanea: proporzionalmente maggiori come presenze alle manifestazioni anche se con capacità di spesa media inferiori⁵⁵. Negli ultimi anni, è giusto sottolinearlo, si è verificata una notevole crescita degli interessi culturali e nello specifico musicali, coinvolgendo quindi sempre più

⁵³ Dall'articolo sul quotidiano online Marketpress dell'11 Luglio 2003, (http://www.marketpress.info/notiziario_det.php?art=191221), consultato il 10/10/2018.

⁵⁴ Sara d'Urso, *Il turismo musicale*, Giuffrè Editore, Milano, 2009, p. 43.

⁵⁵ D'Urso, *Il turismo musicale*, cit., pp. 44-46.

persone a favorire il turismo di matrice musicale. In Italia l'offerta in questione è molto variegata e risponde in maniera adeguata alle esigenze della domanda in ascesa: sia in termini economici che tipologici. Si spazia dai festival misti al repertorio classico, ai concerti rock e pop, alle manifestazioni di musica jazz che hanno luogo in tutto il Paese⁵⁶. In quanto linguaggio universalmente riconosciuto, la musica rappresenta un'esperienza facilmente fruibile. Essa, se esperita soprattutto in prima persona regala al fruitore la possibilità di scoprire un luogo e la sua cultura in un modo unico.

⁵⁶ *Ivi*, pp. 46-55.

Prima parte

Capitolo I

Tre istituzioni culturali in connessione.

Il racconto delle Fondazioni lirico-sinfoniche: dall'Archivio Storico al Museo Teatrale

Come è stato illustrato nelle premesse di questa tesi, le attrattive artistico-culturali rappresentano un fattore importante per il flusso turistico dell'Italia. Il turismo culturale – incluso quello musicale – è parte di una strategia vincente per rendere attrattive le località di interesse ed incrementare i flussi di visitatori incuriositi dall'esperienza culturale. Per realizzare pienamente il potenziale del patrimonio culturale di cui dispone l'Italia è stato necessario entrare in un'ottica di imprenditorialità dei beni culturali⁵⁷. Il turismo può rappresentare il punto d'incontro dei beni culturali con il mercato, ma ciononostante sono ancora carenti in esso – e in alcuni casi assenti – vere e proprie iniziative imprenditoriali. Ciò è dovuto in parte al fatto che i beni culturali, essendo prevalentemente beni pubblici, sono difficilmente assimilabili a merci che possono essere vendute o scambiate. Inoltre, considerando il loro aspetto economico, essi propongono un'esperienza che dipende dal contesto e dal soggetto che ne gode e non suggeriscono un'appropriazione merceologica in grado di risolversi in una gratificazione diretta⁵⁸. Opinione comune è quindi il fatto che beni culturali ed attività ad essi connesse hanno un ruolo primario nelle strategie di sviluppo economico nazionale. Per incrementare questa crescita sono indispensabili attività volte ad attrarre investimenti privati, politiche di sviluppo locale ed occupazionale⁵⁹. Questi sono i principali obiettivi che si pongono le aziende operanti nell'arte e nella cultura in Italia. Tuttavia, le risorse distintive, che rendono il Bel Paese competitivo e lo pongono in posizione privilegiata nel panorama

⁵⁷ Pasquale Lucio Scandizzo, *La gestione imprenditoriale dei beni culturali*, in Pasqualini, *Il turismo culturale in Italia fra tradizione e innovazione.*, p.267.

⁵⁸ *Ivi*, p. 269.

⁵⁹ Felice Vertullo, *La gestione economica del turismo culturale* in Pasqualini, *Il turismo culturale in Italia fra tradizione e innovazione.*, p.281.

internazionale, richiedono una maggiore attenzione per quanto riguarda le finalità produttive ed economiche. Com'è stato affermato nelle premesse, l'aspetto legislativo nazionale ha dato sempre maggiore peso all'obiettivo culturale di tutela, relegando al margine le previsioni di fattibilità economica di alcuni interventi e la gestione dei beni in termini di orientamento al mercato turistico⁶⁰. Questa criticità scaturisce, prima di ogni altra cosa, da cause di natura storico-culturale. In Italia si è ben lontani dall'idea di privatizzare in toto la cultura, come avviene in molti Paesi europei ed extraeuropei soprattutto di matrice anglosassone. Come si è visto i beni culturali sono parte del tessuto sociale e sono strettamente connessi, grazie soprattutto alla propria storia, al territorio di origine. Noto tale limite, intriso – si potrebbe dire – nel nostro DNA, si è comunque palesata negli anni la necessità di sopperire alle mancanze che tale modo di agire crea. Ad affrontare il compito di coniugare un'accurata tutela dei beni culturali con la loro gestione efficiente ed efficace si trovano le Istituzioni culturali, non sempre affiancate e sostenute dallo Stato. Fra i molteplici gestori di beni e ideatori di attività culturali questo lavoro vuole soffermarsi in particolar modo sulle fondazioni lirico-sinfoniche, sulle istituzioni museali e sugli archivi storici. Queste tre categorie d'Istituzioni, in particolar modo le prime due, oggi affiancano ai compiti più tradizionali, di conservare e tutelare il proprio patrimonio, altre attività mirate ad incentivare la frequentazione di questi luoghi e ampliare il raggio di conoscenza tra gli utenti. «Fruizione e valorizzazione assumono per musei, teatri, luoghi di cultura – una finalità non più secondaria e marginale ma vitale, prioritaria, al pari della conservazione, del mantenimento delle tracce materiali e immateriali della storia e della migliore tradizione culturale del Paese»⁶¹.

⁶⁰ *Ivi*, p. 282.

⁶¹ Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Cafoscarina Editrice, Venezia, 2016, p. 32.

1.1 La Fondazioni lirico-sinfonica: tradizione dello spettacolo dal vivo

Il teatro d'opera italiano è caratterizzato dalla presenza di tre tipologie organizzative: i teatri di tradizione, i teatri e le istituzioni concertistiche minori, noti come gli ideatori della lirica ordinaria, e le Fondazioni lirico-sinfoniche⁶². Queste ultime sono la prima tipologia di istituzione culturale che si intende analizzare. Il loro prodotto principale è costituito dallo spettacolo d'opera lirica. L'opera lirica beneficia in Italia di una tradizione plurisecolare: qui ha avuto origine e ha dato i natali a grandi compositori, opere ed artisti di fama mondiale. A partire dal 1637, anno in cui la borghesia veneziana realizzò il Teatro San Cassiano – primo teatro d'opera stabile a pagamento in Italia –, l'opera iniziò a diventare popolare non solo tra i facoltosi amanti della musica ma anche tra la gente comune. Diventando così sempre più popolare⁶³. Le Fondazioni lirico-sinfoniche sono oggi ubicate nelle maggiori città italiane e rappresentano le colonne portanti della tradizione operistica e sinfonica nazionale. Esse sono quattordici con una presenza maggiore al nord rispetto al sud Italia e alle isole. Le città settentrionali vantano la presenza di ben sette teatri lirici – di cui due solo in Veneto –, tre al centro di cui due nella capitale, e quattro tra il sud e le isole. Esse sono⁶⁴:

- Fondazione Lirico Sinfonica Petruzzelli e Teatri di Bari
- Fondazione Teatro Comunale di Bologna
- Fondazione Teatro Lirico di Cagliari
- Fondazione Teatro Maggio Musicale Fiorentino
- Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova
- Fondazione Teatro alla Scala di Milano
- Fondazione Teatro di San Carlo in Napoli

⁶² Enrico Cori, *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 10.

⁶³ Clementina Bruno, Fabrizio Erbetta, Giovanni Fraquelli, Anna Menozzi, *Efficienza e sostenibilità economica dell'attività dei teatri lirici italiani*, Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa, Università del Piemonte Orientale, Annali del Turismo, VI, Edizioni Geoprogress, 2017, p. 61.

⁶⁴ Legge n.800 del 14 agosto 1967, *Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali*, art.6: Enti autonomi lirici e istituzioni concertistiche assimilate.

- Fondazione Teatro Massimo di Palermo
- Fondazione Teatro dell'Opera di Roma
- Fondazione Accademia Nazionale di S. Cecilia di Roma
- Fondazione Teatro Regio di Torino
- Fondazione Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste
- Fondazione Teatro La Fenice di Venezia
- Fondazione Arena di Verona

Le Fondazioni nel loro complesso costituiscono centri propulsori di produzione e distribuzione di spettacoli dal vivo. A queste grandi realtà si unisce una molteplicità di altri soggetti minori, produttori e distributori di spettacoli d'opera. Infatti, il settore dello spettacolo d'opera ha la caratteristica peculiare di essere policentrico e pertanto frammentato su tutta la Penisola. L'offerta di spettacoli è dunque molto ampia sia dal punto di vista dei prodotti offerti sia da quello della presenza di molte istituzioni promotrici. Per questo, spesso l'offerta risulta scoordinata⁶⁵. Non di rado accade che vengano presentate contemporaneamente attività produttive molto simili tra loro. A questa proposta frammentata si aggiunge una domanda che non gode di grande elasticità rispetto al prezzo. Per il teatro d'opera, inoltre, è difficile trovare disponibilità di beni sostitutivi. Da non tralasciare anche il fatto che, per fruire di spettacoli d'opera lirica e vivere l'esperienza teatrale viene richiesta una disponibilità di reddito piuttosto elevata. In Italia, oggi, il carattere della domanda di musica colta è prevalentemente elitario. Infatti l'andamento della domanda di musica classica, lirica e balletto, dalla seconda metà degli anni novanta del Novecento, ha subito un indebolimento molto forte⁶⁶. Tuttavia, è fondamentale sottolineare che i teatri, soprattutto negli ultimi anni, stanno cercando di ovviare a questa criticità. Si pone maggiore attenzione a diversificare il prezzo dei biglietti per garantire l'accesso a diverse fasce di utenti e una fruizione più ampia del genere operistico. Ad esempio, in molte Fondazioni lirico-sinfoniche sono state introdotte promozioni che propongono prezzi last minute a studenti under 25 ed è stata offerta

⁶⁵ Cori, *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia*, cit., p.12.

⁶⁶ *Ivi*, pp.12-17.

loro la possibilità di spendere cifre più o meno elevate a seconda del posto a sedere che si sceglie, della replica a cui si vuole assistere e della fascia oraria in cui si intende andare a teatro. L'attenuazione subita dalla domanda di questo genere d'intrattenimento è, tra le altre cose, anche causata dalla crescente proposta di forme di passatempo alternative sempre più numerose. Basti pensare al consumo di musica riprodotta o al proliferare di altri eventi culturali offerti nello stesso territorio che propongono svago ed intrattenimento⁶⁷. Per far fronte a questa concorrenza, l'obiettivo primario dei teatri lirici sarà quello di puntare all'erogazione di un servizio intriso di un elevato valore simbolico, emotivo e di unicità che coinvolga democraticamente il pubblico in modo così esclusivo da evitare uno spostamento d'interesse verso altre attività. Tutto ciò può essere reso possibile attraverso un'attenta analisi del comportamento dei consumatori. Per un efficace orientamento dell'offerta è indispensabile conoscere le preferenze del consumatore e ciò che determina la domanda di alcuni beni/servizi piuttosto che di altri. Le variabili che influenzano la domanda di spettacolo dal vivo sono essenzialmente: il prezzo del singolo spettacolo, le sue caratteristiche qualitative e la disponibilità a pagare del consumatore connessa a quella del suo tempo libero. Queste sono tutte connesse tra loro. Senza dubbio, il prezzo dello spettacolo influisce sulla scelta dell'acquisto in base al reddito del consumatore. Soprattutto in un settore come quello dell'opera lirica il prezzo è una variabile così influente da poter dissuadere un consumatore – ad esempio con un reddito basso – nell'acquisto del biglietto. Inoltre il prezzo può variare a seconda della qualità dello spettacolo. Per la presenza di un cast di fama internazionale o di un allestimento scenico importante, il prezzo potrebbe subire variazioni anche notevoli. Per quanto riguarda, invece, la disponibilità di tempo, il target di riferimento è quello delle persone che dispongono di maggiore tempo libero nelle fasce orarie giornaliere in cui vengono erogati gli spettacoli. Il pubblico potenziale del settore dello spettacolo operistico è dunque costituito dai consumatori abituali ed anche da quelle persone

⁶⁷ *Ivi*, pp. 17-18.

che solitamente impiegano il proprio tempo svolgendo altre attività⁶⁸. Come si accennava in precedenza, negli ultimi anni si sta cercando di superare la crisi legata all'allontanamento nei confronti dell'opera lirica. Con le differenti strategie poste in atto si sono raggiunti risultati positivi sia in termini di offerta che di domanda di cui iniziano a scorgersi i primi esiti. A tal proposito si ritiene utile illustrare i risultati esposti dalla SIAE, la Società Italiana degli Autori ed Editori, nell'Annuario dello spettacolo 2017. Lo studio, che analizza i dati relativi a tutte le attività di spettacolo e di intrattenimento italiani dallo sport al circo, dalla musica classica alle riviste musicali, mostra come il 2017 sia stato un anno piuttosto contrastato.

Mese Evento	Numero Spettacoli	Ingressi	Presenze	Spesa al botteghino	Spesa del pubblico	Volume d'affari
Gennaio	322	149.905	0	4.786.833,64	5.006.320,86	5.243.603,46
Febbraio	311	171.059	51	4.315.291,36	4.693.598,49	4.845.920,55
Marzo	473	246.346	772	6.110.838,69	6.587.061,51	6.855.855,41
Aprile	311	157.794	0	4.507.668,14	4.811.804,96	5.182.218,87
Maggio	338	180.964	0	5.294.655,31	5.682.766,61	5.879.372,36
Giugno	247	153.710	58	8.325.416,85	8.724.477,63	8.932.100,63
Luglio	323	334.729	0	21.234.555,03	21.513.955,20	21.728.449,90
Agosto	168	273.384	14	15.991.092,41	16.450.741,49	16.589.976,48
Settembre	224	124.654	907	12.332.655,18	12.626.902,83	12.783.310,29
Ottobre	395	179.901	266	7.708.653,49	8.016.235,24	8.338.052,33
Novembre	362	187.101	0	4.862.703,41	5.153.227,95	5.364.099,48
Dicembre	284	159.705	0	6.977.634,63	7.872.969,99	8.448.152,49
Totale	3.758	2.319.252	2.068	102.447.798,14	107.140.062,76	110.101.112,25

Tabella 1. Andamento mensile per l'attività teatrale della lirica nell'anno 2017⁶⁹

Il volume degli affari ha subito un aumento rispetto al 2016 confermando la forte attrattività del settore artistico nei riguardi degli investitori soprattutto privati ma alcuni settori, come ad esempio il cinema, hanno subito dei cali notevoli dell'utenza. La SIAE stima una perdita di circa quattordici milioni di spettatori rispetto all'anno precedente. Soffermandoci sul comparto della lirica si può notare come per questo settore l'anno 2017 abbia registrato delle buone performance. Osservando la tabella sopra riportata, gli indicatori⁷⁰ rilevano una duplice immagine del settore sia nei mesi della stagione operistica, sia di quelli estivi nei quali – soprattutto nel mese di luglio –

⁶⁸ Per un approfondimento François Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli Etas, Milano, 2012, cap.3-4.

⁶⁹ SIAE, *Annuario dello Spettacolo 2017*, p. 90. Nella tabella per ingressi s'intende il numero di partecipanti all'attività teatrale della lirica tramite il titolo d'accesso; con presenze si quantificano i partecipanti alle manifestazioni per le quali non è previsto il rilascio di titoli d'accesso.

⁷⁰ Per un approfondimento sugli indicatori utilizzati per l'analisi si fa riferimento a *ivi*, p. 12.

si rilevano dei picchi negli indicatori relativi agli ingressi, alle spese del pubblico e del botteghino e al volume degli affari. Questo fenomeno, con ogni probabilità, è dovuto all'incremento degli appuntamenti in luoghi all'aperto e di maggiore attrattività e ai forti flussi turistici nelle maggiori città italiane. Ponendo la lirica a confronto con gli altri aggregati dell'attività teatrale, dalla successiva tabella 2 emerge un dato significativo. Il numero di spettacoli lirici – 3758 eventi – pur rappresentando una percentuale di solo 2,78% dell'intero macro aggregato, riscuote un notevole successo di pubblico, in crescita rispetto all'anno precedente. Per quanto riguarda gli ingressi, si noti come anche questi si concentrino principalmente nei mesi di luglio e agosto con accessi rispettivamente di 334,7 mila e 273,4 mila persone. Con il loro complesso di 2,3 milioni, gli ingressi della lirica si collocano al secondo posto nella classifica del comparto teatrale. Un'altra voce interessante è quella legata alla spesa al botteghino. La lirica rappresenta il 26,26% del totale con una crescita importante nel 2017 che ha raggiunto 102,4 milioni di euro. Anche per questo indice le somme più rilevanti per l'acquisto di abbonamenti o singoli biglietti – come si può notare dalla tabella 2 – avvengono nei mesi di luglio e agosto. Questo, come già accennato, è un tratto distintivo anomalo dell'opera lirica rispetto agli altri compartimenti del teatro nei quali la maggiore spesa al botteghino avviene invece nei mesi autunnali e invernali. Altro dato, positivo per l'utente e che emerge dall'analisi, è la riduzione del prezzo di un biglietto per la lirica. Questo ha raggiunto il costo medio di 44,17 euro, lo 0,12% in meno rispetto al 2016. Tuttavia, se si osserva la tabella 2, ed in particolare il numero degli spettacoli proposti e quindi l'offerta in relazione alle presenze rilevate, si evince una disparità tra l'offerta e la domanda. In parte causa ne è la crisi culturale di cui soffre ancora l'Italia, in parte la categorizzazione in pubblico di nicchia che caratterizza gli utenti dell'opera lirica che beneficiano di un esclusivo grado di fidelizzazione e che rende talvolta ostico l'avvicinamento dell'utente medio a questo genere di teatro. Non va dimenticato però che le Fondazioni lirico-sinfoniche, in quanto enti no profit, hanno, primo fra tutti, il compito di servire la collettività. A

questo si aggiunge poi quello fondamentale di perseguire l'economicità, cioè di garantire il connubio tra efficacia ed efficienza economica. Esse hanno l'obbligo di redigere il bilancio d'esercizio che deve essere approvato dal consiglio di amministrazione nei termini previsti per le società per azioni.

Attività teatrale						
Aggregato	Numero spettacoli	Ingressi	Presenze	Spesa al botteghino	Spesa del pubblico	Volume d'affari
B1 - Teatro	84.787	14.456.969	523.720	196.684.823,29	219.844.440,03	227.292.510,75
B2 - Lirica	3.756	2.319.252	2.068	102.447.798,14	107.140.062,76	110.191.112,25
B3 - Rivista e Commedia Musicale	2.824	1.437.989	6.824	34.044.774,01	38.649.273,61	39.215.923,31
B4 - Balletto	8.526	2.167.511	42.651	35.437.325,52	38.059.193,29	39.332.964,62
B5 - Burattini e Marionette	2.576	183.516	9.590	1.013.200,74	1.147.890,33	1.178.636,65
B6 - Arte Varia	18.508	1.132.886	890.875	12.785.605,95	34.245.796,22	34.903.660,64
B7 - Circo	13.992	797.671	15.944	7.780.396,74	8.168.532,80	8.308.104,05
Totale	134.971	22.495.794	1.491.672	390.193.924,39	447.255.191,04	460.422.912,27

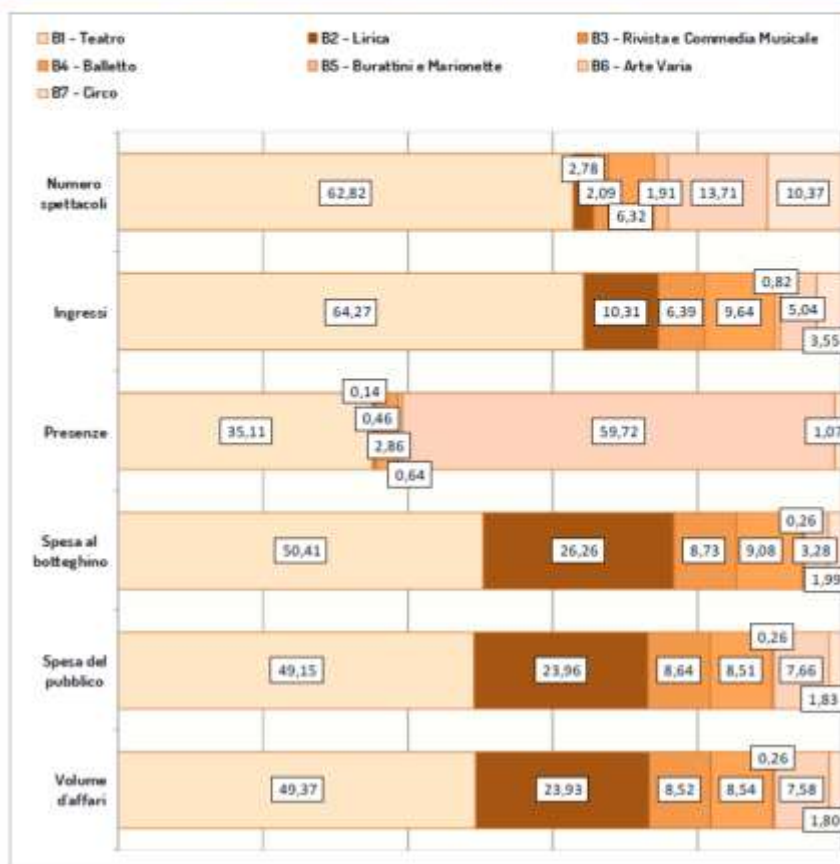


Tabella 2. Composizione dell'attività teatrale per aggregati nell'anno 2017⁷¹

Le Fondazioni lirico-sinfoniche hanno altresì l'obbligo di tenere delle scritture contabili come previsto dal Codice Civile. Del contenuto di questi documenti devono essere informati i portatori d'interesse intervenuti a vario titolo nelle attività proposte, come i donatori, gli

⁷¹ SIAE, Annuario dello Spettacolo 2017, p.81.

sponsor, il pubblico⁷². Come si può dedurre, concorrono al corretto svolgimento delle attività istituzionali delle Fondazioni??, sia la dimensione artistica che quella economica. La prima garantisce l'esprimersi della creatività attraverso sperimentazioni artistiche per la diffusione della cultura musicale e teatrale. La seconda, come sopra accennato, è orientata al raggiungimento di un risultato che rispecchi gli obiettivi prefissati e all'ottenimento di ottimi risultati grazie alle risorse impiegate⁷³.

1.1.1 L'evoluzione normativa

1.1.1.1 Dagli Enti Lirici alle Fondazioni di diritto privato: la strada verso l'«aziendalizzazione» dei teatri d'opera

I quattordici teatri d'opera italiani rappresentano un patrimonio di valore inestimabile per l'Italia. Questa è una consapevolezza ormai condivisa dalla collettività che vede la Repubblica, già nell'articolo 1 della legge 800 del 1967, definire «l'attività lirica e concertistica di rilevante interesse generale, in quanto intesa a favorire la formazione musicale, culturale e sociale della collettività nazionale»⁷⁴. Per giungere alla suddetta legge e ai suoi sviluppi, il quadro giuridico ed organizzativo degli enti lirici ha subito nel corso degli anni notevoli modifiche. Le più per apportare migliorie alla situazione deficitaria in cui costantemente verte l'attività della quasi totalità dei Lirici. Basti pensare semplicemente alla legge che nel 1985 istituì il FUS, fondo destinato a finanziare gli spettacoli dal vivo e soprattutto il comparto della lirica. O ancora alla legge che nel 1996 trasformò i principali teatri italiani in fondazioni di diritto privato⁷⁵. Di seguito un elenco degli strumenti legislativi più significativi che hanno caratterizzato la

⁷² Decreto Legislativo n. 367 del 29 giugno 1996, *Disposizioni per la trasformazione degli enti che operano nel settore musicale in fondazioni di diritto privato*, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 161 dell'11 luglio 1996, Art. 16.

⁷³ Giorgio Brunetti, Paolo Pinamonti, *Board e sovrintendente: «croce e delizia» dei teatri lirici*, in Giorgio Brunetti, Maurizio Rispoli, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 327.

⁷⁴ Legge n. 800 del 14 agosto 1967, *Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali*, art.1.

⁷⁵ Bruno, Erbetta, Fraquelli, Menozzi, *Efficienza e sostenibilità economica dell'attività dei teatri lirici italiani*, cit., p. 59.

“vita” dei teatri lirici nazionali dalla loro istituzione e dopo l’emanazione della prima legge organica sulla musica e portato gli stessi a diventare Fondazioni di diritto privato:

- **Regio Decreto Legge n. 438 del 3 febbraio 1936** “Disciplina degli Enti Lirici e delle stagioni liriche gestite dai comuni e dagli Enti Autonomi”;

- **Regio Decreto Legislativo n. 538 del 30 maggio 1946** “Nuove norme dei diritti erariali sui pubblici spettacoli”;

- **Legge De Gasperi/Pella del 29 novembre 1949**;

- **Legge n. 800 del 14 agosto 1967** “Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali”;

- **Legge n. 163 del 30 aprile 1985** “Nuova disciplina degli interventi dello stato a favore dello spettacolo”;

- **Decreto legislativo n. 367 del 29 giugno 1996** “Disposizioni per la trasformazione degli enti che operano nel settore musicale in fondazioni di diritto privato”.

- **Decreto legislativo n.134 del 23 aprile 1998** “Trasformazione in fondazione degli enti lirici e delle istituzioni concertistiche assimilate”.

Bisogna sottolineare che quelle che oggi conosciamo come Fondazioni lirico-sinfoniche sono nate come Enti Lirici la cui natura giuridica era pubblica. La loro storia si può far risalire al 1921, quando, da una stretta collaborazione tra Arturo Toscanini – sommo direttore d’orchestra e uno dei principali fautori della riapertura della Scala nel primo e nel secondo dopoguerra –, l’allora sindaco di Milano Emilio Caldara e il senatore Luigi Albertini, fu istituito l’Ente Autonomo alla Scala⁷⁶. Il primo in Italia. Veniva così assicurata la vita e favorita l’attività del teatro. A questo, per legge, erano concesse una completa autonomia e, cosa fondamentale quanto innovativa, un sovvenzionamento ad hoc. Il sovvenzionamento era assicurato da due provvedimenti: l’introduzione di una sovrattassa pari al 2% sulla spesa del pubblico per gli spettacoli in provincia; il secondo consisteva nel ristorno del diritto erariale introitato dal teatro. Un incentivo al teatro

⁷⁶ Francesco Ernani, Roberto Iovino, *La repubblica degli enti lirico-sinfonici: problemi e prospettive del teatro d’opera in Italia (1967-1992)*, EDT, Torino 1993, pp. 7-8.

per avere un pubblico maggiore⁷⁷. Tra gli organi di controllo figuravano gli amministratori che avevano la totale responsabilità dell'ente, ed i Revisori della Prefettura attraverso i quali lo Stato esercitava il suo monitoraggio sulle attività. L'esperienza milanese fu un apripista per altri teatri d'opera. Sul modello della Scala nacquero l'Opera di Roma e l'Ente Autonomo di Firenze, rispettivamente nel 1929 e nel 1932⁷⁸. Fu successivamente, con il Regio Decreto Legge n. 438 del 3 febbraio 1936, che si costituirono gli Enti Autonomi del Teatro nelle città di Torino, Venezia, Trieste, Verona, Genova, Bologna, Napoli e Palermo. Il re Vittorio Emanuele III così sottoscriveva: «considerata la necessità urgente ed assoluta di disciplinare in maniera uniforme le gestioni dirette da parte degli enti pubblici, delle stagioni liriche e musicali e la opportunità che si costituiscano per le manifestazioni suddette speciali enti aventi lo scopo di organizzarle con criteri d'arte, degni della tradizione italiana»⁷⁹. Si riconosceva, con una certa urgenza, la necessità di raggiungere un'uniformità nella gestione delle stagioni liriche e musicali da parte degli Enti pubblici. E si presentava l'opportunità di realizzare enti speciali per l'organizzazione di manifestazioni con criteri d'arte, degni della tradizione italiana. Questi Enti appena costituiti avevano, tuttavia, una natura mescolata tra la dipendenza statale e l'autonomia. Per quanto riguarda i fondi economici, questi provenivano contributi elargiti da Enti pubblici o privati e sovvenzioni comunali e lo Stato interveniva qualora si fosse verificata la necessità di coprire disavanzi gestionali, mediante contributi di natura ordinaria o straordinaria. Dieci anni più tardi il Regio Decreto Legislativo n. 538 del 30 maggio 1946, emanato da Umberto II re d'Italia, pose lo Stato come finanziatore degli Enti, agganciando le entrate ad una percentuale fissa calcolata sul gettito dei diritti erariali. Stando alle successive leggi, lo spettacolo in Italia era gravato dal diritto fiscale del 10% al quale si era aggiunto, per la provincia di Milano, e in seguito per quelle di Roma e Firenze, una sovrattassa del 2%. La legge del 1946 aumentò il diritto tributario

⁷⁷ *Ivi*, p. 8.

⁷⁸ *Ibidem*.

⁷⁹ Regio decreto legge n. 438 del 3 Febbraio 1936.

portandolo globalmente e per tutto il Paese al 15% e destinandone il 12% al finanziamento degli Enti Lirici. Ma il provvedimento non risultò sufficientemente funzionale. Secondo un piano di lavoro eseguito all'epoca dal Ministero del Tesoro, il fabbisogno degli Enti era di L. 1.850.000.000, mentre il fondo disponibile era fissato in L. 1.650.000.000. Come si può notare, già negli anni Quaranta del secolo scorso, il fabbisogno degli Enti lirici era superiore al complesso delle sovvenzioni di 200.000.000 lire. Con la legge De Gasperi/Pella del 29 novembre 1949 si sottolineò la necessità di una radicale riforma di questi Enti, soprattutto per quanto riguarda l'incremento dei professionisti nel campo orchestrale di cui vi era carenza. Tale legge ha reso, inoltre, noto come il fondo a disposizione dovesse essere adeguato alle esigenze ordinarie e permettere di rimediare alle pesanti passività esistenti. La Legge proponeva dunque di concedere per un biennio un'aliquota maggiorata del 3% agli Enti lirici, dunque del 15%, con l'impegno di provvedere entro i due anni successivi ad una riforma generale. Gli unici Enti che potevano beneficiarne erano la Scala di Milano, l'Opera di Roma, il Comunale di Firenze, il San Carlo di Napoli, la Fenice di Venezia, il Massimo di Palermo, il Comunale di Bologna, il Comunale di Genova, il Regio di Torino e l'Arena di Verona⁸⁰. Rivelatasi una legge tampone della durata di cinque semestri, è poi decaduta il 30 giugno del 1952. Per tutti gli anni Cinquanta, le vicende legate all'aliquota sono state alterne. Nel 1956 questa fu ulteriormente ridotta al 10% circa, causando una diminuzione complessiva delle sovvenzioni di un miliardo in meno. A seguito di ciò, per circa dieci anni, si è cercato di ottenere finanziamenti per fronteggiare lo stato di crisi fino ad approdare all'emanazione della famosa legge n.800.⁸¹ Meglio conosciuta come Legge Corona, dal Ministro dello Spettacolo Achille Corona, la legge entrata in vigore nel 1967, segna l'inizio della storia recente per quanto concerne l'intervento legislativo in materia di lirica e musica. Il testo riordina in un corpo unitario le norme emanate dai precedenti decreti legge: i

⁸⁰ Ernani, Iovino, *La repubblica degli enti lirico-sinfonici*, cit., p.9.

⁸¹ Cecilia Balestra, Alfonso Malaguti, *Organizzare musica. Legislazione, produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Franco Angeli, Milano, 2006, p. 103.

sopracitati interventi del 1921 e del 1936, con cui vengono costituiti gli Enti Autonomi Lirici, e quello del 1946 con la quale viene sancito il principio delle sovvenzioni statali a favore di questi Enti. Il testo del 1967 mira a diversificare le istituzioni teatrali presenti sul territorio italiano, riservando un trattamento speciale per i tredici Enti Lirici Autonomi.⁸² Essa distingueva gli undici Enti Autonomi Lirici (Teatro Comunale di Bologna, Teatro Comunale di Firenze, Teatro Comunale dell'Opera di Genova, Teatro alla Scala di Milano, Teatro S. Carlo di Napoli, Teatro Massimo di Palermo, Teatro dell'Opera di Roma, Teatro Regio di Torino, Teatro Comunale, Giuseppe Verdi di Trieste, Teatro La Fenice di Venezia, Arena di Verona) dalle istituzioni concertistiche assimilate come l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia di Roma, per la gestione autonoma dei concerti, e per l'Istituzione dei concerti del Conservatorio musicale di Stato Giovanni Pierluigi da Palestrina di Cagliari che con l'entrata in vigore di questa legge assume la denominazione di "Istituzione dei concerti e del teatro lirico Giovanni Pierluigi da Palestrina". Nel corpo normativo il testo conferisce maggiore rilievo al Teatro alla Scala «riconosciuto ente di particolare interesse nazionale nel campo musicale»⁸³ e al Teatro dell'Opera di Roma per «la funzione di rappresentanza svolta nella sede della capitale dello Stato»⁸⁴. Ancora, la legge provvedeva ad individuare nelle persone del Sovrintendente e del Direttore Artistico le due principali figure di riferimento nella conduzione degli Enti, descrivendone funzioni e reciproche relazioni⁸⁵. Il ruolo del direttore artistico, figura sostanzialmente marginale nel disegno di legge, era disciplinato dall'articolo 12 nel quale si leggeva che questo doveva essere scelto «fra i musicisti più rinomati e di comprovata competenza teatrale»⁸⁶. Quello del direttore artistico era, ed è tutt'ora, un ruolo carico di ambiguità e di delicate competenze. Inoltre la legge prevedeva, per gli organismi in questione, l'attribuzione della

⁸² Cori, *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia*, cit., p.26.

⁸³ Legge n. 800 del 14 Agosto 1967, *Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali*, pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 16 settembre 1967, n. 233, art.7.

⁸⁴ *Ivi*, art. 6, ultimo comma.

⁸⁵ Cori, *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia*, cit., p.27.

⁸⁶ Legge 14 Agosto 1967, n. 800, art. 12.

personalità giuridica di diritto pubblico e affidava allo Stato il compito di impegnarsi nell'intervenire economicamente, con la dovuta accortezza, al fine di garantire lo sviluppo dell'attività lirica. Alle attività liriche e sinfoniche di particolare valore culturale veniva dedicato un piano di finanziamento di 12 miliardi di lire e il ripiano delle passività pregresse al 31 dicembre 1966⁸⁷. Come si è visto, la legge cercò di elaborare precisi punti fermi (alcuni riusciti, altri meno) per ovviare alla contraddittorietà di alcuni strumenti legislativi precedenti. Tra questi, i più significativi si possono riassumere:

- superamento del fondo parametrato sul gettito del diritto erariale
- piano di lavoro predisposto per tempo
- rispetto del budget – punto piuttosto debole in quanto scarsamente riuscito
- diffusione a rete della cultura musicale⁸⁸

A questa legge si sono susseguiti una serie di provvedimenti tampone, rivolti quasi esclusivamente al finanziamento degli Enti. Tra gli anni Settanta e Ottanta furono emanate ben dodici leggi, grazie alle quali il contributo statale per gli Enti Lirici è cresciuto da 16 a 220 miliardi⁸⁹. In questi interventi legislativi mancava ancora un modello per assicurare nel tempo la disponibilità delle risorse finanziarie, indispensabili per la stabilità e la progettualità delle attività delle istituzioni teatrali⁹⁰. È con la Legge 163 del 1985 che fu costituito il FUS – Fondo Unico per lo Spettacolo e venivano istituiti il Consiglio Nazionale dello Spettacolo, che ne avrebbe formulato le proposte per la ripartizione annuale (il 42% del totale agli Enti lirici) e l'Osservatorio Nazionale dello Spettacolo, che avrebbe avuto il compito di acquisire ed aggiornare tutti i dati e le notizie relativi all'andamento dello spettacolo, nelle sue diverse forme, in Italia e all'estero. Il testo si presentava dunque come una “Nuova disciplina degli interventi dello

⁸⁷ *Ivi*, art. 53.

⁸⁸ Balestra, Malaguti, *Organizzare musica.*, cit., p. 105.

⁸⁹ *Ibidem*.

⁹⁰ Giorgio Brunetti, *Il settore e l'azienda teatrale* in Pieremilio Ferrarese, *Le condizioni di equilibrio economico-finanziario delle aziende culturali. Le fondazioni lirico-sinfoniche*, Libreria Cafoscarina Editrice, Venezia, 2014, p.55.

Stato a favore dello spettacolo”. Pertanto, le disposizioni al suo interno riguardavano tutti gli enti, le istituzioni, le associazioni, gli organismi e le imprese operanti nei settori delle attività cinematografiche, musicali, di danza, teatrali, circensi e dello spettacolo viaggiante⁹¹. Questa legge introduceva inoltre agevolazioni fiscali, attraverso il reinvestimenti nei settori ad esempio teatrale e musicale, e di rendere deducibili ai fini fiscali le erogazioni liberali in denaro a favore di enti o istituzioni pubbliche, di fondazioni e di associazioni che, senza scopo di lucro, svolgevano esclusivamente attività nello spettacolo⁹². Pur presentando importanti strumenti innovativi dal punto di vista della gestione finanziaria dello spettacolo, si continuava a considerare quest’ultimo come un bene di secondaria importanza. Basti pensare alla struttura precaria dello stesso FUS. Questo rimaneva per lo Stato una spesa facoltativa anziché obbligatoria, come sarebbe dovuta essere⁹³. Altro elemento che comprometteva l’effettiva efficacia di questa legge, era la mancata individuazione dei criteri di erogazione di tale finanziamento pubblico⁹⁴. Nel corso degli anni il FUS ha subito numerose variazioni – molto spesso in diminuzione – rimanendo, tuttavia, la fonte più importante di proventi con cui coprire i costi. Oggi è parte delle spese di bilancio del MiBAC e viene sancito dalla legge di stabilità e poi ripartito con un decreto ministeriale. Nell’anno 2018 alle Fondazioni lirico-sinfoniche è spettato il 53,56% dell’intero Fondo⁹⁵ che è andato poi diviso tra le quattordici, secondo criteri di ripartizione basati su parametri specifici. Questi ultimi, stabiliti per la prima volta nel 1996 e poi modificati con diversi interventi normativi⁹⁶, sono oggi rappresentati dalla produttività, dalle entrate proprie e dalla qualità

⁹¹ Legge n. 163 del 30 aprile 1985, *Nuova disciplina degli interventi dello Stato a favore dello spettacolo*, art.1.

⁹² *Ivi*, art.8.

⁹³ Balestra, Malaguti, *Organizzare musica. Legislazione, produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, cit., p. 106.

⁹⁴ Cori, *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia*, cit., p.27.

⁹⁵ Decreto ministeriale di riparto fondo unico per lo spettacolo, anno finanziario 2018, art. 1.

⁹⁶ Per un approfondimento sull’evoluzione normativa relativa all’attribuzione della quota FUS per le Fondazioni lirico-sinfoniche si rimanda a Pieremilio Ferrarese, *Le strategie e la gestione di un teatro d’opera. Il Teatro La Fenice di Venezia*, Libreria Cafoscarina Editrice, Venezia, 2016, pp. 72-73, pp. 75-79.

artistica presente nei programmi delle stagioni⁹⁷. Proseguendo l'iter legislativo, si reputa necessario citare il Decreto legislativo n. 367 del 29 giugno 1996, la legge di riforma che ha sancito la trasformazione degli Enti Lirici in Fondazioni lirico-sinfoniche, soggetti di diritto privato. Questa, strutturata al fine di ottenere finanziamenti da parte dei privati, è stata poi proseguita dal Decreto legislativo n. 134 del 1998 che anticipava la trasformazione degli Enti lirici in Fondazioni di diritto privato, in quanto il Decreto legislativo n. 367 del 29 giugno 1996, imponeva il mese di luglio 1999 come limite massimo per la trasformazione degli enti lirici e istituzioni concertistiche assimilate (dunque tre anni). Il Decreto del '98 è stato poi abrogato dalla sentenza della Corte Costituzionale e sostituito dalla legge n. 6 del 26 gennaio 2001 che ha confermato, con poche modifiche, l'impianto generale della riforma⁹⁸. Ad ogni modo il Decreto del '98 sulle "Disposizioni per la trasformazione degli enti che operano nel settore musicale in fondazioni di diritto privato", anche nota come Legge Veltroni nacque con il principale intento di trovare una terza via per il finanziamento dei teatri d'opera. Ciò per ridurre la dipendenza delle Fondazioni dall'intervento dello Stato e degli enti pubblici territoriali che, tutto sommato ancora oggi, continuano ad elargire i maggiori contributi. Per attrarre maggiori finanziatori privati i legislatori hanno previsto, nel susseguirsi dei decreti, anche una serie di agevolazioni fiscali. A queste, non bisogna tralasciarlo, viene aggiunta l'opportunità di avere il privilegio di partecipare allo sviluppo di queste organizzazioni senza scopo di lucro ed in particolare al loro principale compito: far conoscere la lirica, elemento significativo della nostra cultura. Altri aspetti fondamentali contenuti nei decreti, sono l'inserimento di un modello di governo che comprende un consiglio di amministrazione ed un Sovrintendente, la predisposizione di un piano economico-

⁹⁷ Per un approfondimento sulla nuova normativa premiante si fa riferimento a *ivi*, pp.132 -133. Si noti come la normativa italiana abbia cambiato la prospettiva nel variare i criteri anche grazie alle disposizioni legislative presenti nel decreto legge dell'8 agosto 2013, n. 91, coordinato con la legge di conversione 7 ottobre 2013, n. 112 «Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo» meglio noto come Decreto VALORE CULTURA o Legge Bray e a quelle presenti nel Decreto 3 febbraio 2014 «Criteri generali e percentuali di ripartizione della quota del Fondo unico per lo spettacolo, destinata alle fondazioni lirico-sinfoniche».

⁹⁸ Giorgio Brunetti, *Il settore e l'azienda teatrale*, cit., p. 56.

finanziario triennale, l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale, l'adozione di uno schema di bilancio civilistico tipico delle società di capitali⁹⁹. La proposta e la conseguente applicazione dei suddetti cambiamenti strategici ed organizzativi devono essere stimolati, necessariamente, da un cambiamento di tipo culturale. Si parla di aziendalizzazione dei teatri lirici. Ciò significa prendere atto della necessità di dover applicare i principi dell'economia aziendale ad un istituto come il Teatro. Per realizzare al meglio i propri fini istituzionali, una Fondazione lirico-sinfonica dovrebbe essere guidata dal principio di economicità, secondo cui le attività che si intendono realizzare devono essere costruite in maniera proporzionata e coerente con le risorse disponibili. Il vincolo di bilancio rappresenta la traduzione concreta di questo principio. A tale vincolo, buona norma di condotta, vanno aggiunti l'imprenditorialità, l'efficacia e l'efficienza quali valori da perseguire nella gestione dell'azienda teatro¹⁰⁰. Quanto espresso in teoria è, purtroppo, non sempre applicato nella pratica. Infatti, soprattutto in tempi recenti di crisi, perseguire l'economicità è un compito piuttosto arduo per le Fondazioni lirico-sinfoniche nazionali.

1.1.1.2 Gli interventi per il risanamento delle Fondazioni lirico-sinfoniche: gli ultimi sviluppi e le prospettive future

«Un impegno e una promessa. Cinquant'anni dopo siamo riusciti a trasformare un primato in un problema, una grande risorsa in una voragine di costi. Un miracolo al contrario. Un caso unico al mondo»¹⁰¹. Così titola un articolo di Sandro Cappelletto che, su La Stampa, affronta la drammatica situazione di crisi vissuta da alcune delle Fondazioni lirico-sinfoniche italiane; per dire l'Arena di Verona, nel 2017 ha dovuto eliminare il suo corpo di ballo per contenere le

⁹⁹ *Ivi*, pp. 56-57.

¹⁰⁰ *Ivi*, p.58.

¹⁰¹ La Stampa, il 24 aprile 2017.

spese. Sembra che in Italia sia caduta nell'oblio la motivazione stessa di quei provvedimenti – di cui sopra si è analizzato il contenuto – che definiva l'attività lirica di assoluto interesse nazionale, in quanto identitaria della nostra cultura e quindi fondamentale per la formazione della collettività. L'opera è nata in Italia ed è assurdo pensare che i teatri lirici siano a rischio di chiusura proprio in questo Paese. Molti sono stati gli interventi normativi che hanno regolamentato queste istituzioni e si può affermare che non sono stati pochi gli sforzi messi in atto per finanziare lo spettacolo e rendere autonome le Fondazioni. Tuttavia, come afferma Cristiano Chiarot, il Presidente dell'Associazione che raggruppa i Sovrintendenti italiani, in merito alla fine della riforma delle Fondazioni lirico-sinfoniche, «la natura giuridica delle Fondazioni è totalmente privatistica, però sono controllate dall'ente pubblico. Dobbiamo sottostare alla *spending review*, al codice degli appalti, al controllo della Corte dei Conti, a una serie di vincoli che rendono difficile l'operatività»¹⁰². I problemi, dunque, non sono stati del tutto risolti. Inoltre, la disponibilità del FUS continua a diminuire; per evitare drammatici tagli ai finanziamenti, lo Stato ha riconosciuto ad alcune Fondazioni, come La Scala e l'Accademia di Santa Cecilia, la condizione di “forma organizzativa speciale”.¹⁰³ Molte le disposizioni elaborate negli ultimi anni volte a fronteggiare la crisi del settore lirico sinfonico. Queste sono in particolar modo volte al riassetto della *governance* delle fondazioni, all'adozione di piani di risanamento, all'erogazione di specifiche risorse e anche alla determinazione di forme giuridiche diversificate e specifiche. Tra queste bisogna citare quelle che si ritiene siano più significative:

- **Decreto legge n. 64** meglio noto come **Decreto Bondi del 30 aprile 2010** convertito nella **Legge n. 100 del 29 giugno 2010** “Disposizioni urgenti in materia di spettacolo e attività culturali”;

¹⁰² *Ibidem*.

¹⁰³ Decreto di riparto Fondo unico per lo spettacolo anno finanziario 2018, Direttore Generale Spettacolo del Mibact Onofrio Cutaià.

- **Legge n. 112 del 7 ottobre 2013** nota come **Decreto Valore Cultura o Legge Bray** “Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo”;

- **Legge stabilità n. 147 del 27 dicembre 2013**;

- **Decreto legge n. 83 del 31 maggio 2014**“ Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo”, conosciuto come **Art Bonus** convertito nella **Legge n. 106 del 29 luglio 2014** con modificazioni;

- **Decreto legge n. 113 del 24 giugno 2016** e successive modifiche al testo attuate con **Legge n. 175 del 2017** in merito alle “Disposizioni in materia di spettacolo e deleghe al Governo per il riordino della materia”;

- **Legge n. 232 dell’11 dicembre 2016** “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019”.

La legge n. 100 del 2010 contiene in particolar modo disposizioni per il riordino del settore lirico-sinfonico. Il Governo, tramite il decreto prima e la legge poi, ha cercato di apportare una revisione dell’assetto ordinamentale e organizzativo delle fondazioni lirico-sinfoniche, Questo, attenendosi ad alcuni criteri¹⁰⁴. La riforma identifica come cause primarie della difficoltà economica delle fondazioni la dinamica contrattuale e i costi del lavoro. Tali due nodi sono ritenuti oggetto primario di intervento. Questo in ragione del fatto che i costi del personale hanno assunto un ruolo piuttosto preminente nella crisi economica di molte di queste istituzioni¹⁰⁵. Tuttavia, l’avvio concreto verso il risanamento del comparto lirico avviene con la legge n. 112 del 2013. L’articolo 11 definisce i contenuti di un vero e proprio piano di

¹⁰⁴ Per un approfondimento si fa riferimento all’articolo 1, comma 1 del Decreto Legge n.64 del 30 aprile 2010.

