

A CHE COSA SERVE IL FUS?

di FABIO DONATO *

1. Introduzione

Questo articolo intende esaminare il potenziale ruolo del Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) per favorire un processo di cambiamento delle modalità di *governance* e di *management* del sistema dello spettacolo dal vivo italiano. Il lavoro parte dal presupposto che la crisi economico-finanziaria che sta attraversando il Paese sia di tipo strutturale, e che, come tale, richieda delle modifiche incisive dell'assetto istituzionale ed organizzativo del settore culturale. La *research question* che è alla base del lavoro è quindi se la riforma del FUS favorisca o meno un processo di cambiamento strutturale del settore, nella direzione di coniugare qualità artistica, ampliamento del pubblico, sostenibilità economica. La metodologia di ricerca è prevalentemente di carattere deduttivo, basandosi sulla letteratura nazionale ed internazionale dell'economia e *management* della cultura, oltre che sull'analisi dei documenti normativi e di *policy* nazionali. La struttura dell'articolo è la seguente. Dapprima saranno esaminate le caratteristiche del FUS a seguito della riforma del 2014, evidenziandone gli elementi maggiormente qualificanti e ponendo in luce le più significative modifiche rispetto agli anni precedenti. Alla luce di tale analisi, saranno interpretate le finalità proprie dell'impostazione del FUS, dibattendone i punti di interesse e quelli di maggiore criticità. In proposito sarà evidenziata l'opportunità di sfruttare in misura più incisiva le potenzialità del FUS quale strumento di *policy*. Quindi, nel paragrafo successivo, sarà discusso il grado di coerenza dell'impostazione del FUS rispetto alle esigenze di riforma strutturale poste dalla crisi economico-finanziaria in atto; ed inoltre, sarà verificato il grado di coerenza rispetto alle più ampie politiche di riforma recentemente intraprese dal MiBACT, anche attraverso la riorganizzazione complessiva del Ministero ed altri interventi più puntuali, tra cui in particolare il decreto «Art bonus». Il lavoro si

407

* *Ordinario di Economia Aziendale e Direttore del Master in Cultural Management presso l'Università di Ferrara. Rappresentante italiano in Commissione Europea per Horizon2020-SC6. Componente del Board di Encatc, Bruxelles*

conclude evidenziando i miglioramenti apportati dalla riforma del FUS, che deve tuttavia essere interpretata quale un primo passo verso una riforma strutturale del settore, in grado di coniugare qualità artistica, partecipazione dei cittadini e sostenibilità economica.

2. Le caratteristiche

Il FUS fu istituito il 30 aprile 1985, attraverso la legge n. 163, per il sostegno finanziario ad enti, istituzioni, associazioni, organismi ed imprese operanti nei settori delle attività cinematografiche, musicali, di danza, teatrali, circensi e dello spettacolo viaggiante, nonché per la promozione ed il sostegno di manifestazioni ed iniziative di carattere e rilevanza nazionali da svolgere in Italia o all'estero. Appare interessante notare che, a quel tempo, il FUS venne promosso dal Ministero del Turismo e dello Spettacolo, che era nettamente distinto dal Ministero per i beni culturali ed ambientali. Vi era dunque una separatezza istituzionale tra ciò che potremmo chiamare «*heritage*» e «*performing arts*», che solo in anni successivi verrà opportunamente riunita in un unico ministero. La gestione del FUS avveniva attraverso il Consiglio Nazionale dello Spettacolo, composto da 57 componenti, oltre al Ministro che lo presiedeva. La separatezza con il resto del settore culturale risulta ancora più marcata quando si osserva che solo uno dei 57 componenti era nominato dal Ministero per i beni culturali ed ambientali.

La legge del 1985 prevedeva già all'art. 2 la quota minima di ripartizione del FUS per i singoli settori: 45% per le attività musicali e di danza; 25% per le attività cinematografiche; 1% per quelle circensi e dello spettacolo viaggiante. Se si prendono in considerazione le quote di riparto del FUS 2014 si può notare come sia rimasta sostanzialmente invariata la quota prevista per le attività circensi e dello spettacolo viaggiante (1,30%), sia diminuita oltre la soglia minima prevista nel 1985 la quota destinata alle attività cinematografiche (20,20%) mentre sia sensibilmente aumentata la quota destinata alle attività musicali ed alla danza. Già le sole fondazioni liriche superano la soglia minima prevista nel 1985 (46,00%), cui si aggiungono le attività musicali (13,90%), quelle di danza (2,60%), oltre alle attività teatrali di prosa (15,83%).

Il programma di sostegno concepito dalla legge istitutiva aveva, opportunamente, una dimensione triennale e si basava su logiche di scorrimento annuale. Appare peraltro interessante notare come sin dall'istituzione del FUS, il fondo era interpretato quale una fonte non esclusiva di finanziamento del settore. La legge del 1985 prevedeva infatti, insieme al FUS, anche specifiche agevolazioni per reinvestimenti sia nelle attività cinematografiche (art. 7) sia nel settore teatrale, musicale, circense e dello spettacolo viaggiante (art. 8) sia nella produzione di film per la televisione (art. 9) attraverso un sistema di deducibilità dall'imponibile delle principali imposte del tempo (Irpef, Irpeg, Ilor).

