

Fenice, nel libro di Brunetti 20 anni di storia della città

**LA RICOSTRUZIONE
E LA FONDAZIONE
CON UNA NUOVA
ESPERIENZA
DI GOVERNANCE
CON I PRIVATI.**

IL LIBRO

VENEZIA Un libro nel quale è contenuto il racconto di quanto vissuto in prima persona, per far conoscere il "processo gestionale" che sta a fondamento di un teatro lirico. "Teatro La Fenice. Esperienze di governance" (Titivillus 2022) dell'economista Giorgio Brunetti, che ha avuto l'opportunità di svolgere un'intensa attività proprio a servizio dello storico teatro veneziano, si articola in tre parti: il primo tempo percorre la ricostruzione della Fenice dopo l'incendio, la ristrutturazione del Malibran e le attività al PalaFenice, oltre al processo di trasformazione da ente pubblico a Fondazione, con la presenza anche di privati. Dopo l'intermezzo dedicato alle attività svolte da Brunetti, entrato in Consiglio di amministrazione in due periodi differenti, nel secondo atto si illustra invece la cronistoria dell'intenso lavoro, di governance e di management, per chiudere ogni anno in pareggio di bilancio. Un libro presentato ieri all'Ateneo Veneto alla presenza dell'autore, del direttore

de "Il Gazzettino" Roberto Papetti, della presidente dell'Ateneo Antonella Magaraggia, dell'ex consigliere della Fenice, Marco Cappelletto e del sovrintendente Fortunato Ortombina. «In queste pagine – ha detto Papetti – Brunetti si interroga su come conciliare la salvaguardia di quello che è un patrimonio dell'umanità con le leggi del mercato. Un altro aspetto contraddistingue il testo: il racconto di un pezzo importante degli anni recenti di storia veneziana, tra ricordi e citazioni di alcuni personaggi. Tanti protagonisti della vita cittadina, visti nella prospettiva di come salvaguardare un patrimonio del Paese. Alla pagina 63, da cui consiglio di partire, sono proposti i dubbi e le ansie rispetto al futuro della Fenice». «Perché ho scritto questo libro? Innanzitutto ero amante del teatro e poi mi sono avvicinato anche alla musica – ha spiegato Brunetti – Vedere cosa avviene dietro al palcoscenico è sempre stato un sogno. Nei periodi in cui sono stato vicepresidente della Fondazione ho raccolto verbali e appunti; così mi sono detto: "Cosa faccio di tutto questo materiale?"». Tra i problemi sollevati durante l'incontro, quello dell'equilibrio economico di un teatro lirico («non c'è possibilità di avere un utile, ma un pareggio di bilancio»). Poi il ricordo dell'avvio di un'operazione strategica che ha consentito in poco tempo di proporre 140 opere all'anno.

M.Gasp.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



LA PRESENTAZIONE IN ATENEO VENETO Da sinistra Giorgio Brunetti, il direttore del Gazzettino Roberto Papetti e l'avv. Cappelletto



La Fenice e la sua governance Un'esperienza tutta da imitare

IL LIBRO

Il nostro Paese continua ad essere calamita per migliaia di persone, spettatori ma anche interpreti, sempre più appassionati a opere e concerti non è altrettanto conosciuta e fissata la storia di questi ultimi decenni che hanno trasformato radicalmente i teatri lirici.

Per questo la lettura dell'ultimo lavoro di Giorgio Brunetti "Teatro la Fenice. Esperienze di governance" (Titivillus, 15€ - 137 pagg) che sarà presentato domani (mercoledì 19) alle 17.30, all'Ateneo Veneto, in un incontro con l'autore insieme a Marco Cappelletto, già consigliere della Fenice e il direttore del Gazzettino, Roberto Papetti, permette di conoscere a fondo una delle grandi azioni culturali del nostro Paese quando gli enti lirici si trasformano in Fondazioni di natura privata. E a fianco della storia tecnico-amministrativa fatta di preventivi, analisi, bilanci, contratti di lavoro e norme, Brunetti - già docente universitario a Ca' Foscari e alla Bocconi - sa far scorrere anche un'originale narrazione della storia veneziana, e italiana, di quei decenni: dall'incendio del 29 gennaio 1996 a quando viene chiamato, in due momenti diversi, a far parte del Consiglio di amministrazione della Fenice, diventandone anche vice presidente.

BUONA AMMINISTRAZIONE

Tra primo tempo, intermezzo e secondo atto - i capitoli del libro - Brunetti racconta la sua personale esperienza intrecciata con quella dei tanti altri protagonisti di questa trasformazione che, alla fine, è anche una lezione di democrazia. Conoscere il passaggio dei teatri lirici dal "sistema pubblico" a quello privato, l'organizzazione del FUS (Fondo Unico dello Spettacolo), la lettura scientifica dell'«economia del dono», le analisi dei costi, l'immane obiettivo del pareggio di bilancio permette di leggere, come in una radiogra-

fia, anche uno dei momenti di grande mutazione dell'Italia.