¹⁰⁵ *Ivi*, testo del Decreto Legge n.64 del 30 aprile 2010.

risanamento, al fine di fronteggiare lo stato di grave crisi che affrontano le Fondazioni. I punti del piano che il legislatore definisce inderogabili sono: la rinegoziazione e ristrutturazione del debito; l'indicazione della contribuzione a carico degli Enti diversi dallo Stato partecipanti alla Fondazione; la riduzione della dotazione organica del personale tecnico e amministrativo – fino al 50% di quella in essere al 31 dicembre 2012 –; una razionalizzazione del personale artistico; il divieto di ricorrere a nuovo indebitamento per il periodo 2014-2016; l'entità del finanziamento statale per contribuire all'ammortamento del debito, dopo la definizione degli atti di rinegoziazione e ristrutturazione e nella misura strettamente necessaria a rendere sostenibile il piano di risanamento. Ancora si rende necessario individuare soluzioni idonee e compatibili con gli strumenti previsti dalle leggi di riferimento per: riportare le fondazioni, entro i tre esercizi finanziari successivi, nelle condizioni di attivo patrimoniale e almeno di equilibrio del conto economico; cessare l'efficacia dei contratti integrativi aziendali in vigore; applicare esclusivamente gli istituti giuridici ed i livelli minimi delle voci del trattamento economico, fondamentale e accessorio, previsti dal vigente contratto collettivo nazionale di lavoro. È altresì richiesto l'obbligo per la fondazione, nella persona del legale rappresentante, di verificare che nel corso degli anni non siano stati corrisposti interessi anatocistici agli istituti bancari che hanno concesso affidamenti¹⁰⁶. Inoltre, al comma 14 dello stesso articolo, viene specificato che «le fondazioni di cui al comma 1, per le quali non sia stato presentato o non sia approvato un piano di risanamento entro il termine di cui ai commi 1 e 2, ovvero che non raggiungano entro l'esercizio 2016 condizioni di equilibrio strutturale del bilancio, sia sotto il profilo patrimoniale che economico-finanziario, del conto economico sono poste in liquidazione coatta amministrativa»¹⁰⁷. Un ammonimento piuttosto importante. Per facilitare il percorso di risanamento, il comma 6 dello stesso articolo 11

¹⁰⁶ Legge n. 112 del 7 ottobre 2013, *Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo*, Capo II Disposizioni urgenti per il rilancio del cinema, delle attività musicali e dello spettacolo dal vivo, articolo 11.

¹⁰⁷ *Ibidem*.

ha previsto la possibilità di accedere a un fondo di rotazione con dotazione pari a 75 milioni di euro per il 2014, per la concessione di finanziamenti di durata fino a un massimo di 30 anni, in favore delle sole fondazioni che fossero nelle condizioni descritte dal comma 1. Il comma 9, invece, ha previsto che, nelle more del perfezionamento del piano di risanamento, per il 2013 una quota fino a 25 milioni di euro potesse essere anticipata dal Mibact in favore delle fondazioni che, per carenza di liquidità non riuscivano neppure a tenere sotto controllo la gestione ordinaria¹⁰⁸. La gestione di questo importante fondo è stata affidata ad un Commissario straordinario del Governo. Inoltre, all'articolo 9 dello stesso decreto, vengono definite nuove modalità di ripartizione del Fondo unico per lo Spettacolo. In esso si legge che «i criteri di assegnazione tengono conto dell'importanza culturale della produzione svolta, dei livelli quantitativi, degli indici di affluenza del pubblico nonché della regolarità gestionale degli organismi»¹⁰⁹ e sono così ripartiti

- il 50% della quota è ripartito in considerazione dei costi di produzione derivanti dalle attività realizzate da ogni fondazione nell'anno precedente a quello cui si riferisce la ripartizione, sulla base di indicatori di rilevazione della produzione;
- il 25% della quota è ripartito in considerazione del miglioramento dei risultati della gestione attraverso la capacità di reperire risorse proprie;
- il 25% della quota è ripartito in considerazione della qualità artistica dei programmi presentati in cartellone¹¹⁰.

Viene, inoltre, stabilito che una quota del 5% del FUS, per il triennio 2014-2016, sia assegnata alle fondazioni lirico-sinfoniche che abbiano raggiunto il pareggio di bilancio nei tre esercizi finanziari precedenti. Sempre con lo scopo di perseguire il rilancio delle fondazioni, lo stesso decreto ha anche definito una serie di adeguamenti da apportare agli statuti delle stesse, entro il 31 dicembre 2013. Il risanamento previsto ha coinvolto otto tra le quattordici fondazioni italiane. Cinque perché

¹⁰⁸ Camera dei Deputati. Servizio Studi. XVIII Legislatura. *Le fondazioni lirico-sinfoniche*.

¹⁰⁹ Legge n. 112 del 7 ottobre 2013, art. 9.

¹¹⁰ Dossier XVII Legislatura. Legge n. 232 dell'11 dicembre 2016. Volume II, articolo 1, comma 340 – articolo 19, dicembre 2016, p. 676.

rientranti nei criteri previsti dal legislatore quali i grandi Lirici di Bari, Palermo, Firenze, Napoli e Trieste e tre per aver ritenuto, secondo quanto previsto dalla legge, di non poter fare fronte ai debiti certi, liquidi ed esigibili senza il supporto del dispositivo di legge o per essere stati in regime di amministrazione straordinaria nel corso degli ultimi due esercizi. Queste sono le Fondazioni lirico-sinfoniche di Roma, Bologna, Genova¹¹¹. La stessa legge di stabilità n. 147 del 2013 ha tenuto in particolare considerazione l'articolo 11 del decreto legge n. 112 del 2013. Essa offre la possibilità alle Fondazioni lirico-sinfoniche più virtuose di dotarsi di forme organizzative speciali. Di questa, come si è detto, hanno beneficiato il Teatro Alla Scala e l'Accademia nazionale di Santa Cecilia. «Le Fondazioni lirico-sinfoniche che, presentando evidenti peculiarità per la specificità della storia e della cultura operistica e sinfonica italiana, per la loro assoluta rilevanza internazionale, le eccezionali capacità produttive, i rilevanti ricavi propri, nonché per il significativo e continuativo apporto finanziario di soggetti privati, possono dotarsi di forme organizzative speciali»¹¹². Il testo della legge n. 106 del 29 luglio 2014, modifica del testo del D.lgs. n. 83 del 31 maggio 2014, ha previsto la possibilità per le Fondazioni che avevano presentato il piano di risanamento, di negoziare e applicare nuovi contratti integrativi aziendali, nonché l'incremento, per l'anno 2014, del fondo di rotazione, per un importo pari a 50 milioni di euro¹¹³. Più recentemente il Decreto Legislativo n. 113 del 24 giugno 2016 ha previsto la revisione dell'assetto ordinamentale e organizzativo delle fondazioni lirico-sinfoniche (alla data del 4 luglio 2018 ancora non realizzata) al fine di garantire il consolidamento e la stabilizzazione del risanamento economico-finanziario e prevenire il verificarsi di ulteriori condizioni di crisi. Nel testo, successivamente modificato con la legge n. 175 del 2017 in merito alle “Disposizioni in materia di spettacolo e deleghe al Governo per il riordino della materia”, sono previsti i criteri da seguire per la

¹¹¹ *Il Giornale delle Fondazioni*, articolo di Francesca Serano, pubblicato il 15/01/2016.

¹¹² Legge n. 147 del 27 dicembre 2013, *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato* (Legge di stabilità 2014), comma 326 che inserisce un nuovo comma – il 19-bis - all'articolo 11 del Decreto Legge n.112 dell'8 agosto 2013.

¹¹³ Legge n. 106 del 29 luglio 2014, articolo 6.

suddetta revisione ed esposti i requisiti che le Fondazioni lirico-sinfoniche devono possedere entro il 31 dicembre 2019. I requisiti richiesti sono: il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario; la capacità di autofinanziamento e di reperimento di risorse private a sostegno delle attività; la realizzazione di un numero sufficiente di produzioni e coproduzioni; il livello di internazionalizzazione; la specificità nella storia e nella cultura operistica e sinfonica italiana. Ciò al fine di inquadrare gli Enti, alternativamente, come Fondazione lirico-sinfonica o Teatro lirico-sinfonico con conseguenti diverse modalità organizzative, di gestione e di funzionamento. L'eventuale mantenimento della partecipazione e della vigilanza dello Stato si applicherà solo alle prime¹¹⁴. Un tratto distintivo di questo strumento legislativo è l'introduzione di una maggiore flessibilità nel percorso di risanamento delle fondazioni che hanno avuto la possibilità di presentare uno specifico piano, sostituendo il riferimento al raggiungimento dell'equilibrio strutturale del bilancio, sia sotto il profilo patrimoniale che economico-finanziario, con il riferimento al raggiungimento del pareggio economico in ciascun esercizio e al tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario¹¹⁵. Per finire il quadro normativo di risanamento messo in pratica sino ad oggi, non può mancare la legge che ha reso disponibile per le Fondazioni lirico-sinfoniche un fondo extra FUS: la legge n. 232 dell'11 dicembre 2016. Questa ha previsto un fondo di 20 milioni di euro – che salirà (così si prevede) a 25 milioni di euro nel 2019¹¹⁶ – «al fine di ridurre il debito fiscale delle fondazioni lirico-sinfoniche e a favorire le erogazioni liberali»¹¹⁷. Nonostante gli sforzi legislativi messi in atto, si può notare che le risorse sia economiche e gestionali messe in atto risultino comunque inadeguate a garantire il sostegno di istituzioni complesse come le Fondazioni lirico-sinfoniche. Come si è visto dall'analisi degli

¹¹⁴ Camera dei Deputati. Servizio Studi. XVIII Legislatura. Le fondazioni lirico-sinfoniche.

¹¹⁵ Dossier XVII Legislatura. Legge n. 232 dell'11 dicembre 2016. Volume II, articolo 1, comma 340 – articolo 19, dicembre 2016, p. 677.

¹¹⁶ Relazione del Commissario Straordinario del Governo sullo stato di attuazione dei piani di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche. Prima relazione dell'anno 2018. Periodo gestionale di riferimento: 2017. Aprile 2018, p. 4.

¹¹⁷ Legge n. 232 dell'11 dicembre 2016, *Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019*, articolo 1, comma 583.

strumenti ritenuti più significativi, sono stati molti i tagli apportati alle spese – primi fra tutti quelle legate al costo del personale. Questi, connessi al clima d'incertezza e alla crisi culturale in atto, non hanno fatto altro che minare ulteriormente il già fragile sistema. Si è persa di vista la caratteristica strategica e dinamica che dovrebbe caratterizzare i comparti dello spettacolo dal vivo. Una politica economica restrittiva e di tamponamento, come quella messa in atto in anni passati, non è destinata a durare a lungo e pare che se ne stia prendendo atto. Tuttavia il processo di ripresa è ancora lungo e occorreranno uno spirito imprenditoriale più lungimirante e un sostegno politico-economico più attento per riportare in auge la rosa dei quattordici lirici nazionali e scongiurare il loro declino.

1.1.2 La struttura organizzativa

Si è accennato come gli Enti Lirici, con la loro trasformazione in Fondazioni di diritto privato, abbiano plasmato il proprio ordinamento su modello di vere e proprie aziende. La struttura di ciascuna di queste aziende teatrali è costituita da cinque elementi, con variazioni caso per caso. Queste sono: la dotazione delle Risorse Umane, ovvero l'insieme del personale tecnico e artistico che partecipa direttamente alle attività dell'azienda; il patrimonio che l'azienda possiede, composto dalle attività e dalle passività dell'attività aziendale; i fabbricati di proprietà – come può essere lo stabile in cui è ubicato il teatro, gli impianti e le attrezzature; l'assetto organizzativo, che è la conformazione derivante dalla struttura organizzativa dell'azienda e dal controllo di gestione. Sull'assetto organizzativo ci si soffermerà più avanti nel testo per un approfondimento. Insieme a questo, è di fondamentale importanza anche l'assetto tecnico. Elemento collante fra tutti è l'insieme delle combinazioni economiche. Esse indicano tutte le operazioni economiche svolte dalle persone che operano in azienda e riguardano, tra le altre, le attività di acquisto e di vendita. Ma ciò che attiva il motore delle attività dell'azienda teatrale e che, in un certo qual modo, dà una motivazione all'attuarsi dei processi, è l'assetto istituzionale.

Costituito da tutti i portatori d'interesse quali la collettività, gli enti pubblici e i fondatori privati, nonché dalle maestranze, questo assetto rappresenta la configurazione dei soggetti per i quali l'azienda teatrale ha ragione d'essere e di operare¹¹⁸. È intuitivo comprendere come, in un panorama così variegato di soggetti ed interessi, sia difficile definire le modalità di esercizio delle attività di indirizzo e di controllo dell'azienda, del suo governo economico. Tale esercizio, svolto da organi collegiali eletti, deve sempre rispettare il principio di economicità. Questo per far sì che l'azienda teatrale attui, insieme alla dimensione artistica – naturale propensione all'obiettivo culturale – e politica anche quelle manageriale ed imprenditoriale¹¹⁹. Questa dualità artistico-economica è indicativa del connubio tra l'obiettivo di raggiungimento dell'eccellenza artistica e l'attenzione nell'impiego efficiente ed efficace delle risorse. La figura, tra gli organi di governo delle fondazioni lirico-sinfoniche, che si occupa di garantire la coesistenza di entrambe le dimensioni ed il perseguimento degli obiettivi di ciascuna, è quella del Sovrintendente. Per rendere possibile anche l'interdipendenza interna, la struttura organizzativa dell'azienda teatro è composta da:

- **Presidente**: solitamente e fatta eccezione per l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia di Roma in cui questa figura è ricoperta dal Direttore dell'Accademia, a rivestire tale figura è il Sindaco della città in cui ha sede il teatro;

- **Consiglio di Amministrazione**: è l'organo che si occupa del governo economico della fondazione e per questa ragione ha il compito di definirne gli indirizzi economici e finanziari, approva il bilancio di esercizio, nomina e revoca il Sovrintendente, può adottare – a maggioranza assoluta dei suoi collaboratori – modifiche allo statuto, approva – con la dovuta cautela nei confronti dei vincoli di bilancio – i programmi artistici e ha anche il compito di promuovere l'acquisizione di risorse finanziarie esterne¹²⁰;

¹¹⁸ Giorgio Brunetti, Pieremilio Ferrarese, *Lineamenti di governance e management delle aziende di spettacolo*, Libreria Cafoscarina Editrice, Venezia, 2007, p. 21-23.

¹¹⁹ *Ivi*, p. 31.

¹²⁰ Brunetti, Pinamonti, *Board e sovrintendente: «Croce e delizia» dei teatri lirici*, cit., p. 315.

- **Sovrintendente:** di cui si è detto sopra, è «il direttore generale che sta a capo della struttura manageriale del teatro»¹²¹, che svolge compiti di natura amministrativa gestionale e di pubbliche relazioni. Oggi, figura di unione con la *governance* dell'istituzione, dirige e coordina l'attività artistica e tutto il complesso delle attività strumentali ad essa correlate. Viene scelto tra i professionisti del settore per particolari doti ed esperienze nel settore della gestione artistico-musicale. Ha inoltre l'importante compito di nominare i Direttori Artistico e Musicale (qualora previsto)¹²². L'evoluzione normativa ha cambiato il suo ruolo e i compiti ad esso assegnati e ha anche risolto, attraverso il decreto legge n. 367 del 1996, la trentennale conflittualità con la figura del **Direttore Artistico**. Quest'ultimo, infatti, dall'essere nominato dal Consiglio di amministrazione fra i musicisti più rinomati e di comprovata competenza teatrale e dall'aver un ruolo di collaborazione a quello del Sovrintendente nella conduzione artistica dell'ente e nell'assumersi personalmente la responsabilità dello svolgimento delle manifestazioni sotto il profilo artistico (compiti definiti dall'articolo 13 della legge n. 800)¹²³, è passato all'essere definito come «un tecnico del settore al quale spetta il compito di dare un'impronta caratteristica alla programmazione artistica, presidiandone la qualità»¹²⁴. Come si può notare le due figure sono oggi definite più nettamente da ruoli specifici. Il Sovrintendente ha un ruolo decisionale dal punto di vista gestionale e strategico all'interno della fondazione e il Direttore Artistico – suo più stretto collaboratore – detiene la piena responsabilità delle attività del teatro attinenti alla produzione lirica e alla programmazione artistica in generale¹²⁵;

- **Collegio dei Revisori:** è l'organo di controllo dell'amministrazione del teatro. Esso, presieduto da un rappresentante del Ministero del Tesoro, vincola le fondazioni di diritto privato agli organi della

¹²¹ Ivi, cit., p. 326.

¹²² Brunetti, Ferrarese, *Lineamenti di Governance e management delle aziende di spettacolo*, cit., p. 44.

¹²³ Balestra, Malaguti, *Organizzare musica.*, cit., p. 53.

¹²⁴ Brunetti, Pinamonti, *Board e sovrintendente: «Croce e delizia» dei teatri lirici*, cit., p. 326.

¹²⁵ Cori, *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia*, pp. 62-63.

pubblica amministrazione che si occupano di vigilare sul suo corretto funzionamento amministrativo¹²⁶.

Tali organi sono stati introdotti dalla legge n. 367 del 29 giugno 1996 che li presenta e ne determina i compiti a partire dall'articolo 11. Questa legge definisce la struttura minima richiesta lasciando la possibilità eventuale, alle singole fondazioni, di ampliarla all'interno dei propri statuti.

1.1.3 La strategia e la produzione

Per perseguire le proprie finalità, l'azienda teatrale mette in pratica una serie di attività volte ad attrarre il pubblico alla proposta teatrale offerta. Essa deve competere nel mercato con una vasta tipologia di concorrenti anche per l'acquisizione delle risorse e per l'aggancio degli artisti. Per mettere in pratica la strategia vincente deve tenere ben presente, prima fra tutte, la propria missione. Questa ragione d'essere delle Fondazioni lirico-sinfoniche è esplicitata nella legge che le istituisce in quanto promotrici «senza scopo di lucro della diffusione dell'arte musicale, per quanto di competenza della formazione professionale dei quadri artistici e dell'educazione musicale della collettività»¹²⁷. A questa si accompagna una più personalizzata visione che rappresenta la scelta della programmazione delle attività nel lungo termine. Questa viene solitamente stabilita dal Sovrintendente di ogni singola istituzione teatrale. Dalla missione e dalla visione derivano poi gli obiettivi dell'azienda teatrale che devono essere sempre coerenti con le risorse finanziarie, tecniche ed artistiche di cui dispone il teatro. È sulla base di questi tre elementi che il teatro costruirà le sue strategie. Queste possono articolarsi in:

- **strategia di prezzo;**
- **strategia di comunicazione;**

¹²⁶ Brunetti, Ferrarese, *Lineamenti di Governance e management delle aziende di spettacolo*, cit., p. 44.

¹²⁷ Decreto Legislativo n. 367 del 29 giugno 1996, *Disposizioni per la trasformazione degli enti che operano nel settore musicale in fondazioni di diritto privato*, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 161 dell'11 luglio 1996, articolo 3 Finalità delle fondazioni.

- strategia artistica.

La prima strategia citata consiste essenzialmente nello stabilire i prezzi medi di vendita, tenendo sempre presenti le finalità dell'azienda teatrale. Questa è molto delicata in quanto coinvolge non solo l'aspetto economico ma anche quelli artistico e sociale. Compongono tale strategia: le differenziazioni di prezzo in base agli abbonamenti, al singolo spettacolo, al posto a sedere o anche in base alla tipologia di pubblico pagante. La strategia di comunicazione, finalizzata alla visibilità del teatro, consiste nelle attività di promozione e distribuzione. Queste sono volte, prima di tutto, ad attrarre un pubblico sempre maggiore verso il teatro musicale, anche grazie al coinvolgimento dei tour operator e delle agenzie di viaggio, poi ad instaurare forme di collaborazione con soggetti diversi per sponsorizzazioni e reperimento di risorse finanziarie. Tuttavia l'obiettivo principale di questo tipo di strategia rimane, primo fra tutti, la diffusione del cartellone. Questo è alla base della produzione artistica e dell'annessa strategia. La sua preparazione coinvolge sia la direzione artistica che il Sovrintendente, nonché la produzione nelle componenti del personale artistico nel suo insieme¹²⁸. Il cartellone, che può presentare una proposta unicamente costituita da opere liriche o di queste insieme a balletti, rappresenta il fulcro dell'offerta musicale del teatro cosiddetto "a stagione". Questa particolare modalità di funzionamento della realtà aziendale lirica è tipica dei Paesi dell'area mediterranea come l'Italia, la Francia, la Spagna e il Portogallo. Il teatro "a stagione" prevede di realizzare un dato numero di produzioni, variabile a seconda delle dimensioni, dell'importanza e delle capacità finanziarie del teatro. Le caratteristiche che distinguono tale tipologia dal teatro di repertorio e dai festival sono la preparazione di una singola produzione alla volta – fatta eccezione per quei teatri con più sedi a disposizione o con un apparato tecnico tale da poter permettere l'allestimento contemporaneo di due titoli. In ogni caso, lo spettacolo in allestimento viene presentata per una serie di rappresentazioni nel corso dell'anno a seguito di un numero ed una tipologia variabile di prove.

¹²⁸ Brunetti, Ferrarese, *Lineamenti di Governance e management delle aziende di spettacolo*, pp. 49-59.

Altro tratto distintivo del teatro “a stagione” è l’assenza, all’interno dell’apparato artistico del teatro, di una compagnia di cantanti stabili. Questi cambiano a seconda dei titoli realizzati. Fisse sono solitamente le altre componenti quali il coro, l’orchestra, il corpo di ballo – se previsto – e le maestranze artistiche. Per quanto riguarda il settore tecnico, il personale di palcoscenico ha subito, nel corso dell’evoluzione del teatro “a stagione”, una riduzione notevole. La sartoria e i laboratori di scenotecnica, seppur presenti ancora in pochi teatri come il San Carlo di Napoli o il Teatro Alla Scala di Milano, non si occupano dell’integrale realizzazione dell’allestimento. La realizzazione di scene e costumi viene tendenzialmente affidata ad imprese esterne specializzate¹²⁹. Si può dunque intuire come la produzione, all’interno delle fondazioni lirico-sinfoniche, è quindi rappresentata dall’insieme di tutte le operazioni necessarie a realizzare il prodotto finito. Attraverso questa funzione, l’azienda teatrale combina tutti i suoi fattori produttivi – in tal caso gli strumenti musicali, i costumi, le scenografie – in modo opportuno e tale da rendere possibile la realizzazione del prodotto finito. Questo prodotto, che deve essere costruito al fine di soddisfare la richiesta di mercato, può essere o l’opera lirica o un’attività diversa dall’oggetto tipico, al fine di sfruttare tutte le potenzialità del teatro e saturarne le capacità produttive inutilizzate. La produzione vede il coinvolgimento delle aree legate alla funzione di produzione: la direzione artistica e la direzione degli allestimenti scenici¹³⁰. Tutte le attività connesse a tale funzione prendono avvio nel momento in cui il Direttore Artistico ed il Sovrintendente hanno selezionato i titoli che andranno a costituire il cartellone della stagione lirica. Per quanto riguarda la produzione in senso stretto dell’opera lirica, essa si articola, inizialmente, con la predisposizione dei calendari di produzione, procede con la realizzazione dei costumi e delle scene per finire con la realizzazione della componente artistica¹³¹.

¹²⁹ Brunetti, Pinamonti, *Board e sovrintendente: «Croce e delizia» dei teatri lirici*, p. 321 - 323.

¹³⁰ Elena Finessi, *L’ economia delle fondazioni liriche*, Giuffrè Editore, Milano, 2010, pp. 39-40.

¹³¹ Per un approfondimento sulle fasi che riguardano la produzione di un’opera lirica si fa riferimento a Elena Finessi, *L’ economia delle fondazioni liriche*, quarto capitolo, paragrafo 4.2.1.

1.1.3.1 *L'opera lirica: un prodotto culturale complesso*

L'opera lirica, dunque, rappresenta il prodotto finito di un processo elaborato che coinvolge molteplici soggetti impegnati a realizzare la messa in scena dello spettacolo. Si può affermare che la peculiarità del prodotto lirico richiede, per la sua realizzazione, un ingente impiego di risorse. Queste caratteristiche rendono l'opera lirica un prodotto culturale complesso. Complesso, per gli elementi intangibili di cui è intriso, quali la cultura, il condizionamento esercitato dalla tradizione e dalla storia delle singole istituzioni e – come già accennato – per la varietà delle componenti del suo sistema organizzativo: manageriali, finanziarie, culturali. Quest'ultima in particolar modo conferisce al prodotto opera lirica un eccelso valore creativo che viene ricercato nell'esperienza dal fruitore, in questo caso dallo spettatore. Un altro elemento di complessità è da ricercare nel giudizio di qualità inerente la produzione teatrale. Si esige un livello elevato di eccellenza e qualità, non sempre facilmente identificabili¹³². L'opera lirica è anche un prodotto immateriale, non immagazzinabile e pertanto irripetibile. Nessuna replica, per quanto simile alla prima, riprodurrà l'originale in maniera completamente fedele. Nella sua unicità, l'opera lirica persegue due obiettivi contemporaneamente: uno artistico e uno sociale. Essa soddisfa il bisogno d'intrattenimento artistico richiesto dal pubblico e rispetta un'esigenza culturale di portata più ampia, influenzando la sensibilità dello spettatore attraverso il coinvolgimento emotivo e apportando accrescimento alla sua educazione musicale¹³³. Se si pone attenzione a tutta questa serie di peculiarità del prodotto operistico, si trovano delle analogie con il settore terziario dei servizi. Oltre alla già citata immaterialità, bisogna prendere in considerazione la contestualità tra la produzione e il consumo che avviene durante l'esperienza teatrale. Tale contestualità rappresenta un fattore di rischio in quanto, fino all'alzata del sipario e all'entrata in scena, non è dato sapere quale potrebbe essere l'esito della performance. Per quanto

¹³² Cori, *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative*, cit., pp. 46-49.

¹³³ Brunetti, Ferrarese, *Lineamenti di governance e management delle aziende di spettacolo*, pp. 14-15.

venga preventivamente stabilita una tabella di marcia da seguire, non sono prevedibili possibili ritardi o altri imprevisti. Tanto meno si può conoscere in anticipo la tipologia di accoglienza che lo spettacolo riceverà da parte dei critici e dagli spettatori.

1.1.4 Finanziamenti per l'opera lirica

Tra il Seicento e il Settecento, l'attività teatrale risultava prevalentemente finanziata da mecenati. Solo successivamente, nell'Ottocento e con l'avvento della borghesia, venne messa in atto la pratica del finanziamento pubblico. Oggi, le compagnie teatrali e i teatri d'opera legano le loro attività ai sussidi pubblici provenienti dallo Stato, dalle Regioni o dagli Enti Locali; alla vendita dei biglietti o ad altre eventuali entrate; ai proventi patrimoniali e di gestione; e alle donazioni dei privati. Di seguito si propone un'analisi delle diverse tipologie di entrate dovute al finanziamento sia pubblico che privato di cui beneficia l'opera lirica in Italia oggi. Bisogna tener conto, però, che l'attività tipica di una Fondazione lirico-sinfonica, in ragione della sua complessità, è caratterizzata da uno squilibrio economico. A causare questa situazione incide, da un lato, un divario piuttosto netto fra ricavi di gestione e costi di produzione del servizio per l'incapacità dei primi di coprire i secondi e, dall'altro, il fenomeno noto come malattia dei costi che affligge il settore delle arti performative¹³⁴.

1.1.4.1 Il morbo di Baumol

Questa malattia dei costi è meglio conosciuta come «morbo di Baumol». Prende il nome da uno dei due economisti che, negli anni Sessanta, teorizzarono il modello di produttività stagnante tipico delle

¹³⁴ Giorgio Brunetti, *Il settore e l'azienda teatrale*, pp.50 -51.

arti performative¹³⁵. Si è visto come la ricerca di un'elevata qualità per conferire al prodotto un grande valore artistico e simbolico, insieme all'obiettivo di coinvolgere sempre più di larghe fasce di pubblico, pur essendo stimabili fini sociali, confliggono con il perseguimento dell'equilibrio economico – finanziario che qualsiasi organizzazione, anche quelle non orientate al profitto, come i teatri d'opera, deve raggiungere per operare correttamente¹³⁶. I due economisti hanno notato come i costi di produzione di uno spettacolo dal vivo crescono più rapidamente rispetto a quelli necessari a produrre un bene industriale. Questo perché nel settore delle arti performative gli incrementi di produttività sono episodici e tutt'altro che rapidi. Inoltre i cambiamenti tecnologici sono difficilmente applicabili e la funzione di produzione non rende possibile migliorare significativamente la produttività¹³⁷. Un teatro, ad esempio, non può beneficiare d'innovazioni tecnologiche come il settore dei servizi in quanto, la messa in scena di un'opera lirica come può essere la *Carmen* di Bizet richiede la stessa quantità di tempo e di lavoro oggi come nel 1875. Il risultato prodotto per ora di lavoro è dunque relativamente fisso ed è difficile modificare il numero di attori necessario a mettere in scena uno spettacolo. Conseguentemente, non essendoci la possibilità di incrementare il risultato per ora di lavoro, ogni eventuale aumento del livello remunerativo, si traduce in un aumento del costo medio per unità di prodotto. Il rischio che si corre è dunque duplice: quello di un aumento del prezzo di vendita o un peggioramento del risultato economico¹³⁸. La causa di tale situazione di precarietà va ricercata, prima di ogni cosa, nella natura *no profit* di Enti quali le Fondazioni lirico-sinfoniche. Affermavano i due economisti che «gli obiettivi di una tipica organizzazione non-profit sono per loro natura concepiti per

¹³⁵ Per un approfondimento sul lavoro di ricerca effettuato si rimanda a William Baumol, William Bowen, *Performing Arts – The Economic Dilemma*, Twentieth Century Fund, New York, 1966.

¹³⁶ Brunetti, Pinamonti, *Board e sovrintendente: «Croce e delizia» dei teatri lirici*, p. 309-310.

¹³⁷ Massimiliano Nova, *L'azienda teatrale. Aspetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea, Milano, 2002, p. 8.

¹³⁸ *Ibidem*.

mantenerla costantemente ai limiti della catastrofe finanziaria»¹³⁹. Questo perché, il perseguimento della formazione collettiva ad elevata qualità, senza tener sempre conto dei mezzi economici – spesso limitati – di cui si dispone, provoca uno sforzo finanziario importante. Ciò ha causato, soprattutto negli ultimi decenni, l’adesione ad una tendenza che ha portato all’assestamento del livello dei prezzi su un valore inferiore a quello dei costi. Quindi, le fondazioni lirico-sinfoniche si trovano nella situazione di poter aumentare i prezzi solo fino a un certo limite. Anche solo un sensibile incremento nel costo dei biglietti causerebbe una riduzione della domanda. In una situazione come quella attuale – dove tale teoria è ancora applicabile – e, «se le arti performative intendono portare avanti il loro attuale ruolo nella vita culturale, dovranno essere individuati aiuti maggiori tramite altre fonti»¹⁴⁰. Fonti che devono essere ricercate non solo nei contributi pubblici, che come si vedrà più avanti hanno raggiunto il proprio limite di disponibilità, ma soprattutto nell’applicazione di meccanismi organizzativi ed operativi volti al perseguimento dell’efficienza gestionale e dell’economicità¹⁴¹.

1.1.4.2 *Finanziamenti pubblici*

Con la legge n. 163 dell’aprile 1985 venne istituito il FUS, il Fondo Unico per lo Spettacolo, nel quale vengono, da allora, fatte confluire tutte le risorse economico-finanziarie statali volte alla realizzazione di attività artistiche e culturali che hanno luogo in Italia. I contributi derivanti da questo fondo costituiscono la fonte di risorse finanziarie più rilevante per le Fondazioni lirico-sinfoniche. L’evoluzione normativa per la ripartizione dei contributi riservati a queste ultime è segnata da diversi interventi normativi che vanno dal 1996 ad oggi.

¹³⁹ Baumol, Bowen, *Performing Arts – The Economic Dilemma*, p. 45: “the objectives of the typical nonprofit organization are by their very nature designed to keep it constantly on the brink of financial catastrophe”.

¹⁴⁰ Baumol, Bowen, *Performing Arts – The Economic Dilemma*, p. 50: “increased support from other sources will have to be found if the performing arts are to continue their present role in the cultural life”.

¹⁴¹ Nova, *L’azienda teatrale. Aspetti istituzionali e politiche di gestione*, pp.10-11.

Questi hanno portato al progressivo abbandono dei criteri storici – legati ai contributi ricevuti in passato – per lasciare sempre più spazio all’obiettivo di premiare maggiormente la produttività, il miglioramento dei risultati di gestione e la qualità artistica dei prodotti operistici. Oggi tale obiettivo è concretizzato nella combinazione di tre parametri descritti nel Decreto Ministeriale del 3 febbraio 2014 sui “Criteri generali e percentuali di ripartizione della quota del Fondo unico per lo spettacolo, destinata alle fondazioni lirico-sinfoniche”. Sono stati già esposti in precedenza, di seguito se ne dà una spiegazione puntuale:

- **produttività:** valutata in considerazione dei costi di produzione derivanti dalle attività realizzate da ogni fondazione nell'anno precedente quello cui si riferisce la ripartizione, sulla base di indicatori di rilevazione che tentano di attuare una standardizzazione dei costi, in base alle tipologie di spettacolo messe in scena;
- **miglioramento dei risultati della gestione:** valutata in considerazione della capacità del teatro di reperire risorse sul mercato e dagli enti pubblici territoriali;
- **qualità artistica dei programmi:** valutata in considerazione della realizzazione di spettacoli lirici, di balletto o concerti validi e vari, messi in scena in un arco circoscritto di tempo coniugati da un tema comune e volti ad attrarre turismo musicale¹⁴².

Come si può notare, il fondo premiale dà molta importanza a due elementi essenziali che sono la produttività e la redditività dell’azienda teatrale. La prima rappresenta la capacità del teatro di ottimizzare le proprie risorse interne aumentando, ad esempio il numero di rappresentazioni da mettere in scena. La seconda si riferisce, in questo caso, alla capacità del teatro di conseguire incrementi di ricavi dalla

¹⁴² Decreto Ministeriale del 3 febbraio 2014 sui *Criteri generali e percentuali di ripartizione della quota del Fondo unico per lo spettacolo, destinata alle fondazioni lirico-sinfoniche*, articolo 1 e articolo 2.

biglietteria in modo da raggiungere l'economicità¹⁴³. Successivamente al Decreto Ministeriale del 2014 di cui si è esposto il contenuto, la Legge 175 del 2017 con il suo articolo 2, ha poi previsto che con decreto legislativo da adottare entro un anno dalla data della sua entrata in vigore – dunque, entro il 27 dicembre 2018 –, si procedesse alla revisione dei criteri di ripartizione del contributo statale alle fondazioni lirico-sinfoniche, anche tramite scorporo delle risorse ad esse destinate dal FUS¹⁴⁴.

1.1.4.3 Finanziamenti privati

Come si è precedentemente detto nei paragrafi precedenti, bisognerà superare una serie di ostacoli per giungere ad una vera e propria legge di riforma organica per le Fondazioni lirico-sinfoniche. Con la trasformazione degli Enti lirici in Fondazioni di diritto privato viene predisposto un nuovo modello di finanziamento che mette insieme l'indispensabile intervento pubblico dello Stato, delle Regioni e dei Comuni e quello dei privati. Bisogna tuttavia ammettere, a malincuore, che l'impegno finanziario dei privati e delle aziende a sostegno della cultura nel in Italia non è pratica comune. Anzi, i dati a riguardo sono piuttosto scoraggianti per diverse motivazioni. Oltre alla scarsa propensione collettiva ad investire in ambito culturale, si aggiungono la fase critica in cui riversa l'Italia da anni, la disponibilità molto limitata di vantaggi fiscali concessi dallo Stato a favore degli investitori culturali e la complessità burocratica che caratterizza ogni processo decisionale nazionale che scoraggia ogni forma di iniziativa a riguardo¹⁴⁵. Per questo motivo solo 10% del finanziamento erogato a favore delle Fondazioni lirico-sinfoniche viene dai privati. Sono essenzialmente due modalità con cui le persone fisiche o le imprese

¹⁴³ Ferrarese, *Le strategie e la gestione di un teatro d'opera. Il Teatro La Fenice di Venezia*, p.79.

¹⁴⁴ Camera dei Deputati. Servizio Studi. XVIII Legislatura. *Le fondazioni lirico-sinfoniche*.

¹⁴⁵ Pieremilio Ferrarese, *Il sostegno privato alle aziende culturali* in Pieremilio Ferrarese, *Le condizioni di equilibrio economico-finanziario delle aziende culturali. Le fondazioni lirico-sinfoniche*, Libreria Cafoscarina Editrice, Venezia, 2014, pp. 109-110.

possono sostenere e finanziare le aziende culturali: le **sponsorizzazioni** o le **donazioni**, anche dette erogazioni liberali. Una sponsorizzazione culturale rappresenta per un'azienda un'attività alternativa di comunicazione, attraverso cui poter nobilitare il proprio marchio e il proprio nome e ricevere una gratificazione di tipo etico scaturita dal sostegno offerto ad un ente che non persegue lo scopo di lucro. Questa può avvenire occasionalmente o divenire una stabile forma di *partnership* duratura nel tempo tra l'azienda e un'organizzazione operante del settore sociale, artistico o musicale. Dal punto di vista giuridico, la sponsorizzazione culturale è regolamentata dall'articolo 120 del Codice dei beni culturali e del paesaggio¹⁴⁶. Per quanto riguarda la seconda forma di finanziamento si può affermare che una donazione, o erogazione liberale, è «il contratto col quale, per spirito di liberalità una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione»¹⁴⁷ e si caratterizzano per la loro assoluta gratuità. Per quanto concerne l'ambito culturale, una svolta positiva è avvenuta grazie al ministro Franceschini con l'emanazione del Decreto Legge n.83 del 31 maggio 2014, il cosiddetto Art Bonus di cui si è visto sopra. Questo ha introdotto un credito d'imposta del 65% sulle erogazioni liberali effettuate dai privati, in modo tale da incentivare un sempre maggiore sostegno privato delle fondazioni¹⁴⁸. Tale decreto è considerato una rivoluzione in tema di turismo e rappresenta un importante passo avanti per favorire il mecenatismo culturale e sensibilizzare la collettività per una maggiore attenzione al patrimonio culturale, materiale ed immateriale, che le istituzioni culturali si propongono di tutelare. Per restare al tema delle Fondazioni lirico-sinfoniche, bisogna aggiungere che, grazie alla legge n. 175 del 22 novembre 2017, «Disposizioni in materia di spettacolo e deleghe al Governo per il riordino della materia»¹⁴⁹ meglio conosciuta come Codice dello Spettacolo, in vigore

¹⁴⁶ Per un approfondimento si fa riferimento ad *ivi*, pp. 111-114.

¹⁴⁷ Codice civile, Titolo V delle donazioni, Capo I, Disposizioni Generali, articolo 769 (Definizione).

¹⁴⁸ Per un approfondimento sulla riforma del 2014 si fa riferimento a Pieremilio Ferrarese, *Il sostegno privato alle aziende culturali*, pp. 126-134.

¹⁴⁹ Legge n. 175 del 22 novembre 2017, *Disposizioni in materia di spettacolo e deleghe al Governo per il riordino della materia*, articolo 5, comma 1.

dal 27 novembre 2017, si amplia ad altri soggetti già finanziati dal FUS la possibilità di ricevere il sostegno di privati attraverso erogazioni liberali che danno diritto al mecenate di usufruire del credito d'imposta Art Bonus¹⁵⁰.

1.1.5 La lirica e il territorio

L'opera lirica, sin dalla sua nascita, ha sempre attratto pubblici eterogenei e ha visto variare il proprio richiamo nel tempo. Soprattutto nell'Ottocento andare ad assistere ad uno spettacolo d'opera, nel mondo occidentale, era considerata un'attività di intrattenimento sia medio-borghese che popolare. Aperta a tutti e da tutti intrapresa. Con l'inizio del Novecento tale tendenza è venuta a mancare. Questo in parte, come già più volte ribadito, per il crescente quantitativo di attività d'intrattenimento alternative. Questo fenomeno a suo tempo portò l'opera a limitare la propria offerta artistica e a rimanere quindi l'appannaggio di pochi eletti appassionati e sostenitori. Conseguenza di ciò è stato lo sviluppo di un atteggiamento di riluttanza e quasi di timore nell'avvicinarsi alla lirica vista come elitaria e non facilmente comprensibile a tutti. Il rispetto, quasi sacrale, che si reputava essere necessario per un approccio a tale genere d'intrattenimento ha però portato ad una notevole perdita di pubblico. Tale situazione si è protratta per un periodo piuttosto lungo che vede, in questi ultimi anni, un miglioramento. La cultura musicale sta vivendo un periodo di rinnovato interesse da parte del pubblico e i Teatri lirici si stanno molto impegnando nel coinvolgimento di fasce di utenza nuove. La diffusione dell'arte musicale sta prendendo forme sempre più innovative, senza però trascurare l'alto livello qualitativo tipicamente caratterizzante dell'opera. In un periodo storico di crisi, non solo economica ma soprattutto culturale ed identitaria, come quello in atto, è fondamentale ritornare alla ricerca delle tradizioni e di quegli elementi immateriali che costituiscono la cultura di un territorio e di un popolo. In questo

¹⁵⁰ www.artbonus.gov.it

senso i teatri rappresentano un centro particolarmente propulsore. Essi sono strettamente connessi al territorio in cui sono fisicamente ubicati. Basti pensare al nome, ad esempio, di una Fondazione lirico-sinfonica, per collocarla automaticamente alla città in cui questa opera. I teatri sono, da una parte, un fattore di produzione importante per l'economia locale, dall'altro un simbolo evocatore di storia e tradizione. Ed è per questo che hanno il compito, arduo ma fondamentale, di costruire valore. Il valore simbolico a cui ci si riferisce deve essere – come si diceva sopra – trasmesso attraverso un'offerta di prodotti nuovi e di attività coinvolgenti che incorporino al loro interno tradizione ed innovazione¹⁵¹. Per realizzare tale proposito, le Fondazioni lirico-sinfoniche si impegnano ad incrementare le attività legate alla promozione del prodotto operistico e quelle del settore educativo. Queste ultime sono rivolte all'educazione musicale a favore del pubblico, soprattutto quello giovanile.

1.1.5.1 La promozione del prodotto operistico

Partendo con l'approfondire gli aspetti legati alla promozione, si può affermare che questa avviene principalmente attraverso due delle attività in cui si articolano i processi di gestione tipici di un'azienda di spettacolo: la comunicazione e la commercializzazione dell'evento teatrale¹⁵². Queste due attività, che hanno assunto nel tempo sempre maggiore rilevanza strategica in tutti i passaggi gestionali, sono avviate sia nella fase successiva alla definizione del cartellone che a ridosso della performance. Inoltre, entrambe devono svolgersi in accordo reciproco. La comunicazione anticipata – rispetto alla performance – del prodotto musicale è vantaggiosa perché, oltre a fidelizzare il pubblico e a consentire ai tour operator di integrare le proprie proposte di vacanze con le rappresentazione proposte dal tetro, catalizza la propria attenzione sull'Ente. Questo migliora le possibilità per il teatro

¹⁵¹ Brunetti, Pinamonti, *Board e sovrintendente: «Croce e delizia» dei teatri lirici*, pp. 309-310.

¹⁵² Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, p. 69.

di essere attraente per eventuali sponsor e finanziatori e dimostra all'interlocutore politico l'effettivo adempimento del suo obiettivo primario: la diffusione della cultura musicale sul territorio e l'educazione della collettività¹⁵³. L'azione di comunicazione ha l'importante compito di fungere da medium tra l'azienda teatrale e il territorio. Con il comunicare, il teatro mostra tempestivamente la propria produzione attraverso comunicati stampa o altro materiale informativo cartaceo o digitale. Per ampliare il coinvolgimento di una più ampia fascia di pubblico, vengono appositamente progettati incontri mirati per critici musicali, potenziali sponsor, o particolari fasce d'utenza. Alcuni teatri, tra cui la Fondazione Teatro La Fenice di Venezia, hanno progettato eventi particolari rivolti al giovane pubblico. Per quanto riguarda il lirico veneziano, negli ultimi anni sono state diverse le serate d'incontro con l'opera rivolte agli studenti under 26, ideate con formula di aperitivo pre-rappresentazione nelle Sale Apollinee del teatro ad un prezzo speciale¹⁵⁴. Per quanto concerne la commercializzazione, essa prende avvio contestualmente alla fase di comunicazione nel momento in cui il pubblico viene a conoscenza dei prezzi del singolo spettacolo o degli abbonamenti e ai potenziali sponsor vengono avanzate proposte per possibili forme di *partnership*. La vendita delle rappresentazioni può avvenire tramite i canali tradizionali della biglietteria o di punti vendita affiliati o tramite canali telematici tramite il web. Alla commercializzazione classica dell'evento teatrale si aggiunge però, con sviluppo, anche quella di beni e servizi accessori come la vendita di gadget all'interno dei bookshop, il noleggio delle sale per l'allestimento di eventi privati, ed anche le visite guidate all'interno della struttura in cui il teatro stesso ha sede¹⁵⁵.

¹⁵³ Ivi, pp.76 – 77.

¹⁵⁴ Per un approfondimento sull'iniziativa si rimanda a www.teatrolafenice.it > area stampa > materiali stampa.

¹⁵⁵ Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, pp. 78 – 79.

1.1.5.2 *Il settore formazione*

Venendo invece al settore della formazione, esso rappresenta l'obiettivo – più volte citato – di educazione alla musica. Ad esso afferiscono attività didattiche che si rivelano strategie utili ad abituare il pubblico – soprattutto quello in età scolare – a fruire di un prodotto artistico così particolare come quello lirico che è il centro propulsore dell'offerta teatrale musicale. Da ciò è chiaro come il teatro lirico appaia, in quest'ottica, come un'istituzione che oscilla tra due polarità: quella dell'intrattenimento e quella dell'educazione¹⁵⁶. La maggioranza dei teatri gestisce internamente il settore educativo, anche se sono numerose le collaborazioni esterne che vedono il coinvolgimento soprattutto delle scuole e dei conservatori, nella figura degli insegnanti, degli animatori e dei genitori per organizzare le attività. Questa figura che si prende l'onere di mediare le informazioni e che partecipa attivamente alla costruzione delle iniziative rappresenta un'importante connessione tra l'istituzione e la scuola. Per una Fondazione lirico-sinfonica è vantaggioso fidelizzare tali risorse che si rivelano fondamentali per la buona riuscita dell'offerta. Vengono così giustificate le iniziative a favore delle famiglie, degli insegnanti coinvolti nei progetti, la messa a punto di materiali didattici appositamente realizzati e varie altre forme di agevolazione utili a creare consensi verso le istituzioni e la collettività. Anche se ogni Fondazione lirico-sinfonica gestisce autonomamente le proprie attività formative perché non esiste un modello predefinito di attività da svolgere (in alcuni teatri il settore formazione è addirittura assente), generalmente il calendario delle attività viene predisposto ogni anno contestualmente al cartellone della stagione. Le strategie educative messe in atto dai teatri per formare il pubblico e per ampliare le fasce d'utenza interessate, sono nel campo della lirica la produzione di spettacoli mirati in grado di accogliere le novità e il cambiamento di linguaggio musicale, le attività laboratoriali ed interattive di ascolto,

¹⁵⁶ Elita Maule, *La diffusione del teatro d'opera nelle giovani generazioni. Strategie delle istituzioni operistiche europee e principi didattici divulgativi*. Tesi di dottorato in Musicologia e Storia del Teatro Musicale presentata alla Facoltà di Lettere dell'Università di Fribourg (Svizzera), Postal (Bolzano), 2010, pp. 29-35.

produzione musicale e gioco con l'assistenza – come si è sopra detto – di operatori specializzati nonché di visite speciali agli spazi teatrali.¹⁵⁷ «Preoccuparsi di iniziare i giovani all'arte, di sensibilizzarli all'arte colta, equivale a puntare sulla domanda del futuro; tutto ciò che viene investito produrrà dividendi. In pratica, si tratta di formare il pubblico di domani»¹⁵⁸.

1.2 L'Archivio Storico: memoria del passato e testimonianza per il futuro

Si è già visto come la legislazione nazionale ha definito il ruolo fondamentale che il patrimonio culturale ha in Italia dichiarando che «appartengono al patrimonio culturale della Nazione tutti i beni aventi riferimento alla storia della civiltà. Sono assoggettati alla legge i beni d'interesse archeologico, storico, artistico, ambientale e paesistico, archivistico e librario, ed ogni altro bene che costituisca testimonianza materiale avente valore di civiltà»¹⁵⁹. Come si può notare, all'interno della vasta categoria di beni figurano anche quelli archivistici. Questi, pur mantenendo diverse caratteristiche analoghe a tutti gli altri beni culturali, quali l'unicità e la conseguente insostituibilità e il loro essere custodi della memoria collettiva, hanno delle peculiarità specifiche. I documenti archivistici per essere fruiti dal pubblico devono non solo essere fruiti visivamente, ma richiedono necessariamente un intervento diretto di consultazione e manipolazione fisica. Questo necessario contatto diretto li rende, senza dubbio, più vulnerabili degli altri. È necessario, ai fini della loro tutela, preservarli in luoghi deputati. La legislazione nazionale definisce questi luoghi prescelti come “Archivi”. All'interno del Codice dei Beni culturali e del Paesaggio s'indica l'Archivio come «una struttura permanente che raccoglie, inventaria e

¹⁵⁷ *Ibidem*.