Il sistema di supporto pubblico era dunque considerato in modo duplice: sia in termini diretti sia in termini indiretti. Il modello di finanziamento era concepito in termini esclusivamente pubblici, tuttavia appare interessante notare come, in conclusione del dettato normativo, fossero espressamente considerati i contributi liberali dei privati, che potevano essere dedotti ai fini fiscali nella misura non eccedente il 2 per cento del reddito dichiarato al netto degli altri oneri deducibili.

I successivi principali interventi normativi che hanno condotto all'attuale impostazione del FUS sono riconducibili alla legge n. 82 del 17 aprile 2003 ed al decreto ministeriale 3 agosto 2010. Più recentemente, sono intervenuti sul FUS sia il cosiddetto decreto «Valore cultura» (d.l. n. 91 del 2013) sia il cosiddetto decreto «Art bonus» (d.l. n. 83 del 2014).

Attualmente, la regolazione del FUS avviene attraverso decreti ministeriali del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo. Per il 2014, la ripartizione delle quote tra i diversi settori è avvenuta attraverso il DM del 3 febbraio, prevedendo, come in parte già in precedenza anticipato, le seguenti aliquote:

- a) Fondazioni liriche 46,00%;
- b) Attività musicali 13,90%;
- c) Attività di danza 2,60%;
- d) Attività teatrali di prosa 15,83%;
- e) Attività circensi e spettacolo viaggiante 1,30%;
- f) Attività cinematografiche 20,20%;
- g) Osservatorio dello spettacolo 0,16%;
- h) Spese funzionamento comitati e commissioni 0,01%.

Lo stanziamento complessivo per il 2014 è pari a 406,229 milioni di euro, in crescita rispetto ai 389,08 milioni del 2013. Si consideri che il primo stanziamento del 1985 fu di 357,48 milioni, il che significa nel 2013 un apparente aumento (a prezzi correnti) + 8,84% ed una effettiva diminuzione (a prezzi costanti) - 56,08% (Osservatorio dello Spettacolo, 2013). Ed anche in termini di incidenza sul Pil si assiste ad una sensibile decrescita nel corso degli anni, passando dallo 0,083% del Pil del 1985 allo 0,025% del Pil del 2013.

Per quanto riguarda il 2014, i criteri per l'attribuzione delle diverse quote del FUS sono stati fissati attraverso due distinti decreti ministeriali. Il primo, emesso anch'esso il 3 febbraio 2014, si riferisce ai criteri di ripartizione del FUS per le sole fondazioni liriche; il secondo, emesso il 1° luglio 2014, si riferisce alle restanti categorie dello spettacolo dal vivo, e presenta forti elementi di novità¹. Quest'ultimo decreto è comunemente considerato il decreto di riforma del FUS, sebbene, come appena notato, rappresenti solo una parte di esso e si configuri sostanzialmente quale una ristrutturazione del sistema di erogazione dei contributi, che aggiorna i precedenti decreti settoriali specifici per ambito.

Per quanto riguarda la ripartizione per le fondazioni liriche, vengono sostanzialmente riproposti i criteri tradizionali. Una quota del 50% è attribuita sulla base dei costi di produzione sostenuti nell'anno pre-

cedente, una quota del 25% è collegata alla capacità di ottenere in modo autonomo risorse aggiuntive, la restante quota del 25% è infine attribuita in relazione alla qualità artistica dei programmi. Per quanto riguarda i meccanismi di valutazione, la quota del 50% deriva da un sistema di attribuzione di punteggi alle singole attività realizzate; la quota del 25% è riferita alle risorse aggiuntive sulla base del rapporto tra i relativi valori contabili di bilancio; la restante quota del 25% è attribuita sulla base del parere di una commissione consultiva.

Risulta invece essere molto più articolata, a seguito del decreto di riforma di luglio, la modalità di ripartizione per le altre categorie di soggetti, ossia quelli operanti nei seguenti ambiti: teatro, musica, danza e circo. Come specificato dal decreto ministeriale, i contributi possono essere concessi sia per attività di produzione che per attività di programmazione, la quale può essere anche di tipo multidisciplinare. Inoltre, possono essere finanziate azioni di carattere trasversale, quali attività di promozione, *tournée* all'estero, residenze e azioni di sistema. Il finanziamento delle attivit  di promozione e delle *tournée* all'estero   rivolto ai diversi soggetti del settore dello spettacolo dal vivo, mentre le residenze e le azioni di sistema si riferiscono a progetti promossi dall'amministrazione statale, anche in concerto con altre amministrazioni pubbliche. Ai fini dell'ammissibilit  al contributo, i diversi soggetti del settore dello spettacolo dal vivo devono presentare appositi progetti triennali corredati di programmi per ogni annualit  (tranne che nel caso delle *tournée* e degli acquisti del settore circense che hanno carattere annuale). Tra gli elementi di novit  appare interessante il fatto che possano presentare domanda anche soggetti senza esperienza pregressa (tranne alcune eccezioni) e che ogni soggetto possa presentare una sola domanda per un solo ambito e, all'interno dell'ambito, per un solo settore (anche in questo caso, con delle eccezioni espressamente regolate). I progetti vengono valutati sulla base di tre dimensioni: la qualit  artistica (30 punti), la qualit  indicizzata (30 punti), la dimensione quantitativa (40 punti). La valutazione della qualit  artistica ha carattere soggettivo, essendo espressa da una apposita commissione, mentre i punteggi della qualit  indicizzata e della dimensione quantitativa derivano da appositi indicatori. Gli indicatori della qualit  indicizzata si riferiscono a: (1) attivit  continuativa nei territori raggiunti; (2) incremento del tasso di utilizzo delle sale; (3) ampliamento del pubblico; (4) impiego di giovani artisti e tecnici; (5) sviluppo dell'offerta in territori svantaggiati; (6) diffusione dello spettacolo sul territorio nazionale; (7) diffusione dello spettacolo italiano all'estero; (8) capacit  di reperire risorse non pubbliche; (9) capacit  di reperire altre risorse pubbliche; (10) partecipazione a festival; (11) rappresentazioni presso altri teatri; (12) partecipazione a progetti cofinanziati dall'UE; (13) Coproduzioni nazionali e internazionali. Per quanto riguarda invece la dimensione quantitativa, il punteggio   attribuito sulla base di dati relativi ad elementi di *input* (giornate lavorative, oneri sociali), elementi di *output* (rappresentazioni, compagnie e gruppi ospitati, giornate recitative, teatri programmati, piazze) e risultati conseguiti (spettatori).