Nella prefazione al libro l'ex sovrintendente della Fenice, Cristiano Chiarot ricorda come "Giorgio Brunetti, il professore, come tutti l'abbiano 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 i soci privati in questa operazione. Si introduceva così una sorta di "terza via", in cui pubblico e privato risultavano impegnati assieme a sostenere un vanto del nostro Paese: l'Opera lirica e i teatri che assicurano le prestazioni".

Brunetti, convinto - come scriverà nel Gazzettino nel gennaio del 2009 - che "l'opera non è un semplice bene pubblico, ma un patrimonio dell'umanità, che va conservato con l'educazione e la diffusione musicale" racconta la sua esperienza di lavoro intrecciando il suo operato (e il suo pensiero) con quello di sindaci, da Cacciari a Costa; sovrintendenti, da Pontel, a Messinis, Vianello, Chiarot; e dei tanti esperti, tecnici, imprenditori, ministri. Da quando la Fenice - dopo lo sciagurato incendio doloso - riprenderà l'attività al Tronchetto, in un tendone affittato dal circo Togni, ai giorni nostri è passato un quarto di secolo. E sarà proprio da quel tendone, anche grazie all'abile e intelligente lavoro di Mario Messinis - per il quale Brunetti scrive parole di grande sensibilità - che cominceranno a nascere e compiersi i validi intrecci tra qualità, numero di rappresentazioni, accordi sindacali, nuova partecipazione dei pubblici. La storia personale di Brunetti però è fatta anche di dimissioni, di scelte che ne mostrano stile e coerenza: il professore è appassionato di lirica e musica sì, ma sa che alla fine nessuna nota verrà più ascoltata se i bilanci non funzionano e non sono in pareggio. E lo dice a tutti.

Adriano Favaro

© RIPRODUZIONE RISERVATA



AUTORE Giorgio Brunetti



TEATRO
LA FENICE
ESPERIENZE
GOVERNANC

Titivillus
15 euro



IL LIBRO

Dietro le quinte della Fenice nelle stanze dove tutto si progetta e nasce

L'economista Giorgio Brunetti, già nel Cda dell'istituzione ricostruisce anni cruciali di scelte e trasformazioni

Massimo Contiero / VENEZIA

Giorgio Brunetti, economista e professore universitario alla Bocconi e a Ca' Foscari, pubblica "Teatro La Fenice - esperienze di governance" (Titivillus, 2023), un libro che ricostruisce la storia degli ultimi venticinque anni del Teatro dal punto di vista gestionale. Veneziano, amante dell'opera lirica, Brunetti è stato, per due periodi non consecutivi, consigliere di amministrazione e vicepresidente della Fenice; quindi, ha vissuto da vicino periodi cruciali della più importante Istituzione musicale veneziana.

Dopo la prefazione dell'ex sovrintendente Cristiano Chiarot, struttura il suo testo su suddivisioni teatrali: Atto I, Intermezzo, Atto II (Quadro I e Quadro II). La narrazione non si tiene solo sul piano economico, ma si sposta anche su quello storico, con brevi, ma efficaci memorandum sul contesto politico generale. Si inizia nel 1996, dal drammatico incendio dello storico edificio di Campo San Fantin, avvenuto proprio nel momento in cui il Teatro Malibran è in ristrutturazione e dunque non disponibile. È pertanto inevitabile il trasferimento di ogni attività al Palafenice al Tronchetto, nella tensostruttura circense

affittata dalla famiglia Togni.

Nel volume tutte le controverse vicende che hanno accompagnato la ricostruzione della Fenice "com'era dov'era" vengono riportate in maniera precisa e puntuale. Nel giugno di quello stesso anno una nuova legge segna una sorta di rivoluzione copernicana per gli Enti lirici italiani, trasformandoli da enti pubblici non economici in Fondazioni di diritto privato. Brunetti mette la sua competenza, per uno studio di fattibilità, a disposizione dell'allora sovrintendente Pontel, poi sostituito da Mario Messinis. Di quest'ultimo si legge un affettuoso riconoscimento del ruolo di innovatore sul piano artistico, nella proposta di nuovi titoli, nuove regie, nuovi interpreti, nel rilancio della Stagione sinfonica. Dal punto di vista della governance, c'è da redigere lo Statuto, da reperire contributi privati, per i quali si trova un alleato fondamentale in Giuliano Segre, allora presidente della Carive.