¹⁵⁸ François Colbert, *Aspetti economici della vita musicale* in Jean Jacques Nattiez, Margaret Bent, Rossana Dalmonte, Mario Baroni, *Il Novecento, Enciclopedia della musica* vol. I, Einaudi, Torino 2001, cit., pp. 948-949.

¹⁵⁹ Atti della Commissione Franceschini del 1967. Dichiarazioni I-LVII. Parte Prima - Beni Culturali. TITOLO I: Dichiarazioni generali. DICHIARAZIONE I: Patrimonio culturale della Nazione.

conserva documenti originali di interesse storico e ne assicura la consultazione per finalità di studio e di ricerca»¹⁶⁰. L'originalità del contenuto archivistico è l'elemento distintivo che li rende insostituibili e tanto importanti per la memoria collettiva. Con lo studio di questi documenti, di proprietà collettiva, si può ricostruire tassello per tassello la storia di un popolo: si riscoprono usi, testimonianze, avvenimenti. La documentazione archivistica nasce con carattere amministrativo, carattere che mantiene nel corso degli anni anche con la perdita del suo primitivo significato pratico-amministrativo e con il prevalere di quello storico-culturale. Entrambi i significati coesistono all'interno del documento d'archivio già dal momento in cui è posto in essere. Chi si avvicina a questa particolare documentazione, tra l'altro, non può e non deve ignorare i condizionamenti, le sollecitazioni, il contesto ed ogni tipo di finalità che ha determinato le modalità di formazione di questo materiale¹⁶¹. Per quanto si reputino importanti e si tenti di preservarne l'integrità, queste testimonianze del vivere e dell'agire dell'uomo sono sempre state delicate e vulnerabili ai fattori esterni sia antropici che naturali. Oltre all'atteggiamento di disattenzione che si assume, ad aggravare lo stato di "salute" di questo materiale delicato si aggiunge la trascuratezza in cui versano alcuni istituti archivistici nazionali. Questo è visibile soprattutto nell'arretratezza delle visioni strategiche dell'ente e nell'assenza di una visione complessiva del lavoro da eseguire nel medio e lungo termine¹⁶².

1.2.1 Il patrimonio archivistico italiano

L'Italia riconosce come proprio ingente patrimonio archivistico gli archivi e i singoli documenti di proprietà dello Stato, delle Regioni e di altri Enti pubblici o territoriali e quelli appartenenti ai privati purché

¹⁶⁰ Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio. TITOLO II: Fruizione e valorizzazione. Capo I: Fruizione dei beni culturali. Sezione I: Principi generali. Articolo 101: istituti e luoghi della cultura.

¹⁶¹ Isabella Zanni Rosiello, *Archivi e memoria storica*, Il Mulino, Bologna, 1987, pp. 46 – 47.

¹⁶² Maria Barbara Bertini, Vincenza Petrilli, *I custodi della memoria, l'edilizia archivistica italiana statale del XX secolo*, Maggioli editore, Rimini, 2014, p. 14

recanti particolare interesse culturale¹⁶³. L'amministrazione archivistica italiana si articola in Archivi di Stato e Soprintendenze archivistiche, previsti di un sistema informativo detto SAN (Sistema Archivistico Nazionale)¹⁶⁴. I primi conservano gli archivi degli stati preunitari, gli archivi storici degli uffici statali e gli altri archivi che lo Stato ha in proprietà o in deposito; alle seconde è affidata la vigilanza sugli archivi di enti pubblici e sugli archivi di soggetti privati che rivestono interesse storico particolarmente importante. Nonostante la mole di documenti riconosciuta e da tutelare, lo Stato non mette a disposizione sufficienti risorse da investire per il sostentamento e il giusto finanziamento degli istituti archivistici. Ne scaturisce un deperimento fisico del materiale di supporto della documentazione. Per ovviare a tale irreversibile danno si sta procedendo, soprattutto negli ultimi anni, con la totale digitalizzazione del patrimonio documentario di molte istituzioni culturali. Processo avviato nella pubblica amministrazione già dagli anni Ottanta del Novecento, ha visto la realizzazione seppur lenta di eccellenti progetti. Le strutture centrali e periferiche dell'amministrazione degli Archivi di Stato oggi si stanno attivamente impegnando nella promozione dell'accesso on line al patrimonio archivistico, ampliando la comunicazione e i servizi sul web, sviluppando sistemi per la descrizione del patrimonio per facilitarne la fruizione e salvaguardare la documentazione archivistica¹⁶⁵.

1.2.1.1 Breve excursus legislativo

In Italia le prime riflessioni sull'organizzazione del patrimonio archivistico iniziarono con la nascita del Regno d'Italia, anche se, già dall'esistenza degli Stati Preunitari, si tentava di riconoscere e tutelare questa documentazione¹⁶⁶. Di seguito si propone un elenco dei

¹⁶³ Boldon Zanetti, *La fisicità del bello.*, cit., p. 43.

¹⁶⁴ Legge n. 291 del 16 ottobre 2003, "Disposizioni in materia di interventi per i beni e le attività culturali, lo sport, l'università e la ricerca e costituzione della Società per lo sviluppo dell'arte, della cultura e dello spettacolo - ARCUS Spa" pubblicata nella *Gazzetta Ufficiale* n. 252 del 29 ottobre 2003.

¹⁶⁵ *DigItalia. Rivista del digitale nei beni culturali*, Numero 0, 2005 (consultazione online).

¹⁶⁶ Paola Carucci, Maria Guercio, *Manuale di archivistica*, Crocci Editore, Roma, 2009, p.17.

provvedimenti che si reputano maggiormente significativi per l'evoluzione legislativa in materia archivistica sul territorio nazionale da dopo l'Unità d'Italia ad oggi:

- **Regio Decreto n. 1852 del 5 marzo 1874** col quale tutti gli Archivi di Stato sono posti nella dipendenza del Ministero dell'Interno. Con tale Decreto venne istituito il Consiglio per gli Archivi le cui competenze erano principalmente di consulenza scientifica e di gestione diretta dei materiali archivistici. Veniva inoltre attuata un'organizzazione piuttosto decentrata con l'istituzione, a livello territoriale, di dieci soprintendenze con circoscrizioni. Queste riproponevano l'ambito territoriale degli Stati preunitari nel dover comprendere diversi Archivi di Stato e svolgere compiti di coordinamento e direzione tecnico-archivistica, di vigilanza, sugli archivi degli enti locali¹⁶⁷.

- **Regio Decreto n. 2552 del 27 maggio 1875**¹⁶⁸ per l'ordinamento generale degli Archivi di Stato; è composto da settantanove articoli e rappresenta il primo e fondamentale tentativo di legiferare in materia di formazione del personale, organizzazione interna e servizi archivistici¹⁶⁹.

- **Regio Decreto n. 364 del 20 giugno 1909** che stabilisce e fissa norme per l'inalienabilità delle antichità e delle belle arti. Questo decreto sancì, esclusivamente per le cose mobili e immobili d'interesse storico, archeologico o artistico¹⁷⁰, l'inalienabilità dei beni dello Stato,

¹⁶⁷ *Ivi*, p.18

¹⁶⁸ Per un approfondimento sulla formazione del personale, organizzazione dell'Archivio di Stato e dei servizi archivistici si rimanda al Regio Decreto n. 2552 del 27 maggio 1875.

¹⁶⁹ Carucci, Guercio, *Manuale di archivistica*, cit., p.18.

¹⁷⁰ Regio Decreto n. 364 del 20 giugno 1909 che stabilisce e fissa norme per l'inalienabilità delle antichità e delle belle arti:

Art 1 - Sono soggette alle disposizioni della presente legge le cose immobili e mobili che abbiano interesse storico, archeologico, paleontologico, paleontologico o artistico. Ne sono esclusi gli edifici e gli oggetti d'arte di autori viventi o la cui esecuzione non risalga ad oltre cinquant'anni. Tra le cose mobili sono pure compresi i codici, gli antichi manoscritti, gli incunabuli, le stampe e incisioni rare e di pregio e le cose d'interesse numismatico.

Art 2 - Le cose indicate nell'art. 1 sono inalienabili quando appartengono allo Stato. Sono pure inalienabili le cose mobili quando appartengono a provincie, a comuni, a istituti pubblici civili ed ecclesiastici ed altri corpi morali legalmente riconosciuti. Ma il Ministro per la pubblica istruzione può autorizzare l'alienazione di tali cose a favore dello stato o di un altro degli enti su menzionati, purché non ne derivi danno alla loro conservazione e non ne sia menomato il pubblico godimento. Le cose immobili previste dall'art. 408 del Codice civile e quelle considerate tali ai sensi dell'art. 414 dello stesso Codice, le quali appartengono agli enti sopra menzionati, possono essere alienate anche a favore di privati, previa autorizzazione del Ministro, su parere conforme del Consiglio superiore per le antichità e le belle arti. In

l'obbligo di denuncia di ogni trasmissione di proprietà e di possesso, il diritto di prelazione e anche il divieto di esportazione nel caso in cui questo avesse costituito un grave danno per l'archeologia, la storia e l'arte¹⁷¹.

- **Regio Decreto n. 1089 del 1° giugno 1939**, nota come legge Bottai «Tutela delle cose di interesse artistico e storico». La legge Bottai è composta di ben settantatré articoli ed ha rappresentato per più di sessant'anni il testo fondamentale in materia di tutela dei beni culturali anche di natura archivistica. Una vasta gamma di oggetti tra cui manoscritti, autografi, carteggi e documenti notevoli, iniziarono, con questa legge, ad essere presi in considerazione anche per il loro valore culturale¹⁷²;

- **Legge n. 2006 del 22 dicembre 1939** “Nuovo Ordinamento degli Archivi del Regno” aggiornava la disciplina riguardante gli Archivi del Regno d'Italia¹⁷³. L'Amministrazione degli Archivi di Stato rimaneva legata al Ministero dell'Interno ma si procedette all'istituzione di scuole di archivistica e paleografica e alla creazione di Archivi di Stato in ogni capoluogo di Provincia. Il testo della legge si chiude infine con l'elenco, chiaro e definitivo, di tutti i venti Archivi di Stato, nei capoluoghi di Regione, le settantaquattro Sezioni di Archivi di Stato, nei capoluoghi di Provincia, e le nove Soprintendenze archivistiche, con funzioni di vigilanza sugli archivi non statali, posti nelle città di Venezia, Torino, Genova, Milano, Bologna, Firenze, Roma, Napoli, Palermo¹⁷⁴;

- **Decreto Legge n. 657 del 1974** “Istituzione del Ministero per i beni culturali e per l'ambiente”. Con questo decreto legislativo venne

entrambe le ipotesi previste dai due precedenti capoversi il Governo ha facoltà di esercitare il diritto di prelazione a norma dell'art. 6.

¹⁷¹ Alessandro Ferretti, *Diritto dei Beni Culturali e del Paesaggio*, Simone, Napoli, 2005, p. 7.

¹⁷² Legge n. 1089 del 1 Giugno 1939 “Tutela delle cose d'interesse Artistico o Storico” pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 184 dell'8 agosto 1939

Capo I. Disposizioni Generali

Art. 1. Sono soggette alla presente legge le cose, immobili e mobili, che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnografico, compresi: a) le cose che interessano la paleontologia, la preistoria e le primitive civiltà; b) le cose d'interesse numismatico; c) i manoscritti, gli autografi, i carteggi, i documenti notevoli, gli incunaboli, nonché i libri, le stampe e le incisioni aventi carattere di rarità e di pregio

¹⁷³ Per un approfondimento si rimanda a Ferretti, *Diritto dei Beni Culturali e del Paesaggio*, p. 9.

¹⁷⁴ Legge n. 2006 del 22 dicembre 1939 “Nuovo Ordinamento degli Archivi del Regno”, Annessi A, B, C.

istituito il Ministero per i Beni culturali e ambientali, in cui confluivano la Direzione delle biblioteche e accademie e la Direzione delle antichità e belle arti, provenienti dal Ministero della Pubblica Istruzione. Inoltre, nella legge di conversione risultava inclusa nel nuovo dicastero anche la Direzione generale degli Archivi di Stato proveniente dal Ministero dell'Interno¹⁷⁵. L'ordinamento del nuovo Ministero fu approvato l'anno successivo. Con il trasferimento dell'amministrazione archivistica al Mibact venne soppresso il Consiglio superiore degli archivi, i cui compiti erano adesso svolti dal Comitato di settore per i beni archivistici all'interno del Consiglio nazionale per i beni culturali e ambientali. Nel nuovo Ministero la Direzione generale degli Archivi diventò Ufficio centrale per i beni archivistici, mentre la tradizionale denominazione di Direzione generale rimase per gli affari generali e del personale. L'organizzazione interna dell'Ufficio centrale per i beni archivistici non subì, invece, modifiche rilevanti. A livello periferico rimase la duplice struttura, nei capoluoghi di Provincia, degli Archivi di Stato per la conservazione dei documenti statali preunitari e italiani, e, a livello regionale, delle Soprintendenze Archivistiche per la vigilanza sugli archivi non statali¹⁷⁶;

- **Decreto Legislativo n. 42 del 1° maggio 2004** “Codice dei Beni culturali e del paesaggio”. Fondamentale testo normativo per quanto riguarda la tutela. Con le disposizioni in esso presenti, l'interesse archivistico è stato equiparato, anche a livello legislativo, a quello artistico, storico, archeologico proprio in base alla natura di «testimonianza avente valore di civiltà». Per questa ragione, anche per i beni archivistici sussiste il vincolo istituzionale della conservazione, la quale viene garantita dal Codice nel quale si legge: «La conservazione del patrimonio culturale è assicurata mediante una coerente, coordinata e programmata attività di studio, prevenzione, manutenzione e restauro»¹⁷⁷.

¹⁷⁵ Carucci, Guercio, *Manuale di archivistica*, cit., p. 19.

¹⁷⁶ *Ibidem*.

¹⁷⁷ Decreto Legislativo n. 42 del 22 gennaio 2004., Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 Legge 6 luglio 2002, n. 137, Sezione II: Misure di conservazione, articolo 29 Conservazione.

1.2.1.2 Organizzazione archivistica in Italia

In Italia gli Archivi fanno capo al Ministero dei Beni e delle Attività culturali, MiBAC, la cui struttura è stata definita a seguito dell'entrata in vigore del Decreto del Presidente della Repubblica n. 233 del 26 novembre 2007, "Regolamento di riorganizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali". Questa ha poi subito una serie di revisioni negli anni che hanno portato all'attuale assetto. Questo è stato recentemente ristabilito con un Decreto Legge¹⁷⁸, ed approvato il 2 luglio 2018. Una delle modifiche sostanziali apportate, ha interessato la delega al Turismo che, dal Ministero dei Beni Culturali è passata a quello dell'Agricoltura. Ciò ha comportato un decremento delle Direzioni Generali del MiBAC che sono ritornate ad essere dieci: musei; archeologia, belle arti e paesaggio; educazione e ricerca, archivi; biblioteche e istituti culturali; bilancio; organizzazione; cinema; spettacolo; architettura contemporanea e periferie urbane. Queste, coordinate da un Segretario Generale, rappresentano la struttura operativa del Ministero.



Figura 1. Organigramma del Mibac

¹⁷⁸ Decreto Legge del 12 luglio 2018, n. 86 "Disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni dei Ministeri dei beni e delle attività culturali e del turismo, delle politiche agricole alimentari e forestali e dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare, nonché in materia di famiglia e disabilità"

Al vertice dell'Organigramma vi è il Ministro seguito dai Sottosegretari. Gli organi di staff sono rappresentati dagli uffici di diretta collaborazione, gli Organi consultivi centrali, il Comando dei Carabinieri per la tutela del patrimonio culturale e l'Organismo Indipendente di valutazione della performance (OIV). Tra le Direzioni Generali, figura quella degli Archivi. Come si può notare dalla Figura 2, questa ha, sotto il proprio controllo dodici Soprintendenze archivistiche e bibliografiche, tre Soprintendenze archivistiche, l'Archivio Centrale dello Stato, l'Istituto Centrale per gli archivi e ben 101 Archivi di Stato. Questi sono presenti sul territorio nazionale presso ogni capoluogo di provincia. Gli archivi appartenenti ad enti pubblici non statali e quelli storici privati sono, invece, affidati alla vigilanza preposta dall'ente a cui appartengono.



Figura 2. Particolare dell'organigramma: Direzione Generale Archivi

Per quanto riguarda la Direzione Generale degli Archivi nello specifico, essa «svolge le funzioni e i compiti relativi alla tutela e alla valorizzazione dei beni archivistici»¹⁷⁹. Il decreto stabilisce che la Direzione Generale esercita i poteri di direzione, indirizzo,

¹⁷⁹ Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 171 del 29 Agosto 2014, art. 21 Direzione Generale «Archivi».

coordinamento. Tra le sue attività figurano la razionalizzazione degli immobili e degli spazi destinati agli archivi; l'autorizzazione di ogni intervento necessario sui beni archivistici sottoposti a tutela tra cui il prestito per mostre o esposizioni; l'elaborazione di programmi concernenti studi, ricerche e iniziative scientifiche. Esercita inoltre le funzioni in materia di riproduzione e restauro dei beni archivistici, elaborazione scientifica e conservazione della memoria digitale. Svolge, come sopra detto, funzioni d'indirizzo e controllo in materia di valorizzazione dei beni archivistici. Cura inoltre la promozione accordi culturali con istituzioni particolarmente prestigiose, sia sul territorio nazionale che internazionale. Per quanto riguarda l'ordinamento e l'inventariazione, la Direzione esercita il coordinamento di tutti i sistemi informativi archivistici nazionali, studiando e rendendo applicativi i sistemi di conservazione permanente degli archivi digitali. Tal proposito viene continuamente promosso attraverso iniziative di formazione e aggiornamento. La Direzione volge, altresì, le funzioni amministrative e contabili in accordo con gli organi preposti, al fine di programmare e rendere fattibili le attività programmate¹⁸⁰.

1.2.2 L'Archivio e il territorio

1.2.2.1 Attività: i beni archivistici tra tutela e valorizzazione

Con il Decreto del Presidente della Repubblica n. 1409 del 30 settembre 1963, l'Amministrazione archivistica italiana si è vista attribuire ufficialmente dei compiti specifici, espressi attraverso le norme relative all'ordinamento e al personale degli archivi. Questi erano:

Conservazione, definita come tutte le attività di ordinamento, inventariazione, valorizzazione e fruizione pubblica dei documenti;

Sorveglianza sulla produzione, organizzazione e conservazione del materiale archivistico;

¹⁸⁰ *Ibidem.*

Vigilanza sugli archivi non statali pubblici e privati, esercitata dalle Soprintendenze archivistiche;

Tutela dei documenti dello Stato e di enti pubblici detenuti da terzi, affidata alle Soprintendenze archivistiche;

Ricerca scientifica esercitata da tutti gli istituti archivi;

Didattica in materia di archivistica, paleografia, e diplomatica esercitata dalle scuole operanti presso gli archivi di Stato¹⁸¹.

La stessa legge istituiva presso il Ministero dell'Interno – che, come abbiamo visto, era l'organo dello Stato che si occupava della direzione degli archivi – la Direzione Generale degli Archivi di Stato. Questa faceva da garante per l'attuazione dei compiti sopra descritti. Oggi, pur rimanendo pressoché simili, le attività di tutela, valorizzazione e conservazione svolte dagli archivi, sono principalmente regolamentate e descritte dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio¹⁸². Il Ministero per i Beni e le Attività culturali si occupa invece della gestione del patrimonio archivistico. Nel regolamento di organizzazione di quest'ultimo¹⁸³ si parla, all'articolo 15, di funzioni di tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio archivistico dello Stato svolte dagli Archivi di Stato. L'organizzazione attuale del Mibac verrà descritta più avanti. Tornando al Codice, esso definisce invece le attività di tutela¹⁸⁴ e valorizzazione¹⁸⁵, inglobando la conservazione

¹⁸¹ Daniela Porro, *L'Amministrazione archivistica italiana. Struttura e compiti*, consultazione online.

Per un approfondimento si rimanda anche a Decreto del Presidente della Repubblica n. 1409 del 30 settembre 1963, "*Norme relative all'ordinamento ed al personale degli archivi di Stato*".

¹⁸² Nelle Premesse a questa tesi si è già fatto riferimento a questo importante testo normativo. Qui si vuole sottolineare il legame che esso stabilisce con gli articoli 9 e 117 della Costituzione. Nell'art. 9 viene utilizzata la parola tutela in un senso ampio, definendo la Repubblica italiana garante di questa attività; nell'art. 117 si attribuisce allo Stato il compito di tutelare i beni culturali, ad esso e alle Regioni la loro valorizzazione e la conseguente promozione di attività culturali.

¹⁸³ Ci si riferisce al Decreto del Presidente della Repubblica n. 441 del 29 dicembre 2000, *Regolamento recante norme di organizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali*.

¹⁸⁴ Articolo 3 Tutela del patrimonio culturale: 1. La tutela consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette, sulla base di un'adeguata attività conoscitiva, ad individuare i beni costituenti il patrimonio culturale ed a garantirne la protezione e la conservazione per fini di pubblica fruizione. 2. L'esercizio delle funzioni di tutela si esplica anche attraverso provvedimenti volti a conformare e regolare diritti e comportamenti inerenti al patrimonio culturale.

¹⁸⁵ Articolo 6 Valorizzazione del patrimonio culturale: 1. La valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale. In riferimento al paesaggio, la valorizzazione comprende altresì la riqualificazione degli immobili e delle aree sottoposti a tutela compromessi o degradati, ovvero la realizzazione di nuovi valori paesaggistici

nell'ambito della tutela. Le misure conservative sono infatti descritte negli articoli da 29 a 44 nella Sezione II del Titolo I dedicato alla tutela. In questi vengono menzionati gli interventi diretti alla salvaguardia dei beni e gli obblighi di conservazione assegnati allo Stato, alle Regioni, agli enti pubblici territoriali e non, alle persone giuridiche private che non perseguono scopo di lucro. Bisogna notare che il Codice presenta un'incongruità che è particolarmente evidente per il settore archivistico. Questa riguarda appunto l'inconciliabilità tra la tutela – compito riservato unicamente allo Stato – e le funzioni di conservazione affidate anche alle Regioni e agli enti territoriali. Come si diceva, tale contrasto è evidente soprattutto per i beni archivistici in quanto il loro obbligo di conservazione per lo Stato, le Regioni e gli altri enti pubblici territoriali e non discende dalla legge in ragione della natura giuridica del beni in questione¹⁸⁶. Per tale ragione, gli articoli del Titolo I trovano applicazione soltanto per alcuni beni archivistici – quali quelli privati – che per essere tutelati devono vedersi riconosciuto l'interesse culturale. Le stesse disposizioni risultano scontate per gli archivi – come quelli della pubblica amministrazione – che sono ritenuti culturali per obbligo di legge¹⁸⁷. Come si può notare, l'applicazione delle attività di tutela e valorizzazione dei beni archivistici è piuttosto variabile anche in ragione della natura giuridica dell'istituto di conservazione presso cui sono custoditi i documenti archivistici¹⁸⁸. Per quanto concerne l'attività di valorizzazione – che, come si è visto, riguarda la promozione della conoscenza dei beni culturali di cui ne garantisce anche una migliore fruibilità –, per i beni archivistici è importante sottolineare soprattutto attività di studio. Questa, anche se si tratta di beni privati dichiarati di interesse culturale, deve essere garantita gratuitamente all'utenza. A questo si aggiungono anche tutta una serie di attività definite “servizi aggiuntivi”. Questi riguardano il servizio editoriale e di vendita di pubblicazioni e audiovisivi; il servizio di riproduzione dei documenti

coerenti ed integrati. 2. La valorizzazione è attuata in forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicarne le esigenze. 3. La Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale.

¹⁸⁶ Per un approfondimento si fa riferimento a Carucci, Guercio, *Manuale di archivistica*, pp. 29-31.

¹⁸⁷ *Ibidem*.

¹⁸⁸ Per un approfondimento sulle differenti tipologie d'istituto di conservazione si rimanda a *Ivi*, pp. 31-42.

archivistici, essenziale per la ricerca archivistica; la promozione di studi e ricerche affidate al Ministero, alle Regioni e ad altri enti pubblici territoriali con la collaborazione delle università; i servizi di assistenza e didattica ed accoglienza. In alcuni casi sono previsti addirittura servizi di caffetteria e ristorazione e organizzazione di mostre ed eventi culturali di diversa tipologia. Per le attività esposte sono opportunamente previste delle forme di finanziamento prevalentemente private¹⁸⁹. Il Codice dei Beni Culturali espone delle specifiche linee guida per la valorizzazione che, attraverso delle disposizioni rivolte alle Regioni e altri enti pubblici territoriali, porta a forme differenziate di intervento. Si ritiene opportuno – ai fini del presente lavoro – soffermarsi ulteriormente sulle attività di valorizzazione rivolte alle fonti archivistiche non statali. Queste hanno la peculiarità di essere capillarmente diffuse, e quindi conservate su tutto il territorio nazionale. L'amministrazione archivistica centrale compie un ruolo molto importante per quanto concerne la valorizzazione di questi fondi; con la collaborazione preziosa e il coordinamento con le Soprintendenze, le Regioni e con diverse Istituzioni anche private, ha organizzato momenti di confronto e discussione comune per ideare soluzioni alle non trascurabili difficoltà che caratterizzano il policentrismo di questi beni archivistici. Tra queste iniziative, una grande importanza, è sicuramente rivestita dalla pubblicazione di guide ed inventari e l'istituzione del sistema informativo nazionale, meglio noto come SIUSA. Quest'ultimo, molto utile per uniformare i criteri descrittivi dei fondi archivistici non prettamente statali. Attività di valorizzazione hanno riguardato anche la programmazione di interventi ed agevolazioni fiscali al fine di garantire il finanziamento degli archivi considerati di notevole interesse storico e culturale¹⁹⁰.

¹⁸⁹ *Ivi*, p. 43.

¹⁹⁰ Per un approfondimento si rimanda a *ivi*, p. 44.

1.2.3 Una particolare tipologia: l'Archivio Storico della Fondazione lirico-sinfonica

L'analisi si vuole ora soffermare su una particolare tipologia di Archivio, quello appartenente ad una Fondazione lirico-sinfonica. Tra le sue caratteristiche peculiari bisogna annoverare, in primis, il suo carattere storico, in quanto custode degli atti di valenza storica legati all'ente. Importante sottolineare che questo patrimonio documentario viene continuamente accresciuto, per rendere atto costantemente della vita amministrativa e delle attività culturali che l'ente continua ad eseguire. Emerge così un'altra caratteristica, quella di essere un archivio vivo ed in continua evoluzione¹⁹¹. L'Archivio storico di una Fondazione lirico-sinfonica può essere considerato un archivio pressoché privato. Tanto in ragione del fatto che appartiene ad un Ente, quello teatrale in questo caso, e raccoglie documenti ad esso legati che sono stati dichiarati dal Sovrintendente, della cui giurisdizione fanno parte, di notevole interesse storico¹⁹². Tuttavia in questo archivio vengono conservate anche fonti non private in quanto possono essere presenti anche nuclei di documentazione pubblica connessi a differenti tematiche¹⁹³; inoltre, questo ha la caratteristica peculiare di conservare un fondo che si differenzia per la sua varietà di materiale custodito. In esso è conservata una vasta gamma di beni tra cui documenti amministrativi del teatro, partiture, bozzetti, figurini, manifesti, locandine, carteggi, fotografie, materiali audiovisivi, ritagli di stampa. In alcuni casi anche costumi, realizzati da costumisti e sarti noti o appartenenti ad interpreti di notevole importanza e componenti della scenografia, realizzate da architetti e scenografi di fama internazionale. Ogni tipologia documentaria possiede degli standard di riferimento distinti per la catalogazione e la tutela. Questi devono essere applicati nel rispetto del mantenimento dell'organicità, che rende coerente tutto l'insieme che costituisce l'Archivio nella Fondazione lirico-sinfonica. Un patrimonio quello descritto, strettamente connesso alla realizzazione dello spettacolo – fine ultimo di un Lirico –, che fino a

¹⁹¹ Sergio Jerardi, *Manuale pratico di archivistica*, Maggioli Editore, Rimini, 1990, p. 19.

¹⁹² *Ivi*, p.15.

¹⁹³ Carucci, Guercio, *Manuale di archivistica.*, pp. 40-41.

pochi anni fa rischiava di essere interamente dimenticato, a causa di danni, dispersioni, e poca cura. Tale atteggiamento mette in luce la poca considerazione – a volte il disinteresse – di alcune tra queste istituzioni che sono unicamente concentrate sulla propria produttività. Vedono l'Archivio più come un fardello che non come una risorsa preziosa. È qui che si vuole invece sottolineare la necessità da salvaguardare e valorizzare questo patrimonio, che è di fondamentale importanza per la ricostruzione storica del melodramma italiano e delle modalità rappresentative da esso assunte nei palcoscenici nazionali. La Direzione Generale per gli Archivi e la Direzione Generale dello Spettacolo dal vivo hanno avviato un progetto¹⁹⁴ finalizzato al recupero e alla valorizzazione di tale tipologia. Tra i maggiori beneficiari di questo intervento è stato l'Archivio storico dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia. Il progetto «promuove e coordina le attività relative alla conservazione, tutela e valorizzazione del patrimonio archivistico nazionale e per tale motivo ha ritenuto di dover fornire ai responsabili di tale patrimonio linee specifiche d'indirizzo su un problema di estrema attualità»¹⁹⁵. Si ritiene di notevole importanza l'intento proposto di voler responsabilizzare il personale competente. La protezione degli archivi dipende in gran parte dalla professionalità e dalle competenze dei responsabili e del personale ai quali sono affidati gli Archivi. Le linee guida auspicano una maggiore sensibilizzazione sia delle Fondazioni lirico-sinfoniche sia degli studiosi e del pubblico nei confronti di questo patrimonio. Qualche passo in avanti si sta compiendo in quanto, diversi sono fondi delle Fondazioni lirico-sinfoniche in fase di riordino e inventariazione di cui la consultazione può anche avvenire online. Tuttavia, ricostruire una mappa completa dei fondi che sono conservati all'interno di queste Istituzioni, nonostante diversi censimenti settoriali ed inventari non è sempre un'operazione semplice. Sopra si è accennato al carattere vivo dell'Archivio, e ciò porta ad un'osservazione. I materiali posti in essere

¹⁹⁴ Si rimanda alla pubblicazione del lavoro prodotto in Monica Calzolari, Cecilia Prosperi, *Linee Guida per la prevenzione dei rischi e la reazione alle emergenze negli Archivi*, pubblicazioni degli Archivi di Stato, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo e Direzione Generale per gli Archivi, 2014.

¹⁹⁵ *Ivi*, p. 7.

durante l'attività musicale ed artistica del teatro non possono e non devono riguardare esclusivamente l'ambito strettamente archivistico. Per far sì che diventino attivi portatori di cultura, essi devono essere coinvolti anche in un ambito museale. Ciò a dimostrazione di come questi settori non siano separati ma, al contrario, presentino terreni di incontro nei quali le rispettive metodologie possono contaminarsi e integrarsi a vicenda¹⁹⁶. A tal proposito, nel capitolo successivo, si propone un'analisi di due Fondazioni lirico-sinfoniche italiane che hanno sperimentato questo genere di contaminazione attraverso la realizzazione di un museo a partire dal proprio patrimonio archivistico.

1.3 Il Museo: “vetrina” del patrimonio artistico e culturale

Pur avendo una storia molto lunga, che parte dal *Museion* dell'antica Grecia per passare alle “camere delle meraviglie” cinquecentesche, il museo – nel senso moderno del termine – viene ufficialmente istituito nel Settecento. In Europa gli intellettuali borghesi, nuova classe sociale in ascesa, si fanno promotori della trasformazione delle proprie collezioni d'arte private in patrimonio pubblico. Si sviluppa così una nuova sensibilità che rivolge un'attenzione maggiore alla conservazione di questo patrimonio culturale considerato d'interesse nazionale e dunque collettivo¹⁹⁷. Il compito primario del museo diviene dunque quello dell'educazione del pubblico. Compito fondamentale che tutt'ora perseguono tutte le istituzioni museali. Di questo aspetto se ne parlerà nelle pagine seguenti in maniera più approfondita. Nel corso del tempo, contestualmente ai cambiamenti culturali che hanno accompagnato epoche diverse, sono state molteplici le definizioni attribuite al museo come “tempio dell'arte”, “santuario della memoria” o, più di recente, “cattedrale laica della città contemporanea”¹⁹⁸. Risulta evidente che al museo si attribuisce da sempre un'aurea di sacralità. Oggi, questa visione utopica che, seppur condivisibile, vedeva il museo

¹⁹⁶ *Gli Archivi delle Fondazioni lirico-sinfoniche*, Portale online Archivi della Musica.

¹⁹⁷ Alessandra Criconia, *L'architettura dei musei*, Carocci Editore, Roma, 2011, pp. 13-17.

¹⁹⁸ *Ivi*, p. 22.

incentrato unicamente sugli oggetti, viene superata dall'attenzione attribuita all'orientamento del visitatore. Questa variazione di tendenza è stata concretizzata attraverso diverse definizioni legislative di museo. Per l'ICOM, l'International Council of Museum, «il Museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e specificamente le espone per scopi di studio, istruzione e diletto»¹⁹⁹. Nell'ordinamento giuridico italiano, nel 2014 il MibacT (oggi Mibac) ha adottato tale definizione con un Decreto ministeriale²⁰⁰, aggiungendo la frase «promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica». Questo decreto ha, tra l'altro, introdotto grandi novità nell'organizzazione del sistema museale nazionale, definendo la missione dei musei e nuove modalità di gestione economica. Ha inoltre promosso un forte investimento sulla valorizzazione del patrimonio culturale italiano. Anche il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio offre una definizione di Museo definendolo come «una struttura permanente che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio»²⁰¹. Il Museo rappresenta, insieme agli Archivi ed alle Biblioteche, la memoria dell'uomo, e la sua conservazione in quanto raccoglitori di oggetti simbolici. Tuttavia, come descritto anche dal legislatore nazionale, in quanto istituzione culturale deve garantire – oltre la conservazione – anche la fruizione del patrimonio che custodisce. Tale legame determina l'obbligo da parte del museo di dover rendere conto della propria attività. La comunità museale ha, a tal proposito, individuato delle modalità per

¹⁹⁹ Statuto ICOM Italia, art. 2, entrato in vigore il 16 aprile 2008.

²⁰⁰ Decreto del 23 dicembre 2014 *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*: Art. 1- Definizione e missione del museo 1. Il museo è una istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e le espone a fini di studio, educazione e diletto, promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica.

2. In attuazione dell'art. 9 della Costituzione, l'attività dei musei statali è diretta alla tutela del patrimonio culturale e alla promozione dello sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica.

²⁰¹ Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42. *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, ai sensi dell'articolo 10 Legge 6 luglio 2002, n. 137. Titolo II Fruizione e valorizzazione. Capo I: Fruizione dei beni culturali. Sezione: I Principi generali Articolo 101 Istituti e luoghi della cultura, comma 2, lettera a.

valutare come queste istituzioni culturali svolgono i propri compiti. Le associazioni professionali legate al mondo museale hanno stabilito degli standard di qualità ai fini del monitoraggio e del miglioramento delle prestazioni dei musei. In Italia ciò si è realizzato con la stesura dell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei²⁰². Nel documento vengono indicate otto aree di attività: lo status giuridico che rappresenta il documento regolatore del funzionamento dell'istituzione, di cui garantisce la coerenza nella gestione; l'assetto finanziario che rappresenta la dotazione di risorse economiche adeguate al conseguimento degli obiettivi strategici; la struttura del museo che viene valutata in base alla qualità dei servizi; il personale che deve essere adeguatamente preparato e presente in numero sufficiente a garantire il funzionamento della struttura; la sicurezza delle persone e della collezione che viene garantita attraverso la prevenzione, ovvero l'analisi dei rischi con annesse strategie risolutive; la gestione della collezione che deve essere chiarita attraverso la redazione di un documento che individui da un lato le modalità di gestione e di cura della collezione e dall'altro armonizzi il perseguimento delle finalità di conservazione e fruizione del patrimonio culturale; i rapporti con il pubblico visibili nel ventaglio di servizi offerti, nella segmentazione dell'utenza per la realizzazione di proposte – ad esempio di visita – variegata e personalizzata; ed infine i rapporti con il territorio. Quest'ultimo standard, molto importante ai fini di questo lavoro, rappresenta una peculiarità del sistema museale italiano. Il museo deve costituire una risorsa per il territorio, deve essere uno strumento di tutela attiva che contempra insieme tutela e valorizzazione²⁰³. Di conseguenza la gestione di un museo deve avvenire anche attraverso l'applicazione di logiche manageriali come una vera e propria impresa culturale. Il museo deve, dunque, divenire “impresa” programmando, progettando e pianificando la gestione delle proprie risorse per poter

²⁰² Decreto Legislativo n.112/98, art. 150 comma 6: Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.

²⁰³ Maria Vittoria Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo*, Carocci Editore, 2011, Roma, pp. 71-73.

raggiungere i propri obiettivi e risultati con azioni adeguate al mantenimento dell'economicità²⁰⁴. In esso devono convivere un'anima istituzionale e uno spirito aziendale. La prima si fa garante della già citata tutela, di ogni attività diretta a riconoscere, conservare e proteggere i beni museali. Il secondo, riguarda più strettamente le attività di valorizzazione e fruizione. La missione del Museo, dunque, è tutelare e valorizzare. È qui necessario sottolineare che l'ottica aziendale, di cui necessita il museo, non esclude le attività istituzionali che anzi contestualizza nell'ambito delle operazioni di organizzazione e gestione. È intuitivo comprendere quanto il sistema dell'azienda museo risulti complesso, soprattutto se si fa riferimento all'insieme delle relazioni che il museo intesse con un elevato numero di attori: il pubblico dei visitatori, i fornitori di beni e servizi, i finanziatori e non ultimo il personale dipendente²⁰⁵.

1.3.1 Il prodotto museale

I musei, tra gli edifici pubblici a destinazione culturale, si distinguono per essere contenitori di oggetti scelti per le loro caratteristiche di fattura, originalità, bellezza e assemblati per favorire la conoscenza attraverso attività di ricerca e di studio. Perché un oggetto diventi un "pezzo da museo" ed entri a far parte della collezione, di esso bisogna prima valutare l'autenticità, la provenienza, l'integrità e l'interesse economico, artistico e scientifico. Successivamente questo viene certificato ed inserito nella collezione. Da questo momento in poi l'oggetto in questione diviene inalienabile: non può essere venduto o estromesso dal nucleo museale in quanto ormai avulso dal circuito di scambio dei beni²⁰⁶. È importante sottolineare come l'oggetto museale ha una duplice natura: una tangibile (materia e forma) ed una

²⁰⁴ *Ivi*, pp. 78-79.

Sul concetto di economicità e di aziendalizzazione di un istituto culturale si è già detto in merito alle Fondazioni lirico-sinfoniche.

²⁰⁵ Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017, p. 17 – 22.

²⁰⁶ Criconia, *L'architettura dei musei*, p. 179-181.

intangibile (i significati che trasmette). Sono già stati presi in esame, nelle Premesse al presente lavoro, il concetto di bene culturale e la sua evoluzione legislativa. Si è visto come grazie alla Convenzione mondiale per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, adottata dall'UNESCO nel 2003, viene ufficialmente introdotta sotto l'accezione di patrimonio culturale anche la categoria di patrimonio culturale intangibile. Si reputa ora opportuno valutare l'oggetto museale in un'ottica aziendale. In tale contesto, esso rappresenta un prodotto: il prodotto museale. Esso, così inteso, costituisce il cardine processuale di valorizzazione dell'attività museale. Tra l'altro, occorre sottolineare che la definizione delle caratteristiche del prodotto museale si basa sugli elementi distintivi del patrimonio culturale. Caratteri che devono ritenersi rilevanti dal punto di vista economico-gestionale e che ne influenzano l'utilizzo. Essi sono:²⁰⁷

- **accessibilità**: intesa come la facilità di accesso in senso pratico, è fondamentale per garantire l'operatività e la rilevanza del patrimonio culturale a beneficio degli utenti. Riguarda anche i servizi di accoglienza, garantiti dai servizi aggiuntivi²⁰⁸. Tale concetto può anche essere esteso alla possibilità di fornire informazioni sull'oggetto culturale, quanto più esplicative possibili, anche agli utenti che non sono in possesso di una preparazione idonea alla visita;

- **contenuto economico**: nel contesto museale – pur rispettando i vincoli di conservazione e inalienabilità in quanto bene – il prodotto museale rappresenta un fattore che genera ricavi (si fa riferimento a quelli ottenuti ad esempio dalla biglietteria, dai punti vendita attraverso la vendita di libri e guide o dalla caffetterie). In senso lato si può pensare ad un'opera d'arte conservata in un museo come una risorsa

²⁰⁷ Per un approfondimento si rimanda a Maurizio Rispoli, *Strumenti e concetti per l'analisi economico-gestionale dell'industria culturale: un'introduzione*, in Giorgio Brunetti, Maurizio Rispoli, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 2009, pp. 22-26.

²⁰⁸ Ci si riferisce ai servizi che il museo offre al proprio pubblico: servizi di informazione e di accoglienza del pubblico; servizi di biglietteria, anche on line; servizi di guida, assistenza didattica, centri di incontro; organizzazione di mostre, manifestazioni culturali e iniziative promozionali; servizio editoriale, negozi museali, vendita in e-commerce; servizi di caffetteria e ristorazione.

economica la cui fruizione viene offerta, ad un certo prezzo, al pubblico;

- **degradabilità** o anche **distruzione**: da evitare con ogni mezzo disponibile. Si deve ricorrere necessariamente all'attuazione di attività di tutela del bene compromesso o a rischio. Ciò sempre nel rispetto, da un lato degli aspetti di critica d'arte e storia e dall'altro, di quelli che riguardano la gestione dell'azienda museo;

- **durata**: generalmente molto lunga per il patrimonio tangibile e infinita per quello intangibile – o almeno così ci si auspica – in quanto trasmissibile di generazione in generazione;

- **illimitatezza** in riferimento al contesto favorevole all'affermazione di nuove forme di produzione culturale che integrino quelle già esistenti;

- **insostituibilità** del prodotto museale scaturisce dalla sua unicità, dal suo valore non sostituibile con una copia;

- **irriproducibilità**: sottolinea l'originalità dei prodotti museali sia nel loro complesso di collezione museale che presi singolarmente come elementi costitutivi;

- **irrilevanza della rivalità** tra fruitori: il godimento dell'esperienza, scaturita dal prodotto museale, può avvenire contemporaneamente per utenti diversi senza che l'uno limiti l'altro;

- **non escludibilità** di alcuna categoria di utente – salvo casi di sovraffollamento e quindi di necessaria gestione momentanea dei flussi – alla fruizione del patrimonio museale;

- **unicità** in riferimento all'inesistenza per definizione di due beni o patrimoni culturali uguali;

- **varietà**, nel senso di non omogeneità sia dei prodotti museali, sia del modo in cui questi vengono utilizzati;

- **fruizione** come l'atto collettivo tipico dei beni culturali. Tuttavia questa viene esperita in un modo del tutto personale dai diversi utenti.

Ogni prodotto culturale – in tal caso quello museale – risente in maniera differente di queste caratteristiche. Gli operatori museali, nel programmare i piani e le attività del museo, dunque, non possono prescindere da questi²⁰⁹. In questo contesto, è assolutamente

²⁰⁹ *Ibidem.*

condivisibile la definizione che Andrea Moretti fornisce di prodotto museale inteso come «un'esperienza cognitiva di beni culturali, guidata da una proposta di senso, resa possibile da determinate condizioni e servizi di accessibilità»²¹⁰. A questo punto, si reputa opportuno sviluppare una riflessione. Si è parlato delle caratteristiche del patrimonio culturale “musealizzato”; a queste va aggiunto il fatto che esso non costituisce l'output, quanto l'input fondamentale di un museo per la progettazione del servizio. Il processo di produzione museale parte dunque da uno stock costituito dal patrimonio culturale, e dunque dai beni materiali e immateriali, per subire un processo di trasformazione che produce il prodotto finale: il servizio museale. Questo servizio va inteso, più che come riguardante i servizi aggiuntivi, più strettamente connesso alle attività primarie svolte dal museo, di cui si parlerà più avanti. Si vedrà inoltre come, nell'espletare questo servizio ai cittadini, la conservazione – una delle finalità del museo – assuma piuttosto una funzionalità per l'uso pubblico del patrimonio. Binomio indissolubile, lo si è più volte evidenziato quello di valorizzare e conservare. Un'efficace e strategico impiego della prima è garanzia per assicurare la seconda²¹¹.

1.3.2 Il Museo e il territorio

Riprendendo quanto esposto dall'ICOM ed in particolare la definizione di museo come un'istituzione permanente ed aperta al pubblico, si può affermare che esso, per poter svolgere i suoi compiti, ha la necessità di mantenersi nel tempo all'interno di un contesto territoriale e avere al suo interno dei visitatori. È un'istituzione che ha bisogno di spazio fisico per vivere, per crescere, per legarsi e integrarsi con il territorio in cui nasce e si sviluppa. E per funzionare necessita anche dell'interazione di un pubblico. La collezione museale infatti non è fine

²¹⁰ Per un approfondimento sulle dinamiche che caratterizzano la produzione museale si fa riferimento ad Andrea Moretti, *La produzione museale*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 62.

²¹¹ Mara Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Franco Angeli, 2014, pp. 35-36.

a sé stessa ma è sempre per un pubblico: quello presente e quello futuro²¹². L'ICOM definisce ancora la destinazione del museo al servizio della società e del suo sviluppo. Questo servizio alla società e al territorio nel quale ha sede va inteso in senso ampio perché i beni dei quali il museo ha cura sono aperti ad una fruizione universale. In primo luogo, ogni istituzione museale, deve rapportarsi alla collettività che ne ha determinato l'esistenza e ne sostiene lo sviluppo dai decisori politici ed istituzionali, ai singoli cittadini e gli attori pubblici e privati che operano nella cultura e nell'educazione²¹³.

1.3.2.1 *Finalità, attività e funzioni*

Un museo, per definirsi tale, deve perseguire due finalità:

- **ricercare e conservare**

- **esporre e comunicare**

La prima costituisce la ragione d'essere del museo in quanto ricerca e conservazione si bilanciano e si integrano reciprocamente. Il giusto connubio tra le due differenzia il museo da altri istituti culturali quali i centri specializzati in restauro o gli istituti universitari di ricerca. Per quanto riguarda la seconda: l'esposizione coinvolge fisicamente sia le opere della collezione museale permanente che le opere in sede nel museo per mostre temporanee. Tramite l'esposizione temporanea, il museo mira ad ampliare il proprio profilo culturale. La comunicazione rappresenta, invece, l'aspetto immediatamente percepibile dai fruitori delle attività di ricerca e conservazione. Queste funzioni esauriscono il compito principale del museo di tramandare e consolidare la conoscenza delle testimonianze materiali e immateriali dell'umanità²¹⁴. Le attività possono essere differenziate in due categorie: quelle primarie, dette anche finalistiche, attraverso cui si esplica la *mission* del museo; e le attività strumentali. Queste ultime sono rappresentate dalle

²¹² Per un approfondimento sulla collezione e il pubblico si rimanda a Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo*, cit., pp. 40-41.

²¹³ *Ivi*, pp. 54-55.

²¹⁴ Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, pp. 11-12.

azioni operativamente messe in pratica dall'istituzione museale per il perseguimento della **tutela** e della **valorizzazione** del patrimonio museale. Si tratta delle attività di **acquisizione**, **catalogazione**, **restauro**, **esposizione** e **comunicazione**²¹⁵. Queste sono elencate nella seconda parte della definizione dell'ICOM e sono tutte orientate agli oggetti. A riorientarle verso il pubblico sono le tre finalità che concludono la definizione:

- **finalità di studio**: lo studio rappresenta un diritto della collettività e, pertanto, gli oggetti del museo devono essere disponibili in quanto fonti primarie della conoscenza. Nel Codice etico dell'ICOM si legge a tal proposito che «la politica delle collezioni del museo deve chiaramente indicare il valore delle collezioni come testimonianze primarie»²¹⁶ e ancora «i musei hanno una particolare responsabilità nel rendere quanto più disponibili e accessibili le collezioni e tutte le informazioni connesse»²¹⁷. Il fine dello studio, compatibilmente con le regole di sicurezza, non vede come interlocutori unicamente gli studiosi della materia ma è rivolto ad ogni persona che voglia stabilire un rapporto con gli oggetti per sviluppare la propria capacità critica;

- **finalità di diletto**: questa riguarda principalmente l'esperienza estetica che il visitatore esperisce dalla visita al museo²¹⁸;

- **finalità di educazione**: questa si differenzia a seconda delle categorie di utenti e non riguarda unicamente la visita al museo ma programmi specifici ad esempio per le scuole. La finalità di educazione si differenzia da quella dello studio principalmente per il fatto di essere rivolta alle persone nella sua dimensione di continua maturazione individuale e sociale. Di questa finalità, che verrà nominata missione, si descriverà più avanti.