Anche nella nuova configurazione del FUS opera il meccanismo della triennialità²: quindi per ogni esercizio vi sarà la valutazione del programma annuale, sia in termini di valutazione delle specificità dello stesso programma annuale, sia in termini di coerenza rispetto al progetto triennale complessivo. Inoltre, sulla base dei risultati degli anni successivi, e della conformità o meno a seguito dei processi di monitoraggio e rendicontazione, è prevista la possibilità che il beneficiario decada dal contributo, che il contributo venga revocato o che il beneficiario debba dichiarare la rinuncia al contributo.

Il nuovo meccanismo vedrà la sua prima concreta applicazione a fine gennaio 2015, in sede di presentazione dei progetti triennali, ma sin da ora è possibile porsi delle domande sull'impostazione adottata. Quali sono le finalità ricercate? Sono coerenti con le esigenze poste dalla crisi economico-finanziaria in atto? Sono coerenti con l'interpretazione del FUS quale strumento di *policy* per una riforma delle logiche di *governance* e di *management* del settore? Sono coerenti con il processo di cambiamento in atto nel MiBACT, a partire dalla riforma del ministero? In definitiva: a cosa serve il FUS così come è oggi impostato?

Sono i temi che saranno discussi nel prosieguo del lavoro.

3. Le finalità

Nessun sistema di valutazione è neutro. Ogni sistema di valutazione racchiude in sé delle finalità ricercate e, a seconda di quali siano gli obiettivi perseguiti, il sistema sarà impostato diversamente, i meccanismi di valutazione saranno tarati su variabili diverse, i profili premianti saranno focalizzati su aspetti diversi. Questo accade in tutti i settori, sia in contesti orientati al profitto sia in contesti not for profit. Accade nelle imprese, accade nelle amministrazioni pubbliche, accade nei settori educativi e della ricerca. Nelle imprese, i sistemi di valutazione, sia organizzativi (tutta l'impresa) che individuali (il singolo dirigente o dipendente), possono essere orientati ad aumentare le vendite, oppure a ridurre i costi di produzione, oppure ad entrare in nuovi mercati, e così via. Ciò a seconda della strategia perseguita da quell'impresa, come ad esempio una strategia di differenziazione, una strategia di *leadership* sui costi, o una strategia di focalizzazione su nicchie di mercato. Allo stesso modo, a partire dai primi anni novanta, nelle amministrazioni pubbliche italiane sono stati introdotti i sistemi di valutazione delle *performance*. A tal fine, è previsto un soggetto *ad hoc* (i nuclei di valutazione, oggi sostituiti dagli organismi indipendenti di valutazione) che deve garantire la adeguatezza e correttezza dei sistemi di valutazione. Ed anche in questo caso, possiamo individuare meccanismi premianti maggiormente orientati alla qualità del servizio pubblico, altri più orientati al contenimento dei costi, altri che privilegiano il lavoro di gruppo, altri ancora che spingono sulla specializzazione individuale. Di

nuovo, l'impostazione del sistema premiante discende dalla strategia perseguita. E lo vediamo chiaramente anche nel sistema educativo e della ricerca, attraverso l'introduzione di meccanismi di valutazione della qualità della ricerca e della qualità della didattica, attraverso algoritmi che possono privilegiare l'uno o l'altro aspetto, ed al loro interno premiare l'orientamento internazionale, oppure la specializzazione disciplinare, e così via. Anche in questo caso, il sistema di valutazione deriva dagli obiettivi che vengono fissati a livello ministeriale per l'intero sistema educativo e della ricerca, e dalla singola università o ente di ricerca per favorire un proprio posizionamento all'interno della comunità scientifica.

4. Il sistema di valutazione

4.1. *I modelli possibili di valutazione*

L'impostazione del FUS si colloca nello stesso contesto ora descritto, ossia quale strumento funzionale a determinate finalità. Ed è quindi necessario interpretarlo criticamente per comprendere a quali finalità di fondo esso si indirizzi.

In generale, un sistema di valutazione, in qualsiasi settore e per qualsiasi organizzazione, può rispondere a tre diverse finalità di fondo. In tal senso, si può avere:

- Il sistema di valutazione quale «foglia di fico»;
- Il sistema di valutazione quale strumento meritocratico;
- Il sistema di valutazione quale strumento di *policy*.