Nel 1998 si insedia il primo della Fondazione, Brunetti ne fa parte e viene eletto vicepresidente. Quando il sindaco Paolo Costa, succeduto a Cacciari nel 2000, non rinnova l'incarico a Mario Messinis, nonostante la solidarietà espres-

sa pubblicamente dalle più famose personalità del mondo musicale internazionale, anche Brunetti rassegna le dimissioni.

Ma la storia nel libro non si interrompe e prosegue con il racconto della riapertura, alla presenza di Ciampi, del Malibran (2001) e della Fenice (2003). Dopo un periodo di transizione, contraddistinto da un'intensa attività di docenza e da una fitta pubblicistica, Brunetti torna ad essere consigliere d'amministrazione, in rappresentanza dei contributori privati, con il nuovo sindaco Orsoni, nel 2010. A Messinis era succeduto Giampaolo Vianello. Ora la carica va sulle spalle di Cristiano Chiarot, che conferma il direttore artistico Fortunato Ortombina. Sono gli anni della ricapitalizzazione, del pareggio di bilancio, della conquista di un nuovo pubblico, riservando alla cospicua presenza di turisti opere di grande richiamo ripetute ciclicamente. Chi frequenta la Fenice, o qualsiasi teatro lirico, e voglia conoscere la complessità di quanto accade non solo sul palcoscenico, ma nelle stanze dove tutto si progetta e organizza, troverà in queste pagine, scritte con scorrevole chiarezza, un'illustrazione assai utile. —

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Il Teatro La Fenice di Venezia



L'AUTORE

GIORGIO BRUNETTI È ECONOMISTA
E DOCENTE UNIVERSITARIO

racconto è la costante ricerca a “mettere in sicurezza” il teatro da un punto di vista economico e finanziario.

Il secondo motivo è dato dall'attenzione ai significativi cambiamenti istituzionali collegati alla trasformazione da ente pubblico a ente di diritto privato. Il libro mostra molto bene quanto rilevante e traumatico sia stato il cambiamento per tutto il settore della lirica e quanta attenzione sia necessaria da parte del consiglio di amministrazione e del sovrintendente non solo per allargare il numero degli interlocutori (le imprese del territorio, i pubblici), ma anche per modificare le relazioni in essere con gli interlocutori tradizionali, esterni e interni, dallo Stato agli enti locali, al sindacato, al management del teatro. L'importanza della qualità della relazione fra Cda e direzione nelle istituzioni culturali, che si muovono su un ambiguo e multiforme campo pubblico-privato emerge con grande chiarezza.

Ancora, 20 anni sono difficili da raccontare in 130 pagine, soprattutto se si vuole contestualizzare la vita di una istituzione culturale all'interno di un comparto, dell'economia, della società che in questi 20 anni sono cambiati moltissimo. L'orizzonte temporale preso in considerazione testimonia come – in epoca di riforme frequenti – i tempi di assorbimento da parte delle istituzioni culturali siano lunghi, perché numerosi sono i piani su cui intervenire contemporaneamente e ancora più numerose e spesso in conflitto fra loro sono le dichiarazioni, le norme, le procedure e le pratiche. Detto in altro modo, il libro orienta il nostro sguardo su come una istituzione che fa parte della tradizione culturale del nostro Paese abbia innovato profondamente il proprio modo di funzionare e di rapportarsi con interlocutori che non sempre e alla stessa velocità hanno saputo cogliere la portata del cambiamento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



LA SCHEDA

Teatro la Fenice. Esperienze di governance (Titivillus, pagg. 144, €15) è il titolo del libro di Giorgio Brunetti, professore emerito di strategia e

politica aziendale all'Università Bocconi, già consigliere di amministrazione di diverse società e vicepresidente della Fondazione Teatro la Fenice.