²¹⁵ Per un approfondimento si rimanda a *ivi*, pp. 13-14.

²¹⁶ Codice etico professionale dell'ICOM: Testimonianze primarie 3.1. Le collezioni come testimonianze primarie.

Questo Codice è stato adottato all'unanimità dalla 15^a Assemblea Generale dell'ICOM a Buenos Aires (Argentina) il 4 novembre 1986. È stato modificato dalla 20^a Assemblea Generale a Barcellona (Spagna) il 6 luglio 2001, che lo ha rinominato Codice etico dell'ICOM per i Musei, ed infine revisionato dalla 21^a Assemblea Generale a Seoul (Repubblica di Corea) l'8 ottobre 2004.

²¹⁷ *Ivi*, 3.2. Disponibilità delle collezioni.

²¹⁸ Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo*, pp. 66-67.

Le tre finalità sopra descritte, oltre ad essere interconnesse tra di loro, sono la giustificazione sociale del museo oggi²¹⁹.

1.3.2.2 *La missione educativa del museo*

Come già detto, i musei italiani sono catalizzatori di cultura territoriale e hanno una forte valenza sociale. Questa peculiarità aveva iniziato a farsi strada in Italia già durante il Rinascimento, anche se fu all'indomani della rivoluzione francese che il museo divenne l'emblema di un programma didattico e di educazione. Quindi, non solo il museo fungeva da grande contenitore di opere d'arte, ma esso stesso costituiva un documento atto a trasmettere un messaggio. Oggi, il museo – pur mantenendo in molti casi il suo carattere iconico – è passato progressivamente dall'idea di 'monumento evocativo' a quella di 'monumento comunicativo'²²⁰. Comunicativo di quei valori, concetti, saperi e pratiche che contribuiscono alla crescita del visitatore. Nei concetti chiave della museologia elaborati dall'ICOFOM si legge infatti «l'educazione, in un contesto più specificamente museale, è collegata all'attivazione di saperi, generati dal museo, mirata allo sviluppo e alla realizzazione degli individui attraverso la loro assimilazione, lo sviluppo di nuove sensibilità e la realizzazione di nuove esperienze»²²¹. L'educazione non può essere considerato solo un compito perché è la missione vera e propria del museo. All'interno del museo si educa, non solo al gusto artistico e alla storia dell'arte – come viene spontaneo pensare – ma anche alla formazione di una coscienza civile aperta al mondo intero. Si conosce ed impara ad apprezzare anche la diversità e l'alterità, abbandonando ogni tipo di pregiudizio. Il compito nobile e di mediazione tra diverse culture, a volte anche in tensione tra loro, è di notevole importanza ed ogni istituzione museale

²¹⁹ *Ivi*, p. 63.

²²⁰ Alessandra Criconia, *L'architettura dei musei*, pp. 126-127.

²²¹ André Desvallées, François Mairesse, *Concetti Chiave di Museologia*, Armand Colin, Parigi, 2011 (consultazione online della traduzione italiana all'indirizzo <http://docenti.unimc.it/patrizia.dragoni/teaching/2016/15579/files/concetti-chiave-di-museologia>), p. 43.

dovrebbe perseguire²²². Ad occuparsi in prima persona del perseguimento della missione educativa sono direttamente i professionisti del museo²²³. Anche se in misura differente, tutti concorrono a mediare tra il pubblico e la collezione del museo. Dell'educazione museale²²⁴ si occupano – attraverso elaborazione di percorsi per visite guidate, laboratori, conferenze e seminari, lezioni di arte e storia dell'arte – una serie di figure professionali: il responsabile dei servizi educativi, l'educatore museale e il responsabile della biblioteca del museo²²⁵.

1.3.2.3 *Il museo come fattore di attrattività turistica*

«Aumenta l'esborso per visitare mostre e musei, salgono i consumi di arte e spettacolo, il settore cultura cresce del 2,6%. Il 2017 è stato un anno favorevole anche per il turismo in Italia». Così esordisce Andrea Cancellato, il Presidente di Federculture, aprendo il quattordicesimo Rapporto Federculture 2018 "Impresa Cultura". Dati positivi, che mostrano un Paese in crescita dal punto di vista della fruizione culturale. Il Rapporto propone, però, anche la necessità di dover adottare una nuova visione della relazione che intercorre tra il patrimonio culturale e le comunità, elevando quest'ultimo a risorsa per lo sviluppo sostenibile del turismo nazionale. Si è già accennato a come la cultura risulti componente fondamentale per le motivazioni di visita delle istituzioni culturali da parte di turisti e cittadini nel nostro Paese. S'intende ora soffermarsi, in particolar modo, su come un museo renda queste ultime attrattive dal punto di vista turistico. In molti musei si sono sviluppati progetti che hanno incrementato la mobilitazione di capitali ed hanno favorito l'orientamento del settore museale verso la

²²² Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo*, pp. 65-66.

²²³ In Italia le professioni museali sono riconosciute e descritte nel documento *Carta nazionale delle Professioni museali*, approvato con alcune integrazioni dalla II Conferenza dei musei italiani, svoltasi il 2 ottobre 2006 a Roma.

²²⁴ Si fa riferimento all'educazione intesa come didattica museale. Questa in Italia viene elaborata solo a partire dal 1950. Sul tema sono in corso ancora sperimentazione e di dibattiti.

²²⁵ Per un approfondimento sui compiti specifici delle professioni museali citate si rimanda a Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo*, pp. 95-96.

creazione di sistemi integrati ed innovativi di offerta²²⁶. Si vuole sottolineare l'importanza ricoperta dalle attività di marketing. Ciò anche per riallacciarci a quanto detto sull'orientamento al visitatore che caratterizza la strategia dei musei contemporanei. Le azioni di marketing promosse, che rappresentano la sintesi di un più complesso processo dell'intero sistema produttivo museale, contribuiscono ad incrementare il numero dei fruitori. Inoltre animano il territorio in cui ha sede l'istituzione museale coinvolgendo la comunità locale e attraendo flussi turistici sempre nuovi e sempre maggiori. Rispondono ad una domanda di svago ed intrattenimento – portavoce del bisogno di cultura²²⁷ degli individui – e rafforzano l'identità ed il posizionamento del museo sul territorio aprendo democraticamente la fruizione del patrimonio museale²²⁸. Le tecniche di marketing utilizzate dalle istituzioni culturali sono cambiate nel corso del tempo. Se un museo negli anni Sessanta e Settanta del secolo scorso era unicamente orientato alla conservazione, l'incorrere delle sfide per la sopravvivenza economico-finanziaria dell'istituzione e l'esigenza – sempre maggiore – di introdurre attività formative ed educative, lo hanno spinto a cambiare rotta. I musei hanno iniziato, dapprima ad utilizzare strumenti per sviluppare la transizione quali la creazione di un brand, la differenziazione dei prezzi di vendita dei biglietti, il ricorso alla pubblicità su stampa, per poi aggiungere strumenti di fidelizzazione. Con i singoli fruitori si è andato così creando un rapporto duraturo nel tempo che li ha portati a divenire comprimari delle attività del museo. Il marketing ha spostato dunque la sua attenzione sull'esperienza del consumatore. Esperienza che avviene per necessità di conoscenza, per ricevere benefici simbolici e contatto

²²⁶ Si rimanda a tal proposito a Lucia Di Cicco, *Il sistema dei musei capitolini*, in Anna Pasqualini, *Il turismo culturale in Italia fra tradizione e innovazione: atti del Convegno: Roma, 6-7-8- novembre 2003*, Società geografica italiana, Roma, 2005, p. 273.

²²⁷ Per un approfondimento sul concetto di bisogno culturale si rimanda al lavoro di ricerca svolto da un gruppo di ricerca dell'Università Federico II di Napoli che hanno realizzato una ricerca sul fruitore museale. Nello specifico, il titolo di questo progetto è Antonio Ilario, *Il Comportamento del cliente museale: l'esperienza dei Musei Statali di Napoli* (consultazione online), 2008, pp. 37-41.

²²⁸ Francesco Di Cesare, *La gestione delle relazioni tra attori nell'industria culturale* in Giorgio Brunetti, Maurizio Rispoli, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, Bologna, 2009, pp. 176-177.

sociale²²⁹. Nel museo, la forte esigenza di attrarre un crescente numero di visitatori spinge all'adozione di modalità comunicative di massa. Tuttavia va ricordato che la fruizione avviene in modo autonomo ed individuale; dunque è fondamentale garantire una totale accessibilità e fruibilità degli spazi fisici del museo. Di questo bisogna tener conto soprattutto durante la preparazione degli allestimenti. Tornando agli strumenti di comunicazione di massa bisogna annoverare sicuramente l'utilizzo del tradizionale sito web. Questo, se costantemente aggiornato può sviluppare al meglio le sue potenzialità e favorire il *social networking* per la comunicazione virtuale tra consumatori, tra l'istituzione e gli sponsor e il territorio o tra istituzioni diverse. In Italia, l'utilizzo delle piattaforme informatiche non è una pratica comunemente utilizzata. In merito ad una ricerca svolta dall'*Oxford Economics* emerge che soltanto il 57% dei musei italiani possiede un sito *web* e ancora meno sono quelli che adoperano *newsletter* e *social network*. Inoltre l'Italia, per l'informatizzazione culturale si stabilisce in una posizione piuttosto critica rispetto al panorama europeo ed internazionale. La stessa ricerca dimostra come, sviluppando l'economia turistica, investendo sui contenuti *online* e allineandoci con la media europea, la situazione economica del Paese potrebbe nettamente migliorare con un aumento del Pil di circa l'1% e un incremento dei posti di lavoro (duecentocinquantamila nuove possibilità occupazionali). Dunque, appare chiaro come non risulta più sufficiente attrarre unicamente molti visitatori, ma occorre trovare il modo per comunicare il proprio patrimonio in un modo nuovo ed accattivante²³⁰. Sia dal punto di vista dei numeri che delle esperienze personali, l'informatizzazione del patrimonio culturale non può che portare benefici a lungo termine²³¹. Si noti infatti come l'utilizzo del web – correlato alla comunicazione, all'identità visiva e verbale, alle

²²⁹ Francesco Casarin, *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico* in Giorgio Brunetti, Maurizio Rispoli, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, Bologna, 2009, pp. 156-157.

²³⁰ Per un ulteriore approfondimento sulla situazione social dei musei in Italia si segnala questo articolo interessante https://www.ilsole24ore.com/art/arteconomy/2017-01-21/il-52per cento-musei-italiani-e-social-ma-fruizione-opere-digital-e-limitata-151152.shtml?uuid=AEp5z9E&refresh_ce

²³¹ Si fa riferimento agli aggiornamenti della ricerca *L'impatto dei Contenuti Online sul Turismo Europeo* condotta nel Novembre 2013 da Tourism Economics, An Oxford Economics Company.

persone che vivono l'esperienza museale, al prodotto esperito e agli spazi espositivi – realizzi il modello SEM, ovvero lo *Strategic Experiential Module*. L'ideatore di tale *module*, Berndt Schmitt, afferma che le cinque tipologie di esperienza (*sense, feel, think, act, relate*) devono essere messe in relazione perché questa risulti completa²³². Nell'ambito di un museo, fare marketing in questo modo risulta efficace soprattutto dal punto di vista dell'offerta. Ritorna la proposta del museo non più solo del prodotto museale, tradizionalmente inteso, ma anche una serie di servizi e benefit per il suo visitatore. Questi servizi rivestono un ruolo strategico e fondamentale nella valorizzazione e promozione del patrimonio culturale di un museo perché intersecano la rilevanza economica del patrimonio museale con il suo valore culturale. I servizi aggiuntivi²³³, anche detti servizi al pubblico, sono un'ampia categoria di servizi e attività di ospitalità e assistenza culturale. Questi servizi sono il servizio di biglietteria, di visita guidata o didattica, l'organizzazione di mostre ed eventi, il servizio di bookshop e anche quello di caffetteria e ristorazione. Il loro scopo è di garantire ai visitatori un'esperienza migliore nella fruizione dell'offerta culturale²³⁴.

1.3.3 Museo e teatro: nuove forme di comunicazione

È ora opportuno – prima di passare al capitolo successivo e all'analisi di due casi studio italiani, in cui è avvenuta la connessione delle tre istituzioni culturali che sono state analizzate, tramite l'istituzione del museo teatrale – descrivere brevemente il possibile rapporto che lega il museo e il teatro. L'utilizzo del teatro all'interno delle istituzioni museali viene prevalentemente utilizzato per due scopi: il primo si può rintracciare sicuramente nell'ambito della pedagogia museale – ancora

²³² Si rimanda al lavoro Berndt Schmitt, *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, The Free Press, New York, 1999.

²³³ Introdotti per la prima volta con la legge Ronchey N. 4 del 14.1.1993, *Conversione in legge, con modificazioni del decreto legge 14 novembre 1992, n. 433, recante misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di Stato*.

²³⁴ Laura D'Amore, Roberta Matarrese Irene Rocchetti Progetto I SERVIZI AGGIUNTIVI per il Corso di diritto amministrativo, prof.ssa Carmen Vitale, a.a 2017/2018 (consultazione online).

in fase di sviluppo in Italia – e il secondo è riconducibile alle strategie comunicative messe in atto per incrementare il pubblico di visitatori²³⁵. Entrambi gli scopi concorrono all'unisono per rinnovare il modo di pensare una collezione museale e il rapporto del museo con il pubblico di riferimento. La particolarità legata ad un museo che utilizza il teatro, per trasmettere il suo contenuto, è sicuramente la trasmissione dei messaggi e delle informazioni legate alla collezione del museo – sia esso scientifico o storico –, ma in un modo empatico ed interattivo²³⁶. Se poi si pensa ad un museo teatrale, incentrato dunque sulla storia di un'istituzione teatrale oppure legato ad un personaggio del panorama melodrammatico nazionale, non può esserci un modo più efficace di trasmetterne il contenuto se non con il linguaggio del teatro stesso. La collezione di un museo teatrale è essenzialmente costituita da strumenti e spartiti musicali, abiti di scena, documenti amministrativi, locandine ed altre testimonianze legate alla vita del teatro. Questa per essere fruita da un visitatore, che possa godere a pieno dell'esperienza, ha bisogno più di tutte di essere narrata. È in questo contesto che risulta efficace la proposta di una visita guidata teatralizzata²³⁷, la partecipazione ad una *pièce* teatrale in prima persona o ad un laboratorio performativo. Carlo Infante, studioso di nuove forme di comunicazione – tra cui quella teatrale – afferma che «lo spettatore, utente di un museo può selezionare e ricombinare tra loro le informazioni date attraverso il principio di interattività. In questo modo il teatro diventa una “chiave” per aprire il museo»²³⁸. Sempre pensato nell'ottica di un museo che, oltre ad utilizzare il teatro come forma comunicativa, sia anche trasmettitore di cultura teatrale – il teatro deve essere un mezzo grazie al quale creare nel visitatore-spettatore un coinvolgimento totale.

²³⁵ Francesca Valenti, *Esperienze di teatro nel museo in Italia* in Lucia Cataldo, *Dal Museum Theatre al Digital Strytelling. Nuove frontiere della comunicazione museale fra teatro, multimedialità e narrazione*, Franco Angeli, Milano, 2011, pp. 96-97.

²³⁶ *Ivi*, p. 104.

²³⁷ *Ivi*, p. 112.

²³⁸ *Ivi*, p. 56.

Seconda parte

Capitolo II

Due casi studio: Il museo teatrale di una fondazione lirico-sinfonica

Il seguente capitolo presenta l'elaborazione dei dati raccolti attraverso il questionario di rilevazione²³⁹ degli aspetti organizzativi e dei legami che il Memus e il Museo teatrale Alla Scala hanno con il proprio territorio di riferimento. Per un'analisi completa del ruolo che tali musei hanno per le due Fondazioni lirico-sinfoniche, ci si è avvalso anche delle interviste concesse dai funzionari apicali due lirici nazionali. Queste hanno contribuito all'integrazione dei dati sotto esposti.

2.1 Fondazione Teatro di San Carlo e Memus di Napoli²⁴⁰



2.1.1 Breve storia del Teatro di San Carlo di Napoli²⁴¹

Nel 1737 nacque il Teatro di San Carlo di Napoli. Fortemente voluto dal giovanissimo Re Carlo III di Borbone che volle dare alla città un nuovo teatro che rappresentasse il potere regio. Il progetto iniziale fu affidato all'architetto Giovanni Antonio Medrano e il compito della gestione ad Angelo Carasale, già direttore del Teatro San

²³⁹ Appendice, allegato 1, p. 180.

²⁴⁰ I dati presentati sono frutto dell'elaborazione delle informazioni raccolte dalle interviste rilasciate dal Direttore Artistico del Teatro San Carlo di Napoli M° Paolo Pinamonti e all'addetta alle attività di MeMUS e Archivio Storico del Teatro San Carlo Dott.ssa Giovanna Tinaro.

²⁴¹ Per la stesura del paragrafo si è fatto riferimento a (ideazione) Vivi Caruso, *Il Teatro storico italiano in Veneto, Campania e Sicilia*, Editrice Nuova Tavolozza, Palermo, 1996, pp. 97-111; alla pagina dedicata alla storia del teatro sul sito ufficiale <http://www.teatrosancarlo.it>.

Bartolomeo²⁴². Il complesso architettonico del teatro fu completato in poco più di sette mesi, da marzo ad ottobre, per una spesa pari a circa centomila ducati. Di questi, trentaduemila furono elargiti dal Re e la restante parte fu recuperata grazie alla vendita dei palchi alla nobiltà napoletana. Il disegno di Medrano prevedeva una sala lunga 28,6 metri e larga 22,5 metri, con 184 palchi, compresi quelli di proscenio, disposti in sei ordini, più il palco reale capace di ospitare dieci persone, per un totale di 1379 posti. Il blu e l'oro erano i colori che primeggiavano nella sala grande del teatro, ornata con massima ricchezza. La stessa cura con cui furono realizzati gli interni del teatro si ebbe nella scelta, e successiva preparazione, delle opere per la stagione lirica. La sera del 4 novembre 1737, giorno dell'onomastico del sovrano, la stagione s'inaugurò con *Achille in Sciro* di Pietro Metastasio, con musica di Domenico Sarro e due balli per intermezzo creati da Gaetano Grossatesta; le scene erano di Pietro Righini. Nei primi quattro anni di stagione, il già citato Carasale, i cui gusti erano orientati principalmente alla danza, fu il primo impresario del teatro al servizio del sovrano. Seguì il periodo fulgido napoletano con l'arrivo al San Carlo di artisti come Christoph Willibald Gluck, chiamato a Napoli dall'impresario Tufarelli, e con il sopraggiungere anche di Johann Christian Bach. Il Teatro di San Carlo rappresentò il punto di arrivo di molti musicisti e compositori che, formati presso i quattro conservatori²⁴³ della città, diedero vita alla Scuola Napoletana. Tra questi va annoverato sicuramente Giovanni Paisiello²⁴⁴ a cui, nel 1787, fu dato il compito di dirigere l'Orchestra del San Carlo. Nello stesso anno, su commissione di Ferdinando IV, scrisse l'Inno Nazionale delle

²⁴² Il Teatro San Bartolomeo, edificato nel 1620 nei pressi della Chiesa di San Bartolomeo dall'Ospedale degli Incurabili, è stato un teatro d'opera napoletano, attivo principalmente tra il XVII e il XVIII secolo. Questo, prima della costruzione del San Carlo era il principale teatro della città partenopea. Nel 1681 fu distrutto da un incendio e seppur ricostruito, interruppe la sua attività artistica. Lo stabile fu convertito in chiesa da Angelo Carasale. Dopo un lungo periodo di chiusura dovuto ai danni strutturali causati dal terremoto dell'80, è attualmente sede di attività culturali.

²⁴³ In ordine cronologico: il Conservatorio di Santa Maria di Loreto sorto nel 1537, il Conservatorio della Pietà dei Turchini del 1573, il Conservatorio dei Poveri di Gesù Cristo del 1589, il Conservatorio di Sant'Onofrio a Porta Capuana del 1598. Dalla fusione di questi quattro nacque poi il Conservatorio San Pietro a Majella nel 1808, ancora in attività.

²⁴⁴ In occasione dei 200 anni dalla morte di Giovanni Paisiello il MeMus ha inaugurato una mostra il 24 Maggio 2016 dedicata al compositore, uno dei massimi esponenti della Scuola Napoletana. Per un approfondimento si rimanda a <https://memus.squarespace.com/giovanni-paisiello/>

Due Sicilie. I teatri della città di Napoli rimasero aperti anche durante il turbolento semestre della Repubblica napoletana (gennaio – giugno 1799). Tutto il popolo, dal palco militante del Lirico partenopeo, ribattezzato Teatro Nazionale di San Carlo, si faceva promotore degli ideali ispirati dalla Rivoluzione Francese. La Repubblica concepiva il teatro come un istituto educativo al cui interno dovessero essere formate le coscienze dei cittadini. Uno dei compiti primari del teatro divenne dunque quello di vigilare sulla formazione dei giusti sentimenti di patriottismo, sana virtù e morale dei cittadini. La parentesi repubblicana, durante la quale la vita teatrale continuò seppur in forma molto limitata, si concluse in pochi mesi con il ritorno dei Borbone a Napoli. Tuttavia, ciò non impedì agli intellettuali di lasciare un'impronta indelebile e ineludibile nel faticoso processo di costruzione dell'identità italiana. Pochi anni dopo, i Borboni fuggirono nuovamente dalla città e, nel 1808, fece la sua ascesa al trono Gioacchino Murat. La gestione del teatro fu affidata allora a Domenico Barbaja il quale, dal luglio del 1809, si fece promotore dell'apertura di un nuovo capitolo nella sua storia. Principe degli impresari teatrali, rese il Real Teatro anche teatro per il popolo grazie alle grandi stagioni che videro protagoniste le opere di Giochino Rossini²⁴⁵ e Gaetano Donizetti²⁴⁶. In questi anni Napoli splendeva tra le città di respiro europeo, con quasi mezzo milione di abitanti e il vivace flusso dei visitatori internazionali in città per il loro *Grand Tour*. Nel dicembre 1809 presero avvio i lavori di ristrutturazione e rinnovamento della struttura teatrale. Questi si conclusero dopo due anni. La ristrutturazione del Teatro avvenne ad opera dall'architetto e scenografo Antonio Niccolini che diede al teatro la fisionomia odierna e facendogli così assumere la connotazione del tempio. Nel 1812 nacque al San Carlo anche la Scuola di Danza, la più

²⁴⁵ Gioacchino Rossini a soli ventitré anni, il 4 ottobre del 1815, firma la sua prima opera al San Carlo: *Elisabetta Regina d'Inghilterra*. Da allora, la scena del San Carlo si riempie di respiro rossiniano con le opere *Armida*, *Mosè in Egitto*, *Ricciardo e Zoraide*, *Ermione*, *La Gazza Ladra*, *Zelmira*.

In occasione del 150° anniversario della morte di Rossini in *MeMus* ha organizzato una mostra per celebrare le opere napoletane del grande compositore. Per un approfondimento si rimanda a <https://memus.squarespace.com/rossini-furore-napoletano>

²⁴⁶ Gaetano Donizetti compose ben diciassette opere per il San Carlo tra cui *Maria Stuarda*, *Roberto Devereux* e *Lucia di Lammermoor*, quest'ultima in scena per la prima volta proprio al Massimo di Napoli il 26 settembre 1835.

antica d'Italia. Purtroppo il monumento-simbolo della città fu distrutto da un incendio nella notte del 13 febbraio del 1816 risparmiando soltanto i muri perimetrali. La ricostruzione, compiuta nell'arco di nove mesi, fu sempre diretta da Antonio Niccolini, che ripropose a grandi linee la sala del 1812, conservandone l'impianto a ferro di cavallo, ormai un modello per il teatro all'italiana. Il 12 gennaio 1817 venne inaugurato il teatro sotto questa nuova veste. «Non esiste nulla in Europa, non dirò che si scosti ma che possa, magari da lontano, dare un'idea di ciò» scrive Stendhal nei suoi appunti di viaggio del 1817, tanto era lo stupore per il Teatro di San Carlo. Un palcoscenico prestigioso su cui ricevette grandi elogi anche Vincenzo Bellini che, nel 1826, debuttò con *Bianca e Gerardo*, opera prima scritta proprio per il San Carlo. Nell'Ottocento brillarono i geni musicali di Saverio Mercadante e Giuseppe Verdi. Un'attività molto fervida si ebbe – nonostante i due conflitti mondiali – anche nel corso di tutto il Novecento. Secolo in cui la figura del direttore d'orchestra conquista un ruolo sempre più decisivo e fondamentale per la rinascita dell'opera lirica. Nella prima metà del secolo fu realizzato il *foyer* laterale che affaccia sui giardini di Palazzo Reale. L'ambiente, distrutto dai bombardamenti nel 1943, fu ricostruito dopo il secondo conflitto mondiale e oggi accoglie gli spettatori durante gli intervalli delle opere o all'occorrenza, per concerti ed eventi. Dopo la seconda guerra mondiale, il San Carlo fu il primo teatro a riaprire e nel 1946 il primo lirico italiano ad intraprendere una tournée all'estero partendo per Londra. Da allora sono stati numerosi gli artisti – tra cantanti, musicisti, direttori d'orchestra, registi, scenografi, costumisti – di fama internazionale che si sono susseguiti sulle scene del San Carlo e si sono lasciati coinvolgere dall'aurea magica che anima il Massimo napoletano. Venendo agli anni Novanta del secolo scorso ed inizio Duemila, non va trascurato il fatto che il teatro abbia attraversato un periodo di forte criticità sia dal punto di vista artistico – poche recite di non eccelsa qualità – sia da quello dell'equilibrio economico-finanziario. Quando l'organismo di gestione, trasformato da ente pubblico in Fondazione di diritto privato, come per tutti gli altri Lirici

italiani, vide ridursi le risorse pubbliche disponibili, principale fonte di finanziamento, stentava a proseguire il proprio lavoro. Fortunatamente tra il 2007 ed il 2008 il Teatro San Carlo di Napoli ha invertito la rotta segnalando aumenti positivi nella produttività con un raddoppio dei titoli in abbonamento rispetto alle stagioni passate, grazie anche all'incremento di attività educative e delle azioni di marketing quasi tutte gestite sul web²⁴⁷.

2.1.2 *Il MeMus – Museo e Archivio Storico*

Accanto al Teatro di San Carlo è possibile visitare il museo teatrale, meglio noto come *MeMus*, sigla che sta per Memoria e Musica. Questo luogo, nato per ampliare l'esperienza del visitatore/spettatore del teatro, si propone di ripercorrere la storia amministrativa e musicale del San Carlo e la storia che lo lega alla città di Napoli. Dal 1° ottobre 2011, data della sua apertura, vi si possono ammirare a rotazione, e a seconda delle mostre tematiche che vi si organizzano, strumenti musicali, costumi, materiale iconografico e documentario, principalmente conservati nell'archivio storico del teatro. Memus afferisce dunque alla tipologia di museo dedicato al teatro e alla storia della musica. Le sue sale espositive sono ubicate presso locali adiacenti al Teatro San Carlo ed appartenenti al complesso monumentale di Palazzo Reale. Pur non essendone il diretto proprietario, il Teatro ha la disponibilità definitiva di tale sede per l'attività espositiva. Il museo, dunque, è collocato nell'ex residenza della corte reale borbonica, costruita da Domenico Fontana a partire dal 1600. Il Palazzo Reale è stato sottoposto nel tempo ad una serie di ampliamenti e restauri fino al raggiungimento dell'aspetto architettonico definitivo, realizzato tra il 1838 e il 1858. Il Memus nasce quindi dalla volontà di recuperare, conservare e comunicare il patrimonio storico del San Carlo, senza tralasciare il contesto architettonico ed urbano in cui è ubicato, attraverso un

²⁴⁷ Il Sole24Ore del 13 marzo 2013, *La rinascita del Teatro San Carlo* di Vera Viola.

linguaggio che sfrutta le tecniche dei più moderni approcci multimediali.

2.1.2.1 Ambito I – status giuridico

Il Memus – Museo e Archivio Storico del Teatro di San Carlo ha sede presso il Palazzo Reale²⁴⁸ di Napoli in Piazza del Plebiscito n.1. Esso è di proprietà della Fondazione Teatro di San Carlo che ha sede in Via San Carlo n.98/F. La destinazione degli ambienti in cui è collocato è stata prevista da uno specifico accordo siglato con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, consegnatario di Palazzo Reale²⁴⁹. Il Legale Rappresentante in carica, nonché Responsabile del Museo, è il Sovrintendente del Teatro, Dott.ssa Rosanna Purchia. Al Memus è stato riconosciuto l'interesse regionale tramite la delibera della Giunta Regionale n.9 del 7 marzo 2013 che reca l'attribuzione dello «“status” di museo di interesse regionale al “MeMus – Museo e Archivio Storico del Teatro di San Carlo”, con sede a Napoli all'interno di Palazzo Reale, di proprietà della Fondazione Teatro di San Carlo di Napoli». Il Museo, come previsto dallo Statuto della Fondazione Teatro San Carlo di Napoli, è dotato di un Regolamento che ne disciplina il funzionamento. Questo, non direttamente disponibile al pubblico, è visionabile su richiesta. La *mission* del museo è quella di essere «al servizio della cittadinanza e del suo sviluppo culturale, sociale ed economico. Il Museo e Archivio Storico mostra, acquisisce, conserva, ricerca e comunica per propositi di educazione, studio e diletto, le testimonianze materiali e immateriali del Teatro lirico napoletano e della sua storia istituzionale e artistica sin dalla sua nascita, avvenuta nel 1737, e fino ai giorni nostri»²⁵⁰. Pertanto non ha scopo di lucro ed ha carattere permanente. È nato per contribuire al rilancio

²⁴⁸ Ogni intervento espositivo eseguito all'interno del museo deve essere concordato con la Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per il comune di Napoli (istituita dall'art. 4. del D.M. N. 44 del 23 gennaio 2016) che si occupa della tutela del complesso architettonico di Palazzo Reale.

²⁴⁹ Premessa al Regolamento di gestione museale “MeMus - Museo e Archivio storico del Teatro San Carlo di Napoli” con Determina n.35 del 23 ottobre 2012 della Regione Campania.

²⁵⁰ *Ivi*, articolo 2. Finalità e funzioni.

dell'immagine, sulla scena nazionale ed internazionale, del prestigioso Teatro di San Carlo e per rimarcarne la forte identità minacciata dal periodo di grave crisi delle Fondazioni lirico-sinfoniche. Tutte le attività per l'apertura del museo sono partite da un'iniziativa, tutt'ora in corso, di censimento e ricognizione di tutto il materiale storico e di documentazione posseduto dal Teatro, individuando tutti gli archivi e le raccolte esistenti all'interno dello stesso e nelle sue sedi distaccate.

2.1.2.2 Ambito II – assetto finanziario

Il museo non è dotato di un bilancio autonomo ma tutte le sue attività economico-finanziarie confluiscono nel bilancio della Fondazione Teatro San Carlo di Napoli. All'interno di tale bilancio vengono individuate delle voci di entrata specifiche che si prevede di destinare alle attività del Memus, integrandole, se necessario, con risorse aggiuntive previo reperimento di nuove fonti finanziarie. Il museo rappresenta un'attività istituzionale della Fondazione Teatro di San Carlo, e per questo rientra nella gestione finanziaria e contabile ordinaria della stessa. L'attività del museo è definita sulla base dei documenti di programmazione approvati dagli organi di governo della Fondazione Teatro di San Carlo su proposta del Sovrintendente. Per quanto concerne strettamente la programmazione finanziaria, sono assicurate al Memus le risorse economiche e finanziarie al fine di garantire la programmazione triennale e annuale degli interventi e delle iniziative che si intendono realizzare. Il museo, inoltre, per l'attuazione degli interventi si avvale della partecipazione a bandi pubblici, insistendo con la formulazione e la realizzazione di progetti finalizzati all'ottenimento di finanziamenti provinciali, regionali, nazionali o provenienti dalla Comunità Europea per concretizzare percorsi di valorizzazione del patrimonio artistico ma anche per pianificare ed effettuare tutte quelle attività di promozione valorizzazione e comunicazione dei servizi offerti quotidianamente. Della redazione di questi specifici progetti se ne occupa il Sovrintendente con i suoi

collaboratori. La concessione di contributi può essere anche erogata da altri enti pubblici e privati attraverso sponsorizzazioni. Memus, nonostante le spese dovute alla sua gestione e al mantenimento delle nuove tecnologie e degli spazi, costituisce un elemento determinante per la riuscita dei risultati programmatici ed economici dell'esercizio 2017 del teatro. È stato possibile implementare le attività di Memus - Museo e Archivio Storico del Teatro di San Carlo grazie alla ricerca di nuove forme di linguaggi e relative fonti di reddito²⁵¹.

2.1.2.3 Ambito III - strutture del museo

Il Massimo partenopeo è situato nel centro storico della città di Napoli, uno dei luoghi di maggior richiamo turistico. La zona è a traffico limitata ed in parte pedonale. Per questa ragione il museo è facilmente raggiungibile con i mezzi pubblici quali la metropolitana: con la Linea 1, scendendo alla stazione Toledo e percorrere a piedi via Toledo verso piazza del Plebiscito si raggiunge piazza Trieste e Trento. Con la stessa linea, scendendo alla stazione Municipio, si percorre via Vittorio Emanuele III fino al Maschio Angioino e svoltando su via San Carlo si raggiungono il teatro prima ed il museo poi. È possibile utilizzare anche gli autobus R2, C25 e scendere alla fermata San Carlo – Galleria Umberto I. L'accesso al museo avviene dai giardini di Palazzo Reale ed è facilmente consentito anche a persone con disabilità motorie. Per le stesse, sono presenti all'interno del museo un ascensore e una passerella mobile per garantire l'accesso a tutte le sale. L'area espositiva equivale ad una superficie di circa 300 mq, predisposta su due livelli. Il museo è stato concepito come un centro polifunzionale che prevede una galleria virtuale in 3D, una sala per eventi dalla capienza di circa 50 posti ed un centro di documentazione sulla storia del San Carlo. Gli spazi espositivi sono caratterizzati da un'elevata flessibilità che facilita l'allestimento, sempre variabile, delle mostre. Il

²⁵¹ Bilancio d'esercizio 2017. Teatro di San Carlo di Napoli, p.5.

percorso proposto è funzionale alla frequentazione degli spazi espositivi da parte di un pubblico numeroso. La collezione viene, infatti, esposta su dei tavoli pensili, ordinati lungo tutto il percorso di visita, sopra cui sono disposte delle teche in vetro, appositamente realizzate per la conservazione dei cimeli e dei *tablet* interattivi per l'approfondimento dei contenuti scientifici. Il visitatore ha anche la possibilità di ammirare costumi di scena recanti la firma d'importanti costumisti, grazie alla presenza di manichini disposti lungo il percorso. Inoltre, la presenza di tre monitor dà la possibilità di consultare documenti e testimonianze multimediali che integrano il percorso di visita. Come accennato, nel percorso è inoltre presente una galleria multimediale con installazioni interattive, e un diario digitale dei visitatori. La galleria offre la possibilità di accedere al patrimonio culturale attraverso differenti mezzi narrativi. A seconda degli allestimenti è possibile fruire di progetti installativi multisensoriali che regalino un'esperienza di visita più immersiva. Ciò è possibile grazie al ricorso alla realtà aumentata, al *mapping* 3D e al *sound design*. Oppure godere di una fruizione più tradizionale attraverso postazioni audio-video con le cuffie. Qualora le esigenze di allestimento lo richiedano, il piano superiore può essere predisposto al montaggio di componenti di scenografia teatrale. All'interno del museo la comunicazione delle collezioni esposte avviene tramite specifici sussidi alla visita come indicazione evidente dei percorsi in ogni singolo ambiente, segnalazione dei servizi, pannelli descrittivi e didascalie di presentazione delle singole opere. Il museo condivide con Palazzo Reale anche l'area di accoglienza ai visitatori. Questa è individuata nell'accesso al Palazzo Reale presso cui si trova lo Scalone Monumentale. Per quanto riguarda gli spazi per la consultazione e i servizi al pubblico, il museo, come si è già detto, dispone di una sala riservata a conferenze, rassegna stampa, proiezioni di video; di una mediateca (in fase di completamento) che renderà fruibile l'archivio sonoro, costituita da materiale sonoro che sarà disponibile al pubblico in formato audio e video. Nel museo sono inoltre presenti servizi igienici accessibili anche ai portatori di handicap. Presso la sede

museale non sono presenti depositi per le opere. I documenti e i cimeli, se non in esposizione, sono conservati presso i locali del Teatro San Carlo nei quali è conservato l'Archivio storico e presso i Laboratori artistici di Vigliena²⁵².

2.1.2.4 Ambito IV – personale del museo

Il Museo e Archivio Storico del Teatro di San Carlo rappresenta la “musealizzazione” *in situ* dell'Archivio storico del Teatro di San Carlo, i cui beni sono valorizzati dalle esposizioni temporanee. L'organo primario di gestione è il Sovrintendente del Teatro. Esso, in quanto direttore, si occupa della definizione del progetto culturale e istituzionale del Memus e di tutte le competenze gestionali. Lavorano in collaborazione con il Sovrintendente anche altre professionalità del Teatro quali il Direttore Artistico – al quale può anche essere delegata la direzione –, il Responsabile della Comunicazione, dell'Ufficio Stampa, Edizioni, Archivio Storico e Memus, ed i loro collaboratori. Il museo, per esplicitare le sue funzioni, si avvale anche di un Addetto al Museo e all'Archivio storico e di un custode che garantisce l'apertura dell'esposizione, la vigilanza sui beni esposti e l'accoglienza dei visitatori. La gestione e la cura delle raccolte sono affidate al personale della Fondazione Teatro di San Carlo: settore amministrativo, sicurezza, servizi tecnici per la manutenzione, accoglienza e visite guidate, servizi educativi e didattici, attività di ufficio stampa e marketing e le maestranze artistiche per la realizzazione effettiva degli allestimenti. È prevista una forma di condivisione di figure professionali con il Palazzo Reale: al momento il servizio di guardiania (custodi) e sicurezza (Responsabile della sicurezza) e quello della biglietteria. Per il raggiungimento dei propri obiettivi il Memus può avvalersi anche di giovani del Servizio Civile Volontario Nazionale e/o di stagisti e tirocinanti provenienti da facoltà universitarie il cui

²⁵² Riconversione degli stabilimenti ex Cirio di Vigliena nella zona industriale di Napoli Est (Stradone Vigliena, Circostrizione di San Giovanni a Teduccio).

indirizzo di studi sia coerente con la sua *mission* e la sua natura. Questi giovani contribuiscono a garantire la valorizzazione adeguata dello spazio anche grazie ad un adeguato servizio di accompagnamento alla visita.

2.1.2.5 Ambito V – sicurezza del museo

Durante l'orario di apertura il personale di custodia mantiene di continuo la vigilanza sia sui beni esposti che sui visitatori. In caso di urgenza è il custode in servizio a dover prendere i primi provvedimenti necessari alla salvaguardia e all'incolumità dei beni costituenti la dotazione patrimoniale del Museo e dei visitatori. Durante l'orario di chiusura, invece, le sale del museo sono dotate di un sistema di allarme e vigilate da un sistema di videosorveglianza gestito da Palazzo Reale. Presso quest'ultimo è inoltre prevista la presenza fisica di addetti alla sicurezza.

2.1.2.6 Ambito VI – gestione e cura delle collezioni

Uno degli scopi principali del Museo è quello di valorizzare, attraverso la loro rotazione, i beni dell'Archivio Storico del Teatro di San Carlo. Questo è stato dichiarato d'interesse storico particolarmente importante con Decreto n.1415²⁵³, notificato dalla Soprintendenza Archivistica della Campania l'11 ottobre 2012. I beni conservati e custoditi dalla Fondazione Teatro San Carlo sono inalienabili in quanto costituiscono la dotazione patrimoniale d'interesse storico-artistico e culturale del Teatro. L'archivio storico, costituito dai documenti prodotti dal Teatro nell'arco della sua vita, è ubicato presso l'edificio del teatro stesso. Ha la particolarità di essere un archivio al servizio dell'attività corrente del

²⁵³ Nel 2012 è stata effettuata, da parte di funzionari della Soprintendenza archivistica per la Campania e da personale del San Carlo, una capillare ricognizione di tutto il materiale archivistico. In seguito a questo lavoro, su proposta del Soprintendente Archivistico per la Campania, il Direttore regionale, con decreto n.1415 del 17 settembre 2012, ha dichiarato l'archivio storico del Teatro di San Carlo di interesse culturale particolarmente importante.

teatro. Per questa ragione il materiale di cui è costituito è, per scelta, dislocato oltre che in un apposito luogo deputato alla catalogazione, nei differenti uffici. Si presta dunque ad un'immediata fruizione e consultazione da parte del personale²⁵⁴. Purtroppo, ad oggi la documentazione del San Carlo risulta scarsa soprattutto per la parte più antica, a causa dalla gestione passata del Teatro e all'incendio che ha distrutto parte del patrimonio. Tra il Settecento e l'Ottocento era pratica comune agli impresari privati portare con sé i documenti prodotti durante la propria gestione, in quanto considerati proprietà personale. Le raccolte attualmente presenti nel Museo e conservate nell'Archivio Storico del Teatro di San Carlo comprendono beni acquisiti per acquisto, donazioni, depositi; costumi di scena e relativi bozzetti, disegni di scena e figurini di costumi; elementi o parti di scena; manifesti artistici e di servizio e stampe d'epoca; fotografie di scena, ritratti di artisti; programmi di sala e libretti di opere rappresentate nel Teatro. Dopo l'importante lavoro di ricognizione, seppur il patrimonio archivistico sia ancora in fase di riordino e quindi la sua catalogazione è in continuo aggiornamento, si può avere un'idea della sua consistenza. I dati forniti hanno consentito di stabilire che il patrimonio archivistico, che per anni è stato depositato e che è finalmente visibile al pubblico, comprende²⁵⁵:

- Fotografie e diapositive di scena, ritratti di artisti, foto di manifesti e locandine e fotografie dei costumi per un totale di circa 60.000 unità, catalogate per anno e opera;
- Libretti d'opera del 1800 referenti il Teatro di San Carlo o altri quali il Teatro Del Fondo a partire dal 1825 e altri libretti a partire dal 1854 al 1998 di cui alcuni privi di datazione appartenenti alla donazione Casola per un totale di 398 unità;

²⁵⁴ Esemplare è l'archivio dei bozzetti di scena e dei figurini ubicato nella sartoria del Teatro, consultato quotidianamente dalle maestranze artistiche per la realizzazione degli allestimenti, oppure i libretti ed i programmi di sala presenti presso l'ufficio stampa.

²⁵⁵ I dati di seguito esposti sono stati ricavati dalla relazione sulla catalogazione del patrimonio archivistico del Teatro disponibile nel sito web SIUSA-Sistema Informativo Unificato per le Soprintendenze Archivistiche sotto la voce Teatro di San Carlo in Napoli. Le consistenze sono state aggiornate nel 2014.

- Programmi di Sala (opere, balletti e concerti) del Novecento conservati singolarmente o in raccolte rilegate per un totale di circa 1150 unità;
- Locandine e manifesti corrispondenti a circa 900 unità tutti novecenteschi;
- Calendari di stagioni liriche o sinfoniche di opere messe in scena al San Carlo a partire dal 1949 ad oggi per un totale di 200 esemplari circa;
- Inviti e cartoline per un totale di circa 40 unità;
- Periodici e rassegne stampa di fine Ottocento e della seconda metà del Novecento, per un totale di circa 232 riviste d'epoca;
- Sezione di documenti d'archivio di varia natura, costituita in gran parte da corrispondenza ma con presenza anche di partiture e piante del teatro;
- Un importantissimo Fondo costituito dalle donazioni di enti e privati cittadini;
- Volumi a stampa per circa 300 unità includenti le pubblicazioni di argomento musicale in particolare sul San Carlo;
- Registrazioni audio e video tra cui bobine audio di opere liriche, dischi, registrazioni DAT realizzate dalla Rai, cassette video VHS per un totale di circa 3460 unità;
- Musica a stampa e manoscritta e partiture e spartiti per un totale di 1095 unità circa;
- Bozzetti di scena e figurini conservati presso la sartoria del Teatro, per un totale di 6000 esemplari in un rapporto approssimativo di 3.500 figurini di costumi e 2.500 di bozzetti di scene dal 1944;
- Costumi teatrali per un totale di 6000 abiti circa di cui il pezzo più antico risale al 1972;
- Numerosi documenti di tipo amministrativo e contabile appartenenti al Novecento ed individuati durante la fase di ricognizione presso i Laboratori Artistici di Vigliena²⁵⁶, in fase di catalogazione.

²⁵⁶ Sempre a Vigliena, inoltre, è stato da poco ritrovato un corpus di libretti di opere e di balli di epoca borbonica. Scoperta fondamentale per la ricostruzione della produzione artistica e coreutica riguardante la tradizione storica del ballo a Napoli.

L'Archivio Storico non è aperto al pubblico; il suo materiale è utilizzato – oltre che per l'allestimento del museo – per consultazione interna. Tuttavia, su richiesta e previa compilazione di un apposita modulistica, è possibile ricevere l'assistenza da parte dell'addetta al museo. Questa figura potrà garantire supporto nella consultazione e nella ricerca che sia per motivi di studio o personali. Le raccolte e i documenti del Memus possono accrescere per acquisti, donazioni, lasciti. È anche prevista la possibilità di depositi da parte di enti e di privati. In occasione di mostre, manifestazioni e per ragioni di studio, possono essere concessi in prestito temporaneo beni a musei ed enti di riconosciuta qualificazione, vincolati dal parere e dall'autorizzazione del Sovrintendente della Fondazione Teatro di San Carlo. Le opere e gli oggetti concessi in prestito devono essere assicurati a cura e a carico dell'ente richiedente. Le decisioni sull'opportunità e la modalità di esposizione del materiale comunque acquisito spettano al Sovrintendente su proposta del Comitato scientifico. Il museo, in veste di richiedente, e a seconda delle esigenze espositive, riceve in prestito beni da istituzioni pubbliche o da privati, da poter esporre²⁵⁷. Su richiesta, tutte le raccolte sono visibili e consultabili da parte di studiosi e ricercatori. Le raccolte di beni sono tutte inventariate, registrate cronologicamente e sommariamente descritte. Il Museo ha l'obiettivo di realizzare progetti allestitivi e percorsi tematici per rendere possibile una rotazione di tutto il materiale archivistico. Da ciò, si deduce che il museo non espone una collezione permanente ma, di volta in volta, costruisce dei percorsi tematici da fruire. Le mostre sono organizzate coerentemente con le attività artistiche e culturali, ordinarie e straordinarie, organizzate dal San Carlo. Solitamente hanno cadenza biennale e vengono inaugurate contestualmente ad un anniversario musicale o coreutico che il Museo e Archivio Storico celebra attingendo al ricco patrimonio della storia del Lirico partenopeo. Dalla sua apertura nel 2011 ad oggi sono state ben quattro le mostre allestite:

²⁵⁷ In occasione delle celebrazioni rossiniane il museo ha allestito la mostra "Rossini, furore napoletano", inaugurata il 16 marzo 2018 ed ancora in corso. Per questa, insieme ai beni appartenenti al Teatro di San Carlo, si è fatto ricorso ai cimeli della collezione privata di Luigi Cuoco e Sergio Ragni, ai documenti contabili appartenenti all'Archivio Storico del Banco di Napoli ed anche alla raccolta di lettere originali che Rossini scrisse ai genitori, della Fondazione Rossini di Pesaro.

