

Altre
visioni

157



FONDAZIONE
TEATRO LA FENICE
DI VENEZIA

Giorgio Brunetti

Teatro La Fenice
Esperienze di governance

*prefazione di
Cristiano Chiarot*

© Teatrino dei Fondi/ Titivillus Mostre Editoria 2023
via Zara, 58 – 56028 Corazzano (Pisa)
Tel. 0571 462825/35 – Fax 0571 462700
www.titivillus.it • www.teatrinodeifondi.it
info@titivillus.it • info@teatrinodeifondi.it

ISBN: 978-88-7218-468-4


Titivillus

Ringraziamenti

Grazie alla Fondazione Teatro La Fenice che ha reso possibile la realizzazione di questo testo.

Un grazie particolare al Maestro Fortunato Ortombina, sovrintendente e direttore artistico, ad Andrea Erri, Direttore Generale, e a Marina Dorigo dell'Archivio storico.

Un sentito ringraziamento, infine, a Cristiano Chiarot, con il quale ho condiviso la mia presenza in Teatro, e che mi ha sostenuto in questa lavoro sulla governance tra fatti avvenuti e riflessioni sui teatri lirici.

Indice

p. 9	Prefazione <i>di Cristiano Chiarot</i>
	ATTO PRIMO. DA ENTE PUBBLICO A FONDAZIONE... PRIVATA
15	<i>Prologo</i>
16	<i>Anni '90. Si interviene per svecchiare antiche istituzioni</i>
17	<i>Uno sguardo agli anni Novanta</i>
17	<i>I primi passi della Fenice dopo l'incendio</i>
19	<i>La ricostruzione del teatro</i>
19	<i>La legge Corona (1967) e il Fondo Unico dello Spettacolo</i>
20	<i>Si emana il decreto n. 367 del giugno 1996</i>
21	<i>L'incarico per lo studio di fattibilità del d.l. 367/96</i>
22	<i>La trasformazione degli enti lirici in fondazioni</i>
23	<i>La nomina di Mario Messinis a sovrintendente</i>
24	<i>Si avvia il processo di trasformazione in fondazione</i>
26	<i>Le stagioni liriche e dei concerti al PalaFenice</i>
27	<i>L'applicazione del decreto-legge 134/98</i>
29	<i>Si insedia il primo CdA in linea con la riforma</i>
31	<i>Finalmente va in scena lo statuto</i>
35	<i>Le particolarità dello statuto approvato</i>
35	<i>Il piano per il reperimento dei privati</i>
36	<i>Il primo Consiglio di Amministrazione della fondazione</i>
37	<i>L'accordo sindacale</i>
38	<i>La contabilità e i bilanci</i>
38	<i>Entrano i privati come finanziatori del teatro</i>
40	<i>Alla vigilia dell'entrata di un rappresentante dei privati in CdA</i>
42	<i>Epilogo della mia presenza alla Fenice</i>
43	<i>Le mie dimissioni</i>
44	<i>Il seguito</i>
44	<i>Si riapre il Teatro Malibran</i>
46	<i>Un commento finale</i>

	INTERMEZZO. CONTINUA L'INTERESSE PER IL TEATRO LIRICO
p. 51	<i>Il libro: I teatri lirici</i>
52	<i>La Commissione ministeriale</i>
53	<i>Le opinioni raccolte</i>
54	<i>Le proposte della Commissione</i>
55	<i>Alcune valutazioni della Commissione</i>
55	<i>L'ipotesi di patrimonializzare le fondazioni lirico sinfoniche</i>
55	<i>Insegnamento a Ca' Foscari di economia dei teatri lirici</i>
56	<i>Un seminario a Genova indetto dagli Amici del Carlo Felice</i>
57	<i>Economia e management delle aziende di produzione culturale</i>
58	<i>Una ipotesi di indagine sui teatri lirici del Triveneto</i>
59	<i>Progetto di ricerca sulla creazione di valore per i teatri lirici del Triveneto</i>
63	<i>Uno sguardo agli anni Zero</i>
63	<i>Una riflessione</i>
65	Locandine
	ATTO SECONDO. ALLA RICERCA DEL PAREGGIO DI BILANCIO
83	Quadro primo
83	<i>Alla vigilia del primo CdA del nuovo sindaco Giorgio Orsoni</i>
84	<i>L'insediamento del Consiglio di Amministrazione</i>
86	<i>Nuovamente vicepresidente della fondazione</i>
86	<i>L'incontro con l'ex-sovrintendente</i>
88	<i>Il contesto socio-economico in quegli anni</i>
89	<i>La compagine organizzativa del teatro</i>
91	<i>Alcuni temi-problemi da affrontare</i>
92	<i>I primi passi del nuovo CdA</i>
93	<i>Una mia riflessione sulla Fondazione Teatro La Fenice (24.02.11)</i>
95	<i>La preparazione del budget 2011</i>
96	<i>La programmazione della stagione artistica</i>
97	<i>Atelier della Fenice al Malibran</i>
98	<i>La ricapitalizzazione</i>
99	<i>Una legge sul lavoro</i>
100	<i>Il punto della situazione a fine 2011</i>
100	<i>Altro mio rapporto per il CdA del 24 dicembre 2011</i>
103	Quadro secondo
103	<i>Lo spirito della musica di Venezia</i>
104	<i>Il Prefestival: Lo spirito della musica (2012)</i>