Il sistema di valutazione quale «foglia di fico» può avere due diverse ragioni d'essere. Può essere utilizzato quando si vogliono favorire alcuni soggetti secondo criteri di appartenenza e non di merito, nascondendo però tale scelta. Oppure, lo si può utilizzare come in un romanzo di Tomasi di Lampedusa, quando si vuol dimostrare che tutto cambia, quando invece si intende mantenere la situazione esistente. Il sistema di valutazione «foglia di fico» è facilmente riconoscibile: si tratta in genere di un sistema con meccanismi straordinariamente complessi, che però sono facilmente manovrabili sulla base di poche variabili. È un modello purtroppo spesso adottato nelle amministrazioni pubbliche del nostro Paese, nei sistemi di valutazione del personale. I meccanismi che conducono all'attribuzione dei punteggi sono molto sofisticati, ma è sufficiente che la prima fascia premiale sia sufficientemente larga per dare a tutti lo stesso incentivo monetario. Se la prima fascia di premialità va ad esempio da 75 a 100 è chiaro che prenderà lo stesso incentivo monetario sia chi avrà ottenuto come punteggio 75,1 sia chi avrà ottenuto come punteggio 99,9. *Todos caballeros*: che significa premiare i disonesti e gli incapaci, e punire i più bravi e motivati.

Il sistema di valutazione come strumento meritocratico si riferisce

invece a quei modelli che hanno alla loro base un processo di condivisione di quali siano le variabili più importanti nell'ambito di una strategia definita e formalizzata. Ovviamente, ciò significa che, in diverse organizzazioni, il sistema di valutazione meritocratico potrà essere molto differente, in quanto segue le variabili ritenute più importanti dalla singola organizzazione. Potremo quindi avere sistemi di valutazione che privilegiano la qualità, altri che privilegiano la riduzione dei costi, altri che privilegiano la dimensione quantitativa, altri ancora che privilegiano l'innovazione e la creatività, altri ancora che privilegiano l'orientamento internazionale. Ciò che distingue il sistema di valutazione meritocratico è proprio la presenza di una strategia chiara, formalizzata e comunicata, e la condivisione da parte di tutti gli appartenenti al settore o all'organizzazione di quali siano le regole del gioco, e, quindi, i risultati premianti e quelli penalizzanti.

Il sistema di valutazione quale strumento di *policy* si caratterizza per essere interpretato come un agente del cambiamento. In queste circostanze, l'obiettivo non è semplicemente quello di premiare i comportamenti coerenti con le strategie formalizzate, ma è quello di agevolare un processo di riforma del settore o di riposizionamento della singola organizzazione. Nel modello meritocratico, l'assetto istituzionale è stabile, ed il sistema di valutazione premia o punisce i comportamenti a seconda del loro grado di aderenza alla strategia. Nel modello di *policy*, si intende invece modificare l'assetto istituzionale, ed il sistema di valutazione rappresenta una delle leve fondamentali per favorire ed accompagnare il processo di cambiamento. In un sistema di valutazione quale strumento di *policy* le variabili chiave sono in genere molto poche, e rappresentano i perni del processo di cambiamento.

4.2. *Quale modello di valutazione nella riforma del FUS?*

Se questi sono i modelli possibili, sulla base delle finalità perseguite, in quale categoria può oggi essere collocata la riforma del FUS? Mi pare innanzitutto di poter dire che l'attuale impostazione del FUS non si collochi nel primo scenario. Per come è impostato non mi pare che possa essere interpretato quale una «foglia di fico» per finanziare taluni soggetti anziché altri sulla base di logiche di appartenenza o secondo criteri di conservatorismo. Certamente, può essere discutibile il processo di riparto complessivo, che vede attribuire alle 14 fondazioni lirico sinfoniche quasi la metà delle risorse, ma soprattutto le novità introdotte nei criteri di riparto dello spettacolo dal vivo con la riforma del DM 1 luglio 2014 dimostrano una reale intenzione di discriminare i livelli di finanziamento sulla base delle concrete progettualità. Ed anche la previsione di attività puntuali di monitoraggio e di verifica dei processi di rendicontazione va nella medesima direzione. È apprezzabile l'enfasi sulla triennialità, per sostenere una programmazione quantome-

no a medio termine, è apprezzabile la possibilità di accedere ai finanziamenti anche da parte di organizzazioni che non hanno attività pregressa, in modo da favorire i giovani e le sperimentazioni, è apprezzabile che il sistema di indicatori della qualità indicizzata spinga verso l'internazionalizzazione, la progettualità europea, il raggiungimento di maggiore e nuovo pubblico, la co-produzione. Ed anche la previsione di valutazioni della qualità artistica in termini soggettivi è apprezzabile nel momento in cui nella commissione si nominino figure autorevoli e soprattutto indipendenti.

L'attuale impostazione del FUS pare quindi essere in linea con un modello di valutazione meritocratico. Le strategie sono dichiarate in modo chiaro nel decreto di riforma, e riguardano assi di riferimento e obiettivi strategici. I due assi di riferimento sono i progetti ed i soggetti, e per ognuno di essi sono dichiarati espressamente gli obiettivi strategici. Per quanto riguarda i progetti, gli obiettivi strategici sono: (1) qualificare il sistema di offerta; (2) sostenere, diversificare e qualificare la domanda; (3) favorire la creatività emergente e sostenere i giovani; (4) favorire gli impatti turistici; (5) favorire il riequilibrio territoriale; (6) sostenere la promozione all'estero e l'internazionalizzazione. Per quanto riguarda i soggetti, gli obiettivi strategici sono: (1) valorizzare la solidità gestionale dei soggetti; (2) valorizzare il loro grado di riconoscibilità; (3) valorizzare l'impatto mediatico ed il progetto di promozione; (4) sostenere la loro capacità di operare in rete. Ed anche i criteri di attribuzione dei punteggi, come visto nel paragrafo precedente, risultano essere coerenti con gli obiettivi strategici.