- “Opera d'arte, arte all'opera” in mostra dal 1 ottobre 2011 al 1 febbraio 2012 è il primo allestimento di Memus. La mostra è stata allestita in occasione delle celebrazioni per il centocinquantenario dell'Unità d'Italia;
- “Verdi a Napoli, Verdi al San Carlo”, inaugurata il 10 dicembre 2013 in occasione delle celebrazioni per il Bicentenario della nascita di Giuseppe Verdi;
- “Giovanni Paisiello al San Carlo”, inaugurata il 24 maggio 2016, in occasione dei 200 anni dalla morte di Giovanni Paisiello è stata visitabile fino al 31 dicembre 2016;
- “Rossini. Furore napoletano”, inaugurata il 15 marzo 2018 in occasione delle celebrazioni per i duecento anni dalla morte di Gioachino Rossini ed ancora in corso.

È fondamentale sottolineare che i percorsi tematici proposti rispecchiano l'intento, già perseguito dalla ricerca artistica del San Carlo, di mantenere sicuramente forte l'identità nazionale del teatro ma, al tempo stesso, la sua identità internazionale. Questo perché, secondo l'orientamento della direzione artistica, l'opera è vista come un vero linguaggio comune europeo. Dunque il teatro, anche nella scelta dei titoli da proporre in cartellone, deve insistere nel non ridurre la propria identificazione con il contesto nazionale ma introdursi, quanto più possibile, in un contesto interazionale. Questo in ragione del fatto che il teatro lirico, sin dagli inizi, ha avuto sempre questa dimensione internazionale.

2.1.2.7 Ambito VII – rapporti con il pubblico e relativi servizi

Gli utenti interessati alla visita del museo possono contattare la struttura tramite recapiti telefonici, fax o l'e-mail istituzionale. Il museo, oltre ad avere uno spazio riservato all'interno del sito internet del Teatro di San Carlo (www.teatrosancarlo.it), possiede un proprio sito illustrativo (www.memus.org) attraverso cui l'utente può avere accesso a diversi contenuti multimediali. Si può, connettendosi

direttamente al sito web del Museo, avere accesso ad una Teca Digitale contenente circa cinquecento schede – per ventotto titoli –, per un totale di 2.293 oggetti digitali corrispondenti a 1.071 documenti tra bozzetti delle scene, figurini dei costumi, fotografie di scena e ritratti artisti, programmi di sala, manifesti e locandine, che raccontano il legame tra il San Carlo e l'arte contemporanea²⁵⁸. La teca sfrutta un software di rete personalizzato e funzionale alla fruizione e valorizzazione dell'Archivio Storico del Teatro di San Carlo. Secondo i dati a disposizione, in termini di visite il museo ha registrato un totale di 6.000 visitatori nel 2015 con un leggero aumento nel 2016, giungendo a 10.000, ancora in aumento nel 2017 con un numero di 11.500 visitatori. Non c'è purtroppo, fatto salvo le scuole, una grande risposta da parte della cittadinanza per questo tipo di museo. L'orario settimanale di apertura al pubblico va dal lunedì al sabato dalle ore 9.00 alle ore 19.00 e la domenica dalle ore 9.00 alle ore 15.00 con un giorno di chiusura previsto per il mercoledì. Gli orari sono soggetti a variazione stagionale nei mesi estivi. Durante tutto l'arco dell'anno, il museo è aperto al pubblico per un totale di 56 ore a settimana, distribuite su sei giorni. Qualora ritenuto necessario, il museo può programmare aperture straordinarie della struttura per eventi speciali organizzati quali convegni, conferenze e workshop. L'ingresso al museo è a pagamento ed è regolamentato da un sistema di bigliettazione elettronico. È possibile acquistare il proprio biglietto presso le biglietterie del Teatro e di Palazzo Reale. Le tariffe d'ingresso al museo proposte sono le seguenti: intero € 6; ridotto, che è riservato agli under 30 e over 60 € 5; Scuole € 3. Inoltre, viene erogato un ticket d'ingresso che prevede la possibilità di accedere a più beni culturali: oltre al museo, al Teatro di San Carlo. Infatti, chi desidera visitare sia il Teatro di San Carlo che il MeMus ha, per quest'ultimo, un prezzo speciale di 4 euro. La prima domenica del mese l'ingresso è gratuito. Un'altra tipologia di biglietto erogato è quella dell'*Arte Card*, una tessera che – a seconda della tipologia scelta – permette all'utente di visitare tutti i luoghi culturali della Campania aderenti. Il controllo dei

²⁵⁸ Realizzata in occasione della prima mostra "Opera d'arte, arte all'opera".

biglietti viene effettuato da personale autorizzato. Il museo utilizza la bigliettazione e l'osservazione diretta dei visitatori come strumento di monitoraggio e analisi dei dati per conoscere le caratteristiche, le attese e i bisogni del pubblico. Infatti, vengono organizzate anche indagini periodiche attraverso interviste dirette ai visitatori. L'ultima indagine in merito risale al 2016-2017. Nel percorso viene proposta all'utente l'interazione con degli strumenti digitali, connessi alla visita, che rendono l'esperienza più immersiva. Oltre alla *Memus app* che è scaricabile gratuitamente da iTunes App Store e che permette la condivisione sui social di immagini e contenuti legati all'allestimento inaugurale del museo, il visitatore ha la possibilità di vivere un'esperienza in 3D nella galleria multimediale. Infine, ha la possibilità di esprimere le proprie impressioni sulla visita registrando la propria voce attraverso un dispositivo che riproduce graficamente, all'interno di una cornice, il contenuto del proprio commento archiviando poi le impressioni di ogni singolo visitatore all'interno di un *database* del museo. I servizi che il museo offre alla sua utenza sono accoglienza, visite guidate su prenotazione, servizi educativi e didattici, punto informativo territoriale, servizi per utenze speciali. Sin dalla sua istituzione, il museo ha organizzato eventi ed attività didattiche e divulgative. Vengono proposte per le scuole visite guidate appositamente strutturate e laboratori. Il museo svolge attività anche presso sedi diverse dalla propria e ha inoltre sperimentato progetti ed attività di tipo partecipativo: in occasione della Festa dei Musei 2017, Memus ha aderito all'iniziativa del Polo Museale della Campania con un incontro aperto al pubblico e dal titolo "Rossiniana-mente" in cui invitava il pubblico ad una partecipazione attiva per riflettere sulle iniziative da mettere in campo sulle celebrazioni dedicate a Rossini per il 2018. Ogni attività promossa dal museo in ambito educativo viene pianificata ed organizzata di concerto con il settore *educational* del Teatro e gestita dal personale dello stesso. L'uso degli ambienti del museo può essere consentito per mostre o manifestazioni culturali indette anche da altri enti, previo parere del Sovrintendente della Fondazione. Il museo ha aderito negli anni ad eventi quali la Festa della

Musica²⁵⁹ e le Giornate europee del Patrimonio²⁶⁰, e ha ospitato la rassegna “Prima della Prima”, a cura dall’associazione Amici del San Carlo²⁶¹.

2.1.2.8 Ambito VIII - rapporti con il territorio

MeMus raccontata la storia di un grande protagonista di Napoli: il Teatro di San Carlo. La sua architettura a ferro di cavallo ha ispirato molti teatri costruiti successivamente e ancora oggi è un modello costruttivo ispiratore. Esempolari allo stesso modo sono le opere composte appositamente per il Teatro e gli artisti che hanno calcato le tavole del suo palcoscenico. Il San Carlo è uno dei simboli indiscussi della città di Napoli. L'apertura del Museo ed Archivio Storico del Teatro San Carlo in una prestigiosa struttura come quella di Palazzo Reale dà un'ulteriore conferma del primato di questa istituzione culturale in città. Memus non solo offre un contributo notevole all'ampliamento dell'offerta culturale di un'intera zona della città di Napoli che comprende Palazzo Reale con il suo Museo ubicato negli appartamenti reali, il Teatrino di Corte, la Biblioteca Nazionale "Vittorio Emanuele III" e il Teatro San Carlo, la Chiesa monumentale di San Francesco di Paola, la Galleria Principe Umberto e il Maschio Angioino. Ma rappresenta anche un filo rosso tra il Teatro e il Palazzo Reale, simboleggiandone il legame storico. MeMus si fonde così con il racconto della sua città portando avanti quel progetto di condivisione della “magnificenza e meraviglia” che aveva animato lo spirito di nascita del San Carlo. Quanto al turismo musicale, si tratta

²⁵⁹ In Italia la Festa della Musica – manifestazione di origine francese - è coordinata dall'AIPFM, Associazione italiana per la promozione della Festa della Musica, in accordo con il Ministero dei Beni e delle attività Culturali e del turismo. Questa si tiene ogni anno il 21 giugno. Napoli è tra le duecentottanta città italiane che ha aderito all’iniziativa.

²⁶⁰ In Italia il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, promuove le Giornate del patrimonio europeo dal 1995, organizzando la fruizione gratuita di musei, mostre, convegni e concerti. La manifestazione, che si svolge nei fine settimana tra settembre ed ottobre, è promossa dal Consiglio d’Europa e coinvolge i quarantanove Stati Membri della Convenzione culturale europea, firmata nel 1954.

²⁶¹ L'Associazione Amici del San Carlo è nata nel 1983 con lo scopo di diffondere l'interesse ed il consenso alla vita e all'attività del Teatro di San Carlo nonché di patrocinare e di sostenere iniziative idonee allo sviluppo dell'arte, della musica e del teatro, della cultura.

indubbiamente di un fenomeno in espansione nella città di Napoli. Esso è legato a vari fattori. Primo fra tutti, quello relativo al seguito del grande interprete che spinge le folle a recarsi a teatro. E poi c'è un turismo legato all'interesse per una città come Napoli che in questo momento, anche grazie alle attività del teatro e del museo, sta conoscendo una rinascita socio-culturale importante. Il museo-archivio storico del San Carlo è, tra l'altro, parte integrante di un sistema museale cittadino. Si occupa di organizzare e gestire azioni divulgative necessarie alla valorizzazione del patrimonio storico-artistico del Teatro, anche in collaborazione con altri enti locali; partecipa a studi, pubblicazioni e progetti di ricerca promossi da enti pubblici, istituti universitari, museali, bibliotecari e archivistici ed organizzare convegni, conferenze, dibattiti ed altre manifestazioni con associazioni italiane e straniere per divulgare la storia del suo teatro. Cura inoltre la realizzazione, diffusione e/o vendita di pubblicazioni di carattere scientifico e divulgativo finalizzate alla conoscenza del MeMus stesso e delle sue raccolte, nonché all'incremento del flusso turistico, scolastico e culturale in genere. Il Museo è in grado di assicurare, in caso di urgente necessità, la funzione di presidio territoriale offrendo totale disponibilità per il ricovero temporaneo adeguato ai beni mobili presenti sul territorio di della città di Napoli. Rappresenta un importante punto di riferimento anche per le iniziative inserite ne "Il San Carlo per il Sociale", che ha visto implementare l'attività educational. Questo sta permettendo il radicarsi della Fondazione sul territorio²⁶². Inoltre, al fine di valorizzare la memoria musicale locale nell'ambito del tessuto socio-culturale del suo territorio, il Memus ha costruito negli anni una rete istituzionale formata dai principali soggetti conservatori della città, nel segno della condivisione di un patrimonio inestimabile che torna a raccontare l'eccellenza della tradizione musicale napoletana.

²⁶² Bilancio d'esercizio 2017, pp.5-6.

2.2 Fondazione Teatro Alla Scala e Museo Teatrale Alla Scala di Milano²⁶³



2.2.1 Breve storia del Teatro Alla Scala²⁶⁴

Il 3 agosto 1778 fu inaugurato, con l'opera *L'Europa riconosciuta* di Antonio Salieri, il Teatro Grande Alla Scala di Milano, realizzato dall'architetto Giuseppe Piermarini. Il teatro, fortemente voluto da Maria Teresa d'Austria, fu edificato a seguito dell'incendio che distrusse il Teatro Ducale il 23 febbraio del 1776. Per permettere la costruzione del nuovo teatro fu necessario demolire la chiesa trecentesca di Santa Maria della Scala, da cui il teatro prese il nome. Il nuovo teatro fu supportato economicamente dai palchettisti del Teatro Ducale in cambio del rinnovo della proprietà dei palchi. Dal punto di vista architettonico, il teatro presentò da subito la classica disposizione a ferro di cavallo, con quattro ordini di gallerie e palchi. Inizialmente concepito come uno spazio cittadino aperto, il teatro era frequentato principalmente da esponenti della borghesia e dell'aristocrazia che all'interno del Ridotto usavano praticare il gioco d'azzardo. Durante gli spettacoli, il teatro veniva utilizzato dai proprietari dei palchi per ospitare i propri invitati ed intrattenersi con loro chiacchierando, mangiando e fumando. L'opera, era vista da molti come un contesto ad una serata di svago. Sin dalla nascita, il Teatro alla Scala contò su orchestra, coro e corpo di ballo stabili. L'istituzione dell'Accademia

²⁶³ I dati presentati sono frutto dell'elaborazione delle informazioni raccolte dalle interviste concesse dalla Direttrice operativa del Museo Teatrale Alla Scala Dott.ssa Donatella Brunazzi e dal responsabile e consulente scientifico dell'Archivio del Museo Teatrale alla Scala e della Biblioteca Livia Simoni Dottor Matteo Sartorio.

²⁶⁴ Per la storia del Teatro Alla Scala si è operata una rielaborazione di quanto contenuto: nel sito del teatro <http://www.teatroallascala.org/it/la-scala/teatro/storia.html>; in Giada Maria Zanzi, *Uno sguardo sulla Scala* (articolo pubblicato il 25 Febbraio 2016) in *L'Ape musicale: rivista di musica, arti, cultura* (consultazione online in data 08/01/2019); in Irene Piazzoni, *Dal «Teatro dei palchettisti» all'Ente Autonomo: la Scala, 1897 – 1920*, La Nuova Italia Editrice, Firenze, 1996, pp. 216 – 227.

Teatro alla Scala avvenne, infatti, nel 1813 con l'apertura della Scuola di Ballo. Il Teatro, nel corso dell'800 subì due restauri: uno nel 1807 e un secondo nel 1830. Fu proprio in questo XIX secolo che il teatro raggiunse la sua gloria grazie a compositori come Bellini, Donizetti, Rossini e poi Verdi. Con l'avvento dell'energia elettrica nel 1883, fu illuminato da un enorme lampadario fornito di trecentosessantacinque lampadine. Il palcoscenico scaligero accolse, fra molti altri avvenimenti, la prima assoluta della *Gioconda* di Ponchielli nel 1876 e le grandi prime verdiane di *Otello* nel 1887 e di *Falstaff* nel 1893. Nel Novecento il teatro, grazie anche alla fondazione del Museo Teatrale alla Scala prima e alla costituzione dell'Ente autonomo poi – progetto presentato dal sindaco di Milano Emilio Caldara e realizzato il 9 luglio 1920 –, acquistò nuovo lustro e ospitò anche le prime mondiali di *Madama Butterfly* e *Turandot* di Giacomo Puccini. In seguito ai bombardamenti che colpirono Milano durante la Seconda Guerra Mondiale, la Scala fu ricostruita ad opera di Luigi Lorenzo Secchi. L'attività artistica riprese l'11 maggio del 1946 con *La gazza ladra* di Toscanini. La peculiare apertura di stagione della Scala del 7 dicembre nel giorno di Sant'Ambrogio, patrono di Milano, è una consuetudine iniziata nel 1951, per volere dell'allora direttore d'orchestra Victor De Sabata. Nel 1997 la Scala si è trasformata in Fondazione di diritto privato, della cui gestione si occupano oggi insieme allo Stato, alla Regione Lombardia e al Comune di Milano diverse imprese private afferenti a variegati settori dei servizi. Nuovi lavori di ristrutturazione, che intervennero profondamente sull'edificio storico, interessarono la Scala tra il 2002 e il 2004. Durante questi due anni tutte le attività artistiche furono trasferite al Teatro degli Arcimboldi. Si aprì una decisiva fase di modernizzazione grazie all'intervento innovativo dell'architetto Mario Botta che si è occupato della progettazione di due nuovi volumi: la torre scenica e l'ellisse. Botta, come il collega Secchi anni prima, nel suo progetto ha esaltato la precisa intenzione di preservare il passato e la storia della Scala pur introducendo materiali e forme contemporanei. Il 7 dicembre del 2004 il M° Riccardo Muti inaugurò nuovamente il lirico scaligero restaurato con *Europa*

riconosciuta di Salieri, l'opera che aveva battezzato il teatro nel 1778. Dalla riapertura, il teatro ha intensificato la propria attività raggiungendo il numero stabile di circa duecentottantaquattro alzate di sipario annue, fra opera, balletto e concerti di musica sinfonica. Con una vasta offerta e la sua innovativa macchina scenica, la Scala utilizza un modello di gestione che sintetizza quello del teatro di stagione e quello di repertorio. Per dare risposta architettonica ai problemi di potenziamento ingegneristico dei servizi e delle attrezzature sceniche, è stato affidato nuovamente a Botta il compito di progettare una nuova torre. L'edificazione è prevista per il 2020 in via Verdi, dietro l'attuale torre scenica. Servirà per raggruppare gli uffici, attualmente dislocati all'esterno del Teatro, e per ampliare l'offerta di spazi per le produzioni artistiche.

2.2.2 *Il Museo Teatrale Alla Scala*²⁶⁵

Gli oggetti che costituiscono le raccolte del museo teatrale Alla Scala sono caratterizzati da una forte qualità artistica intrinseca. Essi hanno la capacità di connettersi, attraverso una fitta rete relazionale, ad una serie di rimandi culturali che ne completano il valore ed il significato. Tali raccolte – in quanto costituite da oggetti legati al teatro – hanno dunque delle caratteristiche peculiari perché riguardano sia l'aspetto storico-artistico in quanto opere d'arte, sia quello teatrale di cui ne sono la rappresentazione. Non tutti i pezzi della collezione sono esemplari di pregio con un elevato valore economico ma rappresentano comunque degli importanti punti di riferimento della tradizione teatrale. Molti, protagonisti di fatti di cronaca dello spettacolo o della vita culturale della città di Milano, raccontano la storia del palcoscenico attraverso il richiamo visivo della collezione. La collezione del museo teatrale viene per la maggior parte da un'unica asta, quella dell'antiquario di origini

²⁶⁵ Per la storia del Museo Teatrale Alla Scala si è operata una rielaborazione di quanto contenuto in Carlo Piovano, *Musei e gallerie di Milano: Museo teatrale Alla Scala*, Electa Editrice, Milano, 1975, Tomo I°, Storia del museo e nel sito del museo www.museoscala.org.

napoletane, Jules Sambon. Egli, il 1° maggio del 1911, mise all'asta la sua prestigiosa collezione di oggetti legati al mondo del teatro presso L'Hôtel Drout a Parigi. Un piccolo gruppo di appassionati che diede vita al Comitato di sottoscrittori, costituito da quelli che all'epoca erano tra gli uomini più in vista di Milano, s'impegnò, anche ricorrendo a mezzi diplomatici, per acquistarla. Tra questa élite figuravano il maestro Arrigo Boito, il Duca Uberto Visconti di Modrone, l'artista lombardo Lodovico Pogliaghi, il direttore della Pinacoteca di Brera Ettore Modigliani, due rappresentanti dei palchettisti nelle persone del Conte Leopoldo Pullé e il Senatore Mangili, Carlo Vimercati e Roberto Paribeni. Questi facoltosi personaggi si adoperarono al fine di mettere in pratica un'azione che, almeno idealmente, era da tempo progettata dai palchettisti del teatro. Le cronache del tempo forniscono indicazioni ben precise di come, già un anno prima dell'asta parigina, si muovevano i primi passi per la realizzazione del progetto museale. Alla data del 18 giugno 1910 «Il Municipio concede in uso gratuito al Corpo dei Palchettisti il locale al primo piano del Casino ex Ricordi attiguo al ridotto del Teatro. La concessione avrà la durata di otto anni dal 29 settembre prossimo, con facoltà di revoca in ogni tempo da parte del Comune, il quale dovrà però dare un preavviso di sei mesi. Detto locale dovrà servire unicamente ed esclusivamente per l'istituendo "Museo del Teatro alla Scala"»²⁶⁶. Per l'acquisto della collezione, l'antiquario richiedeva una somma pari a 450.000 lire che fu raggiunta, senza non poche difficoltà grazie all'aiuto del Governo italiano che contribuì con una somma di 150.000 lire. Le difficoltà finanziarie furono accentuate anche dall'interesse di un prestigioso acquirente nei confronti della stessa collezione. Al contributo del Governo si aggiunse anche l'importo ricavato da una colletta organizzata da cinquanta privati cittadini. Forti del prestigio che il Teatro alla Scala aveva nel mondo, il pubblico e la stampa nazionale commentarono con grande favore questa acquisizione. Giornali come il Corriere della Sera e Il Secolo titolarono per giorni della magnifica raccolta che era giunta a Milano.

²⁶⁶ Guido Marangoni, Carlo Vanbianchi, *La Scala. Studi e ricerche. Note storiche e statistiche 1906-1920*, Istituto Italiano d'Arti Grafiche, Bergamo, 1922, p. 240.

L'8 marzo del 1913, nella sede dell'ex Casinò Ricordi, attiguo al Ridotto del Teatro, fu inaugurato così il Museo Teatrale alla Scala. Nel 1914 venne pubblicato il primo catalogo del Museo. Questo negli anni accrebbe sempre di più il suo prestigio, e ciò fece in modo che molti collezionisti affidarono, sempre più frequentemente, i propri beni all'istituzione. Era evidente che il museo stava iniziando a svincolarsi dall'essere un'appendice del teatro, per diventare un'istituzione autonoma. Autonomia che raggiunse nel 1924, diventando un vero e proprio centro di studi per il teatro. Durante le due guerre mondiali, il museo subì diversi danni strutturali. Quelli causati dalla seconda – di maggiore gravità – ammontarono a due milioni di lire dell'epoca. Vale a dire che comportarono la completa ricostruzione dello stabile e dall'arredamento del Museo. In entrambe le circostanze, il Museo passò temporaneamente nelle mani di una gestione commissariale, che ebbe il compito di riordinare, ricostruire e pianificare le attività future. Ciò permise che le perdite subite non costituissero un ostacolo a far risorgere il museo più bello di prima. Il Museo riaprì dopo gli anni bellici il giorno 8 giugno 1948. A seguito del secondo conflitto mondiale, uno degli avvenimenti più significativi per l'evoluzione del museo fu il lascito ad opera di Renato Simoni. Questo apportava un valore aggiunto all'istituzione, munendola di una biblioteca specializzata. Il complesso museo-biblioteca rappresentava, per il suo genere, un caso unico al mondo. Dal 30 maggio 1954 entrarono ufficialmente a far parte della collezione del museo ben 37.000 volumi. Questi, dopo un lavoro di schedatura, furono visibili al pubblico a partire dal 13 maggio del 1956. La nuova biblioteca del museo – per il cui allestimento provvidero il Ministero della Pubblica Istruzione, la Soprintendenza Bibliografica della Lombardia, la Cassa di Risparmio, il Comune di Milano, l'Amministrazione Provinciale e alcuni privati – prese il nome di Livia Simoni, in memoria della madre del donatore. Al tale nucleo si andavano aggiungendo in continuazione nuove acquisizioni, come la collezione di Ruggero Ruggeri, comprendente ben 7.000 volumi di storia del teatro. Correva l'anno 1963 quando un altro evento segnò significativamente la storia del museo. Questo fu la

nomina del primo vero direttore in senso moderno di questa istituzione. Tale carica fu affidata al Maestro Giampiero Tintori, il quale si distinse fin da subito per competenza e capacità organizzative. Si è andata delineando così nel tempo quella che è oggi la fisionomia del museo, che si presenta come un istituto di storia teatrale con il principale obiettivo di trasmettere la cultura teatrale nazionale nella maniera più completa possibile. Ancora oggi il Museo mantiene l'originaria denominazione di Museo Teatrale Alla Scala ed è sito in Largo Ghiringhelli n°1 presso Piazza Scala, nel centro storico della città. È ospitato all'interno di un complesso monumentale costruito nel 1778, che condivide con i locali dell'adiacente Teatro. L'edificio in questione è di proprietà del Comune di Milano ed è dato in gestione alla Fondazione Teatro Alla Scala. Il Museo ha disponibilità definitiva della sede. La tipologia del Museo Teatrale Alla Scala è quella di un museo non a scopo di lucro che si occupa prevalentemente di storia del teatro e della musica.

2.2.2.1 Ambito I – status giuridico

Prima dell'attuale assetto giuridico il Museo, in base agli articoli 5, 6 e 7 del proprio Statuto, era una Fondazione retta e amministrata da un Consiglio Direttivo composto da cinque membri: uno proveniente dal Ministero dell'Educazione Nazionale, tre dal Comune di Milano e uno dall'Ente Autonomo Teatro alla Scala, ora Fondazione. Questo Consiglio Direttivo era guidato da un Presidente di nomina ministeriale, scelto fra i membri indicati dal Comune di Milano. In seguito al contratto d'affitto d'azienda, del 29 aprile del 2002, fu affidata alla Fondazione Teatro alla Scala l'intera attività del Museo. Successivamente, a seguito del parere favorevole espresso dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali con nota n. 5430 del 18 marzo 2008, nonché della deliberazione in data 24 luglio 2008 con la quale il Consiglio Comunale di Milano approvò tale progetto, la Fondazione Teatro alla Scala e la Fondazione Museo Teatrale alla

Scala si fusero mediante incorporazione della seconda nella prima con delibera del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Teatro alla Scala in data 18 maggio 2009 e del Consiglio direttivo della Fondazione Museo Teatrale alla Scala in data 20 maggio 2009. Per effetto della fusione si trasferì alla Fondazione Teatro alla Scala l'intero patrimonio della Fondazione Museo Teatrale alla Scala. Lo Statuto della Fondazione Teatro Alla Scala di Milano precisa che il patrimonio della Fondazione è costituito «come patrimonio inalienabile, dalle collezioni della Fondazione Museo Teatrale alla Scala di Milano acquisite a seguito di incorporazione della stessa»²⁶⁷. La Fondazione Museo Teatrale alla Scala incorporata dunque, si estinse e con essa anche gli organi di gestione e di controllo. Entra definitivamente in vigore lo statuto della Fondazione Teatro alla Scala con le modifiche approvate con la delibera di fusione del 18 maggio 2009. Con deliberazione del Consiglio d'Amministrazione della Fondazione Teatro alla Scala del 22 giugno 2015 il Museo viene dotato di un regolamento per il suo funzionamento che è tuttora in vigore, non direttamente fruibile dal pubblico. Il soggetto che ha la responsabilità giuridico-amministrativa del Museo e la disponibilità dei beni per la loro fruizione è quindi la Fondazione lirico-sinfonica Teatro Alla Scala. Tale ente titolare è stato istituito con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri il 6 novembre 1997²⁶⁸. Il legale rappresentante di questa Fondazione di diritto privato è attualmente il Sindaco della Città di Milano Giuseppe Sala. La gestione del Museo è di tipo diretto e viene unicamente condotta dal soggetto titolare Teatro Alla Scala. Il Museo è inoltre dotato di un proprio Atto Istitutivo e, come si è già detto, di un Regolamento consultabile dal sito del museo. Il museo dispone di beni e di una collezione permanente per la maggior parte di proprietà, il 90% circa, e la restante parte in concessione d'uso o

²⁶⁷ Statuto della Fondazione Teatro Alla Scala di Milano approvato il 15 dicembre 2014 e integrato in data 16 gennaio 2015, Articolo 4 – PATRIMONIO, comma 1, lettera d.

²⁶⁸ Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento dello Spettacolo, Decreto 6 novembre 1997. Approvazione della deliberazione di trasformazione dell'Ente autonomo Teatro alla Scala di Milano in Fondazione Teatro alla Scala di Milano. Gazzetta Ufficiale Serie Generale n.271 del 20-11-1997: «È approvata, ai sensi dell'art. 8 del decreto legislativo 2 giugno 1996, n. 367, la deliberazione 11 giugno 1997 di trasformazione dell'Ente autonomo Teatro alla Scala di Milano in Fondazione Teatro alla Scala di Milano, come modificata con atto 25 settembre 1997».

deposito presso l'istituzione. La *mission* del museo è quella di divulgare la cultura musicale trasmettendo i contenuti culturali e scientifici attraverso un linguaggio appropriato.

2.2.2.2 *Ambito II – assetto finanziario*

In quanto museo privato che appartiene alla Fondazione, esso è un piccolo dipartimento del teatro ed è dotato di un bilancio proprio che confluisce in quello generale della Scala. Il museo non usufruisce di sovvenzioni pubbliche, ma si autofinanzia. Realizza la propria attività grazie ai fondi che derivano dagli sponsor privati e istituzionali. Le sponsorizzazioni sono sia di natura tecnica che, nella maggior parte dei casi, di finanziamento. Tra gli esempi significativi va annoverata sia la sponsorizzazione ad opera di Japan Tobacco International (JTI), che sostiene il museo dal 2010 e che nel 2015 ha finanziato, grazie a 29.000,00 € il progetto delle audioguide per il museo. Anche per il 2016 e per il 2017, questo importante partner istituzionale, ha elargito importanti contributi corrispondenti a 207.520,00 € all'anno. Fondamentale per l'acquisto dei nuovi strumenti multimediali è stata anche sponsorizzazione ricevuta nel 2017 da Samsung. Per quanto riguarda le strategie di marketing adottate dal museo, queste utilizzano principalmente gli strumenti informatici classici. Inizialmente il museo usufruiva di un piccolo spazio sul sito del Teatro Alla Scala, mentre ora ne possiede uno proprio. La necessità, da parte della direzione del museo, di adoperarsi di una piattaforma digitale propria, è scaturita principalmente dal fatto di rendere completamente autonomo dal teatro il servizio di *ticketing*. La piattaforma online permette l'acquisto del biglietto d'ingresso e del servizio di visite guidate. Purtroppo La Scala non ottiene ricavi rilevanti dalle visite guidate, anche a causa della sua intensa produzione che, di fatto, ne rende difficoltosa l'organizzazione. Pertanto i dati a disposizione non sono particolarmente significativi. Questo anche in ragione del fatto che il piano delle visite guidate al teatro ha subito, solo dal 2016, una riorganizzazione ed un

ampliamento dell'offerta. Grazie ai dati messi a disposizione è possibile presentare un quadro di massima della situazione economico-patrimoniale del museo nel triennio 2015-2017 ed elaborare alcune considerazioni. Il 2015 ha costituito un anno record di incassi principalmente per due ragioni: l'incremento del biglietto intero da 6 a 7 euro e del biglietto ridotto da 4 a 5 euro e l'EXPO svoltasi proprio nella città di Milano da maggio a ottobre del 2015. Questi due fattori hanno portato gli incassi alla cifra mai raggiunta di 1.416.000,00 €. Sempre in termini di ricavi, un risultato positivo di 45.000,00 € si è ottenuto grazie alle manifestazioni speciali riservate alle aziende. Con l'EXPO si è, inoltre, intensificata sia l'attività di produzione di piccole mostre tematiche in quanto sono state ben quattro le mostre allestite nel 2015, sia l'attività relative alle visite guidate speciali. Tali visite sono state di diversa natura: un ciclo di dieci visite guidate al termine delle quali sono stati offerti dei concerti da camera, un ciclo di undici visite guidate con Tableau Vivant, ovvero visite animate da attori professionisti e cantanti dell'Accademia d'Arti e Mestieri del Teatro alla Scala, e l'avvio del Progetto Accessibilità che prevede alcune giornate ogni mese dedicate ad un'utenza diversamente abile. I costi di questi eventi, sostenuti interamente dal Museo, sono di circa 30.000,00 €. Per quanto riguarda la principale attività di conservazione dei beni, nel 2015 sono stati restaurati alcuni strumenti antichi custoditi all'interno del Museo; il costo complessivo sostenuto è stato di 47.000,00 €. Nonostante la necessità di sostenere delle spese importanti, dai dati esposti si deduce una chiusura di bilancio senz'altro positiva con i ricavi superiori ai costi e la produzione di un utile di circa 1.380.000,00 €.

Dopo gli eccezionali risultati del 2015, il 2016 per il Museo Teatrale alla Scala è stato un anno di assestamento e trasformazioni. Il cambio di Direzione, nonostante il prevedibile calo degli incassi di biglietteria rispetto all'anno precedente dovuto anche alla riduzione del flusso turistico, ha conseguito risultati molto positivi. I ricavi totali sono stati alla di 1.600.000,00 €, contro costi d'esercizio pari a Euro 757.000,00. Si è dunque, anche in questo esercizio, prodotto un utile ampiamente

positivo per oltre 800.000,00 €. Sul fronte dei ricavi, quelli attinenti la biglietteria sono stati i maggiori con un incasso corrispondente ad 1.292.000,00 € dovuto principalmente al rinnovo organizzativo messo in atto dalla nuova Direzione. Ma è nel 2017 che si è raggiunto il record storico di incassi. Il completamento della riorganizzazione delle visite guidate ed il nuovo processo di comunicazione del museo messo in atto attraverso il sito proprio hanno portato ad un aumento importante dei ricavi di biglietteria. Tra le entrate, questa voce, è infatti la maggiore con un valore superiore a 1.620.000 €, vale a dire il 25% in più rispetto al 2016. Significativo anche l'aumento della voce 'ricavi da serate per manifestazioni Marketing' che dopo un 2016 piuttosto debole ha registrato un incremento di 73.000,00 €, passando da 10.000,00 € a 83.500,00 €. Un incremento sostanzioso si è registrato anche per la voce 'sponsorizzazioni' che, come visto, sono risultate essenziali alla realizzazione del progetto per i totem digitali e della realtà virtuale e per i progetti educativi e culturali. La totalità di questi progetti ha comportato anche dei costi pari a circa 153.000 €, il 121% in più rispetto a quelli sostenuti nel 2016. Rimane costante il costo del personale che anche nel 2017 risulta essere la voce più importante del bilancio.

2.2.2.3 Ambito III - strutture del museo

Il Museo teatrale alla Scala è situato nell'ex Casino Ricordi, nelle adiacenze del Teatro alla Scala. Il primo allestimento risale al 1913. Il museo è organizzato su due piani: al primo piano è esposta la collezione permanente, e al secondo piano si trova la Biblioteca Livia Simoni ed è conservato anche l'Archivio Storico. All'interno dei locali della Biblioteca sono predisposti degli spazi espositivi riservati alle mostre temporanee. Questi sono flessibili ed adattabili a seconda delle esigenze di curatela. Tuttavia, nonostante il frequente ricambio delle mostre temporanee, il museo non è fornito di spazi di servizio per la movimentazione delle opere. Esso è tuttavia dotato di spazi attrezzati al

ricovero dei materiali in caso di calamità. All'interno sono presenti anche i depositi, sufficientemente capienti ad accogliere tutti i manufatti della collezione museale. In essi, il patrimonio è ordinato in modo logico e funzionale, suddiviso in modo da facilitare l'individuazione dei singoli beni. Il sistema di allestimento comprende un impianto d'illuminazione funzionale alla conservazione e alla lettura dei materiali. Con il progetto "Nuova luce al Museo" promosso da Edison, si è modificato tutto l'impianto di illuminazione del percorso museale. Questo, iniziato nel 2017, è stato portato a termine nel 2018. La nuova veste luminosa, curata dal light designer del Teatro, nasce fin da subito in stretto contatto con il palcoscenico. Nei limiti imposti dalle dimensioni dell'ambiente, il nuovo impianto illuminotecnico ha permesso di valorizzare le opere esposte grazie all'installazione di faretti Led che hanno conferito all'ambiente un aspetto più caldo, accogliente e che cerca di temperare il nuovo con il vecchio. Dunque, il museo presenta, da una parte il suo innovativo impianto digitale e dall'altra continua a dare al visitatore l'idea di trovarsi in una casa museo. L'allestimento è di facile manutenzione, dotato di un impianto di riscaldamento e condizionamento dell'aria. Pur essendo ubicato in zona a traffico limitato, il Museo è facilmente raggiungibile con i mezzi pubblici cittadini, quali, la metropolitana (Linea Rossa, scendendo alla fermata MM1 Duomo; Linea Gialla, alla fermata MM3 Montenapoleone), il bus (linea 61, alla fermata di via Verdi / via dell'Orso) e il tram (n. 1, scendendo alla fermata via Manzoni / piazza della Scala; n. 2, alla fermata di via Manzoni / piazza della Scala). I trasporti cittadini offrono altresì collegamenti rapidi con le stazioni ferroviarie di Milano Centrale (MM3, fermata Montenapoleone) e Cadorna (MM1, fermate Cordusio o Duomo). Il servizio BikeMi di bike sharing prevede due fermate in vicinanza del Museo (n.100, Palazzo Marino/SCALA; e n.1, Duomo). L'ingresso principale è accessibile anche alle sedie a rotelle e le sale del Museo sono completamente accessibili ai disabili grazie a un ascensore del quale si può usufruire chiedendo l'assistenza del personale all'ingresso. All'interno del museo vi sono spazi dedicati a convegni e attività

laboratoriali. Gli spazi espositivi sono attrezzati ed adeguati a presentare una selezione significativa delle opere. Il percorso di visita è riconoscibile e la sua frequentazione è agevolata dall'apposita segnaletica. Il museo dispone dei seguenti allestimenti multimediali: app/audioguida scaricabile su cellulare, dei totem interattivi in sostituzione delle classiche didascalie che rendono la visita più immersiva e la possibilità di vivere un'esperienza virtuale con Samsung Gear VR, che apre le porte di tutti i luoghi inaccessibili del Teatro alla Scala. Oltre a questi dispositivi di varia natura, dal 2017 dispone di un collegamento wifi. All'ingresso trovano collocazione la biglietteria, l'area accoglienza e degli armadietti nei quali, da Regolamento alla visita "RISPETTARE L'ARTE. Le regole per una visita migliore al Museo Teatrale alla Scala" (consultabile online), è richiesto ai visitatori di lasciare zaini e borse. Il museo è inoltre fornito di servizi igienici, anche per portatori di handicap. Alla fine del percorso di visita, prima di recarsi all'uscita o anche accedendo da Largo Ghiringhelli, è possibile acquistare gadget presso il bookshop che il museo condivide con il teatro. Per quanto riguarda gli spazi per la consultazione e i servizi al pubblico questi sono, oltre all'Archivio Storico e alla Biblioteca, la fototeca, la sala per i laboratori e le attività didattiche, la sala studio e ricerca, la sala conferenze. Con l'arrivo al museo della nuova Direzione nel 2016, la fisionomia della Biblioteca è completamente cambiata. Se prima tutti i beni librari della biblioteca erano a vista e, per rendere più gradevole la visita ai turisti, venivano allestiti al centro delle sale dei costumi di scena, ora con delle ambizioni espositive maggiori si è iniziato a curare delle vere e proprie mostre. Conseguentemente a ciò, sin da subito si è posto il problema di conciliare l'aspetto espositivo con quello di studio della biblioteca. La soluzione è stata quella di sistemare dei pannelli davanti ad alcuni degli scaffali pieni di libri per permettere l'allestimento delle mostre temporanee. In merito all'Archivio Storico bisogna sottolineare un aspetto importante: il museo teatrale è nato come entità autonoma rispetto al suo teatro di riferimento. Con la fusione dei due, il museo è diventato a tutti gli effetti un dipartimento del Teatro Alla Scala e si è

creata una situazione curiosa per cui nella stessa struttura ci sono di fatto diversi archivi:

- l'Archivio Storico del Museo Teatrale, che custodisce documenti che vanno dal Settecento, attraversano tutto l'Ottocento fino alla seconda guerra mondiale;

- l'Archivio Storico della Scala, che custodisce documenti che riguardano l'attività teatrale dal Novecento ad oggi. Non si ha traccia della documentazione precedente perché si dovette attendere il 1921, con la costituzione dell'Ente Autonomo, affinché il teatro avesse un proprio archivio. Fino a quel momento nessuno degli impresari privati che gestivano le stagioni teatrali aveva lasciato traccia del proprio operato. L'archivio è costruito principalmente sul materiale amministrativo e su documenti legati alla gestione dell'attività artistica come contratti con cantanti e musicisti ed altre maestranze teatrali. Gli uffici archivistici sono ospitati presso il teatro ma il materiale è custodito in un caveau, lo stesso in cui sono conservati alcuni cimeli di pregio del museo come i manoscritti musicali. Iniziando dai manifesti degli spettacoli, l'archivio si è presto arricchito – anche grazie a donazioni di privati – di bozzetti, giornali ed altro materiale utile a preservare la memoria della Scala.

- l'Archivio fotografico della Scala;

- l'Archivio musicale della Scala, che ha una bassa rilevanza verso l'esterno in quanto contiene partiture e manoscritti utilizzati operativamente per gli spettacoli. È dunque utilizzato per l'attività artistica del teatro.

Le differenze tra gli Archivi delle due istituzioni sono sostanzialmente di natura cronologica (lo spartiacque temporale è costituito dal secondo conflitto mondiale) e di gestione per quanto riguarda i servizi al pubblico. Inoltre quello del museo ha una valenza pubblica, aperto alla collettività ed utilizzato per dare supporto scientifico all'attività stessa del museo e all'allestimento delle mostre, mentre quello della Scala è prevalentemente di uso interno.

2.2.2.4 Ambito IV – personale del museo

Il personale interno conta dieci dipendenti: la Direttrice, un consulente scientifico responsabile dell'Archivio Storico e della Biblioteca, un dipendente che si occupa dell'amministrazione interna del museo, una guida, sei custodi. Il museo dispone di uffici per i suoi dipendenti. Si ritiene molto importante curare la formazione di tutto il suo personale. Visto l'allestimento multimediale interattivo si è ritenuto necessario istruire i custodi sull'utilizzo della strumentazione. Si è notata immediatamente una differenza: se inizialmente i totem digitali disorientavano i visitatori, con l'assistenza giusta l'accesso ai contenuti digitalizzati ha avuto, successivamente, un grande successo. Il museo, pur avendo una grande componente digitale, tiene molto all'aspetto umano per cui si è posta molta attenzione anche nella formazione delle guide e del personale addetto ai laboratori: persone competenti e in grado di gestire le varie tipologie di attività anche con categorie di utenti con disabilità. Le visite guidate al teatro sono svolte con la guida interna o con le maschere del teatro. Ciò in quanto le guide devono conoscere molto bene gli spazi del teatro. Il museo non dispone di personale proprio per la gestione dei social, per l'organizzazione delle attività di marketing e di *fundraising*. Per queste attività si avvale direttamente del personale del Teatro Alla Scala. Questo rappresenta anche la scelta di veicolare il museo ed il teatro con un'immagine unica e completa. Per quanto riguarda il personale esterno, il museo collabora dal 2016 con l'Associazione Nazionale Carabinieri che fornisce una persona selezionata e formata nei giorni feriali e due il sabato e nei giorni festivi per garantire la sicurezza attraverso la vigilanza e il controllo a campione di borse e zaini. All'occorrenza, per le visite guidate fa richiesta all'Associazione Civita - Opera Laboratori Fiorentini di personale specializzate con ottima conoscenza del teatro.

2.2.2.5 Ambito V – sicurezza del museo

L'edificio presso cui è ubicato il museo è sottoposto al vincolo/dichiarazione di interesse culturale e al vincolo paesistico ai sensi del Decreto Legislativo n. 42 del 2004. L'edificio è accessibile ai disabili ed è dotato di uscite di sicurezza. Riguardo la sicurezza anti-crimine, il museo è dotato di un impianto anti-intrusione ed esistono sia un sistema di telecamere che un servizio di vigilanza diurna. Il museo è inoltre collegato a centrali di controllo con un servizio privato di vigilanza. Questi effettuano un servizio di guardiania notturna esterna con giri di controllo in orari prestabiliti. Per quanto concerne invece la sicurezza ambientale e strutturale dell'edificio, è stata fatta una valutazione del rischio sia per l'edificio stesso che per le opere esposte. In modo particolare, vista l'assidua frequentazione del museo, è stata eseguita una valutazione di sicurezza con particolare riferimento alla fruibilità dell'immobile in caso di grandi afflussi di visitatori o di eventi catastrofici. Pertanto, il museo è dotato di un piano di sicurezza ed emergenza museale appositamente esplicito in un manuale di emergenza. Vengono, periodicamente, svolte esercitazioni d'emergenza. Il museo è anche inserito all'interno del Piano Comunale di Protezione Civile della città di Milano.

2.2.2.6 Ambito VI – gestione e cura delle collezioni

Il museo è dotato di un registro inventariale nel quale è inventariato più dell'80% del proprio patrimonio. L'ultimo aggiornamento dell'inventario risalente al 2009, è in forma cartacea. Oltre il 50% del materiale è anche parzialmente catalogato con supporto informatico. L'aggiornamento delle schede avviene periodicamente. Esse sono consultabili su supporto cartaceo presso la sede del Museo Teatrale Alla Scala. Gli allestimenti museali sono fotografati sia nel loro insieme che nel singolo esemplare. Questo non è né filmato, né disegnato. Tutta questa documentazione iconografica è digitalizzata ed

il museo ne conserva una copia nella catalogazione. I beni esposti, corrispondenti al 70% di quelli conservati, seguono una logica tematica appositamente studiata. Al primo piano si trova, nella prima sala, gran parte del nucleo originario del museo e che riguarda essenzialmente quadri e strumenti d'epoca. Nella seconda sala si trovano ceramiche, porcellane e cimeli riguardanti la Commedia dell'Arte. Proseguendo si accede alla Sala dell'Esedra, interamente dedicata all'Ottocento e al belcanto. Troviamo poi uno spazio con protagonista assoluto il M° Verdi, ed il suo rapporto con il Teatro. Completano il piano due sale dedicate ai protagonisti che hanno animato il palcoscenico del teatro scaligero tra il XIX ed il XX secolo. Al secondo piano sono esposti i documenti e le memorie storiche della Scala. Sullo stesso piano vengono allestite le mostre temporanee all'interno degli spazi della Biblioteca. Avendo il museo opere di piccolo, medio e grande ingombro, ha adoperato modalità differenti di esposizione a seconda delle esigenze. Le opere conservate al di fuori delle vetrine sono o ubicate su supporti idonei e assicurati alle pareti, oppure, se poste su muri esterni, inserite in apposite cornici. In entrambi i casi è assicurata una debita distanza l'una dall'altra. Il museo possiede inoltre beni che necessariamente devono essere conservati in vetrine costituite da materiale idoneo ma, purtroppo, non dotate di sistemi per il mantenimento dei valori relativi alla temperatura, all'umidità ed all'illuminazione pertinenti le diverse tipologie di materiali. Il museo concede opere in veste di prestatore ma, dato il suo ingente patrimonio e la sua missione di divulgazione dell'opera e della storia del Teatro Alla Scala non riceve opere da terzi in veste di richiedente. Al limite, se necessario, il museo utilizza la riproduzione in digitale di alcuni materiali, richiedendone il permesso alle istituzioni proprietarie. Per l'allestimento delle mostre temporanee è forte il richiamo con la stagione lirica del teatro. I percorsi tematici possono rimandare ad opere presenti nel cartellone operistico e possono celebrare anniversari legati ad importanti nomi della lirica. In termini operativi: la programmazione delle mostre avviene due anni prima della data d'inaugurazione, mentre l'organizzazione pratica dell'allestimento

richiede, solitamente, un anno di lavoro. Queste mostre durate da un minimo di tre, quattro mesi fino ad un massimo di sei.

Il museo, anche in quanto sede di una biblioteca, tiene molto alle politiche di ricerca e sviluppo legate alla sua collezione. Infatti, saltuariamente sviluppa progetti di ricerca scientifica della sua collezione. I risultati di tali attività sono poi resi disponibili al pubblico attraverso l'allestimento dei apposite mostre temporanee. Il museo non si limita all'esposizione di cimeli ma racconta le storie del teatro, dei personaggi che lo hanno animato e della musica ivi eseguita. Negli ultimi quattro anni sono state realizzate importanti attività: nel 2015 molti sono stati gli interventi di restauro conservativo dei beni della collezione museale, affiancati da molte attività di ricerca, esposizioni e mostre temporanee (*Salvatore Fiume alla Scala*, dal 15 gennaio al 20 aprile; *Turandot alla Scala*, in concomitanza con l'inaugurazione di EXPO dal 30 aprile al 30 giugno; "*Già la mensa è preparata*": *il cibo nell'opera, gli allestimenti della Scala*, dal 10 giugno al 31 ottobre; "*Son guerriera che a gloria t'invita...*" *Eroi ed eroine nelle opere verdiane*, nel dicembre). Il 2016 ha ospitato *Luca Ronconi, Il laboratorio delle idee* (dal 24 febbraio al 24 maggio 2016, mostra divisa fra il Museo e il Laboratorio Ansaldo), *Riccardo Muti – Gli anni della Scala* (dal 6 giugno al 16 ottobre), *Madama Butterfly, l'oriente ritrovato* (dal 12 novembre al 28 febbraio 2017, dedicata al titolo di apertura della stagione 2017/2018 e realizzata in collaborazione con l'Archivio Ricordi con la sponsorizzazione del Gruppo Cimbali). Nel 2017 sono state allestite le mostre *Toscanini, la vita e il mito di un Maestro immortale* (dal 21 marzo al 20 giugno), *Maria Callas in scena. Gli anni alla Scala* (dal 14 settembre al 31 gennaio 2018), *Victor de Sabata - Una vita per la Scala* (dal 12 novembre al 7 gennaio 2018). Dal 2016, particolare attenzione è stata rivolta a una serie di attività dedicate alla valorizzazione del patrimonio custodito presso il Museo. A questo scopo, ha preso avvio un importante progetto per dotare il Museo Teatro della Scala di nuovi strumenti multimediali al fine di favorirne l'accessibilità, accrescerne la fruizione e il coinvolgimento emozionale e allargare l'esperienza di visita. L'introduzione di questi

dispositivi ha rinnovato il precedente allestimento che prevedeva per ogni quadro delle didascalie in ottone poco chiare. Il museo deve ancora studiare un sistema di didascalie mirato per utenti come i bambini ed i disabili.