p. 105	<i>L'annata 2012</i>
108	<i>La recente legislazione riguardante le fondazioni liriche</i>
109	<i>Il controllo mediante il budget</i>
112	<i>Pre-consuntivo 2012 e budget 2013</i>
113	<i>Si applica il decreto legislativo 231/01</i>
114	<i>Come va il Paese?</i>
115	<i>Si avvia l'annata 2013</i>
116	<i>Esce il decreto cultura del ministro Bray</i>
118	<i>I conti nel 2013</i>
120	<i>Che la ragione ci illumini!</i>
121	<i>Legge 7 ottobre 2013, n. 112</i>
123	Quadro Terzo
123	<i>Che accade nel nostro Paese</i>
123	<i>L'impatto della Fenice sul territorio</i>
124	<i>Seconda edizione dello Spirito della musica</i>
125	<i>Preparazione del nuovo statuto</i>
125	<i>Una brutta notizia!</i>
126	<i>L'insediamento del nuovo presidente</i>
129	<i>La nuova governance</i>
131	<i>Insediamento del Collegio dei revisori</i>
131	<i>Il primo semestre del 2015</i>
134	<i>Contenzioso UILcom</i>
135	<i>Siamo alla conclusione del mio mandato</i>

PREFAZIONE di Cristiano Chiarot

Il libro è una testimonianza, appassionata e documentata, dell'attività svolta da Giorgio Brunetti quale vicepresidente del Teatro La Fenice. Si può affermare che essa sia una personale narrazione con un certo carattere di novità, il punto di vista di un insigne economista, cultore d'opera, che per alcuni anni della propria vita ha voluto dedicare parte dell'attività ad un impegno diretto all'interno dei meccanismi teatrali.

Il caso ha voluto che anch'io abbia vissuto quei periodi in diverse posizioni organizzative nel Teatro: dapprima come responsabile della comunicazione e del *marketing*, e poi nell'impegnativo e sfidante ruolo di sovrintendente. Sono stati periodi importanti per la Fenice, che hanno consentito un significativo rilancio del teatro non solo in Italia. Il primo, sul finire degli anni Novanta, dopo il devastante incendio del 1996, è stato contraddistinto dalla necessità di tenere viva, da un lato, l'attenzione dell'istituzione teatro presso il pubblico e i principali *stakeholder*, portando anche a termine il processo di trasformazione dello stesso da ente pubblico a fondazione privata, dall'altro provvedendo alla programmazione artistica presso il PalaFenice al Tronchetto. Il secondo periodo, dal 2010 a 2015, è stato invece caratterizzato dall'applicazione, risultata poi vincente, di una strategia orientata alla combinazione tra qualità artistica e produttività, generando così benefici effetti sugli incassi dal botteghino che hanno via via attenuato il peso determinante degli aiuti pubblici.

Giorgio Brunetti, il professore, come tutti l'abbiamo sempre chiamato, si era presentato spontaneamente, subito dopo l'incendio, offrendo la propria opera e le proprie competenze per seguire, in particolare, la trasformazione in fondazione e per coinvolgere soci privati in questa operazione. Si introduceva così una sorta di "terza via", in cui pubblico e privato risul-

tavano impegnati assieme a sostenere un vanto del nostro Paese: l'Opera lirica e i teatri che ne assicurano le rappresentazioni.