L'attuale impostazione del FUS può dunque essere così interpretata: un meccanismo che, a parità di assetto istituzionale del settore dello spettacolo dal vivo, incentiva determinati comportamenti e premia quindi alcuni progetti piuttosto che altri sulla base della loro coerenza con gli obiettivi ministeriali perseguiti. Un sistema di valutazione meritocratico, quindi, che non mira a ridefinire il settore ma a premiare certi comportamenti piuttosto che altri.

La domanda da porsi, tuttavia, è: ma oggi l'assetto istituzionale dello spettacolo dal vivo è da ritenersi adeguato? Laddove l'adeguatezza si misura in termini di capacità di favorire la qualità artistica, la partecipazione dei cittadini, la sostenibilità economico-finanziaria. Se la risposta è sì, l'attuale impostazione del FUS è appropriata. Se la risposta è no, l'attuale riforma del FUS dovrebbe essere interpretata quale un primo passo di un più ampio percorso, al termine del quale il FUS si configuri quale uno strumento di *policy* per una riforma strutturale del settore.

Personalmente ritengo che in tempi di crisi il FUS dovrebbe svolgere quest'ultimo ruolo. Mi pare che l'attuale assetto istituzionale non abbia particolarmente favorito processi diffusi di *leadership* artistica, al di là di singoli casi; mi pare che vi sia nel Paese un reale problema di avvicinamento dei giovani ai generi artistici e musicali sostenuti dal FUS; mi pare che la situazione economico-finanziaria delle organizza-

zioni operanti nel settore dello spettacolo dal vivo sia del tutto insostenibile, a partire dalle condizioni di bilancio della maggior parte delle fondazioni lirico-sinfoniche.

La crisi economico-finanziaria in corso richiede cambiamenti di tipo strutturale, ed anche la recente riorganizzazione del MiBACT si è mossa secondo criteri di riposizionamento strutturale per quanto riguarda il settore dell'*heritage*. È dunque necessario interrogarsi se l'attuale impostazione del FUS sia o meno coerente con le esigenze di riforma strutturale esistenti e, in caso di risposta negativa, interrogarsi su quali dovrebbero essere le finalità di un FUS impostato secondo criteri di *policy*. Del resto, nei processi di riforma la leva finanziaria è generalmente molto più efficace della leva normativa. Nel Paese abbiamo una enormità di norme cadute nel vuoto, mentre la possibilità di accedere o meno a dei finanziamenti indispensabili rappresenta una potente leva di cambiamento.

5. Il grado di coerenza

La crisi che il Paese sta attraversando è stata per lungo tempo interpretata quale una crisi solo finanziaria, globale, di natura congiunturale. Come è oggi del tutto evidente, si tratta invece di una crisi a tutto tondo, che coinvolge non solo il sistema finanziario, ma anche quello economico-produttivo, la finanza pubblica ed il sistema del welfare. Non ha natura globale, ma ha riguardato soprattutto quei paesi le cui economie erano considerate maggiormente avanzate. Ed inoltre, non è di tipo congiunturale ma di tipo strutturale, in quanto si lega ad un riposizionamento dei sistemi economici a livello mondiale. I dati di World Bank sono in tal senso molto chiari, e dimostrano come la quota percentuale di Pil mondiale dei paesi tradizionalmente considerati ad economia progredita si stia sensibilmente riducendo a vantaggio dei Paesi in forte crescita, a partire da Cina e India. Il fatto che si sia in presenza di una crisi strutturale è del tutto evidente nel settore culturale, che è prevalentemente sostenuto con risorse pubbliche, e questo significa che l'attuale assetto del settore non è più sostenibile in termini economico-finanziari, a meno che, naturalmente, non si proceda a delle modifiche strutturali dell'assetto del settore stesso (Donato, 2013). A partire dal dopoguerra, in armonia con il progredire dei livelli di benessere, il settore culturale del nostro Paese si è progressivamente ampliato, sostenuto attraverso risorse pubbliche. Oggi le risorse pubbliche necessarie per continuare a sostenere il settore così come si è sviluppato sono venute meno, e vi è dunque la necessità di individuare un nuovo assetto istituzionale del settore. C'è chi ha proposto una drastica riduzione del perimetro del settore culturale, attraverso una più accesa competizione sui minori e decrescenti contributi pubblici (Haselbach *et al*, 2012). Sostanzialmente, la legge della giungla: sopravvivono solo i più forti. Non è la soluzione che si propone in questo lavoro. Significherebbe

dissipare una ricchezza straordinaria del Paese, sia in termini culturali, sociali ed identitari, sia in termini di potenziale contributo allo sviluppo economico. Ed inoltre, in un Paese come il nostro, ricco di *heritage*, l'ipotesi di ridurre il perimetro del settore culturale, che nel concreto significherebbe chiudere una quota consistente delle istituzioni culturali, significherebbe anche dover successivamente intervenire per attività di restauro o manutenzione straordinaria. Nei fatti, dunque, risulterebbe essere un semplice rinvio di costi. Serve dunque una diversa via, in grado di mantenere la dimensione del settore culturale ai livelli attuali, ma in condizioni di sostenibilità economico-finanziaria. Una ipotesi teorica potrebbe essere quella di provare a compensare il minor finanziamento pubblico attraverso l'ingresso di capitali privati. Si tratta del resto di un'opzione già intrapresa a seguito della crisi della finanza pubblica degli anni novanta, ma che l'evidenza dei fatti ha dimostrato non funzionare. Ne sono un buon esempio le stesse fondazioni liriche.