2.2.2.7 Ambito VII – rapporti con il pubblico e relativi servizi

La prima apertura al pubblico del museo risale al 1913. Il periodo di apertura copre tutto l'anno con un totale di giorni d'apertura con oltre 250 giorni di apertura annui. Gli ingressi vengono registrati attraverso il singolo biglietto a pagamento sia esso intero o ridotto, il biglietto gratuito, il biglietto scuole, visite speciali e con audioguida, la carta del museo dell'abbonamento Musei Lombardia Milano. L'obiettivo del Museo è che il turista viva un'esperienza che non si limiti unicamente al semplice affaccio alla sala teatrale. Negli ultimi anni è cambiato anche il tipo di pubblico che si reca al museo. Sono sempre meno i gruppi organizzati ed è aumentato il pubblico di italiani tra cui molti milanesi. Il Museo è comunque frequentato da un numero ingente di stranieri, che rappresentano il 90% degli utenti. Ad ogni modo, l'aumento di pubblico locale è dovuto anche all'adesione, avvenuta nel 2016, all'abbonamento Musei Lombardia Milano. L'interesse culturale, insieme al vantaggio economico, è sicuramente uno dei fattori che influenza l'acquisto di quest'abbonamento. Il museo ne guadagna, più che in termini economici, nel livello qualitativo del visitatore che è molto spesso un appassionato o un esperto del settore. L'interesse è confermato anche dalla reiterazione delle visite. Si è notato come, nell'arco di un anno, una singola tessera registra fino a tre volte il suo passaggio. Si genera dunque curiosità nello scoprire le novità proposte del museo e si fidelizza il pubblico. Il museo non prevede giorni ad ingresso gratuito. È aperto al pubblico con orari prestabiliti dal Lunedì alla Domenica dalle 9.00 alle 17.30 con ultimo ingresso consentito alle ore 17.00. L'introduzione dell'orario di apertura continuata del Museo è una novità del 2016 resa possibile grazie ad una riorganizzazione dei

turni del personale che ha permesso di cancellare la chiusura di un'ora e trenta minuti per la pausa pranzo. I giorni di chiusura previsti sono 7, 25, 26 dicembre 1 gennaio, Pasqua, 1 maggio, 15 agosto. Per il 24 ed 31 dicembre è prevista la chiusura solo pomeridiana. Per quanto riguarda l'Archivio e la Biblioteca, la consultazione dei materiali avviene solo su appuntamento. È disponibile una postazione informatica per lo studio di quei manoscritti, manifesti e scenografie che non sono disponibili in originale. La biblioteca è aperta dalle 9.00 alle 12.30 e dalle 14.00 alle 17.00, dal lunedì al venerdì, ed è accessibile, come per la consultazione del materiale, solo previo appuntamento. Per gli studiosi più illustri si cerca di organizzare anche visite mirate al caveau per visionare i documenti originali non altrimenti consultabili. Il Museo è inserito in un sistema unico di bigliettazione. L'acquisto del biglietto avviene unicamente in sede oppure online, come già detto, tramite il sito ufficiale del museo. Le tariffe per l'ingresso al Museo sono le seguenti:

Intero: € 9

Ridotto: € 6 per i gruppi composti da un minimo di quindici persone, studenti sopra i dodici anni, Over 65, Touring Club, FAI

Scuole: € 3.50

Gratuito: Under 12, disabili, guide, soci ICOM, militari in divisa, abbonati Teatro alla Scala, abbonamento Musei Lombardia.

Con un supplemento sul prezzo del biglietto d'ingresso il Museo Teatrale alla Scala offre una Virtual Reality Experience che permette al visitatore di vivere il "dietro le quinte" della Scala con la guida della Prima Ballerina Nicoletta Manni. È una tipologia di visita meno 'didascalica' che ha puntato molto sulla spettacolarizzazione. L'acquisto del biglietto include l'attivazione nel Museo dello speciale percorso audio-guidato in sette lingue e altri cinque percorsi a scelta tra cui uno speciale caccia al tesoro per i bambini, consultabili nell'App del Museo. I report sugli ingressi per il triennio 2015-2017 consentono di avanzare delle osservazioni relativamente al flusso di visitatori del museo e alla biblioteca. Per il Museo Teatrale alla Scala il 2015, anno dell'EXPO, ha registrato un record d'ingressi. I visitatori sono stati

complessivamente 268.184 con picchi di 1600 ingressi giornalieri nei mesi di luglio, agosto, settembre ed ottobre. Solo 14.455 visitatori sono stati ammessi gratuitamente. Sempre nel 2015, 150 utenti hanno usufruito dei servizi della biblioteca. Ha seguito, nel 2016, un calo fisiologico post Expo che, unito all'allarme sicurezza lanciato a livello internazionale a causa degli attentati terroristici di Parigi, ha portato ad un decremento degli ingressi. Il Museo Teatrale alla Scala, per quell'anno, ha comunque raggiunto un totale di 240.000 visitatori di cui 14.079 gratuiti ed il resto tutti paganti. Per la biblioteca si sono registrati 110 ingressi. Un'importante ripresa si è registrata fortunatamente l'anno successivo. Il 2017 è stato infatti un anno di grandi numeri per il Museo Teatrale alla Scala. Dopo un 2016 con ingressi altalenanti, il 2017 ha visto il record storico di visitatori al Museo, ben 270.000 persone, ovvero 30.000 persone in più rispetto al 2016. Un dato superiore addirittura all'anno di EXPO. Questi numeri posizionano il museo tra i più visitati di Milano. I dati in crescita sono un'ottima risposta alla strategia messa in atto dal Museo di diversificare sempre di più l'offerta per i propri pubblici. A tal fine nell'ultimo triennio sono state organizzate attività culturali come visite a tema, eventi culturali e mostre temporanee. Per i propri utenti il museo fornisce il servizio di biglietteria, di prenotazione dei biglietti di visita tramite la prevendita, la produzione di sussidi audiovisivi e informatici e la produzione di altro materiale informativo e riproduzioni, servizio di accoglienza, assistenza e supporto alle visite per i disabili, le visite guidate e il servizio di consultazione presso la biblioteca e la fototeca in forma diretta; in maniera indiretta invece offre il servizio di vendita di pubblicazioni. Esiste dunque il servizio di prenotazione online o telefonico per gruppi e scuole. Per gli utenti sono inoltre disponibili diversi servizi online attraverso il sito www.museoscala.org. Per le attività del museo il sito rappresenta uno strumento essenziale. È principalmente tramite esso che vengono gestite tutte le attività di ticketing ed esposti i contenuti. Il sito rappresenta il contenitore, la presentazione dell'offerta museale anche per la veicolazione del materiale informativo attraverso la newsletter. Un'appendice innovativa

che si aggiunge al servizio di visita, che è stata recentemente introdotta, è la realizzazione dell'App del Museo, sopra citata. Questa, che coinvolge maggiormente i nativi digitali, nasce con l'obiettivo di essere una mediazione digitale con il patrimonio museale. Il supporto tecnologico non si sostituisce ai beni materiali costituendo una barriera, ma completa il percorso di visita integrando a questi degli approfondimenti multimediali. Anche i touch screen, che utilizzano un linguaggio specifico per divulgare il contenuto didascalico, sono stati pensati proprio con lo scopo di completare la visita, fornendo degli approfondimenti. Questi sono presenti in ogni sala e riproducono in digitale le pareti del museo. Si è puntato molto alla cura degli spunti che ogni cimelio del museo può fornire al visitatore e questo perché, non bisogna dimenticare, che l'attività espositiva rimane quella primaria del Museo. In questo modo si è operato uno svecchiamento dell'istituzione senza sminuirne il carattere di studio scientifico della materia teatrale. Anche se la vera mission del museo è sempre stata quella di far vedere il teatro, ed il museo è stato quasi unicamente considerato un corridoio per il turista che desiderava affacciarsi sulla sala del teatro, limitarne il ruolo a questo costituisce uno spreco per l'enorme quantità di materiale e l'enorme potenziale anche offerto dalla multimedialità e dagli spazi. Il museo è dotato di buoni strumenti di comunicazione primaria in quanto i percorsi espositivi sono indicati in modo evidente in ogni ambiente. Una criticità può essere costituita dal fatto che l'ascensore, i bagni e il bookshop sono solo parzialmente segnalati. Il museo ha inoltre predisposto dei sussidi alla visita come pannelli informativi elettronici, audioguide in sette lingue differenti, sussidi informativi multimediali, e su richiesta un servizio di visite guidate. Quello dell'audioguida si è rivelato uno strumento molto apprezzato dal pubblico sia per la facilità d'uso sia per il contenuto esaustivo, grazie alla proposta di ben cinque percorsi disponibili e non ultimo per la possibilità di portarlo con sé come souvenir della visita. Sono tra l'altro previsti servizi differenziati per gruppi specifici di utenti. Il museo punta molto sulle attività di didattica rivolte alle scuole e alle famiglie e tiene molto cura nell'unire il mondo del teatro alla

disabilità. Per questi ultimi annualmente viene predisposto un piano di iniziative denominato *Museo senza limiti*, per favorire l'accessibilità. L'iniziativa si rivolge a ciechi e ipovedenti, anziani con difficoltà motorie, sordomuti, persone affette da disabilità neuromotoria e persone con disabilità cognitiva. Per l'organizzazione di visite guidate e laboratori mirati il Museo collabora con diverse associazioni quali l'Unione Italiana Ciechi e l'Istituto dei Ciechi di Milano, la Fondazione Palazzolo Don Carlo Gnocchi di Milano, la Caritas Ambrosiana, l'Ente Nazionale Sordi, l'Associazione Famiglie SMA Genitori per la ricerca sull'Atrofia Muscolare Spinale, il Centro Sociale Barrio's e l'Associazione Luisa Berardi Onlus, con UILDM Unione Italiana Lotta alla Distrofia Muscolare e con Villa Santa Maria SCS di Tavernerio. Anche il ventaglio dell'offerta relativa le attività della didattica è piuttosto ampio. Il museo negli ultimi anni ha sopperito alla mancanza di un piano proprio di attività didattiche che venivano organizzate da associazioni esterne. Il Museo Teatrale alla Scala apre invece oggi le sue porte alle famiglie e alle scuole con cinque diversi laboratori curati da Augusta Gori, con la collaborazione dell'associazione Ventizero8. Inoltre, per mantenere vivo lo spirito originario del museo, ancora oggi nelle sue sale si cerca di ricreare un luogo in cui conversare di musica, di arte, di letteratura. Un importante ciclo d'incontri è *Lecture e Note al museo* a cura di Armando Torno che riguarda la presentazione libri di argomento musicale durante i quali vengono offerte anche esecuzioni con il pianoforte gran coda Steinway appartenuto al compositore Franz Liszt. I libri presentati - una decina di titoli - dalle diverse case editrici sono scelti da un piccolo comitato costituito annualmente. Questi vengono presentati una volta al mese. L'evento è ad ingresso libero e lo scopo principale, oltre a quello di riprodurre una piacevole atmosfera salottiera da "salotto letterario", è quello di divulgare il più possibile l'editoria musicale. L'evento registra sempre una settantina di persone circa. Un altro servizio, di recente sviluppo, è quello delle visite guidate. Il percorso che si propone al visitatore parte dalla sala teatrale comprendendo i palchi storici, il palco reale, il foyer d'ingresso, la platea ed il meccanismo del palcoscenico, per poi passare alla visita del

museo. Questo perché, ciò che si vuole ottenere è uno “sconvolgimento” emotivo iniziale del visitatore per poi condurlo verso la comprensione dell’origine e delle fondamenta di questa emozione. Le visite si tengono dal lunedì alla domenica e sono possibili solo in assenza di spettacoli o prove. Partenza della visita avviene dal Ridotto dei Palchi *Arturo Toscanini* alle ore 16.00 in inglese, alle ore 16.45 in italiano per una durata complessiva di quarantacinque minuti. Il prezzo è di 25 € per persona per un massimo 20 partecipanti a visita. Il prezzo comprende la visita guidata del Teatro e l’ingresso al Museo. Oltre a percorsi guidati del Teatro, al visitatore viene offerta anche la possibilità di visitare i Laboratori Ansaldo dove vengono realizzati i costumi e le scenografie del Teatro alla Scala e una visita esclusiva ai luoghi più emozionanti del Teatro: palchi storici, palco reale, foyer d’ingresso, platea, meccanismo del palcoscenico, buca del suggeritore, torre scenica, loggione, foyer delle gallerie, vista sulla sala dall’interno del lampadario. Ad oggi non esistono ancora delle modalità di registrazione feedback appositamente studiate dal museo. Per raccogliere le opinioni dei visitatori ci si serve dei social, forum, blog e siti come *tripadvisor*.

2.2.2.8 Ambito VIII - rapporti con il territorio

Il legame che il Museo Teatrale Alla Scala ha con la città di Milano va ricercato nella storia stessa del museo e del teatro di cui è parte. Il museo teatrale rappresenta un’importante media della Scala ed è necessario attuare una narrazione adeguata per veicolare la storia. Il museo ha realizzato percorsi turistico-culturali sul territorio di Milano. Ha rapporti con le altre istituzioni culturali della città. Esso è inserito all’interno dei circuiti di informazione turistica e per tale motivo è possibile trovare al suo interno, presso la biglietteria all’ingresso del museo, oltre che depliant e pieghevoli sulle proprie attività, anche materiali informativi relativi alle altre offerte culturali del territorio. Per celebrare il legame tra La Scala e Milano, quest’anno in occasione

dei 240 anni dalla nascita del teatro il museo, su di propria iniziativa, ha deciso di allestire due mostre temporanee. Il progetto culturale dal titolo *La Magnifica Fabbrica: 240 anni del Teatro alla Scala da Piermarini a Botta*, si svolge con una prima mostra che è stata inaugurata il 4 dicembre 2018 e rimarrà in corso fino 30 aprile 2019 che narra la storia della Scala dal punto di vista architettonico. Si è ritenuto necessario rendere note le condizioni in cui il teatro ha visto la propria nascita, quali sono stati i cambiamenti soprattutto urbanistici subiti dalla piazza o dal contesto in cui è immerso il teatro. La Scala nei suoi oltre duecento anni di storia è cambiata e cambierà ancora il suo aspetto. Nei prossimi anni il progetto di Botta sarà completato con un edificio che sorgerà in via Verdi per garantire nuovi spazi per le attività artistiche, tecniche e amministrative rendendo ancora più efficiente e coordinata l'attività. Raccontare questa storia per il museo significa raccontare l'energia e l'eccellenza di Milano. La Scala, durante il periodo di apertura della mostra e per gran parte della sua durata, rimarrà una presenza costante nelle vie della città. Questo grazie alla campagna pubblicitaria affissa sui tram con lo slogan "Monumento in Movimento". È dovere del museo, dunque, rendere conto alla cittadinanza di questo mutamento dinamico e continuo. Ma siccome La Scala non è fatta solo dell'edificio che la ospita, ma anche del suo progetto culturale che l'ha animata e continua a farlo, e delle persone che l'hanno abitata, è stata ideata una seconda mostra che sarà dedicata alle persone celebri quali politici, letterati, uomini di spettacolo che, dalla fine del Settecento fino ai giorni più recenti, hanno animato la vita teatrale scaligera. Il museo promuove anche attraverso uno dei totem multimediali, il suo legame con la Scala. Prima dell'introduzione materiale di questo supporto, l'unico riferimento al Teatro Alla Scala presente nel museo era unicamente il celebre dipinto di Angelo Inganni, *La facciata del Teatro alla Scala*, del 1852. Mancava un riferimento al teatro in quanto edificio, monumento, paesaggio culturale di Milano. Quindi sono stati dedicati sia un totem che un percorso consultabile dall'app 'Alla Scala' e al suo rapporto con la città. Il museo ha il dovere di fare dell'informazione, della divulgazione

seppur didascalica ma necessaria sulla storia della città di Milano, con cui la Scala ha un legame importante e stretto. Come già detto, se si guarda alla storia della fondazione lirico-sinfonica, non è un caso che sia stata realizzata Piazza Scala. Questa, costruita distruggendo tutti gli edifici preesistenti fino a Palazzo per permettere il passaggio delle carrozze, voleva rendere La Scala il centro laico della città, simbolicamente legato al centro religioso dalla Galleria Vittorio Emanuele. Quindi, da come si evince, sin dalla sua nascita il teatro ha influenzato alcune delle scelte urbanistiche della città. Anche il museo stesso nacque per La Scala ed il suo nome non è un caso. Si chiama Museo Teatrale, proprio per sottolineare che la sua nascita avvenne per volontà dei palchettisti, degli uomini di teatro per il teatro, i cui eredi ancora oggi sono abbonati fidelizzati della stagione lirica. Più in generale, il rapporto tra il teatro e la città è anche quello che tutti i lirici ricoprono nelle loro città. Erano il centro di aggregazione sociale cittadino dove ci si incontrava e attraverso il gioco si finanziavano gli spettacoli. La Scala, in particolare trovandosi a Milano, in una situazione geopolitica importante, è sempre stata vista come il teatro di rappresentanza nazionale. Dal 2016 il museo ha promosso una serie di iniziative per cementare il legame del teatro con la città. Tra queste si annovera la presenza nell'app di una mappa interattiva denominata "itinerari scaligeri" che guida il visitatore nella scoperta della città di Milano e di quei luoghi legati alla storia della Scala e dei suoi protagonisti. Altre manifestazioni sono state promosse dall'Assessorato alla Cultura di Milano, come *Piano City* e la rassegna *Ritorni al futuro*, hanno favorito l'apertura del Museo alla Città e rinsaldato i legami con il territorio. Inoltre, il Museo ha partecipato con visite guidate gratuite al Museo, in Teatro e ai Laboratori Ansaldo alla conferenza internazionale ICOM (International Council of Museums), che ha radunato a Milano, all'inizio di Luglio del 2016, i professionisti museali provenienti dal mondo intero. Un nuovo concetto di accoglienza ha portato allo sviluppo del progetto in collaborazione con il FAI GIOVANI: da novembre, i visitatori del Museo Teatrale alla Scala, passeggiando tra le sale, hanno potuto rivolgersi agli *Scala*

Museum Angels per farsi narrare storie che parlano di arte, musica e letteratura. Un limite e una forza, al tempo stesso, è il fatto che se il museo non fosse uno strumento per conoscere meglio il Teatro Alla Scala, il Museo non avrebbe la stessa attrattività. Quando La Scala era in restauro e le attività artistiche furono spostate al Teatro degli Arcimboldi, il museo fu momentaneamente trasferito presso Palazzo Busca e si è registrato un vero e proprio calo delle visite. La visibilità è necessaria. La sostenibilità e l'autonomia sono fondamentali ma in questo caso lo è anche, e forse in maniera maggiore, il legame culturale, intuitivo e dell'offerta che rende le due istituzioni un complesso unico ed indissolubile.

Capitolo III

Proposta di progetto per il museo teatrale per la città: il Museo della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia

3.1 La Fondazione Teatro La Fenice di Venezia



FONDAZIONE TEATRO LA FENICE DI VENEZIA

3.1.1 Breve storia del teatro La Fenice

Fra il Seicento ed il Settecento, Venezia rappresentava un polo propulsore delle arti figurative ed il maggior centro del teatro musicale in Europa. I teatri, grazie all'interesse delle famiglie aristocratiche che ne finanziavano le attività, erano in pieno fermento artistico²⁶⁹. Nel Settecento erano ancora sette i teatri attivi: il San Salvador, chiamato poi Teatro Apollo, San Luca ed oggi Goldoni, il San Cassiano, il Sant'Angelo, il San Moisè; ed i tre teatri di proprietà della famiglia Grimani: il San Giovanni Grisostomo - oggi Teatro Malibran -, il San Samuele e il San Benedetto - oggi Rossini. Quest'ultimo era il teatro aristocratico cittadino più elegante di tutti. Malauguratamente distrutto da un incendio nel 1773, fu presto ricostruito. Tuttavia tale ricostruzione generò una controversia fra la Società proprietaria del nuovo teatro e la famiglia Venier, proprietaria di una parte del terreno sul quale era ubicato l'edificio. La sentenza che ne scaturì obbligò la

²⁶⁹ Terisio Pignatti, *Gran Teatro La Fenice*, Associazione Amici della Fenice Marsilio Editori, Venezia, 1994, pp. 11-13.

Società a vendere il teatro e a costruirne un altro. Il nome scelto per il nuovo Teatro, sorto in Campo San Fantin, fu *La Fenice*. L'uccello mitologico di cui narra Erodoto nelle sue *Storie* voleva simboleggiare la rinascita della Società dalle proprie disavventure giudiziarie e dall'incendio del teatro San Benedetto. Tale nome fu premonitore, in realtà inconsapevole, delle numerose volte in cui il teatro, distrutto dalle fiamme, è dovuto risorgere dalle proprie ceneri. Come gli altri teatri veneziani, anche La Fenice era tenuta a rispettare un calendario annuo ben cadenzato: gli spettacoli si articolavano in tre stagioni: autunno (da ottobre alla metà di dicembre), Carnevale (dal 26 dicembre fino a febbraio-marzo) e Primavera (aprile-maggio). Deputata alla produzione e messa in scena di opere liriche, La Fenice fu fondata nel 1792. Per la sua costruzione la Nobile Società dei palchettisti pubblicò un bando il 1 novembre 1789 che annoverava tra le richieste agli aspiranti costruttori: l'esigenza di assicurare allo spettatore un'eccellente visibilità del palco, un'ottima acustica della sala, la necessità di garantire – oltre all'accesso via terra – anche un accesso facilitato dall'acqua. Ventinove furono i progetti presentati, e tra questi l'assemblea dei soci scelse quello di Giannantonio Selva. Nell'aprile del 1792 il teatro era già pronto. Il 16 maggio dello stesso anno, in onore della Festa della Sensa fu inaugurato con l'opera *I giochi di Agrigento*, composta da Giovanni Paisiello su libretto di Alessandro Pepoli e con il balletto *Amore e Psiche* di Onorato Viganò. Nel corso della sua storia, l'architettura e le decorazioni del Teatro hanno subito numerosi rimaneggiamenti che videro l'intervento di noti architetti e decoratori di fama nazionale. Tra le diverse trasformazioni quella napoleonica del 1807, avvenuta ad opera dell'ornatista Giuseppe Borsato, interessò la struttura della Fenice con l'introduzione del Palco Reale. Intervento analogo era stato attuato l'anno precedente alla Scala di Milano, allora Capitale del Regno Italico. Il palcoscenico della Fenice è stato tra i propulsori della nascita del melodramma italiano accogliendo compositori come il giovanissimo Gioachino Rossini, Vincenzo Bellini, Gaetano Donizetti e più tardi Giuseppe Verdi, che hanno composto per il lirico veneziano anche opere inedite. La prima

ferita fu però inflitta alla Fenice la notte fra il 12 e il 13 dicembre del 1836: il teatro venne distrutto da un incendio che risparmiò unicamente l'atrio e le Sale Apollinee. La Società proprietaria decise di procedere all'immediata ricostruzione. Il delicato incarico fu affidato ai fratelli Giovanni Battista e Tommaso Meduna, celebri architetti, e tutte le decorazioni della sala al professore di prospettiva dell'Accademia di Belle Arti veneziana, Tranquillo Orsi. Furono sostanziali le modifiche apportate all'architettura della sala che divenne molto più accogliente della precedente. La sera del 26 dicembre 1837, La Fenice, come il mitico volatile omonimo, risorse, più elegante di prima. Per la conservazione del teatro si resero necessari due successivi restauri importanti e numerosi furono quelli minori nel corso di oltre un secolo di vita. Il primo, del 1854, intervenne per sanare i gravi danni del soffitto e delle decorazioni. Queste ultime rimasero poi invariate fino al 1996. Il tutto operato da Giovanni Battista Meduna. Il secondo restauro importante venne compiuto al termine del primo conflitto mondiale, durante il quale il teatro era rimasto chiuso. Nei decenni successivi alla guerra, La Fenice godette di un lungo periodo di intensa ripresa e di rinnovato prestigio. Basti ricordare come, su iniziativa della Biennale d'Arte, il teatro ospitò il I Festival Internazionale di Musica Contemporanea nel 1930. Cinque anni più tardi i proprietari palchisti cedettero le proprie quote al comune di Venezia ed il teatro divenne pubblico. Così nel 1937 si costituì l'Ente Autonomo. Si decise dunque per un rinnovamento generale dell'edificio. Questo avvenne ad opera di Eugenio Miozzi che rese lo stabile più adeguato alle esigenze sceniche e gli restituì il suo aspetto neoclassico. Proclamata poi la Repubblica, lo stemma monarchico sparì dal Palco Reale per lasciare il posto al Leone Marciano. Ma un secondo trauma ferì La Fenice: un incendio doloso, il 29 gennaio 1996, distrusse nuovamente la sala teatrale, senza risparmiare neppure le Sale Apollinee. Ancora una volta, il giorno 14 dicembre 2003, La Fenice risorse. Aldo Rossi fu l'architetto che restituì il Gran Teatro La Fenice alla città di Venezia e al mondo. La consegna definitiva avvenne nel novembre del 2004 in occasione della quale fu messa in scena *La traviata*, l'opera di Verdi che debuttò proprio nel

teatro veneziano e che – in quell’occasione – segnò l’inizio di una nuova rinascita²⁷⁰. Da allora, ancora oggi, «sotto le ali protettive ed intrepide dell’uccello magico» si consolida il sogno immortale mai spento del trionfo della musica²⁷¹.

3.1.2 *L’Archivio Storico*

L’Archivio Storico della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia, sin dall’istituzione della Società proprietaria del Teatro – operante dal 1787 al 1939 –, era conservato in teatro. Solo nel 1963 fu formalmente istituito un servizio dislocato di conservazione e gestione dell’archivio storico. Dal 2004 questo ha sede nel palazzo di Calle delle Colonne 4391/a nel sestiere di San Marco, con orario di apertura al pubblico della sala studio dal lunedì al venerdì dalle 9:00 alle 13:00, su appuntamento. L’Archivio custodisce tutto il materiale documentario che riguarda l’attività imprenditoriale ed artistica del teatro, dall’apertura al pubblico nel 1792, sino ad oggi. È l’unico esempio al mondo – insieme all’Archivio storico del Teatro Regio di Parma - a possedere nella sua interezza tutti i materiali prodotti dall’intera attività del suo teatro di riferimento. Il materiale conservato è un patrimonio ingente di faldoni di documenti. Il Fondo ha una consistenza notevole che comprende²⁷²:

Faldoni archivistici: nel numero di 600 buste, di cui 200 contenenti documenti relativi agli spettacoli e 400 relative l’archivio amministrativo;

Documenti di pregio: conservati presso la Cassa di Risparmio di Venezia. Questi, nel numero di 10 faldoni, comprendono lettere autografe di Giuseppe Verdi (circa 200) e di altri compositori, librettisti, cantanti, ballerini e scenografi soprattutto dell’Ottocento. Documenti inediti sono la partitura manoscritta autografa dell’opera

²⁷⁰ Per la storia del Teatro La Fenice si sono rielaborate le ricerche presentate in Manlio Brusatin, Giuseppe Pavanello, *Il Teatro La Fenice*, Albrizzi, Venezia, 1987.

²⁷¹ Elisabetta Brusa, *La Fenice. Sperimentazione e spettacolo in due secoli di storia*, Filippi Editore, Venezia, 1990, p. 12.

²⁷² L’elencazione della consistenza dell’archivio storico è fondamentale ai fini del presente lavoro in quanto, prima di ogni altro passaggio, per valutare la fattibilità del progetto museale, bisogna tener conto di tutto il repertorio dei materiali di cui si dispone.

Semiramide di Gioachino Rossini²⁷³ e l'album dedicato alla cantante Fanny Salvini Donatelli, prima interprete di *La Traviata*, contenente alcuni disegni, dediche e un autografo di Giuseppe Verdi. Presso la Cassa di Risparmio sono conservati anche circa 120 tra bozzetti di scena, litografie e figurini originali. Ancora sono custodite le locandine relative alle prime rappresentazioni verdiane presso il lirico veneziano: *Ernani, Attila, Rigoletto, La Traviata e Simon Boccanegra*;

Libretti d'opera e di concerti, programmi di sala: si conserva copia di quasi tutti quelli prodotti dal teatro dal 1792 ad oggi. Tra questi, i libretti relativi al primo secolo di vita del teatro sono stati schedati e digitalizzati e sono visibili nel sito web (sono 5.000 circa dal 1792 ad oggi);

Locandine, manifesti e avvisi a stampa: la serie dei manifesti e locandine conservate dal 1830 ad oggi è composta da circa 20.000 unità. Tutte le locandine novecentesche sono state digitalizzate (oltre 13.000) e sono visibili nel sito;

Partiture manoscritte: sono conservate circa 70 partiture manoscritte di opere diverse e circa 100 faldoni contenenti parti musicali manoscritte;

Fondo fotografico: sono circa 80.000 fotografie dal 1938 relative agli spettacoli, ai concerti e ad altri eventi. Oggi tutte digitalizzate e visibili nel sito;

Rassegna stampa: raccolta di articoli di stampa riguardanti gli spettacoli del Teatro La Fenice dal 1938 circa;

Materiale audio: raccolta di nastri registrati in teatro dal 1963 circa;

Biblioteca: circa 1.200 volumi sull'opera lirica e il teatro.

Su invito della Direzione generale degli Archivi del MiBAC, l'Archivio Storico del Teatro La Fenice di Venezia si è fatto promotore e membro fondatore nel 2013 della "Rete degli Archivi delle Fondazioni lirico-sinfoniche e musicali italiane" e, attraverso una prima

²⁷³ In occasione della messa in scena di *Semiramide*, nel mese di ottobre 2018 a conclusione dell'anno rossiniano, è stata esposta questa partitura autografa recante le impronte digitali di Rossini, restaurata per l'occasione dal Laboratorio del Restauro del libro e di opere d'arte su carta dell'Abbazia di Praglia (Padova) col sostegno di Assicurazioni Generali e Generali Italia nell'ambito del progetto *Valore Cultura*. L'iniziativa è stata inserita nel calendario italiano per l'anno europeo del patrimonio culturale 2018.

compilazione di schede descrittive SIUSA²⁷⁴ (Sistema Informativo Unificato per le Soprintendenze Archivistiche) curata con la Soprintendenza Archivistica del Veneto, è stato inserito nel SAN (Sistema Archivistico Nazionale) e nel Portale degli Archivi della Musica consultabile online²⁷⁵. Dal 2015 è stato ufficialmente riconosciuto dallo Stato il notevole interesse culturale del patrimonio archivistico custodito al suo interno, e ciò ha permesso una maggiore tutela da parte della legislazione nazionale vigente. Sul piano operativo l'Archivio continua tutt'oggi a lavorare all'opera di digitalizzazione totale dei documenti relativi alla cronologia degli spettacoli, alle locandine, ai manifesti e agli avvisi pubblici, ai libretti d'opera originali, alle lettere autografe, ai manoscritti, agli spartiti, alle fotografie di scena, ai bozzetti e ai modellini scenici, nonché ai documenti amministrativi. Inoltre, attraverso il sito ufficiale del teatro²⁷⁶ è possibile accedere all'imponente patrimonio iconografico e documentario, attraverso il ricorso a specifici percorsi cognitivi guidati e mostre virtuali. Gli utenti, siano essi studiosi della materia o appassionati, possono fruire online di una collezione d'inestimabile valore storico, documentario e persino antiquariale che costituisce un punto di partenza importantissimo per ogni studio sulla storia del teatro ottocentesco e sull'organizzazione imprenditoriale ed economica di uno dei massimi lirici nazionali²⁷⁷. Dalla Relazione Artistica presente nel Bilancio d'esercizio 2017 si legge che nell'anno di riferimento è proseguita la realizzazione del progetto di completamento dell'ordinamento del materiale archivistico, estendendo il lavoro anche al periodo del secondo Novecento. Grazie al lavoro di un'unità del servizio civile, sul piano operativo, si sta proseguendo al lavoro di schedatura del vasto fondo fotografico e iconografico e al riordino del fondo che comprende le rassegne stampa. Nel Bilancio si legge anche

²⁷⁴ Meglio noto con l'acronimo SIUSA, il *Sistema Informativo Unificato per le Soprintendenze Archivistiche* è la chiave primaria d'accesso alla consultazione e alla ricerca del patrimonio archivistico non statale, pubblico e privato, conservato al di fuori degli Archivi di Stato.

²⁷⁵ Si rimanda a <http://musica.san.beniculturali.it/istituto/fondazione-teatro-la-fenice/>

²⁷⁶ Per l'accesso all'Archivio Storico online si rimanda a <http://www.teatrolafenice.it/site/index.php?pag=498>

²⁷⁷ Comunicato stampa della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia del 20 gennaio 2016 *Archivio Storico del Teatro La Fenice e Archivio on line*.

che è intenzione del Teatro assicurare, dopo il completamento del riordino, il trasferimento di tutto l'imponente patrimonio già digitalizzato in un nuovo sito consultabile in rete e dotato di specifici percorsi cognitivi guidati e mostre virtuali²⁷⁸.

3.2 *Business Plan*²⁷⁹ per il museo teatrale

Quella che segue è una proposta teorica per un possibile museo teatrale del Teatro La Fenice. Non si ha la pretesa di implementare un museo ma s'intende piuttosto presentarne l'idea che rappresenti un ipotetico punto di partenza per stimolarne la realizzazione. Per la sua concreta messa in pratica, sarà poi necessario approfondire sia il programma museologico, contenente i principi fondamentali dell'operazione, sia il programma museografico recante indicazioni dettagliate sui mezzi atti alla realizzazione e sulla gestione del museo. Per fare ciò sarà dunque necessario non solo il parere ma soprattutto il coinvolgimento di professionalità che costituiscano il gruppo di lavoro operativo del progetto.

3.2.1 *Dati dell'azienda teatrale: scheda anagrafica ed informazioni generali sulla Fondazione*

Denominazione: *Teatro La Fenice*
Localizzazione: *Italia*
Indirizzo: *Campo San Fantin, San Marco*
N° civico: *1965*
CAP: *30124*
Comune: *Venezia* Sigla provincia: *VE*
Telefono: *041 786654*
E-mail: *info@teatrolafenice.org*
Sito web: <http://www.teatrolafenice.it>

Con l'art. 1 del Decreto Legislativo n. 134 del 23 aprile 1998, – che ha reso obbligatoria la preesistente *facoltà* di trasformazione introdotta

²⁷⁸ Fondazione Teatro La Fenice di Venezia, Bilancio di Esercizio 2017, Relazione Artistica, p. 27.

²⁷⁹ «Il business plan (o piano d'impresa) è lo studio attraverso il quale si verifica la fattibilità economica e finanziaria di un'idea imprenditoriale» in Marcello D'Onofrio, *Come realizzare un business plan. Guida pratica per imprenditori e dirigenti*, Franco Angeli, Milano, 2013, p.13.

con il Decreto Legislativo n. 367 del 29 giugno 1996, – l’Ente autonomo Teatro La Fenice è stato trasformato in Fondazione di diritto privato. Tale trasformazione è stata confermata con l’emanazione del Decreto Legge n. 345 del 24 novembre 2000, convertito in legge n. 6 del 26 gennaio 2001. A seguito della nuova disposizione di riforma delle Fondazioni lirico-sinfoniche²⁸⁰, sono state introdotte importanti modifiche alla struttura organizzativa della Fenice. Tra queste la modifica dello Statuto e il nuovo assetto della *governance*. Tali variazioni hanno portato all’introduzione del nuovo Consiglio d’Indirizzo in sostituzione del vecchio Consiglio di Amministrazione. Il nuovo consiglio è formato da sette componenti, ed è presieduto dal Presidente (questa carica è ricoperta dal Sindaco della città di Venezia – oggi Luigi Brugnaro). Un altro cambiamento ha interessato il Sovrintendente, a cui è stato riconosciuto un diverso ruolo manageriale. Ad affiancare questa figura al vertice organizzativo, è rimasto il Direttore Artistico. Presso La Fenice questi due ruoli chiave sono oggi entrambi ricoperti dal M° Fortunato Ortombina. Hanno invece subito modifiche i ruoli del Segretario Artistico e del Direttore Musicale. A completamento degli organi di governo della Fenice si trova il Collegio dei Revisori. Il legame fra la *governance* ed il *management* in Fenice è garantito dalla figura del Vice Presidente esecutivo. La struttura organizzativa del Teatro La Fenice si articola in tre settori che sono funzionalmente connessi al vertice. Questi sono il settore della Produzione, quello Strumentale e quello di Controllo²⁸¹. Inoltre il teatro affida la gestione di tutte le attività legate alla valorizzazione del marchio e degli spazi teatrali, all’organizzazione delle visite guidate, delle serate di gala e degli eventi e alla gestione del bookshop ad una società strumentale chiamata FeST – Fenice Servizi Teatrali²⁸². Questa opera in accordo con la Direzione Commerciale e

²⁸⁰ Come già analizzato nel I Capitolo, si tratta della Legge n. 112 del 7/10/2013 che ha parzialmente modificato il Decreto Legge N° 91 del 8 agosto 2013 *Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo*).

²⁸¹ Per un approfondimento sull’assetto organizzativo del Teatro La Fenice si rimanda a Pieremilio Ferrarese, *Le strategie e la gestione di un teatro d’opera. Il Teatro La Fenice di Venezia*, Libreria Cafoscarina Editrice, Venezia, 2016, pp. 28-33.

²⁸² FeST S.r.l. è la società commerciale del Teatro La Fenice di Venezia, nata nel 2005 su iniziativa della Fondazione Teatro La Fenice, della Fondazione di Venezia e di Euterpe Venezia con l’obiettivo di

Marketing²⁸³. In seguito all'introduzione della nuova legge sopra citata, non sono stati modificati gli aspetti finanziari ed economici della gestione, ma sono stati rivisti – come già precisato nel Capitolo I – i parametri per la suddivisione del FUS. A seguito della trasformazione in Fondazione di diritto privato la struttura di bilancio, per la prima volta adottata dal teatro nell'esercizio 1999, risulta essere quella prevista dagli artt. 2423 e seguenti del Codice Civile, compatibilmente con le peculiarità proprie del bilancio di una fondazione lirica, riservandosi di individuare una eventuale, diversa struttura contabile. I fondatori della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia sono lo Stato italiano, la Regione Veneto e il Comune di Venezia. La Fondazione, oltre a gestire La Fenice, si occupa anche del Teatro Malibran, ex Teatro di San Giovanni Grisostomo, attivo dal 1678 e che rappresenta la seconda sede della Fenice. La Fondazione, così costituita, ha durata illimitata ed opera quindi nel rispetto delle norme civilistiche di buona amministrazione ottimizzando l'impiego delle risorse seguendo i criteri di imprenditorialità ed efficienza economica. Dagli ultimi anni la Fondazione presenta stabilmente una buona situazione patrimoniale, con un patrimonio netto in lieve aumento, superiore al valore delle immobilizzazioni corrispondenti agli immobili comunali in uso dalla Fondazione. Un dato costante è rappresentato dal buon livello di entrate da biglietteria e abbonamenti, inferiore, nell'ambito lirico-sinfonico nazionale, solo a quelli della Scala di Milano e dell'Arena di Verona. Tali proventi caratteristici, se sommati ai contributi privati e alle sponsorizzazioni, portano l'autofinanziamento a oltre il 38% del valore della produzione²⁸⁴. Facendo riferimento all'ultimo Bilancio d'esercizio disponibile – anno 2017 –, bisogna esporre alcune considerazioni. Nel corso del 2017, il teatro ha beneficiato di un aumento di contributi pubblici statali ricevendo circa € 18.243.139 (da tre distinti piani quali il Fondo Unico per lo Spettacolo, la Legge di stabilità per il 2017 e la

finanziare le iniziative del Teatro attraverso la commercializzazione e la promozione di prodotti e servizi collaterali all'attività artistica. Per un approfondimento si rimanda al sito: <https://festfenice.com/>

²⁸³ *Ibidem*.

²⁸⁴ Si rimanda a Corte dei Conti, Sezione del controllo sugli enti, *Determinazione e relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria delle Fondazioni lirico-sinfoniche per l'esercizio 2016*, Determinazione n.58 del 5 giugno 2018, Considerazioni di sintesi, p.189.

Legge 388/2000), ai quali va ad aggiungersi un aumento delle entrate derivanti dalla biglietteria pari alla cifra record di 10 milioni di euro, che compensa la diminuzione dei contributi da parte del Comune di Venezia, attualmente pari al solo 10% dei contributi pubblici. Anche il contributo della Regione Veneto risulta in calo rispetto all'esercizio dell'anno precedente; esso corrispondendo oggi al 3% delle sovvenzioni pubbliche. In leggero aumento rispetto all'anno precedente sono i costi di produzione. Ciò è dipeso dal maggior acquisto di materiale per la produzione dei costumi e delle scenografie realizzate dai laboratori per nuove produzioni del teatro. Si pone attenzione all'ammortamento di tali costi attraverso il riutilizzo degli apparati scenici, negli allestimenti successivi. In aumento anche i costi di manutenzione e gestione locali e impianti rispetto all'esercizio precedente in quanto, nel 2017, sono continuate diverse opere di manutenzione aggiuntiva già in atto l'anno precedente. L'incremento delle spese è dovuto anche alle spese tecniche, legali e amministrative compensate in parte dalle riduzioni delle spese per altri servizi, e servizi di sopra titoli, traduzione e interpretariato²⁸⁵. Nel complesso la politica della Fondazione si caratterizza ormai con regolarità per rigore gestionale ed un elevato livello qualitativo delle rappresentazioni. Si parla, infatti, di un vero e proprio «modello Fenice» che vede il suo successo nella capacità di far funzionare le due dimensioni, quella artistica e quella imprenditoriale, all'unisono ed in modo efficiente. Lo stesso Sovrintendente in un'intervista al Giornale della Musica dichiara che le due dimensioni «vivono e devono vivere l'una dell'altra. Se c'è una possibilità di sopravvivere al passaggio dei tempi è proprio nella capacità di interagire con la società, che non vuol dire soltanto presentare produzioni operistiche ma anche stabilire partnership di natura economica, collaborazioni per favorire il contesto produttivo. La capacità di attirare risorse private non è solo un fattore positivo perché in questo modo si attingono meno risorse dalle casse pubbliche, ma anche perché si riesce a rendere un servizio di livello qualitativo

²⁸⁵ Bilancio d'esercizio 2017, Fondazione Teatro La Fenice di Venezia.

elevato alla società: ragione stessa dell'esistenza dei teatri»²⁸⁶. Lo sviluppo di tale modello ha preso avvio con la stagione lirica 2009-2010 con l'allora Sovrintendente Cristiano Chiarot. Questo modello ambizioso proponeva il 'raddoppio' della produzione operistica, ovvero l'introduzione di un modello di repertorio che coniugasse titoli della tradizione e spettacoli lirici innovativi²⁸⁷. Implementare questo modello produttivo misto negli anni ha voluto dire, prima di tutto, ottimizzare al massimo la qualità del lavoro e tutelare i lavoratori e poi, grazie all'aumento del pubblico pagante che si reca a teatro, recuperare quelle somme di denaro tagliate dai fondi pubblici di Stato e degli Enti locali. Va sottolineato come l'incremento dell'affluenza di pubblico non sia stata una variazione solo in termini quantitativi ma anche qualitativi. Dopo aver raddoppiato le recite e diffuso tramite internet la notizia della maggiore disponibilità di posti, il pubblico è diventato più giovane e variegato²⁸⁸. Coerentemente con l'articolo 3 dello Statuto della Fenice²⁸⁹, si sottolinea l'impegno assunto dalla Fondazione, da una parte, nella formazione artistica e culturale sia delle maestranze competenti che della collettività e, dall'altra, nella valorizzazione del proprio patrimonio artistico-musicale. Ciò attraverso l'ideazione di attività mirate – anche limitrofe all'attività strettamente operistica –, elaborate autonomamente o in collaborazione con le altre Fondazioni lirico-sinfoniche nazionali ed internazionali, con altri enti privati e pubblici. Come si è visto anche dalle clausole statutarie, ed essendo per definizione normativa l'opera lirica d'interesse nazionale e dunque collettivo, sarebbe interessante e sintomo di attenzione civile, iniziare ad agire in tal senso e lavorare pensando come un unico polo della musica nazionale. Incrementare in maniera tangibile l'attivazione di

²⁸⁶ Fortunato Ortombina, *il "modello Fenice" un anno dopo. Intervista al sovrintendente del Teatro La Fenice su Verdi, Myung Whun Chung e su cosa significa fare opera oggi* in *Il Giornale della Musica*, articolo di Stefano Nardelli, 26 novembre 2018.

²⁸⁷ Per un approfondimento sulla strategia si rimanda a Ferrarese, *Le strategie e la gestione di un teatro d'opera. Il Teatro La Fenice di Venezia*, pp. 39-42.

²⁸⁸ *Il modello Fenice: intervista a Fortunato Ortombina. Il neo sovrintendente del Teatro La Fenice di Venezia racconta il recente successo del teatro, dai turisti alle prospettive dell'opera italiana in Europa* in *Il Giornale della Musica*, articolo di Stefano Nardelli, 21 dicembre 2017.

²⁸⁹ Nuovo Statuto della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia, approvato dal Consiglio di amministrazione in data 26 luglio 2014 e approvato dal Mibac con Decreto legislativo del 29 settembre 2014 e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n.238 del 13 ottobre 2014.

collaborazioni pratiche tra i quattordici lirici nazionali, mettendo, ad esempio, in pratica azioni di scambio del materiale scenografico e di contaminazione delle masse artistiche, potrebbe contribuire all'abbattimento di quei costi ingenti che tanto affliggono i bilanci dei teatri. Sviluppare modalità cooperative non estemporanee ma durature nel tempo, che costruiscano una visione d'insieme coordinata dal punto di vista dell'industria culturale e che tengano conto delle diverse sensibilità, costituirebbe una buona pratica per l'ottimizzazione degli investimenti. Per rendere ciò possibile, per recuperare l'efficienza sul piano economico e formare competenze e professionalità settoriali competenti, è sicuramente necessario modificare l'impianto normativo nazionale in termini di coproduzioni e collaborazioni artistiche. Operazione indubbiamente non semplice da attuare ma della quale bisognerebbe auspicarsi.

3.2.2 Analisi del mercato culturale: Venezia e La Fenice tra turismo di massa ed educazione alla musica

In una città come Venezia, con un'antica tradizione di ospitalità, isola concepita come patrimonio di esperienza e conoscenza, è fondamentale offrire strutture ricettive ben strutturate per il visitatore. Città inimitabile, è una meta turistica che non passa mai di moda. Il Centro Storico è il simbolo della città d'arte per eccellenza. «Troppo splendore nuoce gravemente alla salute»²⁹⁰, scrive Tiziano Scarpa ironicamente, riferendosi al fascino estremo e mitico che la città è in grado di suscitare nell'immaginazione personale ma di cui, tuttavia, non si ha sempre cura²⁹¹. Il turista che giunge a Venezia entra in una dimensione spazio-temporale sospesa ed è costretto ad adeguare, seppur inconsciamente, i suoi ritmi a quelli dilatati e fluidi che la città impone. Ma Venezia è una città fragile e non è eterna. Sempre acceso è il dibattito sul sovraffollamento, sulla crescita di un turismo cittadino di bassa qualità: sempre più di massa e che concepisce la propria

²⁹⁰ Tiziano Scarpa, *Venezia è un pesce. Una guida*, Giangiacom Feltrinelli Editore, Milano, 2016.