Quando nel 1998 il governo decise che la trasformazione in fondazione e l'acquisizione della personalità giuridica di diritto privato avvenisse *ope legis*, Giorgio Brunetti entrò nel Consiglio di Amministrazione della fondazione e profuse tutto il suo impegno: operò con il prof. Luigi Bianchi alla stesura del nuovo Statuto, contattò anche molte imprese che conosceva professionalmente. Fece in modo che ci si dotasse di un nuovo modello di bilancio privatistico: una sorta di rivoluzione nel nostro mondo. L'obiettivo di raggiungere la quota di contributi da privati per ottenere lo status di Fondazione venne raggiunto con il coinvolgimento di una trentina di aziende e società grazie, in particolare, alla disponibilità e all'impulso del prof. Giuliano Segre, Presidente dell'allora Fondazione Carive, cui spettò il ruolo di socio di riferimento e il diritto di nominare un proprio Consigliere nel Consiglio di Amministrazione.

L'entrata di soci privati nella fondazione fu un traguardo significativo, poiché dimostrava che il nome Fenice, la sua gloriosa storia e anche il recente dramma dell'incendio avevano avuto un grande impatto tanto sul pubblico di appassionati di musica e di opera lirica quanto sulla gente comune. D'altro canto, va riconosciuto, sebbene le facilitazioni accordate ai potenziali entranti non fossero allora allettanti, si era, però, manifestato un raro esempio di mecenatismo culturale, un aspetto non particolarmente diffuso nel nostro pur ricco territorio.

Nel frattempo, Giorgio Brunetti, dopo aver lasciato la Fenice, continuò a coltivare i suoi interessi nel campo del teatro lirico. Da componente di una Commissione ministeriale per analizzare e proporre interventi per i teatri lirici, all'insegnamento a Ca' Foscari di *Governance* e *Management* nelle aziende di spettacolo, fino ad una ricerca sulla 'creazione del valore' nei teatri lirici del Nord Est, preludio di un suo ritorno in fondazione quale vicepresidente.

Assieme a lui avviammo molte iniziative, dal festival estivo alla ripresa dell'*Otello* a Palazzo Ducale. Assieme a tutto il CdA, Giorgio Brunetti mi fu di grande aiuto in tanti problemi che si presentavano in quegli anni difficili per il nostro Paese.

La partecipazione in Consiglio di Amministrazione dei rappresentanti dei soci privati, arricchito, nel mio primo mandato da altri rappresentanti delle imprese voluti dal Presidente Giorgio Orsoni anche nella importante società partecipata Fest, portò ad un affinamento della *governance*.

La libertà di manovra gestionale, in carico al sovrintendente, poteva essere

esercitata in virtù dello stretto rapporto con il CdA costantemente informato tramite sedute mensili e talvolta con incontri informali per essere messo a conoscenza delle questioni e delle decisioni prese.

Spesso, a causa delle imprevedibili altalene del FUS (Fondo Unico dello Spettacolo) era, infatti, necessario prendere decisioni, anche sfidanti, per procedere nella programmazione fissata, e solo con la piena fiducia del CdA potevano essere affrontate. In questo senso, il ruolo di connessione svolto da Giorgio Brunetti tra questi due organi è stato imprescindibile, assieme, a volte, ricordo, abbiamo buttato il cuore oltre l'ostacolo, senza mai prescindere dal dover trovare il modo di tenere i conti in equilibrio.

Quando venni nominato sovrintendente intrapresi, dapprima, la strada del contenimento dei costi dei servizi, applicando in quelli artistici opportune politiche (artisti e cantanti giovani, promettenti, molti diventati poi celebri, impegni poliennali), ma soprattutto cercai di aumentare la produttività del lavoro, nel rispetto del CCNL. Con il sostegno di un CdA coeso, la strategia si indirizzò quindi con molta determinazione alla ricerca della produttività, contando sulla opportunità offerta a Venezia dal turismo musicale e integrando la tradizionale stagione con il repertorio, ovvero la ripresa di produzioni già presentate negli anni precedenti.

I risultati furono eccellenti: si realizzò il raddoppio della produzione, a parità di costi, arrivando a produrre 140 spettacoli nel 2014, con una media di tredici-quattordici produzioni all'anno.