È dunque necessario individuare un'altra via, e questa può essere solo quella di mettere in comune i costi e di fare massa critica per potenziare la capacità di ottenere ricavi autonomi. Un settore dello spettacolo nel quale ogni soggetto agisce da solo non è oggi più sostenibile economicamente. È necessario un cambiamento del modello di *governance*, attraverso la costituzione di sistemi artistici territoriali che si basino su logiche di rete tra fondazioni liriche, teatri, imprese e centri di produzione teatrale, ICO, complessi strumentali, centri ed organismi di produzione della danza. Una *governance* che è del resto coerente con le caratteristiche del nostro patrimonio culturale, che è per sua natura diffuso, radicato nel territorio, e reciprocamente dialogante. Ed in tale contesto servono logiche di maggiore collaborazione tra i soggetti della produzione e quelli della programmazione, oltre che una maggiore spinta all'internazionalizzazione ed alla sperimentazione creativa. Serve dare maggiori opportunità ai giovani, che a loro volta le devono interpretare anche con spirito imprenditoriale, generando autonomamente nuova ricchezza e non confidando solo sui fondi pubblici. Le fondazioni liriche devono divenire i soggetti *pivot* del sistema artistico territoriale, mettendo le masse artistiche e le loro strutture e tecnologie a disposizione del sistema. La co-produzione deve divenire il modello abituale di produzione, garantendo una circuitazione all'interno del sistema territoriale per ripartire i costi fissi e ridurre i costi unitari di rappresentazione. Ed al termine delle rappresentazioni programmate nel sistema territoriale locale, il modello deve essere quello di esportare le proprie rappresentazioni, in Italia o all'estero, attraverso *tournee* oppure attraverso l'affitto a teatri terzi delle proprie produzioni. L'attuale dimensione del settore dello spettacolo dal vivo può reggere nel contesto modificato dalla crisi solo se sarà in grado di ridurre i costi di gestione ed aumentare i ricavi autonomi.

Ma tutto questo significa che, insieme con il cambiamento della *governance*, serve anche un nuovo modello di *management*, che si basi sulle

logiche di *network*, su criteri di apertura e di internazionalizzazione, su una maggiore partecipazione dei cittadini, dei nuovi cittadini e delle nuove generazioni, e su forme di partenariato con i soggetti privati nei processi gestionali. È necessario un modello manageriale di tipo «meso», che sia riferito non solo ad una singola istituzione artistica, ma anche al sistema artistico territoriale, laddove la delimitazione del sistema territoriale deve avvenire sulla base delle caratteristiche della cultura artistica del territorio, e non dei perimetri amministrativi (comune, provincia, ecc.). Il modello manageriale deve essere di tipo «multi-scala», prevedendo che le diverse attività gestionali si realizzino, a seconda dei casi, al livello organizzativo «micro» (ossia della singola istituzione artistica) oppure al livello organizzativo «meso» (ossia del sistema artistico territoriale nel suo complesso). È cioè necessario creare le economie di scala per ridurre i costi di gestione, attraverso la condivisione di funzioni gestionali (amministrative, di comunicazione e promozione, di infrastruttura tecnologica) e di risorse (persone, strutture e tecnologie) tra più istituzioni artistiche. Ed è necessario raggiungere quei livelli dimensionali minimi per acquisire le competenze e professionalità in grado di sviluppare i ricavi autonomi (iniziative commerciali, progettualità internazionale, *crowdfunding* e *fundraising* innovativo, sistemi di *membership*, commercio digitale). Le attività comuni dovranno essere realizzate al livello organizzativo del sistema artistico territoriale; le attività *core* (lirica, teatro, musica, danza) continueranno ad essere realizzate dai singoli soggetti.

Un cambiamento del modello di *governance* richiede tuttavia la interpretazione del FUS quale strumento di *policy*, ossia quale strumento che indirizza ed accompagna la riforma strutturale del settore. L'attuale impostazione del FUS, come visto, non si pone in tale ottica. Certo la riforma del FUS ha carattere meritocratico e fortemente migliorativo rispetto al passato, enfatizzando il ruolo delle progettualità, aumentando il grado di trasparenza, premiando logiche pluriennali. Ed alcune variabili prese in considerazione dalla riforma del FUS sono del tutto coerenti con una diversa impostazione della *governance* dello spettacolo dal vivo, come ad esempio alcuni parametri della qualità indicizzata (co-produzioni, internazionalizzazione, ampliamento del pubblico, partecipazione a progetti europei). Ma nella sua impostazione complessiva, il FUS non spinge ad una modifica del modello di *governance*, ma piuttosto alla ricerca delle migliori *performance* nell'ambito di un modello di *governance* sostanzialmente invariato. Anzi, in talune circostanze si muove in direzione opposta, come nel caso delle disposizioni transitorie per i teatri nazionali ed i teatri di rilevante interesse culturale, per i quali si prevede nel triennio 2015-2017 percentuali massime decrescenti di recite in co-produzione e percentuali minime crescenti delle giornate recitative degli spettacoli prodotti effettuate nei teatri gestiti, prefigurando quindi teatri chiusi sul territorio e al di fuori di reti di collaborazione. E ne è del resto prova anche la emanazione di due separati decreti ministeriali per le fondazioni liriche e per le altre orga-