²⁹¹ Mario Oggiano, *Venezia: un modello di polo turistico*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 1992, pp.135-136.

esperienza di viaggio unicamente come prodotto da mercificare. Venezia è colma di beni culturali, è essa stessa un Patrimonio²⁹² ed i suoi luoghi di cultura sono invasi quotidianamente. Ma la loro frequentazione, spesso frettolosa e distratta dovrebbe invece, da un lato catalizzare maggiormente l'interesse del visitatore, fargli elaborare riflessioni critiche approfondite ed apportare valore aggiunto alla propria esperienza di visita, dall'altro permettere una conoscenza maggiore del patrimonio per sviluppare pienamente il senso del luogo a cui questo appartiene²⁹³. Un errore ricorrente è, però, quello di esprimere giudizi tendenzialmente negativi e generalizzati sulla tipologia di visitatore e sull'esperienza ricercata a Venezia. Il turismo è un fattore vasto, variabile e necessario per il funzionamento del mercato nazionale e Venezia non è certo l'unica città d'Italia a dover esperire un'invasione di massa. Altre città come Firenze, Roma, Napoli – seppur di dimensioni differenti in termini di estensione e con problematiche proprie – affrontano analoghe criticità. Ciò che è necessario per Venezia è rendere l'esperienza di visita alla città, e alle sue infinite bellezze, singolare, accattivante e colta. Bisogna dunque cambiare la qualità della visita e non solo o non sempre quella del visitatore. Vero è che, per la loro fama internazionale sono presenti in città “attrazioni” – come La Fenice o Palazzo Ducale –, che costituiscono una tappa obbligatoria per tutti. Ciò a prescindere dall'interesse reale che la visita a questi luoghi suscita. I turisti, in media, si fermano in laguna per due giorni e mezzo soprattutto durante i mesi estivi e, in particolar modo, nel mese di luglio, che è il mese con il picco massimo di presenze. Secondo l'Annuario del Turismo 2017, nel biennio 2016-2017 gli indicatori relativi agli arrivi²⁹⁴ e alle presenze²⁹⁵ in laguna sono stati caratterizzati da una forte crescita. Tra i mesi di aprile ed ottobre, sono state superiori ad un milione di unità le presenze registrate. Per il settimo anno consecutivo, inoltre, è

²⁹² Il sito “Venezia e la sua Laguna” è iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO dal 1987.

²⁹³ *Ivi*, pp. 138-140.

²⁹⁴ Per ‘arrivi’ s'intende il numero fisico di persone non residenti che arrivano nel territorio del Comune di Venezia, trascorrendovi almeno una notte.

²⁹⁵ Per ‘presenze’ s'intende il numero complessivo di pernottamenti.

proseguita la crescita notevole degli arrivi, che si attestano a circa 3 milioni e 156 mila unità a cui hanno corrisposto, nel 2017, oltre 7 milioni 862 mila presenze²⁹⁶. Per quanto riguarda i dati relativi ai visitatori del patrimonio culturale cittadino, ci si sofferma in particolar modo sull'offerta museale. I picchi dei fruitori dell'offerta museale si hanno tra aprile ed ottobre e questi, come si può notare, corrispondono a quelli delle presenze turistiche. Osservando i dati raccolti nella Tabella 3, si noti l'importante numero complessivo di visitatori annui presso i musei statali, privati, ecclesiastici e le Fondazioni.

	2013	2014	2015	2016	2017
Totale Fondazione Musei Civici¹	2.266.256	2.144.983	2.229.928	2.309.992	2.464.393
Totale musei statali	752.682	713.395	759.590	834.879	852.855
Totale musei eccl.ci, chiese e Circuito Chorus	1.125.321	1.107.936	1.179.271	1.192.512	1.324.908
Totale Fondazioni e Collezioni²	408.477	422.130	428.138	456.906	463.632
Totale altri musei³	513.315	529.805	564.049	506.905 ⁴	534.983 ⁴
				631.383 ⁴	625.471 ⁴
TOTALE	5.066.051	4.918.249	5.160.976	5.375.192	5.686.824
				5.475.671⁷	6.545.275⁷

1 Incluse le mostre.

2 Incluso il Campanile di San Marco.

3 Collezione Guggenheim e Fondazione Querini Stampalia.

4 Inclusa la Fondazione Venezia Servizi.

5 Museo Ebraico, Museo Storico Navale, Museo Provinciale di Torcello, Sale Monumentali della Biblioteca Nazionale Marciana e Scuole Grandi.

6 Inclusa la Scuola Grande della Misericordia di Venezia.

7 Nel 2016 incluse la Fondazione Venezia Servizi e la Scuola Grande della Misericordia di Venezia, nel 2017 incluso anche il Campanile di San Marco.

Tabella 3. Visitatori dei musei e delle istituzioni culturali veneziane²⁹⁷

Questi, in crescita dal 2013 al 2017 – fatta eccezione per un lieve calo nel 2014 – si aggirano intorno a circa 6 milioni 545 mila unità. Un'ottima percentuale rispetto al totale delle presenze in città. Dato confortante se si legge nell'ottica secondo cui quasi la totalità dei turisti che giungono a Venezia visita almeno un museo durante la sua permanenza in città. Quanto alla Fenice, il teatro è un luogo sicuramente frequentato sia da cultori della musica che da turisti incuriositi. Ma è fondamentale riconoscere che, a differenza di quanto si pensi generalmente, il turista – magari straniero – che si reca ad

²⁹⁶ Annuario del Turismo 2017, Città di Venezia - Assessorato al Turismo, p.20.

²⁹⁷ *Idem*, p. 85.

esempio, presso il teatro per assistere ad uno spettacolo è per la maggior parte dei casi una persona che frequenta assiduamente l'opera anche nel suo Paese di origine.

Evento	2016		2017		Var. 16-17	
	Recite	Spettatori	Recite	Spettatori	Recite	Spettatori %
<i>Stagione sinfonica</i>	38	n.d.	45	n.d.	7	n.d.
<i>Stagione lirica</i>	145	n.d.	174	n.d.	29	n.d.
<i>Balletto</i>	5	n.d.	13	n.d.	8	n.d.
Totale*	188	143.860	232	144.368	44	0,4%
Altri	235	76.243	273	81.905	38	7,4%
TOTALE	423	220.103	505	226.273	82	2,8%
<i>Visite</i>		187.190		188.297		0,6%

* Abbonati inclusi.

Tabella 4. Numero recite e spettatori Teatro La Fenice di Venezia anni 2016-2017²⁹⁸

È dunque, spesso, un intenditore. Insieme a molto turismo ‘mordi e fuggi’ esiste quindi anche un turismo piuttosto colto, non necessariamente elevato dal punto di vista economico ma sicuramente interessato e famelico di cultura. Come si evince dalla Tabella 4 (i dati indicati con «n.d.» non sono disponibili), e per ricollegarsi a quanto affermato in precedenza sul periodo di fervida produttività del teatro, si osservi la variazione positiva sia in termini di recite che di spettatori che è avvenuta dal 2016 al 2017. Si è assistito ad un incremento delle presenze in sala del 2,8% anche grazie all’aumento delle recite proposte, passate da 188 nel 2016 a 232 nel 2017.

Guardando sempre all’Annuario del Turismo, dai dati di visita del 2017 si riesce a stilare una classifica – tra i luoghi della cultura considerati più “famosi” – di quelli maggiormente visitati. Il primato delle visite è indiscutibilmente raggiunto da Palazzo Ducale che nell’anno di riferimento, da solo, ha raggiunto 1.405.439 visitatori, più della metà del totale dei visitatori degli undici musei civici; subito dopo, anche se con un distacco importante, si impone la Collezione Peggy Guggenheim, visitata da circa 427.209 turisti, e poi il Teatro La Fenice che, sommando agli spettatori della lirica i visitatori del teatro, ha

²⁹⁸ *Idem*, p. 142.

raggiunto un totale di 414.570 presenze nel 2017²⁹⁹. Dati importanti che incoraggiano a sfatare il pregiudizio diffuso, secondo cui Venezia è divenuta unicamente una «città parco giochi». Piuttosto, si reputa necessario concentrarsi maggiormente sulla realizzazione di una vera civiltà dell'accoglienza e della convivenza con il turista. Se il problema è la bassa qualità del turismo bisogna fare il possibile per “educare” il turista al meglio.

3.2.3 *Descrizione del progetto*

La Fenice è nata sotto auspici piuttosto significativi ed in un periodo storico di importante cambiamento per la città di Venezia. La Repubblica di San Marco stava per concludere il suo periodo di fervore socio-economico e ai posteri La Fenice, nata proprio in quel 1792, poteva sembrare sorta appositamente per raccoglierne l'eredità culturale, tenerla in vita e trasmetterla alle generazioni future. Da quel momento l'antica città e il nuovo teatro hanno, di fatto, costituito un tutto unico. Con naturale consequenzialità, il teatro si è da allora fatto portatore dei valori culturali, trasmettitore della moda e dello spirito creativo che caratterizzarono a suo tempo la Serenissima³⁰⁰. In una città di mercanti, interessati principalmente al tornaconto economico, a differenza di quanto apparentemente potesse sembrare il teatro e la musica hanno da sempre avuto una valenza spirituale importante. La Fenice è dunque, per enigmatiche indicazioni del destino, la legittima erede della tradizione artistica e musicale veneziana. Quella che oggi è la Fondazione Teatro La Fenice di Venezia ha, come da Statuto, tra i suoi obiettivi la valorizzazione del proprio patrimonio artistico-musicale. Essa s'impegna quotidianamente a trasmetterlo al pubblico, oltre che con l'attività lirica, attraverso iniziative dedicate ad ogni segmento di utenza. Senza perdere di vista l'affezionata platea degli

²⁹⁹ I dati citati e le osservazioni esposte sono tratti dall'Annuario del Turismo 2017.

³⁰⁰ Pignatti, *Gran Teatro La Fenice*, p. 11.

abbonati, cura non meno la formazione del pubblico del futuro³⁰¹ attraverso i progetti *Educational* rivolti ai ragazzi di tutte le fasce scolari e con le collaborazioni con i giovani dell'Accademia di Belle Arti e il Conservatorio Benedetto Marcello nell'allestimento di spettacoli inediti. Inoltre, La Fenice favorisce l'avvicinamento dei giovani alla vita in teatro non solo attraverso le classiche iniziative di tariffazione agevolata per l'acquisto del biglietto per l'opera³⁰², ma anche tramite la progettazione di eventi d'intrattenimento alternativi come gli *Opera hour*³⁰³ che, come novità degli ultimi due anni, hanno riscontrato un notevole successo di adesioni. Soprattutto recentemente, sulla scia dell'orientamento strategico intrapreso e che ha portato a risultati positivi sia in termini economici che d'immagine, si è teso sempre di più allo sviluppo di esperimenti produttivi, innovativi ed inediti di valorizzazione del patrimonio teatrale. Premettendo che in teatro è già presente una mostra permanente dedicata a Maria Callas, nell'ultimo anno si è intensificata la pratica espositiva. Ad esempio, in occasione delle celebrazioni rossiniane, dal 16 al 28 ottobre 2018, è stata esposta in Teatro, per la prima volta, la partitura autografa dell'opera *Semiramide* recante le impronte digitali del M° Rossini. Questo cimelio, conservato presso il caveau della Cassa di Risparmio di Venezia, è stato restaurato per l'occasione grazie al sostegno di Assicurazioni Generali e Generali Italia e alla Fondazione Hruby che è stata lo sponsor tecnico della mostra. L'inserimento della partitura manoscritta nella Sala Ammanati del Teatro ha completato l'esperienza del visitatore/spettatore. Grazie ai supporti digitali che hanno garantito una visione totale del manoscritto e alla possibilità di assistere anche

³⁰¹ Per un elenco completo delle iniziative svolte per i giovani nel 2017 (ultimo anno per cui sono disponibili le informazioni) si rimanda a Fondazione Teatro La Fenice di Venezia, Bilancio d'Esercizio 2017. Relazione artistica, pp. 15-24.

³⁰² Il Teatro La Fenice propone da un paio d'anni la campagna abbonamenti "La Fenice è giovane" che prevede, attraverso la scelta tra due formule rivolte ai giovani under26 (comprehensive di una tariffa speciale per accompagnatori del giovane abbonato); inoltre è attivo un servizio di Biglietti Last minute che prevede biglietti per studenti di Ca' Foscari, IUAV, borsisti della Fondazione Giorgio Cini, Università Internazionale Salesiana, Accademia di Belle arti, Conservatorio di musica di Venezia, Università di Padova a € 10,00 per lirica e balletto, a € 5,00 per concerti sinfonici su presentazione di un documento di riconoscimento prima dell'inizio degli spettacoli al Teatro La Fenice e al Teatro Malibran.

³⁰³ Questi eventi, organizzati dal teatro con il patrocinio ed il sostegno dei propri sponsor, propongono ai giovani under26 serate a teatro che contemplano, ad un prezzo speciale, uno spettacolo d'opera e successivamente un aperitivo con dj set presso le Sale Apollinee del Teatro. Durante questi eventi i giovani hanno anche la possibilità di conoscere e confrontarsi con personalità della scena artistica teatrale.

alla messa in scena dell'opera, che contestualmente era in programmazione, chi ne avesse il desiderio ha potuto vivere l'opera seguendola in tutte le sue fasi³⁰⁴. Altro evento espositivo è stato poi quello del tabarro veneziano, in mostra nella Sala Sinopoli dal 29 gennaio al 3 febbraio 2019. Mostra differente dalla precedente in quanto non direttamente legata al mondo dell'opera lirica. Tuttavia, gli ampi mantelli realizzati da Sandro Zara titolare del Tabarrificio Veneto – rappresentano un simbolo eloquente della città di Venezia e della sua identità culturale. Il Teatro si è fatto dunque promotore di un'antica arte sartoriale regalando ai visitatori una piacevole deviazione dal tradizionale percorso di visita con audioguida. È tenendo presente questo già importante lavoro di coinvolgimento culturale svolto dalla Fenice che in me si è innescata l'idea di ampliare le possibilità di fruizione del patrimonio teatrale. Ciò che s'intende proporre è un allestimento museale flessibile che renda godibile alla collettività il materiale custodito presso l'Archivio Storico del teatro. Tenendo ben presente la complessità correlata alla progettazione di un museo, si ritiene che il Teatro abbia tutte le specificità tecniche e i valori culturali necessari alla sua realizzazione. Con la realizzazione di questo proposito, si dà la possibilità a quel patrimonio che oggi è unicamente di dominio degli studiosi di musica e teatro, conservato e tutelato, di essere valorizzato. Il patrimonio archivistico diviene il mezzo per raccontare una storia: quella del Massimo veneziano. Si propone di esplorare le tappe di questi duecento anni di vita artistica attraverso un percorso dedicato ai suoi personaggi e alla sua musica. Questo si costruisce di volta in volta con i reperti archivistici. I beni, scelti coerentemente alla programmazione artistica, danno la possibilità di realizzare mostre ispirate ai titoli del cartellone operistico. Per l'allestimento si propone una parte fissa, dedicata unicamente alla storia del teatro e alle sue origini, ed una variabile. Per la realizzazione di quest'ultima si suggerisce di scegliere annualmente quattro titoli dal cartellone e di allestire un percorso tematico ogni tre mesi. Il primo dei

³⁰⁴ Va sottolineato che la messinscena di *Semiramide* e l'esposizione della partitura originale autografa di Gioachino Rossini sono state iniziative inserite nel calendario italiano dell'Anno europeo del patrimonio culturale 2018.

quali andrebbe inaugurato contestualmente alla tradizionale apertura di stagione nel mese di novembre e tutti gli altri a seguire. Si propone questa versatilità dell'allestimento per una serie di ragioni: in primo luogo, per la maggiore vendibilità ai possibili sponsor. Ogni sostenitore o partner³⁰⁵, pur dando importanza al sostegno delle attività artistico-musicali del teatro, ha la propria politica aziendale e persegue i propri interessi, per cui la proposta di esposizioni con un *concept* sempre diverso aumenta la possibilità di ricevere finanziamenti o sponsorizzazioni tecniche da molteplici tipologie di aziende. Un'altra ragione è dovuta all'aspetto conservativo. I beni messi in mostra, prevalentemente cartacei, per la loro natura materiale sono soggetti ad usura. Per evitarne il danneggiamento, è necessaria la rotazione nell'esposizione al pubblico. Per garantirne ulteriormente la preservazione e non limitarne la fruizione, si prospetta – come è stato realizzato per la partitura rossiniana – lo sviluppo di supporti informativi multimediali. Questo, per limitare il contatto diretto dell'utente con l'oggetto e, allo stesso tempo, per permetterne un'esplorazione completa. Un'altra motivazione consiste, infine, nel grado di attrazione che il materiale esposto deve sempre suscitare nel visitatore. Il carattere evocativo che caratterizza l'insieme dei cimeli si considera una costante necessaria allo sviluppo della curiosità alla visita. Bisogna creare interesse, stimolando il visitatore a tornare frequentemente in teatro. Il teatro-museo, dunque, diventa un punto di riferimento nel quale vivere un'esperienza sempre nuova. Pur avendo la Fenice i suoi estimatori e fidati "clienti", quest'ultimo aspetto risulta fondamentale anche ai fini della fidelizzazione di un pubblico durevole e variegato. Pubblico costituito quindi non solo dai turisti ma anche, e soprattutto, dagli abitanti locali e da quanti vivono quotidianamente la città di Venezia. Secondo questa modalità, obiettivo principale del progetto è fare in modo che un patrimonio d'ingente valore culturale, dal potenziale inespresso, abbia la possibilità di essere conosciuto e di creare identità. Tenendo conto dei due casi studio analizzati, e attuato

³⁰⁵ Il Teatro la Fenice conta più di trenta aziende sostenitrici e partner in settori che vanno da quello commerciale al bancario, dai trasporti all'artigianato. Per un elenco completo si rimanda al sito: <http://www.teatrolafenice.it/site/index.php?pag=24720>.

un confronto tra le caratteristiche gestionali ed organizzative che contraddistinguono le due realtà museali, si è giunto ad una conclusione comune che si ritiene assolutamente condivisibile. Un museo, oggi, non può essere concepito e percepito come un luogo statico e cristallizzato nel tempo, bensì deve essere un luogo dinamico e da vivere. Pertanto, il progetto che s'intende sviluppare vede i propri visitatori coinvolti nella ricerca di nuovi spunti di arricchimento culturale e di un rapporto d'interazione costante e continuo con le collezioni. Ciò rimanda al secondo (non per importanza) obiettivo del progetto museale: incrementare l'utenza in teatro. Si vuole specificare che la motivazione relativa al ritorno economico e di immagine per il turismo, pur non essendo esclusiva, è reale e valida in quanto rappresenta un valore aggiunto all'interesse culturale. In questo contesto, è necessario premettere che i dati in termini di afflusso di spettatori/visitatori sono già molto positivi. Come si è già detto, La Fenice è uno dei siti culturali più visitati della città di Venezia. Essa, rispetto ad altre istituzioni, ha il vantaggio di proporre una duplice esperienza al suo interno. Essendo un teatro lirico, fornisce il servizio di erogazione spettacoli e, dunque, può garantirsi una componente importante di pubblico, quello degli spettatori. All'attività lirica affianca il servizio delle visite. Quindi, agli spettatori si aggiungono anche molti visitatori. Questa distinzione è utile a comprendere il largo e variegato bacino di utenza che La Fenice accoglie quotidianamente, e il flusso economico che ne deriva. Grazie ai dati forniti è possibile esporre una serie di considerazioni in merito. Dall'ultimo bilancio d'esercizio disponibile online (anno 2017) si evince che, nell'anno di riferimento, l'esercizio si è chiuso positivamente con un utile netto pari a 34.296 euro. I ricavi hanno corrisposto ad un ammontare di 34,7 milioni circa, cifra in aumento rispetto al precedente esercizio 2016. Questa situazione positiva è stata favorita, oltre che dall'incremento dei contributi ministeriali, da una notevole crescita della biglietteria. Il teatro ha ottenuto il 30% del totale dei ricavi da fonti proprie: oltre alla già citata biglietteria, gli introiti sono derivati dai servizi aggiuntivi offerti e dai proventi elargiti dai privati. Dall'osservazione di questi dati si evince che la Fenice ha una

grande capacità produttiva e di mantenimento dei costi. Questo è ulteriormente confermato guardando alle manifestazioni realizzate nel corso del 2017. Queste tra lirica, sinfonica, balletto ed altre iniziative artistiche corrispondono ad un totale di 505 manifestazioni. Inserito in un orizzonte temporale più vasto, che va dal 2012 e comprende l'esercizio di riferimento, si nota immediatamente come questo ventaglio d'iniziativa abbia subito un incremento di circa 130 manifestazioni. L'assortimento di proposte artistiche ha, conseguentemente, portato ad un aumento delle presenze di pubblico. Sono stati 144.368 gli spettatori giunti al Teatro La Fenice nel 2017. Altamente soddisfacente è dunque il risultato dei ricavi della biglietteria, pari a quasi 10 milioni di euro, che risulta in assoluto il record storico per i due Teatri Fenice e Malibran³⁰⁶. Questi sono i dati relativi all'attività artistico-coreutica: biglietti venduti per gli spettacoli e i relativi ricavi. Per quanto concerne quelli delle visite guidate³⁰⁷, la panoramica è altrettanto positiva. I dati a disposizione, che coprono il triennio 2016-2017-2018, indicano che nel 2018 sono state 167.913 le persone che hanno usufruito del servizio di visita presso il Teatro. Questo flusso di persone ha portato ad un incasso totale di 1.490.704 euro. Anche in questa circostanza, il confronto con l'andamento degli anni precedenti mostra un incremento significativo sia in termini di utenza (il 2018 ha registrato circa 18.465 ingressi in più rispetto al 2017 e circa 27.650 ingressi in più rispetto e al 2016) che in termini di incassi, in positivo aumento nell'ultimo anno. Tornando ai numeri relativi alle visite, nel gennaio 2019 La Fenice ha inoltre conseguito un importante traguardo storico raggiungendo un milione di visitatori³⁰⁸. Tracciato il quadro generale della situazione, viene dunque confermato il fatto che il teatro presenti una situazione favorevole rispetto alla frequentazione dei suoi spazi ed un'altrettanta situazione finanziaria vantaggiosa. Quindi, se con l'istituzione del progetto museale, da una parte, è possibile ottenere risultati migliori favorendo un ancora

³⁰⁶ Fondazione Teatro La Fenice di Venezia, Bilancio d'Esercizio 2017, p. 44-46.

³⁰⁷ I dati sono forniti dal calcolo degli ingressi registrati in teatro da FeST S.r.l e dai biglietti venduti presso le biglietterie Ve.La. S.p.A, incluse le vendite online sul sito Hellovenezias.

³⁰⁸ Dato calcolato dalla riapertura del teatro nel 2003 e con l'istituzione del servizio delle visite guidate, promosse e organizzate insieme a FeST.

maggior flusso di utenza e di cassa, dall'altra è possibile arricchire l'esperienza di visita perfezionandola. Per l'avvio dell'attività museale si punta comunque a perseguire l'ottimizzazione delle risorse. Ciò coinvolgendo, sia nelle fasi di allestimento che di esposizione, le professionalità artistiche, tecniche e amministrative del teatro. Inoltre, la natura flessibile che lo caratterizza, consentirebbe la rinnovabilità e la riadattabilità di tutti i supporti: siano essi pannelli, teche o pedane. Il museo potrebbe diventare un'importante risorsa anche per la redazione di nuovi progetti in ambito *educational*, come laboratori per favorire la conoscenza dell'Archivio e della sua documentazione, oppure visite guidate/narrate appositamente studiate (tenendo conto degli aspetti pedagogici) per sviluppare le capacità degli utenti più giovani e favorire la loro crescita culturale attraverso la scoperta del patrimonio "nascosto". Senza tralasciare la rilevanza che avrebbe per l'Archivio Storico stesso. I percorsi virtuali, di cui si è proposta la realizzazione online, avrebbero anche un corrispettivo realistico, dando così merito al grande lavoro di catalogazione e riordino, continuamente in esecuzione, di tutti i beni archivistici di proprietà della Fondazione Teatro La Fenice. Inoltre, compatibilmente con le proprie attività, l'Archivio storico potrebbe, attraverso le mostre, garantire la possibilità di studio ed approfondimento dei materiali a studenti e studiosi.

3.2.4 *Struttura organizzativa del museo teatrale*³⁰⁹

S'ipotizza l'ubicazione del museo teatrale all'interno del Teatro La Fenice stesso. Si sono individuati come spazi per il museo, in quanto ritenuti maggiormente idonei all'esigenze di allestimento, il foyer, lo Scalone e due delle Sale Apollinee. Al primo si accede dall'ingresso principale del Teatro, ed è quindi la prima sala che il visitatore incontra. Ha una capienza di circa trecento persone ed è l'ideale punto

³⁰⁹ Per le indicazioni sulla realizzazione di progetto museale si sono tratti spunti da Enrico Genovesi, *Simulazioni per un progetto: il museo diffuso ed il sistema museale*, pp. 105-143, in (a cura di) Riccardo Francovich, Andrea Zifferero, *Musei e parchi archeologici, IX Ciclo di Lezioni sulla ricerca applicata in Archeologia (Certosa di Pontignano 1997)*, Consiglio nazionale delle ricerche – Università degli studi di Siena, Siena, 1999.

di partenza per il percorso museale. Lo Scalone, sul quale potrebbero essere esposti elementi scenografici o modellini, rappresenta il punto di congiunzione ed il passaggio naturale tra la parte permanente e quella variabile.



Immagine 1. Foyer Teatro La Fenice di Venezia

Le Sale Apollinee, ubicate al primo piano, comprendono cinque ambienti e tutti comunicanti tra loro: la Sala Apollinea Grande, la Sala Ammannati, la Sala Sinopoli, la Sala Dante e la Sala Verdi. S'ipotizza l'impiego della Sala Ammannati e della Sala Sinopoli per l'allestimento museale, in quanto le altre tre sono maggiormente impegnate per le attività quotidiane del Teatro. Le due Apollinee scelte, per la loro ampiezza evitano l'ingorgo del flusso di visitatori e possono permettere una buona visibilità dell'allestimento. Ad avvalorare la scelta, contribuisce anche il fatto che il visitatore giunge nelle suddette sale al termine del suo percorso. Questo permetterebbe all'esposizione di completare ed arricchire la fine della visita. Pertanto la tipologia di museo che s'immagina di elaborare si potrebbe identificare come Galleria o Museo collezione, per esporre cimeli appartenenti principalmente ad un'unica collezione, quella del teatro. L'opzione di realizzare il museo internamente al teatro si è valutata valida perché, sulla base dei risultati ottenuti dall'analisi dei due casi studio, si è riscontrato che i due musei teatrali traggono il loro successo

principalmente per la loro connessione con il teatro lirico a cui fanno riferimento. Per il visitatore è non solo interessante, quanto essenziale poter abbinare alla visita al museo anche quella degli spazi teatrali. Museo e teatro devono dunque completarsi. Per il caso Fenice non si propone dunque un museo che si limiti ad essere un corridoio di passaggio o un salotto di rappresentanza, ma un luogo dedicato allo studio e alla formazione del suo pubblico attraverso l'esperienza della raccolta dei beni archivistici. Raccolta intrisa di un grande valore culturale, scientifico e comunicativo che giustifica il progetto stesso. Così come la stagione lirico-sinfonica della Fenice, anche il percorso museale deve risultare accogliente per il suo visitatore. In esso, inoltre, si deve ritrovare quel connubio di tradizione ed innovazione che caratterizza anche la programmazione artistica degli spettacoli. Il tutto è sicuramente facilitato dal fatto che l'esperienza di visita avviene direttamente in teatro. Ciò favorisce la contestualizzazione temporale ed artistica della collezione esposta e permette al visitatore di mettere se stesso in relazione con gli oggetti esposti. Quest'ultimo deve avere un ruolo primario e di compartecipazione nel museo e nelle sue attività. Ritornando all'area deputata all'esposizione, il riutilizzo degli spazi interni all'edificio storico del teatro comporta un'attenzione particolare nell'allestimento: sia nella distribuzione degli spazi che nell'impiego dell'arredo espositivo. Fondamentale è la resa chiara dei contenuti da veicolare; essa deve avvenire tenendo conto che il processo di apprendimento e comprensione culturale differisce di livello a seconda degli utenti. Chi giunge in visita può essere tanto un turista disinteressato quanto un cultore della musica, aventi dunque livelli d'interesse, apprezzamento e conoscenza differenziati. Per questo motivo, il messaggio deve essere elaborato in modo tale da risultare comprensibile per tutti. La comunicazione, pur mantenendo il suo valore didattico e didascalico, deve avvenire in modo diretto ed emozionale. I mezzi per far sì che ciò avvenga, nel modo più efficiente possibile, sono molteplici.



Immagine 2. Schema Sale Apollinee Teatro La Fenice di Venezia³¹⁰

Per il museo della Fenice, per ottimizzare i livelli di divulgazione si è pensato di utilizzare dei media sia fissi che mobili quali pannelli illustrativi, didascalie e media, soprattutto interattivi (molti già in dotazione del teatro), che permettano quindi una maggiore accessibilità. Il percorso di visita che, come si è detto prima, prevede una parte permanente e una variabile, potrebbe essere articolato seguendo un unico percorso principale. Partendo dal foyer del teatro, nel quale si ipotizza un'esposizione sistematica di documenti amministrativi e fotografie, integrata da strumenti di lettura, si arricchisce il racconto previsto dall'audioguida in merito alle origini e alla storia del Teatro. Si fa proseguire il visitatore al primo piano dallo Scalone. Importante sottolineare che il teatro, e quindi il futuro museo, è accessibile anche ai disabili. L'ingresso viene garantito da un ascensore al piano terra. L'allestimento delle Sale Apollinee, secondo passaggio del percorso, è caratterizzato dalla versatilità. Il percorso inizia dalla Sala Ammannati per proseguire nella Sinopoli. All'esterno di quest'ultima si prevede l'installazione di un monitor touch screen – anch'esso già in dotazione

³¹⁰ Per la planimetria del foyer e delle Sale Apollinee si rimanda all'Appendice, allegati 2 e 3, pp.203-204.

del teatro –, grazie al quale il visitatore ha la possibilità di lasciare un proprio commento personale sulla visita. Mutevole di cambiamenti quattro volte in un anno, questa parte di allestimento è incentrata sul racconto delle grandi opere rappresentate e dei personaggi esemplari che hanno calpestato le tavole del palcoscenico veneziano. I percorsi che s'immaginano sono strutturati secondo gli spazi disponibili ai quali l'allestimento si adatta di volta in volta, rispettando le esigenze dell'amministrazione quotidiana del teatro. Nonostante le Apollinee siano costituite da una sequenza di stanze e non un unico ambiente, l'immagine espositiva deve risultare in ogni caso unitaria. Questa separazione dei diversi ambienti può essere sfruttata come un vantaggio per la visita: da una parte permette al visitatore di seguire il percorso delle sale secondo il loro naturale concatenarsi ed in coerenza con le indicazioni dell'audioguida, dall'altro lo lascia libero di orientarsi a suo piacimento. Nel percorso, data la dislocazione delle opere in più locali, devono essere presenti dei supporti che informino il visitatore del rapporto che le accomuna e che gli permetta di attuare un confronto tra le stesse. Questo perché si reputa fondamentale fornire al visitatore un ordine museologico chiaro e funzionale. Inoltre, per evitare ripetitività e monotonia si favorisce l'alternanza di cimeli di diversa fattura e tipologia all'interno delle teche: materiale di pregio alternato da quello dal carattere iconografico. Le teche dunque, trattandosi principalmente di manufatti cartacei, sono i principali contenitori che si progetta di utilizzare e di disporre lungo le pareti e al centro delle sale. Sempre trattandosi di un allestimento variabile, quindi di mostre temporanee, si ritiene opportuno puntare sull'eccezionalità e unicità di ogni evento. Si mira dunque alla drammatizzazione espositiva tramite l'utilizzo di una scenografia coinvolgente, prodotta mediante allestimenti luminosi e sonori. Soprattutto quest'ultimo non è da escludere dato il luogo in cui ci si trova. La Sala Apollinea Grande potrebbe essere, all'occorrenza, coinvolta per questo aspetto immersivo della visita, in quanto è già dotata di supporti tecnici quali impianto audio-video, impianto luci ed uno schermo con video proiettore. Il progetto, essendo in continua progressione, permetterà di sperimentare la realizzazione di allestimenti

modulari da creare su specifici allestimenti. La variabilità proposta rappresenta anche una sfida notevole per le esigenze di tutela e fruizione dei beni. Per quanto riguarda l'organizzazione della visita si potrebbe integrare l'app già esistente con i nuovi contenuti, in modo da rendere più interattivo l'intrattenimento. Un altro obiettivo che ci si auspica di raggiungere mediante la "musealizzazione" dei beni dell'archivio storico, e che non deve essere trascurato, è quello di fare in modo che questi, evocanti personaggi realmente esistiti e avvenimenti di vita artistica veneziana, rimandino il visitatore verso l'esterno alla ricerca di quelle suggestioni che la visita stimola. Si vuole intensificare, così, quella relazione profonda che esiste tra il Teatro e la Città di Venezia. L'allestimento museale potrebbe essere visitabile negli stessi orari in cui, attualmente, è possibile visitare il teatro, ossia tutti i giorni dalle 09:30 alle 18:00. Ritornano nuovamente la sostenibilità del progetto e le sue potenzialità di realizzazione, nell'analisi per impiegare le risorse, umane e strutturali, già in forza al teatro. Ad esempio, relativamente al trasporto e deposito delle opere, non è ritenuta indispensabile la predisposizione di ulteriori locali. Essendo l'archivio storico ubicato poco distante dal teatro, s'individua quello come luogo nel quale continuare a preservare le opere non esposte. La sicurezza dei cimeli verrebbe garantita da un sistema di videosorveglianza implementato nel 2017 per il Teatro³¹¹ e che, garantendo già la massima sicurezza degli spazi, può ritenersi strumento prezioso per la vigilanza della collezione. Questa potrebbe essere ulteriormente garantita da un servizio aggiuntivo di guardiania giornaliera, erogato dalle maschere.

3.2.5 Possibili strategie di marketing

All'interno dell'organigramma della Fenice, la Direzione Marketing e Comunicazione assume una funzione strumentale all'organizzazione dell'attività teatrale. Essa è suddivisa in cinque aree d'intervento: il

³¹¹ Il progetto di protezione del Teatro La Fenice è stato possibile grazie al contributo del 5x1000 devoluto alla Fondazione Enzo Hruby nel 2015.

settore marketing-commerciale e la biglietteria, l'ufficio relazioni esterne, il servizio stampa e comunicazione, l'area formazione e multimedia e i servizi di sala³¹². Oltre alle attività dirette di vendita gestite dal bookshop e dalla biglietteria, e alle azioni commerciali e di promozione del marchio teatrale, un altro settore primario d'intervento potrebbe risultare il museo teatrale di cui si è descritta l'idea progettuale. Per suscitare l'attenzione di potenziali sponsor si potrebbe partire con una campagna comunicativa anticipatoria della nuova attività museale. Questa strategia risulterebbe utile anche per suscitare interesse e curiosità nel pubblico che, venendo in anticipo a conoscenza della realizzazione del progetto (magari della sua inaugurazione) adeguatamente stimolato, potrebbe programmare di "esserci". Ma per incrementare un pubblico affezionato sin dal primo momento, bisogna promuovere una partecipazione maggiore alle attività. A tal fine, il lancio del progetto, oltre che con la classica inaugurazione su invito riservata a giornalisti e personalità artistiche, potrebbe avvenire anche attraverso la sperimentata attività degli *Opera hour* ad accesso gratuito. Inoltre, si propone di concentrare le strategie di comunicazione per il lancio, primariamente nelle attività dell'ufficio stampa del teatro. Altri canali saranno: comunicati stampa, articoli sui quotidiani o sulle riviste musicali di riferimento del teatro, e con l'utilizzo dei principali social network come Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, Google+, sui quali La Fondazione è attiva. La promozione deve utilizzare un linguaggio chiaro e polivalente, in connessione con quello del museo. Per il contenimento dei costi iniziali, dovuti all'avvio del progetto, si pensa ad un incremento di 1 euro del prezzo del biglietto di visita al teatro³¹³, sia per la tariffa intera che ridotta, mantenendo la gratuità per i bambini fino a sei anni e l'inclusione dell'audioguida. Si propone inoltre, per la promozione delle mostre ed il prestito di cimeli di

³¹² Ferrarese, *Le strategie e la gestione di un teatro d'opera. Il Teatro La Fenice di Venezia*, p.30.

³¹³ I prezzi per la visita al Teatro sono:

Prezzo intero € 11,00

Prezzo ridotto € 7,00 (ridotto per studenti fino ai 26 anni e visitatori oltre i 65 anni)

Ingresso gratuito per i bambini fino a 6 anni.

Biglietto Family Pass: Famiglie con un figlio € 23,00; Famiglie con due figli € 26,00; Famiglie con tre figli € 29,00. Il prezzo del biglietto comprende una audioguida, disponibile, fino ad esaurimento, in 7 lingue: italiano, inglese, tedesco, francese, spagnolo, portoghese e russo.

appartenenti anche ad altre realtà, d'instaurare nuove collaborazioni con istituzioni culturali italiane, europee e mondiali.

3.2.6 Previsioni per il finanziamento: valutazione tempi e costi per l'avvio del progetto

Si espone di seguito un modello di piano finanziario per l'avvio del progetto museale che evidenzia quali sono le voci di spesa e di entrata fondamentali, le attrezzature tecniche e le risorse umane indispensabili alla sua realizzazione. S'individua preventivamente l'utilizzo delle risorse proprie del Teatro e della strumentazione già in possesso della Fondazione, al fine di mantenere l'economicità. A queste accortezze si aggiunge la necessità di finanziamenti privati per il perseguimento della sostenibilità della proposta museale e degli obiettivi ad essa correlati. La presente valutazione tiene, quindi, in considerazione quella parte dei costi di gestione generati per l'erogazione del servizio proposto. Non include quei costi di ordinaria amministrazione che riguardano la gestione delle sale, sostenuti a prescindere dal Teatro, nel corso di ogni suo esercizio annuo. Per la più volte citata variabilità dell'allestimento proposto, si chiarisce inoltre l'esigenza di dover realizzare un budget *ad hoc* per ogni percorso tematico che s'intende realizzare. Ad ogni modo le possibili voci di spesa riguardano il restauro dei beni archivistici da musealizzare e la loro assicurazione che equivale all'1% circa del valore stimato dell'oggetto (aspetto questo variabile a seconda del bene considerato); l'acquisto delle teche, pedane, supporti didascalici informatici per l'allestimento e l'adattamento tecnico-logistico delle Sale Apollinee (individuati con l'espressione di Allestimento); il personale di guardiania nelle figure di una maschera aggiuntiva a quelle già previste in servizio; la comunicazione promozionale e le eventuali attività di marketing; la digitalizzazione dei contenuti della mostra e l'implementazione dell'*app* presente nell'audioguida. Per l'avvio si propone di esporre venti cimeli dell'archivio storico. Si stima un costo di 700 euro per la manutenzione di ogni singolo pezzo. Per l'allestimento della mostra che prevede, oltre al riutilizzo della teca

ricevuta dalla Fondazione Hruby in occasione dell'esposizione della partitura rossiniana e dei monitor già presenti in teatro, l'acquisto di altre componenti d'arredo espositivo, per il materiale restante. Per questa spesa si valuta la possibilità di ricorrere, come in precedenti occasioni, a sponsorizzazioni tecniche. Per il museo si rende indispensabile, in orario di visita, una maschera per la quale si considera una retribuzione giornaliera di 100 euro. Tutte le attività afferenti gli uffici stampa e marketing hanno un costo stimato di 10.000 euro. Mentre per la realizzazione dei contenuti interattivi sia per il percorso espositivo, che per incrementare il programma di visita, che per la realizzazione del programma di rilevazione *feedback*, si è stimato un costo di 5.000 euro circa. Per garantire la riuscita del progetto sono necessari dei contributi da parte degli sponsor. Si auspica di poter raccogliere 25.000 euro circa, somma che coprirebbe interamente i costi di allestimento. Sarà dunque necessario per il teatro programmare un investimento iniziale per coprire il resto delle spese. Si calcola la necessità di circa 75.500 euro di autofinanziamento. Quella che viene fornita di seguito è una stima quanto più realistica possibile rispetto alle ipotesi formulate per l'avvio del progetto museale. S'ipotizza l'avvio del progetto nel 2019, congiuntamente all'inaugurazione della Stagione lirico-sinfonica 2019-2020. Tenendo conto dei dati relativi sia all'ammontare monetario scaturito dalla vendita dei biglietti di visita, che al numero dei visitatori, è possibile ipotizzare il fatturato dei ricavi del primo anno di attività del museo. Si è consapevoli che tale operazione sia delicata e potrebbe essere soggetta a margini di errore. Tuttavia, si opera un tentativo di previsione sulla base della proposta d'incrementare di un euro il costo del biglietto di visita. Prendendo come riferimento i dati dell'anno 2018, precedentemente esposti, si ricorda che sono stati registrati 167.913 ingressi. Non si ha a disposizione una differenziazione per categorie della tariffa effettivamente pagata da ogni singolo visitatore.

Piano Finanziario			
Voci di spesa		Voci di entrata	
Restauro beni archivistici	€ 14.000	Autofinanziamento	€ 75.500
Assicurazione	€ 10.000	Contributi partner istituzionali	€ 25.000
Allestimento	€ 25.000		
Personale di guardiania	€ 36.500		
Comunicazione ed attività di marketing	€ 10.000		
Digitalizzazione contenuti mostra ed implementazione app	€ 5.000		
TOTALE	€ 100.500		€ 100.500

Tabella 5. Piano finanziario per avvio progetto museo teatrale

Per questa ragione ci si limita ad ipotizzare che, sotto auspici positivi, il flusso si manterrà più o meno costante nel 2019 e si preveda lo stesso per il 2020. Mantenendo circa lo stesso numero di visitatori e considerando per ognuno di essi l'euro in aggiunta alla tariffa del biglietto, agli incassi potrebbero essere incrementati di 167.000 euro circa. La redditività del museo, per il suo primo anno di vita, potrebbe dunque essere così stimata. È intuitivo dedurre che il Teatro, già solo con i ricavi propri derivanti dalla vendita dei biglietti con la tariffa maggiorata, riuscirebbe a coprire tutte le spese iniziali di gestione nel corso di un solo anno di attività. Garantendosi anche un utile di 66.500 euro circa. Si può dunque sostenere che, nonostante un importante investimento iniziale a cui è sottoposto il teatro, il progetto museale risulta finanziariamente sostenibile. Per il primo anno, dunque, viene garantita una copertura totale delle spese. Effettuando una previsione triennale, si può addirittura ipotizzare per il secondo anno un ulteriore incremento unitario del costo del biglietto, garantendo al museo un guadagno maggiore. E, conseguentemente, per il terzo anno assicurare una situazione di mantenimento.