Le scelte condivise negli anni hanno portato la Fenice ad un rilancio nazionale ed internazionale, a riscuotere molta attenzione per la propria programmazione artistica, per la capacità di intercettare pubblici diversi, incrementando annualmente i ricavi da biglietteria fino a toccare i dieci milioni di euro, diventando un modello di *best practice* non solo in Italia. Non si possono certo scordare altri importanti interventi di Giorgio Brunetti in ogni riunione del CdA riferiva attentamente sull'andamento dei conti, da lui precedentemente verificati, il *budget* era oggetto di attenzione costante, poiché il suo confronto con il consuntivo dava la misura del grado di raggiungimento del pareggio di bilancio.

Ritenendo poi necessario il rinnovo dei consiglieri, Giorgio Brunetti ha lasciato nuovamente il CdA, anche se il suo amore per la Fenice lo spinse ad accettare di continuare a coprire il ruolo di Presidente dell'Organismo di vigilanza, contribuendo così a mantenere viva la cultura del rigore e della disciplina organizzativa, sempre necessari in realtà complesse come i teatri lirici.

In questo volume non tutto quello che è stato fatto negli anni presi in considerazione ha potuto avere testimonianza, rimangono necessariamente fuori molte altre vicende in cui Giorgio Brunetti ha avuto ruolo, e questo rientra nei limiti oggettivi di un racconto-riassunto.

Dal mio punto di vista personale, desidero almeno osservare come negli anni citati abbia potuto trovare in Giorgio Brunetti una persona, che allo studio e al rigore, somma una passione per l'opera lirica, con la quale non ho potuto che trovarmi in una spontanea sintonia. L'interesse non era solo quello del semplice spettatore, ma di colui che vuole penetrare tutti i segreti di come si arriva ad aprire il sipario, la complessità della preparazione, la divisione dei ruoli, l'incastro di tante e diverse individualità artistiche che alla fine costruiscono il prodotto finito. Quando poteva cercava di essere presente ad alcune riunioni preparatorie della programmazione, appassionandosi nell'essere introdotto in questo nostro eterogeneo e complesso modo di lavorare, dove l'elemento umano è fondamentale in tutti i vari passaggi. Avvicinatosi all'anima del teatro, alla sua razionalità che può anche apparire non sempre ragionevole, Giorgio Brunetti si è inserito in questo nostro mondo con entusiasmo, mentre io ero ormai immerso in quello suo proprio fatto di equilibri di bilancio. Con me, ma anche con altri collaboratori, è nata una bella complicità, dove i conti non dovevano bloccare la fantasia e la capacità artistica, ma camminare assieme per la stessa strada. Risultato non difficile da raggiungere se, come è successo, ci si muoveva tutti nella stessa direzione, senza impedire di far emergere le individualità di ciascuno. Che poi con Giorgio Brunetti sia scaturita una profonda amicizia rientra nello spirito profondo e coinvolgente della Fenice.

ATTO PRIMO

DA ENTE PUBBLICO A FONDAZIONE... PRIVATA

Prologo

La mattina del 30 gennaio 1996 mia figlia, di primo mattino, mi telefona accorata dicendomi, «papà, il tuo teatro non c'è più, è stato distrutto da un incendio». La sera precedente mia moglie e io avevamo accompagnato amici veneziani alla Scala, dove non erano mai entrati prima di allora, per un concerto diretto da Myung-Whun Chung, un giovane maestro coreano in grande ascesa. E pensare che durante l'intervallo il commento, tra di noi, era caduto inevitabilmente sulla Fenice che, rispetto alla Scala, offriva un ambiente più raccolto, più caldo, si potrebbe dire "coccolo"!

Mia moglie e io seguivamo, da tempo, la stagione operistica alla Fenice. Un teatro che fin dall'infanzia conoscevo perché mia zia e mia cugina mi portavano con loro per qualche recita. Erano abbonate, in loggione, per il *matinée* della domenica. Mi collocavano vicino alla balaustra del loggione, una posizione ideale per osservare quanto avveniva sul palcoscenico e in platea. Ricordo che ero particolarmente attratto dai colpi di scena, da alcuni brani d'opera popolari, ma anche da quanto potevo curiosare guardando la platea durante gli intervalli. Seguivo il via vai degli spettatori, il loro abbigliamento, mentre gustavo qualche spicchio di arancia che immancabilmente mia zia mi offriva per dissetarmi. L'intenso profumo dell'agrume e il caldo soffocante sono sensazioni che nel ricordo sempre mi affiorano.