nizzazioni dello spettacolo dal vivo, laddove invece le fondazioni liriche dovrebbero essere un *pivot* di un sistema artistico territoriale a rete che comprenda anche teatri, imprese e centri di produzione teatrale, ICO, complessi strumentali, centri ed organismi di produzione della danza.

Per sostenere ed accompagnare una riforma strutturale, il FUS dovrebbe seguire dunque il modello di *policy*, prevedendo poche variabili chiave in grado di indirizzare il cambiamento. Tali variabili dovrebbero riguardare: l'incentivo alla collaborazione tra i diversi soggetti; l'incentivo alla condivisione di risorse, persone, strutture, tecnologie; l'incentivo alla co-produzione; l'incentivo allo sviluppo di ricavi autonomi; l'incentivo alla internazionalizzazione; l'incentivo all'aumento del pubblico, ed in particolare del nuovo pubblico e delle nuove generazioni. Deve essere sottolineato che molte di queste variabili sono già presenti nel decreto di riforma. Poi, naturalmente, potrebbero esservi ulteriori parametri, basati sulla qualità artistica e sui parametri tradizionali, ma intesi quali elementi di successiva differenziazione tra coloro che si siano indirizzati verso un modello di tipo collaborativo basato su logiche di rete e governato attraverso sistemi artistici territoriali.

Del resto, si tratta di un percorso che il MiBACT ha già iniziato ad intraprendere nell'ambito del settore dell'*heritage*, e dei musei in particolare. A livello ministeriale abbiamo infatti avuto recentemente due importanti riforme. La cosiddetta riforma sull'«Art bonus» (d.l. 31 maggio 2014, n. 83), che non è certamente una riforma strutturale, ma che sotto il profilo valoriale favorisce ed incentiva la presenza dei privati nei processi di finanziamento del settore culturale. E la riforma del MiBACT, che ha invece caratteri strutturali, che ridisegna l'assetto istituzionale del ministero sia nelle sedi centrali sia sul territorio. La riforma prevede 17 poli museali regionali e, nelle intenzioni dichiarate, l'istituzione dei poli museali regionali dovrebbe rappresentare il primo passo per la successiva definizione di sistemi culturali territoriali di più ridotte dimensioni, coerenti ed omogenei con il patrimonio culturale locale. Inoltre, la riforma attribuisce un'autonomia speciale a 20 musei ed istituti culturali, che potrebbero agire quali *pivot* di un sistema culturale territoriale. Certamente, molto del valore di questa riforma si vedrà in fase di concreta implementazione, ma appare interessante evidenziare lo sforzo di riforma in atto, nella direzione della costruzione di sistemi culturali territoriali.

Al contrario, il settore dello spettacolo dal vivo pare bloccato nell'assetto istituzionale pre-crisi, che è chiaramente insostenibile sotto il profilo economico-finanziario. Anche gli interventi che si sono succeduti nel corso del tempo, a partire dal cosiddetto decreto «Valore cultura» (d.l. 8 agosto 2013, n. 91), sono stati di carattere contingente, anziché in grado di modificare in termini strutturali le condizioni del settore. Appare dunque necessaria una riforma strutturale dell'assetto istituzionale del settore dello spettacolo dal vivo, ed il FUS potrebbe avere in tale processo un ruolo determinante.

6. Considerazioni conclusive

Il lavoro si poneva l'obiettivo di verificare se l'attuale impostazione del FUS favorisca o meno un processo di riforma strutturale del settore, nella direzione di coniugare qualità artistica con sostenibilità economica, anche alla luce delle esigenze poste dalla crisi in corso.

Dall'analisi svolta, risulta che la riforma del FUS ha carattere meritocratico e fortemente migliorativo rispetto al passato, enfatizzando il ruolo delle progettualità, aumentando il grado di trasparenza, premiando logiche pluriennali. Alcune variabili prese in considerazione dalla riforma del FUS sono coerenti con una diversa impostazione della *governance* dello spettacolo dal vivo, tuttavia, nel suo complesso, l'attuale impostazione del FUS non è definita secondo i criteri di un modello di *policy* in grado di favorire un cambiamento strutturale del settore.

A tale scopo servirebbe una impostazione olistica e più snella, basata su pochi parametri chiave, che spinga le organizzazioni del settore dello spettacolo dal vivo a collaborare organicamente tra di loro nell'ambito di sistemi artistici territoriali. Il nuovo modello di *governance* dovrebbe accompagnarsi allo sviluppo di sistemi manageriali di tipo «multi-scala», prevedendo che le diverse attività gestionali si realizzino, a seconda dei casi, al livello organizzativo «micro» (ossia della singola istituzione artistica) oppure al livello organizzativo «meso» (ossia del sistema artistico territoriale nel suo complesso).