Bibliografia

Guido Marangoni, Carlo Vanbianchi, *La Scala. Studi e ricerche. Note storiche e statistiche 1906-1920*, Istituto Italiano d'Arti Grafiche, Bergamo, 1922

William Baumol, William Bowen, *Performing Arts – The Economic Dilemma*, Twentieth Century Fund, New York, 1966

Carlo Pirovano, *Musei e gallerie di Milano: Museo teatrale Alla Scala*, Electa Editrice, Milano, 1975

Manlio Brusatin, Giuseppe Pavanello, *Il Teatro La Fenice*, Albrizzi, Venezia, 1987

Isabella Zanni Rosiello, *Archivi e memoria storica*, Il Mulino, Bologna, 1987

Elisabetta Brusa, *La Fenice. Sperimentazione e spettacolo in due secoli di storia*, Filippi Editore, Venezia, 1990

Sergio Jerardi, *Manuale pratico di archivistica*, Maggioli Editore, Rimini, 1990

Mario Oggiano, *Venezia: un modello di polo turistico*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 1992

Francesco Ernani, Roberto Iovino, *La repubblica degli enti lirico-sinfonici: problemi e prospettive del teatro d'opera in Italia (1967-1992)*, EDT, Torino, 1993

Terisio Pignatti, *Gran Teatro La Fenice*, Associazione Amici della Fenice Marsilio Editori, Venezia, 1994

Michele Santoro, *Fare cultura. La produzione culturale nel mezzogiorno*, Il Mulino Bologna, 1995

Vivi Caruso, *Il Teatro storico italiano in Veneto, Campania e Sicilia*, Editrice Nuova Tavolozza, Palermo, 1996

Irene Piazzoni, *Dal «Teatro dei palchettisti» all'Ente Autonomo: la Scala, 1897-1920*, La Nuova Italia Editrice, Firenze, 1996

Wendy Griswold, *Sociologia della cultura*, Il Mulino, Bologna, 1997

Andrea Moretti, *La produzione museale*, Giappichelli, Torino, 1999

Berndt Schmitt, *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, The Free Press, New York, 1999

François Colbert, *Aspetti economici della vita musicale* in JeanJacques Nattiez, Margaret Bent, Rossana Dalmonte, Mario Baroni, *Il Novecento*, Enciclopedia della musica vol. I, Einaudi, Torino, 2001

Mara Manente, Maria Carla Furlan *Per un osservatorio sul turismo culturale: motivazioni e comportamenti nella domanda*, Ciset, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2002

Massimiliano Nova, *L'azienda teatrale. Aspetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea, Milano, 2002

Enrico Cori, *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2004

Enzo Rullani, *La fabbrica dell'Immateriale*, Carocci, Roma, 2004

DigItalia. Rivista del digitale nei beni culturali, Numero 0, Istituto centrale per il catalogo unico delle biblioteche italiane e per le informazioni bibliografiche, Roma, 2005

Alessandro Ferretti, *Diritto dei Beni Culturali e del Paesaggio*, Simone, Napoli, 2005

Anna Pasqualini, *Il turismo culturale in Italia fra tradizione e innovazione: atti del Convegno: Roma, 6-7-8- novembre 2003*, Società geografica italiana, Roma, 2005

Cecilia Balestra, Alfonso Malaguti, *Organizzare musica. Legislazione, produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Franco Angeli, Milano, 2006

Walter Santagata, Michele Trimarchi, *Turismo culturale e crescita del territorio. Identità tradizioni e piaceri nel Monferrato*, Franco Angeli, Milano, 2007

Giorgio Brunetti, Pieremilio Ferrarese, *Lineamenti di Governance e management delle aziende di spettacolo*, Libreria Cafoscarina Editrice, Venezia, 2007

Antonio Ilario, *Lavoro di ricerca svolto da un gruppo di ricerca dell'Università Federico II di Napoli sul fruitore museale, Il Comportamento del cliente museale: l'esperienza dei Musei Statali di Napoli*, 2008

Giovanni Boldon Zanetti, *La fisicità del bello: tutela e valorizzazione nel Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Editrice Casoscarina, Venezia, 2009

Giorgio Brunetti, Maurizio Rispoli, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, Bologna, 2009

Paola Carucci, Maria Guercio, *Manuale di archivistica*, Crocci Editore, Roma, 2009

Sara d'Urso, *Il turismo musicale*, Giuffrè Editore, Milano, 2009

Elena Finessi, *L' economia delle fondazioni liriche*, Giuffrè Editore, Milano, 2010

Elita Maule, *La diffusione del teatro d'opera nelle giovani generazioni. Strategie delle istituzioni operistiche europee e principi didattici divulgativi. Tesi di dottorato in Musicologia e Storia del Teatro Musicale presentata alla Facoltà di Lettere dell'Università di Fribourg (Svizzera). Approvata dalla Facoltà di lettere su proposta dei Professori Luca Zoppelli (primo relatore) e Luigi Guerra (secondo relatore).* Postal (Bolzano), 2010

Maria Vittoria Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo*, Carocci Editore, Roma, 2011

André Desvallées, François Mairesse, *Concetti Chiave di Museologia*, Armand Colin, Parigi, 2011

Alessandra Criconia, *L' architettura dei musei*, Carocci Editore, Roma, 2011

Francesca Valenti, *Esperienze di teatro nel museo in Italia* in Lucia Cataldo, *Dal Museum Theatre al Digital Strytelling. Nuove frontiere della comunicazione museale fra teatro, multimedialità e narrazione*, Franco Angeli, Milano, 2011

Lucio Argano, *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, Franco Angeli, Milano, 2012

Marcello D'Onofrio, *Come realizzare un business plan. Guida pratica per imprenditori e dirigenti*, Franco Angeli, Milano, 2013

Maria Barbara Bertini, Vincenza Petrilli, *I custodi della memoria, l'edilizia archivistica italiana statale del XX secolo*, Maggioli editore, Rimini, 2014

Monica Calzolari, Cecilia Prosperi, *Linee Guida per la prevenzione dei rischi e la reazione alle emergenze negli Archivi, pubblicazioni degli Archivi di Stato*, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo e Direzione Generale per gli Archivi, 2014

Pieremilio Ferrarese, *Le condizioni di equilibrio economico-finanziario delle aziende culturali. Le fondazioni lirico-sinfoniche*, Libreria Cafoscarina Editrice, Venezia, 2014

Maria Rosaria Napolitano, *Valore della Cultura e Cultura del Valore. Riflessioni per il futuro del Bel Paese in Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, Vol. 11, Editore eum edizioni università di Macerata, Macerata, 2015

Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Cafoscarina Editrice, Venezia, 2016

Pieremilio Ferrarese, *Le strategie e la gestione di un teatro d'opera. Il Teatro La Fenice di Venezia*, Libreria Cafoscarina Editrice, Venezia, 2016

Tiziano Scarpa, *Venezia è un pesce. Una guida*, Giangiaco Feltrinelli Editore, Milano, 2016

Francesca Serano, *Il Giornale delle Fondazioni*, articolo pubblicato il 15/01/2016

Clementina Bruno, Fabrizio Erbetta, Giovanni Fraquelli, Anna Menozzi, *Efficienza e sostenibilità economica dell'attività dei teatri lirici italiani*, Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa, Università del Piemonte Orientale Annali del Turismo, VI, Edizioni Geoprogess, 2017

Sandro Cappelletto, *Teatri d'Opera, il grande miracolo italiano (al contrario)*, La Stampa, il 24 aprile 2017

Città di Venezia - Assessorato al Turismo, *Annuario del Turismo 2017*

Armando Cirricione, Paola Dubini, Fabrizio Montanari, *Management delle aziende culturali*, EGEA, Milano, 2017

Laura D'Amore, Roberta Matarrese Irene Rocchetti Progetto *I SERVIZI AGGIUNTIVI per il Corso di diritto amministrativo*, prof.ssa Carmen Vitale, a.a 2017/2018

Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017

SIAE, *Annuario dello Spettacolo 2017*

Lauso Zagato, Simona Pinton, Marco Giampieretti, *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale. Protezione e salvaguardia*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017

Relazione del Commissario Straordinario del Governo sullo stato di attuazione dei piani di risanamento delle fondazioni lirico – sinfoniche. Prima relazione dell'anno 2018. Periodo gestionale di riferimento: 2017, Aprile 2018

Daniella Porro, *L'Amministrazione archivistica italiana Struttura e compiti*, consultazione online (consultazione online)

Direzione generale archivi (DGA), *Gli archivi delle Fondazioni lirico-sinfoniche*, Portale online Archivi della Musica

Normativa

Regio Decreto n. 2552 del 27 maggio 1875

Regio Decreto n. 364 del 20 giugno 1909 che stabilisce e fissa norme per l'inalienabilità delle antichità e delle belle arti

Codice Civile

Regio decreto legge n. 438 del 3 Febbraio 1936

Legge n. 2006 del 22 dicembre 1939, *Nuovo Ordinamento degli Archivi del Regno*

Legge n.1089 sulla *Tutela delle Cose d'interesse artistico o storico*, 1939

Legge n. 1497 sulla *Protezione delle bellezze naturali*, 1939

Costituzione della Repubblica Italiana, 1947

Convenzione per la protezione dei Beni Culturali in caso di conflitto armato, L'Aja, 1954

Decreto del Presidente della Repubblica n. 1409 del 30 settembre 1963, *Norme relative all'ordinamento ed al personale degli archivi di Stato*

Atti della Commissione Franceschini, 1967

Legge n. 800 del 14 agosto 1967, *Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali*

Convenzione ONU concernente, tra l'altro, le misure da adottare per interdire e impedire l'illecita importazione, esportazione e trasferimento di proprietà dei beni culturali, Parigi, 14 novembre 1970

Convenzione ONU per la protezione del patrimonio mondiale culturale e naturale, Parigi 23 novembre 1972

Decreto Legge n. 657 per l'Istituzione del Ministero per i beni culturali e per l'ambiente, 1974

Legge n. 163 del 30 aprile 1985, *Nuova disciplina degli interventi dello Stato a favore dello spettacolo*

Codice etico professionale ICOM, Buenos Aires, 4 novembre 1986

Legge Ronchey N. 4 del 14.1.1993, *Conversione in legge, con modificazioni del decreto legge 14 novembre 1992, n. 433, recante misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di Stato*

Decreto Legislativo n. 367 del 29 giugno 1996, *Disposizioni per la trasformazione degli enti che operano nel settore musicale in fondazioni di diritto privato*, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 161 dell'11 luglio 1996

Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento dello Spettacolo, Decreto 6 novembre 1997. *Approvazione della deliberazione di trasformazione dell'Ente autonomo Teatro alla Scala di Milano in Fondazione Teatro alla Scala di Milano.* (Gazzetta Ufficiale Serie Generale n.271 del 20-11-1997)

Raccomandazione R (98) 5 agli Stati Membri del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa in tema di educazione al patrimonio, 1998

Decreto del Presidente della Repubblica n. 441 del 29 dicembre 2000, *Regolamento recante norme di organizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali*

Convenzione ONU per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, 17 ottobre 2003

Legge n. 291 del 16 ottobre 2003, "Disposizioni in materia di interventi per i beni e le attività culturali, lo sport, l'università e la ricerca e costituzione della Società per lo sviluppo dell'arte, della cultura e dello spettacolo - ARCUS Spa" pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 252, 29 ottobre 2003

Decreto Legislativo n. 42 del 22 gennaio 2004 *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*, 2004

Statuto ICOM Italia, 16 aprile 2008

Decreto Legge n.64 del 30 aprile 2010

Regolamento di gestione museale “MeMus - Museo e Archivio storico del Teatro San Carlo di Napoli con Determina n°35 del 23 ottobre 2012
Illustrazione delle Linee Programmatiche dell’azione del Ministro per i Beni e le Attività Culturali, Commissioni congiunte VII^a Camera e 7^a Senato della Repubblica, 23 maggio 2013

Legge n. 112 del 7 ottobre 2013, *Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo*

Legge n. 147 del 27 dicembre 2013, *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato* (Legge di stabilità 2014)

Decreto Ministeriale del 3 febbraio 2014 sui *Criteri generali e percentuali di ripartizione della quota del Fondo unico per lo spettacolo, destinata alle fondazioni lirico-sinfoniche*

Nuovo Statuto della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia, approvato dal Consiglio di amministrazione in data 26 luglio 2014 e approvato dal Mibac con Decreto legislativo del 29 settembre 2014 e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n.238 del 13 ottobre 2014

Legge n. 106 del 29 luglio 2014

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 171 del 29 Agosto 2014

Decreto del 23 dicembre 2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*

Statuto della Fondazione Teatro Alla Scala di Milano approvato il 15 dicembre 2014 e integrato in data 16 gennaio 2015

Dossier XVII Legislatura. Volume II. Legge n. 232 dell’11 dicembre 2016

Legge n. 232 dell’11 dicembre 2016, *Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019*

Legge n. 175 del 22 novembre 2017, *Disposizioni in materia di spettacolo e deleghe al Governo per il riordino della materia*

Teatro di San Carlo di Napoli, Bilancio d’esercizio 2017

Fondazione Teatro La Fenice di Venezia, Bilancio di Esercizio 2017

Corte dei Conti, *Sezione del controllo sugli enti, Determinazione e relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria delle Fondazioni lirico – sinfoniche per l’esercizio 2016*, Determinazione n.58 del 5 giugno 2018

Camera dei Deputati. XVIII Legislatura, *Le fondazioni lirico – sinfoniche*, Servizio Studi, 4 luglio 2018

Decreto Legge n. 86 del 12 luglio 2018, *Disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni dei Ministeri dei beni e delle attività culturali e del turismo, delle politiche agricole alimentari e forestali e dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare, nonché in materia di famiglia e disabilità*.

Sitografia

www.apemusicale.it

www.artbonus.gov.it

www.festfenice.com

www.giornaledellamusica.it

www.ilsole24ore.com

www.marketpress.info/index.php

www.memus.org

www.museoscala.org

www.musica.san.beniculturali.it

www.teatrolafenice.it

www.teatrosancarlo.it

Appendice

ALLEGATO 1

Il museo teatrale di una Fondazione lirico-sinfonica: aspetti organizzativi e legami con il territorio

- QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE³¹⁴ -

³¹⁴ Per l'elaborazione del seguente questionario si è operata una sintesi e una rielaborazione della "Scheda di autovalutazione dei musei e delle raccolte museali" realizzata dal Servizio Sviluppo e valorizzazione della Regione Marche nell'ambito del progetto Museo Diffuso.

- in affitto
- in comodato
- Altro (specificare nelle note) ...

A2 – PARTI ESPOSITIVE DISLOCATE IN SEDI DISTACCATE

IL MUSEO O L'ARCHIVIO STORICO HANNO UN'UNICA SEDE ESPOSITIVA?

- Sì, ha un'unica sede.....
- No, ha parti espositive dislocate in sedi distaccate

A2.1 - SE HA RISPOSTO "NO" - INDICARE IL NUMERO DELLE EVENTUALI SEDI DISTACCATE:

A2.2 - INDICARE I RECAPITI DI CIASCUNA EVENTUALE SEDE DISTACCATA:

SEDE DISTACCATA n.

1. Denominazione) _____	
2. Località _____	
3. Indirizzo _____ <input type="text"/>	4. N° civico
5. CAP <input type="text"/>	
6. Comune _____	7. Sigla provincia <input type="text"/>
8. Tel. <input type="text"/> / <input type="text"/>	
9. Fax <input type="text"/> / <input type="text"/>	
10. E-mail _____	

TIPOLOGIA

B1 - TIPOLOGIA DELL'ISTITUZIONE

Secondaria

1. Prevalente **2.**
 (una sola risposta) (una sola risposta)

- Museo, galleria non a scopo di lucro e/o raccolta:
- Area archeologica.....
- Parco archeologico.....
- Monumento o complesso monumentale:
- Chiesa o edificio di culto (es.: santuario, abbazia, monastero, convento, cappella, ecc.).....
 - Villa o palazzo d'interesse storico o artistico (es.: reggia, castello non fortificato).....
 - Parco o giardino d'interesse storico o artistico
 - Monumento funerario (es.: sepolcro, mausoleo, ipogeo, tumulo singolo, architettura funeraria, cimitero monumentale, lapidario, catacomba, ecc.)
 - Architettura fortificata (es.: castello fortificato, torre, mura, ecc.)

- Architettura civile (es.: mulino, maso, casa agricola, ponte, acquedotto, ecc.)
- Monumento di archeologia industriale
- Altro monumento (specificare: _____)
- Altro (specificare: _____)

B1.1 - TIPOLOGIA PREVALENTE O SECONDARIA DEL "MUSEO"

<u>Secondaria</u>	1. <u>Prevalente</u> <i>(una sola risposta)</i>	2. <i>(una sola risposta)</i>
- Arte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Archeologia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Storia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Storia naturale e scienze naturali.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Scienza e tecnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Etnografia e antropologia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Territoriale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Specializzato (specificare: _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altre tipologie presenti.....		

NATURA GIURIDICA E FORME DI GESTIONE

C1 -NATURA GIURIDICA DEL TITOLARE DEL MUSEO, cioè del soggetto che ha la responsabilità giuridico-amministrativa del museo e la disponibilità dei beni e/o delle collezioni per la loro fruizione:

Fondazione lirico – sinfonica

C1.1 – IN QUANTO FONDAZIONE, SPECIFICARNE LA COMPOSIZIONE:

- Solo soggetti pubblici.....
- Prevalentemente soggetti pubblici
- In uguale misura soggetti pubblici e privati
- Prevalentemente soggetti privati
- Solo soggetti privati

C1.2 - DETTAGLIO DATI ANAGRAFICI DELL'ENTE TITOLARE

C1.2.1 - DATI ANAGRAFICI DELL'ENTE TITOLARE :

Denominazione.....

 Indirizzo:.....

Comune:.....
Provincia:.....
Telefono:.....
Fax:.....
E-mail:.....
Note:.....
.....

C1.2.2 - ATTO ISTITUTIVO DELL'ENTE TITOLARE

Tipologia dell'atto:.....
Numero:.....
Data:.....

C1.2.3- RICONOSCIMENTO DELLA PERSONALITÀ GIURIDICA PER I SOGGETTI DI DIRITTO PRIVATO:

Tipologia dell'atto:
Regio Decreto.....
Decreto del Presidente della Repubblica.....
Decreto del Presidente della Giunta Regionale
Altro (specificare nelle note).....

Numero:.....
Data:.....

C1.2.4 - LEGALE RAPPRESENTANTE DELL'ENTE TITOLARE:

Cognome:
..... Nome:.....

C2 - TIPO DI GESTIONE DEL MUSEO

Gestione diretta del museo:
- condotta dal solo soggetto titolare.....
- tramite forma consortile pubblica, in forma associata o affidamento in house

Gestione indiretta del museo:
- tramite concessione a terzi o affidamento a un soggetto giuridico autonomo

C2.1 - SE CON GESTIONE INDIRETTA O DIRETTA NON CONDOTTA DAL SOLO SOGGETTO TITOLARE – INDICARE LA FORMA GIURIDICA DEL SOGGETTO CUI È DATA IN CONCESSIONE O AFFIDATA LA GESTIONE DEL MUSEO:

C2.1.1 - SE PUBBLICO:

Amministrazione dello Stato (specificare: _____)
Regione
Provincia
Comune.....
Comunità montana/Unioni Montane.....
Unione di Comuni
Istituto o scuola di ogni ordine e grado
Università statale.....
Istituto o ente di ricerca.....
Consorzio di diritto pubblico

Altro ente pubblico (*specificare:* _____)

C2.1.2 - ***SE PRIVATO:***

Ente ecclesiastico o religioso

Società di persone o capitali

Società cooperativa

Consorzio o altra forma di cooperazione

Associazione riconosciuta

Fondazione (*esclusa fondazione bancaria*)

Università non statale

Privato cittadino

Altro soggetto privato (*specificare:* _____)

C2.1.3 - ***SE SOCIETÀ, CONSORZIO, FONDAZIONE, ASSOCIAZIONE O "ALTRO", SPECIFICARNE LA COMPOSIZIONE:***

Solo soggetti pubblici

Prevalentemente soggetti pubblici

In uguale misura soggetti pubblici e privati

Prevalentemente soggetti privati

Solo soggetti privati

AMBITO I – STATUS GIURIDICO

D1 - ATTO ISTITUTIVO DEL MUSEO

Il museo è dotato di un atto istitutivo?

Sì

No

D1.1 - IL MUSEO È DOTATO DI UN PROPRIO STATUTO?

Sì

No

D1.2 - IL MUSEO È DOTATO DI UN PROPRIO REGOLAMENTO?

Sì

No

D1.3 - Una copia dello *Statuto/Regolamento* è esposto al pubblico? SÌ NO

D3 - IL MUSEO FA PARTE DI POLI, RETI O SISTEMI MUSEALI ORGANIZZATI CHE COMPRENDONO ALTRI MUSEI O ISTITUTI ASSIMILABILI?

Sì

No

D3.1 - *Se sì, definire la tipologia:*

Polo Museale Locale

Note.....
.....

Rete Museale Territoriale

Note.....
.....

Rete Museale Tematica

Note.....
.....

Sistema Territoriale Integrato

Note.....
.....

D4 - IL MUSEO DISPONE DI BENI E/O COLLEZIONI PERMANENTI?

Sì, dispone di beni e/o collezioni permanenti

No, dispone solo di beni acquisiti per esposizioni temporanee

D5 - INDICARE SE I BENI E/O LE COLLEZIONI PERMANENTI DI CUI DISPONE IL MUSEO SONO:

Di proprietà

In prestito a lungo termine

In concessione d'uso/deposito/comodato

Indicare la percentuale del materiale di proprietà _____%

AMBITO II – ASSETTO FINANZIARIO – ultimo anno disponibile
--

E1 - IL MUSEO È DOTATO DI UN BILANCIO AUTONOMO?

Sì

No

* Informazioni di massima sulla situazione economico-patrimoniale del museo.

AMBITO III - STRUTTURE DEL MUSEO

F0 - INDICARE L'ANNO DI RIFERIMENTO PER LE SUCCESSIVE DOMANDE:
Anno _____

F1 - SPECIFICHE DELLA STRUTTURA MUSEALE

Accessibilità

Vi sono aree di parcheggio nelle immediate vicinanze per consentire

l'arrivo con mezzi propri? SÌ NO

Vi sono parcheggi per disabili? (obbligatorio)..... SÌ NO

Il museo è collegato da servizi di trasporto pubblico? SÌ NO

Il percorso dalla fermata dei mezzi pubblici al museo è segnalato da cartelli?.....
 SÌ..... NO

Il museo si trova in una Zona a Traffico Limitato?
(obbligatorio)..... SÌ NO

L'ingresso principale è accessibile alle sedie a rotelle?
(obbligatorio)..... SÌ NO

Se l'ingresso principale non è accessibile alle persone con disabilità motoria, esiste
un altro ingresso accessibile? (obbligatorio)
..... SÌ NO

Spazi esterni

Vi sono spazi per l'esposizione delle opere all'aperto? SÌ NO

Vi sono spazi per il museo-piazza (luoghi di sosta, ristoro, convegni ecc.)? SÌ NO

Spazi interni

Spazi espositivi

Gli spazi espositivi sono attrezzati e adeguati a presentare una selezione
significativa delle collezioni? SÌ NO

Esistono percorsi di visita chiaramente riconoscibili e tali da non
creare affollamenti?..... SÌ NO

Parzialmente

La frequentazione degli spazi espositivi da parte del pubblico è agevolata
dalla presenza di percorsi funzionali? SÌ NO

Il percorso di visita è indicato con apposita segnaletica?..... SÌ NO

I percorsi di visita sono tali da non affaticare il visitatore? SÌ NO

Parzialmente

Gli spazi espositivi hanno caratteristiche di flessibilità ed adattabilità? SÌ NO

Parzialmente

Vi sono spazi espositivi per l'esposizione temporanea delle opere? . SÌ NO

Vi sono spazi di servizio per la movimentazione delle opere (per attività di back-office,
(laboratori di preparazione degli allestimenti, aree di movimentazione opere
ecc.)?..... SÌ NO

Note:.....

.....

F2 - SPAZI DI ACCOGLIENZA

Di quale dei seguenti spazi per i servizi al pubblico è dotata la sede museale?

- Biglietteria SÌ NO
 Guardaroba/deposito oggetti personali SÌ NO
 Area per l'accoglienza SÌ NO
 Book-shop SÌ NO
 Caffetteria/Ristorante SÌ NO
 Area per assistenza e intrattenimento per la prima infanzia SÌ NO
 Altro (specificare nelle note) SÌ NO
 Note:

F3 - SPAZI PER CONSULTAZIONE E SERVIZI AL PUBBLICO

<i>presente)</i>	<u>SÌ</u>		<i>(non</i>
	<u>NO</u>		
	Accessibile al pubblico (a)	Solo ad uso interno (b)	
Archivio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fototeca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala o laboratorio per attività didattiche.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala/e studio e ricerca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biblioteca.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala conferenze.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala proiezione audio/video	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laboratorio di restauro.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laboratorio fotografico.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Il museo ha laboratori specifici? (specificare nelle note) SÌ NO

Note:

Il museo ha altri spazi di consultazione e servizi al pubblico? (specificare nelle note)

..... SÌ NO

Note:

Spazi per il personale

Il museo dispone di uffici per il personale? SÌ NO

Servizi igienici

Vi sono servizi igienici? SÌ NO

Sono in numero sufficiente in relazione alla media giornaliera dei visitatori? SÌ
 NO

Sono facilmente raggiungibili? SÌ NO

Sono accessibili ai portatori di handicap? SÌ NO

Depositi

Il museo è dotato di depositi? SÌ NO

- Se sì, sono sufficienti ad accogliere tutte le opere?..... SÌ NO
 Sono adeguati per un possibile incremento delle collezioni? SÌ NO
 Hanno un ordinamento logico e funzionale?..... SÌ NO
 Sono suddivisi per criteri che facilitano l'individuazione dei materiali? SÌ NO
 Sono attrezzati per ospitare opere in caso di calamità?..... SÌ NO
 Sono visitabili su espressa richiesta? SÌ NO

Sistema di allestimento

- L'allestimento preserva i materiali da possibili danni?..... SÌ NO
 I sistemi di illuminazione sono funzionali alla conservazione e alla lettura dei materiali? SÌ NO
 Le sale espositive sono dotate di una strumentazione di rilevazione minima e adeguata dei valori T, U, e Lux? SÌ NO

Note:.....

Data del primo allestimento:.....
 Data dell'ultimo allestimento:

Sistema di allestimento

- L'allestimento è flessibile e adattabile ai prevedibili mutamenti futuri? SÌ NO
 L'allestimento è di facile manutenzione?..... SÌ NO
 Vi sono spazi per la sosta del pubblico? SÌ NO
 Vi sono allestimenti mirati a diverse categorie di visitatori SÌ NO
 Vi sono impianti di riscaldamento? SÌ NO
 Vi sono impianti di umidificazione/deumidificazione? SÌ NO
 Vi sono impianti di condizionamento dell'aria? SÌ NO

Sistema di allestimento

Allestimenti multimediali

Il museo dispone di allestimenti multimediali? SÌ NO

Se sì, quali?

- Video installazioni
 Tavoli interattivi
 Ambienti sensibili
 Altro (specificare nelle note)

Note:

Dotazioni informatiche

Nel percorso espositivo vi sono dotazioni informatiche? SÌ NO

Se sì, quali?

- iPad
 Audio/media guide.....
 Touch screen.....
 Smartphone.....

Altro (specificare nelle note)

Note:.....

Nel percorso espositivo vi sono aree attrezzate per i servizi informatici?

SÌ NO

Gli spazi per lo studio e la consultazione sono dotati di terminali per la
connessione informatica? SÌ NO

Il museo dispone di un collegamento Wi-Fi?.....
..... SÌ NO

AMBITO IV – PERSONALE DEL MUSEO

G1 - PERSONALE DEL MUSEO

Personale interno:

1. Indipendenti (*titolari, familiari, soci, amministratori, ecc.*)|_|_|_|_|
2. Dipendenti|_|_|_|_|

Personale esterno:

3. Collaboratori coordinati e continuativi|_|_|_|_|
4. Volontari|_|_|_|_|
5. Professionisti con incarichi di consulenza|_|_|_|_|
6. Altro personale (*specificare: _____*)|_|_|_|_|
7. **Totale**|_|_|_|_|

G2 - PERSONALE DI SOGGETTI ESTERNI, UTILIZZATO PRESSO IL MUSEO/RACCOLTA MUSEALE: (

Totale|_|_|_|_|

G3 - PERSONALE IN CONDIVISIONE:

Esiste personale in condivisione con altre realtà museali o altri servizi culturali?
..... SÌ NO

1. Personale interno all'ente titolare del Museo/raccolta museale:.....|_|_|_|_|

2. Personale esterno all'ente titolare del Museo/raccolta museale:.....|_|_|_|_|

Note:.....

Quale funzione svolge il personale in condivisione?

- Conservazione.....
- Sicurezza.....
- Custodia.....
- Educazione.....
- Comunicazione.....
- Didattica.....
- Laboratori.....
- Servizi al pubblico.....

Manutenzione ordinaria della sede e delle sue collezioni

Amministrazione

Altro (specificare nelle note).....

Note:.....

Quali sono state le attività di aggiornamento del personale negli ultimi 5 anni?
 Specificare

Il personale è sufficiente per adempiere alle funzioni relative:

alle sue dimensioni SÌ NO

alle caratteristiche del patrimonio SÌ NO

alle funzioni che il museo svolge SÌ NO

Se no, per quali di queste funzioni si registrano le maggiori carenze?

AMBITO V – SICUREZZA DEL MUSEO

H1 - SICUREZZA

Il museo è adeguato alle prescrizioni del D.Lgs. 81/08 e successive modifiche e integrazioni?
SÌ NO

H2 - DOCUMENTAZIONI E CERTIFICAZIONI

Il museo è dotato di tutte le certificazioni (omologazione, collaudo ecc.) relative agli impianti (D. M. 37/08) ? SÌ NO

In caso contrario, esistono impedimenti tecnici o ambientali per provvedere ai necessari adeguamenti?

SÌ NO

Il museo è dotato delle certificazioni relative alla normativa antincendio?.....
SÌ NO

H3 - TIPOLOGIA STRUTTURALE DELLA SEDE MUSEALE

Muratura

Cemento armato

Ossatura metallica

Miste

Altro (specificare nelle note)

Note:.....

L'edificio è stato oggetto di interventi strutturali recenti? SI NO

Se sì, l'intervento è stato: Parziale

Totale

L'edificio è stato oggetto di interventi di adeguamento sismico?.....
SÌ NO

H4 - VINCOLI/DICHIARAZIONE DI INTERESSE CULTURALE:

L'edificio è sottoposto a vincolo/dichiarazione di interesse culturale ai sensi del D. Lgs. 42/2004? SÌ NO

L'edificio è sottoposto a vincolo paesistico ai sensi del D.Lgs. 42/2004?..... SÌ
NO

H5 - BARRIERE ARCHITETTONICHE

L'edificio è accessibile ai disabili?..... SÌ NO

Il museo è dotato di uscite di sicurezza?.....SÌNO

H6 - SICUREZZA ANTICRIMINE

Esiste un impianto anti-intrusione?.....SÌ
NO

Esiste un sistema di telecamere? SÌ NO

Parzialmente

Il museo usufruisce di un servizio di vigilanza diurna? SÌ NO

Se sì, ad opera di chi?

Il museo è collegato a centrali di controllo? SÌ NO

Se sì: di che tipo?

Forze dell'Ordine

Vigilanza privata

Altro

Note:.....
.....

Il museo usufruisce di un servizio di guardiania notturna?..... SÌ NO

H7 - SICUREZZA AMBIENTALE, STRUTTURALE E NELL'USO

E' stata fatta una valutazione del rischio ambientale per le opere e per l'edificio? SÌ
NO

E' stata fatta una valutazione del rischio strutturale dell'edificio? SÌ NO

E' stata fatta una valutazione di sicurezza nell'uso con particolare riferimento alla fruibilità dell'immobile in caso di grandi afflussi di visitatori o di eventi catastrofici? SÌNO

Il Museo ha un Piano di Sicurezza ed Emergenza Museale?
SÌ NO

Esiste il Manuale di Emergenza? SÌ NO

Vengono svolte esercitazioni sulla base di quanto definito dal Manuale?
SÌ NO

L'edificio museale è inserito nel Piano Comunale di Protezione Civile?
 SÌ NO

AMBITO VI – GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI

I dati richiesti per la compilazione di tale ambito sono riferiti principalmente all'Archivio Storico della Fondazione lirico-sinfonica.

I0 - INDICARE L'ANNO DI RIFERIMENTO PER LE SUCCESSIVE DOMANDE: Anno
.....|_|_|_|_|

I1 - REGISTRAZIONE E DOCUMENTAZIONE

I1.1 - Inventariazione

Il museo è dotato di un registro inventariale? SÌ NO
Il materiale è inventariato?..... Totalmente <80%
=>80%
A quando risale l'ultimo aggiornamento/verifica dell'inventario? ..anno |_|_|_|_|_|
L'inventario è informatizzato? SÌ NO

I1.2 - Catalogazione

Il materiale è catalogato?..... Totalmente <50%
>=50%
Le schede sono informatizzate? SÌ NO
Parzialmente
Viene effettuato l'aggiornamento e la revisione periodica delle
schede catalografiche?..... SÌ NO
Le schede catalografiche sono consultabili? SÌ NO
Parzialmente
Se sì, con quali modalità?
Su supporto cartaceo
In sede locale
In rete
Gli allestimenti museali sono fotografati? SÌ NO
Parzialmente
Il materiale è fotografato? SÌ NO
Parzialmente
Il materiale è filmato? SÌ NO
Parzialmente
Il materiale è disegnato?..... SÌ NO
Parzialmente
La documentazione iconografica è digitalizzata? SÌ NO
Parzialmente
Il museo possiede copia della catalogazione? SÌ NO
Parzialmente

PERCENTUALE DI BENI ESPOSTI SUL TOTALE DEI BENI CONSERVATI:
%

I.1.3 - Allestimenti

Le opere di medio e grande ingombro fisico, conservate al di fuori delle vetrine:
sono ubicate su supporti idonei e/o assicurate alle pareti SÌ NO
se sono poste su un muro esterno, è assicurata una debita distanza SÌ NO
sono posizionate al sicuro dal rischio di urti e contatti diretti
tramite l'applicazione di barriere e/o distanziatori di protezione SÌ
..... NO

I.1.3.1 - Ambienti confinati: vetrine

Il museo possiede materiali che necessitano di essere conservati nelle vetrine? SÌ
..... NO
Le vetrine sono costruite con materiali idonei? SÌ NO
Le vetrine sono adeguate per una corretta conservazione dei materiali ?. SÌ NO
Se sì, possiedono:
Filtri di depurazione dell'aria
Dispositivi per il mantenimento dei valori stabili di temperatura
Dispositivi per il mantenimento dei valori stabili di umidità
pertinenti alle diverse tipologie di materiali
Dispositivi per il mantenimento dei valori stabili di illuminamento
pertinenti alle diverse tipologie di materiali.....
Note:.....
.....

I.1.4- Prestiti

Il museo concede opere in veste di prestatore? SÌ NO
Il museo riceve opere da terzi in veste di richiedente? SÌ NO
Note:.....
.....

I.1.5 - Politiche di ricerca e studio

Il museo sviluppa la ricerca scientifica sulle sue collezioni? SÌ NO
Il museo sviluppa la ricerca scientifica in altri contesti e/o ambiti? SÌ NO
Il museo effettua attività di scavo scientifico e/o ricerche sul campo? SÌ NO
I risultati delle attività di ricerca e studio sono resi pubblici e disponibili? SÌ NO
Se sì, attraverso:
Conferenze
Pubblicazioni
Opuscoli informativi
Cd-rom
Audiovisivi
Sito web
Mostre
Laboratori didattici

Altro (specificare nelle note)

Note:.....
.....

- INDICARE QUALI ATTIVITÀ SONO STATE REALIZZATE NEL CORSO DELL'ULTIMO TRIENNIO:

1. Interventi di restauro conservativo dei beni
2. Acquisizione di nuovi beni per le collezioni, a qualsiasi titolo
3. Attività di ricerca
4. Esposizioni e mostre temporanee.....
5. Convegni, conferenze e seminari

AMBITO VII – RAPPORTI CON IL PUBBLICO E RELATIVI SERVIZI

L1 - ANNO DI PRIMA APERTURA AL PUBBLICO DEL MUSEO:

Anno|_|_|_|_|

L2 - PERIODO DI APERTURA:

- Tutto l'anno (*tutti i mesi*)
- Stagionalmente (*solo nei mesi estivi*).....
- Periodicamente (*solo in determinati periodi dell'anno: es. la prima domenica del mese*)
- Occasionalmente (*solo per determinati eventi; specificare: _____*)
- Altro (*specificare: _____*).....

L4 - NUMERO TOTALE DI GIORNI DI APERTURA AL PUBBLICO:

- Fino a 50 giorni
- Da 51 a 119
- Da 120 a 150
- Da 151 a 200
- Da 201 a 250
- Più di 250

L5 - FORME DI REGISTRAZIONE DEGLI INGRESSI:

1. Biglietto singolo a pagamento.....
2. Biglietto singolo gratuito
3. Biglietto cumulativo o integrato
4. Abbonamento o carta museo.....
5. Registro obbligatorio per le firme dei visitatori
6. Tornelli o altri sistemi di registrazione automatica degli ingressi

7. Altro (specificare: _____)
8. Non è prevista alcuna forma di registrazione degli ingressi

L5.1 - Eventuale giorno di ingresso gratuito _____

L6 - MODALITÀ DI APERTURA AL PUBBLICO:

- Con orari prestabiliti
- Solo su richiesta
- Con accesso completamente libero (senza orario prestabilito o richiesta)

L7 - FORME TARIFFARIE PREVISTE PER LE PRINCIPALI CATEGORIE DI UTENZA:

	<u>A pagamento</u> <u>intero</u>	<u>A pagamento</u> <u>ridotto</u>	<u>Gratuito</u> <i>(o ingresso libero)</i>	<i>Importo €</i>
Bambini (in età compresa tra 0 e 11 anni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ragazzi (in età compresa tra 12 e 18 anni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Giovani (in età compresa tra 19 a 25 anni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Anziani (oltre 65 anni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Studenti singoli (delle scuole di ogni ordine e grado).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Insegnanti (delle scuole di ogni ordine e grado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Disabili.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Operatori di associazioni di volontariato.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Scolaresche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Gruppi e comitive (specificare: _____) <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Altro (specificare: _____) <input type="checkbox"/> .. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____

L8 - NUMERO DI VISITATORI : si chiede di fornire una stima dei visitatori relativamente agli ultimi dati disponibili.

L9 - MODALITÀ DI ACCESSO

- Il Museo è inserito in un sistema unico di bigliettazione comune ad altri musei? SÌ
..... NO
- Ci sono punti vendita del biglietto esterni al museo?..... SÌ NO
- Se sì, specificare nelle note.
- Il Museo promuove forme di fidelizzazione del pubblico?..... SÌ NO
- Sono previste forme di abbonamento? SÌ NO
- Se sì:
- per la visita al Museo..... SÌ NO
- per la visita al Museo e ad altre realtà museali..... SÌ NO

Note.....

.....

L10 - IL MUSEO È DOTATO DI UNA CARTA SERVIZI O ALTRO DOCUMENTO PER LA QUALITÀ?

Sì

No

L11.1 - IL MUSEO REALIZZA SERVIZI DI VENDITA DIRETTA AL PUBBLICO?

Sì

No

Note.....
.....

L12 - ATTIVITÀ CULTURALI

Quali tra le seguenti attività culturali sono state realizzate nel corso dell'ultimo triennio?

Conferenze

Corsi di formazione/ Seminari

Visite a tema

Eventi culturali

Mostre temporanee

Pubblicazione di riviste scientifiche

Pubblicazione di studi monografici

Consulenze

Altro (specificare nelle note)

Nessuna

Il Museo realizza attività culturali in collaborazione con altri musei? SÌ
 NO

Se sì,
specificare.....

Note.....
.....

L13 - SERVIZI PER GLI UTENTI: GESTIONE E FORMA

Per ciascuno dei servizi di seguito elencati indicare se sono presenti e la forma di gestione eventualmente adottata:

NO	<u>SÌ, in forma</u>		
	Diretta	Indiretta	(non
<i>presente)</i>			
1. Servizio di biglietteria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Servizio di prenotazione biglietti di ingresso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Produzione di pubblicazioni, libri e cataloghi (a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Produzione di sussidi audiovisivi e informatici (b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Produzione di altro materiale informativo e riproduzione di beni culturali(c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Servizio di vendita di pubblicazioni e/o materiali informativi e/o riproduzioni di beni culturali e/o merchandising (d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>			
7. Servizio di caffetteria e ristorazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Servizio di guardaroba
9. Servizi di accoglienza, assistenza e intrattenimento per l'infanzia
10. Servizi educativi e attività didattiche (*corsi, laboratori, esposizioni e eventi didattico-educativi*)
11. Assistenza e supporto alla visita per disabili (*e*)
12. Visite guidate
13. Servizio di consultazione di biblioteca e fototeca.....
14. Altro (specificare _____).....

L14 - SERVIZI ON LINE

Sono disponibili servizi on line per gli utenti?..... SÌ NO

Se sì, riguardano:

- Visita virtuale del museo
- Prenotazioni visite
- Acquisto di prodotti di merchandising
- Consultazione banca dati del museo ..
- Newsletter
- Servizi educativi
- Giochi didattici.....
- Materiale informativo.....
- Social network/blog.....
- Applicazioni
- Altro.....

Note:.....
.....

L15 - DOTAZIONI FISSE E SERVIZI

L15.1 - Servizio informazione e prenotazione

Esiste uno sportello/punto per le informazioni con personale in grado di orientare i visitatori?

SÌ NO

È disponibile il servizio prenotazioni?..... SÌ NO

Note.....
.....

L15.2 - Strumenti di comunicazione primaria

C'è una segnaletica di orientamento esterna chiara ed efficace per arrivare al Museo (cartelli, insegna del Museo)? SÌ NO

L'ingresso per categorie particolari di utenti è ben segnalato (se diversificato)?

SÌ..... NO

I percorsi espositivi sono indicati in modo evidente in ogni ambiente? .. SÌ NO

I servizi (ascensori, bagni, bookshop, caffetteria, etc.) sono segnalati?.... S

NO Parzialmente

I materiali esposti sono corredati da didascalie con informazioni essenziali, chiare e leggibili?

SÌ NO Parzialmente

L15.3 - *Sussidi alla visita*

Quali dei seguenti strumenti ha predisposto il museo?

- Pannelli informativi e/o schede mobili ad integrazione del percorso museale..
- Guide brevi in italiano
- Guide brevi in più lingue straniere
- Catalogo del museo
- Servizio di audioguide.....
- Servizio di proiezioni audiovisive ad integrazione della visita
- Sussidi informativi multimediali
- Servizi speciali per disabili.....
- Servizio di visite guidate (anche su richiesta):

Se sì:

- con personale interno
- esterno.....

Sono previsti servizi differenziati per gruppi di utenza specifici? ... SÌ

NO

Esiste personale formato per l'accoglienza delle persone con disabilità?

SÌ NO

Viene svolta attività didattica?

SÌ NO

Se sì, per quale tipo di utenza?

- Scuole.....
- Famiglie.....
- Adulti...
- Disabili.....
- Altro.....

Viene svolta attività didattica per gruppi di utenza differenziati? SÌ

NO

Viene predisposto un piano annuale dell'attività didattica?

SÌ NO

Il museo stabilisce rapporti con le istituzioni scolastiche territoriali?

SÌ NO

Il museo svolge attività didattica in collaborazione con le istituzioni scolastiche territoriali?..... SÌ

..... NO

Il museo stabilisce rapporti con istituzioni che operano nell'ambito della disabilità?
 SÌ NO

AMBITO VIII - RAPPORTI CON IL TERRITORIO

M1 - MUSEO E TERRITORIO

Gli strumenti di comunicazione del museo contestualizzano le raccolte con il territorio? SÌ NO

Se sì, quale attività tra le seguenti svolge il Museo?

Attività di studio e di ricerca (progetti estesi al complesso degli aspetti caratterizzanti il territorio di riferimento, anche in collaborazione con altri soggetti)...

Documentazione (conservazione e organizzazione della documentazione prodotta dall'attività di studio e di ricerca)

.....
....

Salvaguardia (attività di inventariazione, catalogazione, monitoraggio dello stato di conservazione, conservazione programmata del patrimonio mobile e immobile

diffuso nell'area di riferimento, d'intesa con gli enti preposti alla tutela).

.....
....

Pronto intervento (ricovero temporaneo di beni mobili per ragioni di tutela, di studio, di protezione civile).....

Altro (specificare nelle note)

.....
....

Note:.....
.....

M2 - VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO DI RIFERIMENTO

Il Museo ha realizzato percorsi turistico-culturali sul territorio di riferimento? SÌ
 NO

Se sì, specificare

Il Museo ha realizzato apparati informativi decentrati sul territorio (cartelli, segnaletica, ecc.)? SÌ
 NO

Se sì, specificare

Il Museo ha rapporti con gli istituti scolastici della zona? SÌ
 NO

Se sì, specificare

Il Museo ha rapporti con le altre istituzioni culturali della zona? SÌ
 NO

Il museo svolge attività culturali sul territorio? SÌ
 NO

Se sì, specificare

Il museo promuove la conoscenza del territorio tramite specifiche attività divulgative?

SÌ NO

Se sì, specificare

Note:.....

.....

M3 – COMUNICAZIONE

Il Museo è inserito all'interno dei circuiti di informazione turistica?..... SÌ

NO

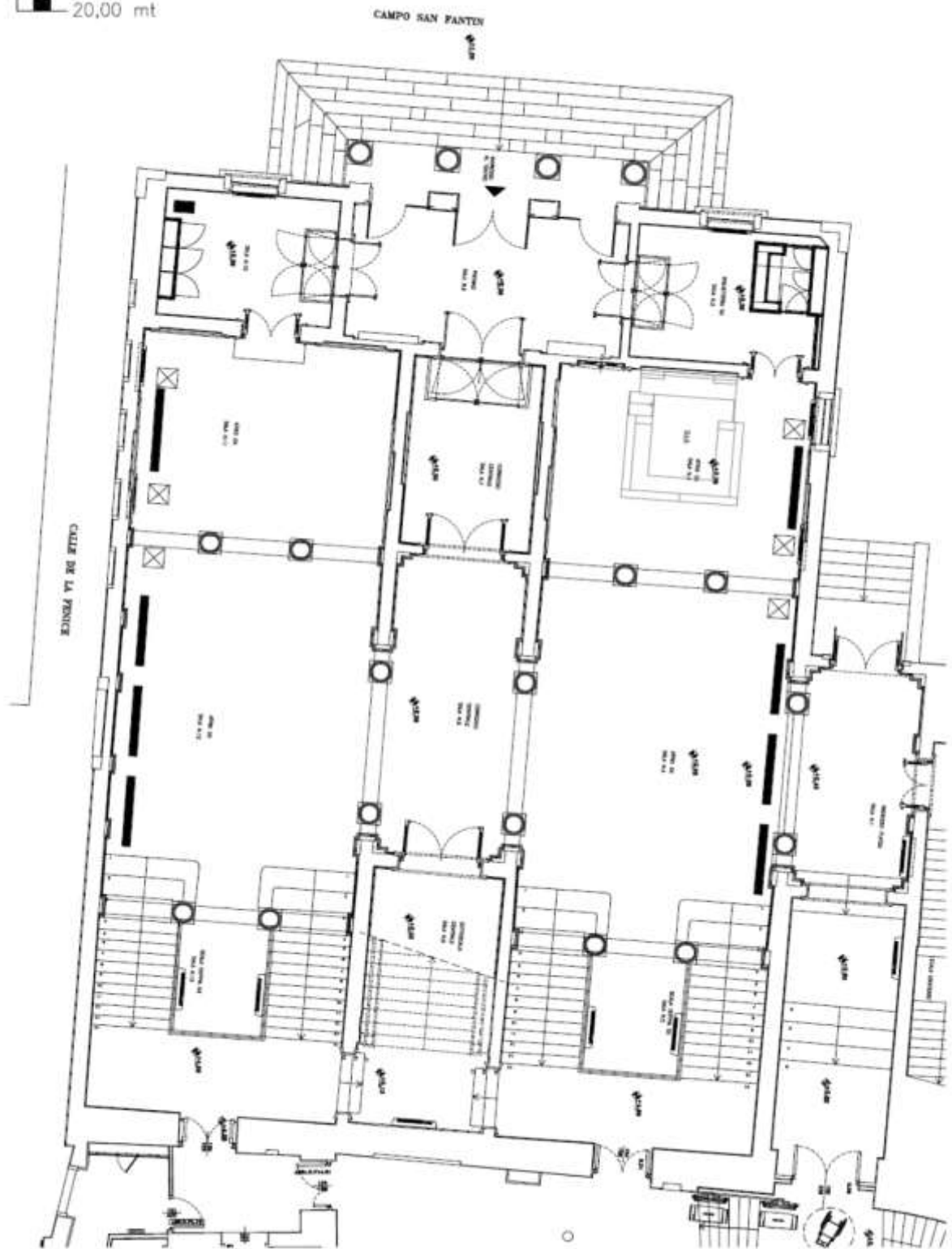
E' possibile trovare all'interno del Museo materiali informativi relativi alle altre offerte culturali del territorio?..... SÌ

NO

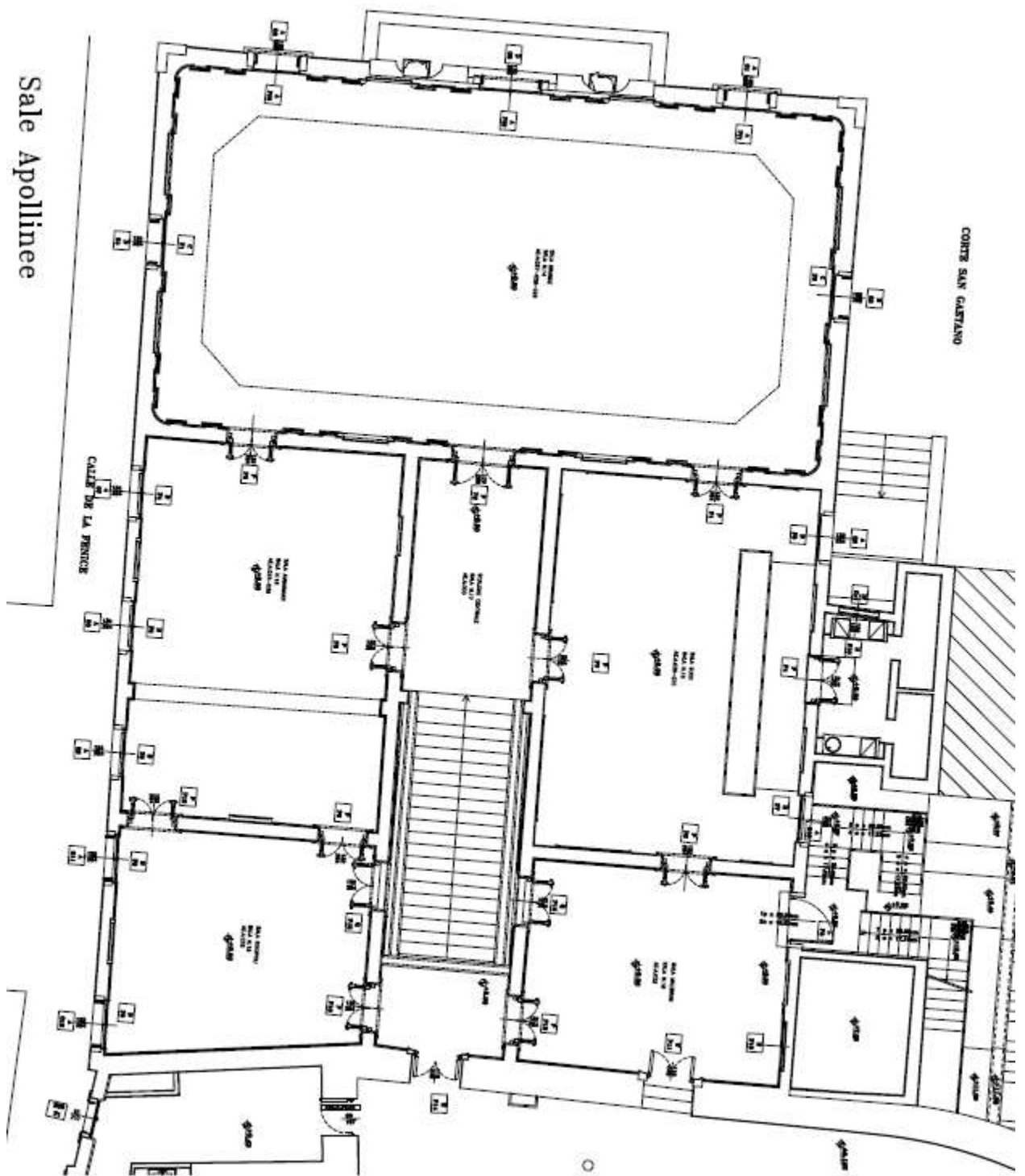
Il Museo possiede dei depliant/pieghevoli informativi? SÌ

NO

20,00 mt



ALLEGATO 2



ALLEGATO 3

Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutte le Persone che con la loro professionalità e disponibilità hanno reso possibile il mio lavoro di ricerca: ringrazio di cuore il professor David Douglas Bryant, mio relatore sin dalla tesi triennale, per essere stato una guida ed un insegnante prezioso, che con scrupolosità ed entusiasmo ha seguito tutte le fasi del mio lavoro e con estremo garbo mi ha aiutata nei momenti d'incertezza e difficoltà. Ringrazio i miei correlatori, il professor Paolo Pinamonti, per il supporto datomi soprattutto nella fase dedicata alle interviste ai Professionisti dei due lirici analizzati ed il professor Federico Pupo. Ringrazio, inoltre, la dott.ssa Laura Coppola dell'Ufficio Marketing del Teatro La Fenice di Venezia e tutti i professionisti del teatro che hanno reso possibili le mie ricerche sul campo; la dott.ssa Giovanna Tinaro, addetta Memus e Archivio Storico del Teatro di San Carlo di Napoli; la dott.ssa Donatella Brunazzi direttrice del Museo Teatrale Alla Scala di Milano e il dottor Matteo Sartorio, responsabile e consulente scientifico dell'Archivio del Museo Teatrale alla Scala e della Biblioteca Livia Simoni per il tempo, la cura e l'attenzione riservatami. Senza il supporto prezioso di tutti questi Docenti e Professionisti non avrei raggiunto i risultati desiderati.