L'incendio, risultato poi doloso, distrugge il teatro, temporaneamente chiuso per lavori di manutenzione. «Il mondo intero piange la perdita di uno dei teatri più belli, dalla straordinaria acustica e protagonista da sempre della vita operistica, musicale e culturale italiana ed europea». Allo stesso tempo si decise di ricostruire lo storico teatro ispirandosi al motto

«com'era, dov'era», ripreso dalla ricostruzione del campanile di San Marco, superando le polemiche sorte in città da quanti volevano un teatro nuovo, frutto della modernità e della funzionalità.

Già il 6 febbraio dello stesso anno vengono stanziati, con decreto-legge, le prime risorse finanziarie e viene istituita la figura del Commissario Delegato per la ricostruzione, nominando il prefetto.



Anni '90. Si interviene per svecchiare antiche istituzioni

Gli anni Novanta sono caratterizzati, oltre che dallo sconvolgente fenomeno di Mani pulite, da una attività legislativa volta a svecchiare antiche istituzioni, riportandole allo spirito del tempo. Due in particolare sono investite da questi interventi legislativi: le Casse di Risparmio, nate all'inizio dell'Ottocento, a sostegno delle classi meno abbienti, molto diffuse nel Centro Nord, e gli enti lirici per i quali era in vigore la legge Corona del 1967 che confermava la loro natura pubblica, oltre a qualificare il settore musicale di preminente interesse nazionale con impegno di «intervenire con idonee provvidenze».

Sotto la spinta di due direttive europee in materia creditizia, il processo di trasformazione e ammodernamento del sistema bancario subì una rapida accelerazione a seguito della legge delega del luglio 1990 (c.d. legge Amato). Attuando i principi di questa legge, le Casse di Risparmio provve-

devano a conferire l'azienda bancaria a una nuova apposita entità giuridica, la Cassa di Risparmio Spa, assumendo la diversa qualificazione di Ente conferente (denominato poi Fondazione per la forma giuridica adottata) al quale furono assegnate finalità di interesse pubblico e di utilità sociale, previste negli statuti delle originarie Casse di risparmio. Potranno, in tal modo, concorrere anche al sostegno delle fondazioni liriche che nasceranno dalla trasformazione degli enti lirici.

In questo contesto di rinnovamento anche gli enti lirici vengono investiti dal vento della riforma e delle privatizzazioni. È la legge 549/1995 che delega il legislatore a emanare il decreto 29 giugno 1996, n. 367, recante *Disposizioni per la trasformazione degli enti lirici che operano nel settore musicale in fondazioni di diritto privato*.

Uno sguardo agli anni Novanta

Il caso tangentopoli e la fine della guerra fredda determinano in Italia una serie di epocali capovolgimenti politici: partiti storici come la Democrazia Cristiana e il Partito Socialista si sciogliono. Altri, come il Partito Comunista e il Movimento Sociale cambiano denominazione, scelgono un orientamento politico più moderato. Si vengono poi a creare nuove compagini, come Forza Italia, e vanno rafforzandosi altre come Lega Nord. Nasce dunque una nuova fase della politica italiana che, nonostante la carta costituzionale sia rimasta inalterata, viene identificata col nome di Seconda Repubblica.

In questi anni si succedono due governi. L'uno condotto da Amato del quale va ricordata la manovra finanziaria da 93.000 miliardi di lire, la più importante dal dopoguerra, e il prelievo forzoso retroattivo dai conti correnti delle banche italiane per salvare i conti pubblici, e l'altro di salute pubblica presieduto da Ciampi. Seguiranno poi i governi Berlusconi, Dini, Prodi, D'Alema e ancora Amato, che apre al 2000 con l'arrivo della moneta unica.

Va ricordato, infine, che con gli anni Novanta si assiste ad uno sviluppo crescente di Internet e ad una diffusione del telefono cellulare che diventa, specie nel nostro paese, un vero e proprio accessorio di massa.

I primi passi della Fenice dopo l'incendio

Nel frattempo, in modo tempestivo, grazie all'intraprendenza del sindaco