Una impostazione del FUS coerente con questo modello dovrebbe basarsi sui seguenti parametri: la collaborazione tra i diversi soggetti, la condivisione di risorse, persone, strutture, tecnologie, lo sviluppo di forme strutturate di co-produzione, lo sviluppo di ricavi autonomi, il tasso di internazionalizzazione, l'incremento del pubblico, ed in particolare del nuovo pubblico e delle nuove generazioni. Si tratterebbe peraltro di un processo di riforma strutturale del settore coerente con quanto già intrapreso dal MIBACT nel settore dell'*heritage* e dei musei in particolare.

L'attuale assetto istituzionale dello spettacolo dal vivo appare insostenibile sotto il profilo economico-finanziario, ed in assenza di riforme strutturali il rischio reale è quello di un progressivo decadimento del settore, sia in termini quantitativi che qualitativi. Al contrario, è necessario trovare nuovo slancio, attraverso diverse condizioni istituzionali che favoriscano congiuntamente sia il miglioramento della qualità artistica, sia il riavvicinamento e la partecipazione dei cittadini, sia lo sviluppo di logiche gestionali ed organizzative economicamente sostenibili. La leva finanziaria è uno strumento essenziale in tali processi di cambiamento, e la riforma del FUS può essere interpretata quale un primo passo nella giusta direzione. Tuttavia, nell'attuale impostazione, il FUS non è ancora pienamente in grado di svolgere quel ruolo di *policy* che sarebbe necessario per accompagnare un processo di riforma strutturale del settore dello spettacolo dal vivo. Rappresenta un primo passo nella giusta direzione, quindi, ma di certo non un punto di arrivo.

Note

¹ Ai fini del presente lavoro non sarà preso in considerazione il settore cinematografico.

² Come già notato, il criterio della triennialità era già presente, in forma meno evidente rispetto all'attuale impostazione, riguardando solo parte dei soggetti.

Riferimenti bibliografici

- ANSELMINI, L. (2003), *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Torino, Giappichelli.
- ARGANO, L. (1997), *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Milano, Franco Angeli.
- BRUNETTI, G. (2000), «I teatri lirici verso l'aziendalizzazione», in *I teatri lirici. Da enti autonomi a fondazioni private* (a cura di G. Brunetti), Milano, Etas.
- CHONG, D. (2002), *Arts Management*, London, Routledge.
- CODA, V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, Utet.
- DAVIES, H. (2010), *The Financial Crisis*, Oxford, Wiley.
- DONATO, F. (2004), *Il management dei teatri lirici. Ricerca degli equilibri e sistemi di misurazione*, Milano, Franco Angeli.
- DONATO, F. (2013), *La crisi sprecata. Per una riforma dei modelli di governance e di management del patrimonio culturale italiano*, Roma, Aracne.
- FISHER, R. and C. GORDON (2010), «Governance of culture in the UK», *Economia della cultura*, a. XX, n. 2.
- FONTANA, C. (2010), «La crisi delle fondazioni liriche-. Un'analisi dolorosa ma necessaria», *Economia della cultura*, a. XX, n. 4.
- HASELBACH, D. und P. KNUESEL, A. KLEIN, S. OPITZ (2012), *Der Kulturinfarkt, Berlin*, Knaus publ.
- ILCZUK, D. e M. NOWAK (2010), «The governance of culture in Poland», *Economia della cultura*, a. XX, n. 2.
- IMPERIALE, F. (2012), «La governance dei Circuiti Teatrali Territoriali: il caso Consorzio Teatro Pubblico Pugliese», *Azienda Pubblica*, n. 2.
- LEON, A.F. (2010), «Enti lirici tra fini pubblici, irresponsabilità d'impresa e autonomia territoriale», *Economia della cultura*, a. XX, n. 1.
- LEON, P. (2010), «Gestire e valutare la musica lirica come bene di merito», *Economia della cultura*, a. XX, n. 4.
- MARTIN, L. (2010), «La politique culturelle de la France depuis 1959», *Economia della cultura*, a. XX, n. 2.
- OSSERVATORIO DELLO SPETTACOLO MIBACT (2014), *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo 2013*, Roma, Pubbl. MiBACT.
- PEACOCK, A.T. (1969), «Welfare economics and public subsidies to the arts», *Manchester school of economics and social studies*.
- REBORA, G. (1995), *Organizzazione e politica del personale nelle amministrazioni pubbliche*, Milano, Guerini.
- SEN, A. (2009), «Capitalism Beyond the Crisis», *New York Review of Books*, 56(5).
- SEVERINO, F. (2010), «Quale rilancio della lirica senza legittimazione sociale?», *Economia della cultura*, a. XX, n. 4.
- SHRIVASTAVA, P. and M. STATLER (2012), *Learning from the global financial crisis*, Stanford, Stanford University Press.
- TAORMINA, A. (2011), *Osservare la cultura*, Milano, Franco Angeli.
- THROSBY, D. (2001), *Economics and culture*, Cambridge, Cambridge University press.
- TRIMARCHI, M. (1993), *Economia e cultura*, Milano, Franco Angeli.
- WIESAND, A.J. (2010), «The German cultural governance system. Dreams and realities», *Economia della cultura*, a. XX, n. 2.
- ZAN, L. e L.M. SICCA (2004), «Alla faccia del management. La retorica del management nei processi di trasformazione degli enti lirici in fondazioni», *Aedon*, n. 2.