La managerialità al servizio della cultura

Il libro

LA BUONA GESTIONE
È STATA CRUCIALE
PER GARANTIRE
ALLA FENICE
LONGEVITÀ
E QUALITÀ
DELLE PRODUZIONI

Paola Dubini

Teatro la Fenice: esperienze di governance di Giorgio Brunetti per i tipi di Titivillus racconta i cambiamenti che hanno investito la Fenice a partire dall'incendio del 1996, passando per la trasformazione *ope legis* degli enti lirici in fondazioni lirico sinfoniche prima e per la successiva "riforma Bray" del 2013. I cambiamenti di contesto (sociale, economico, politico, normativo) sono tratteggiati con l'obiettivo di mettere in luce i loro impatti sul funzionamento del teatro, dalla necessità di dotare l'istituzione di un sistema di *governance*, al cambiamento dell'offerta artistica, e alla revisione dei processi produttivi, organizzativi e amministrativi del teatro. Il libro è un interessante racconto "dal di dentro" di una lunga, articolata e non facile trasformazione di una istituzione culturale grande, importante e complessa. Per quanto l'autore sia un tecnico, la lettura è scorrevole, perché il libro appare come una raccolta ragionata di appunti e mescola documenti pubblici (come lo statuto che segna la trasformazione dell'ente pubblico in fondazione di diritto privato o i cartelloni di alcune stagioni), schemi interni di valutazione dell'economicità delle opere, elenchi di fatti, incontri decisioni e considerazioni personali dell'autore, per lungo tempo e in due momenti storici consigliere e vicepresidente del teatro. Per chi è appassionato e chi lavora nei settori culturali, il libro è una testimonianza non comune della vitalità della Fenice, per un economista è una fucina di spunti e di materiali per un più organico lavoro di ricerca e di confronto, per un politico di buona volontà una necessaria occasione di riflessione sul significato degli aggettivi "pubblico" e "privato" e sui danni che si possono generare quando sono utilizzati con leggerezza, per un imprenditore o un manager una lettura inedita sul valore generabile e generato da chi "fa" cultura. Ci sono tre motivi per cui consiglio la lettura; *in primis*, è difficile trovare testi che guardino alle istituzioni culturali in chiave aziendale, ossia con l'idea di analizzare non tanto il loro posizionamento artistico quanto le condizioni che rendono possibile a una istituzione durare nel tempo e sostenere economicamente le proprie scelte e i propri obiettivi, in pieno rispetto del lavoro artistico e anzi con l'idea di mettere la qualità della gestione al servizio della qualità del progetto culturale. Ricordo al riguardo un articolo poco lusinghiero sull'«Economist» sul riposizionamento artistico della Fenice qualche anno fa e una mia veemente lettera di commento. Da questo punto di vista, il filo rosso del



La Fenice e la sua governance

Un'esperienza tutta da imitare

IL LIBRO

Il nostro Paese continua ad essere calamita per migliaia di persone, spettatori ma anche interpreti, sempre più appassionati a opere e concerti non è altrettanto conosciuta e fissata la storia di questi ultimi decenni che hanno trasformato radicalmente i teatri lirici.

Per questo la lettura dell'ultimo lavoro di Giorgio Brunetti "Teatro la Fenice. Esperienze di governance" (Titivillus, 15€ - 137 pagg) che sarà presentato domani (mercoledì 19) alle 17.30, all'Ateneo Veneto, in un incontro con l'autore insieme a Marco Cappelletto, già consigliere della Fenice e il direttore del Gazzettino, Roberto Papetti, permette di conoscere a fondo una delle grandi azioni culturali del nostro Paese quando gli enti lirici si trasformano in Fondazioni di natura privata. E a fianco della storia tecnico-amministrativa fatta di preventivi, analisi, bilanci, contratti di lavoro e norme, Brunetti - già docente universitario a Ca' Foscari e alla Bocconi - sa far scorrere anche un'originale narrazione della storia veneziana, e italiana, di quei decenni: dall'incendio del 29 gennaio 1996 a quando viene chiamato, in due momenti diversi, a far parte del Consiglio di amministrazione della Fenice, diventandone anche vice presidente.

BUONA AMMINISTRAZIONE

Tra primo tempo, intermezzo e secondo atto - i capitoli del libro - Brunetti racconta la sua personale esperienza intrecciata con quella dei tanti altri protagonisti di questa trasformazione che, alla fine, è anche una lezione di democrazia. Conoscere il passaggio dei teatri lirici dal "sistema pubblico" a quello privato, l'organizzazione del FUS (Fondo Unico dello Spettacolo), la lettura scientifica dell'«economia del dono», le analisi dei costi, l'immane obiettivo del pareggio di bilancio permette di leggere, come in una radiogra-

fia, anche uno dei momenti di grande mutazione dell'Italia.

Nella prefazione al libro l'ex sovrintendente della Fenice, Cristiano Chiarot ricorda come "Giorgio Brunetti, il professore, come tutti l'abbiano 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 i soci privati in questa operazione. Si introduceva così una sorta di "terza via", in cui pubblico e privato risultavano impegnati assieme a sostenere un vanto del nostro Paese: l'Opera lirica e i teatri che assicurano le prestazioni".

Brunetti, convinto - come scriverà nel Gazzettino nel gennaio del 2009 - che "l'opera non è un semplice bene pubblico, ma un patrimonio dell'umanità, che va conservato con l'educazione e la diffusione musicale" racconta la sua esperienza di lavoro intrecciando il suo operato (e il suo pensiero) con quello di sindaci, da Cacciari a Costa; sovrintendenti, da Pontel, a Messinis, Vianello, Chiarot; e dei tanti esperti, tecnici, imprenditori, ministri. Da quando la Fenice - dopo lo sciagurato incendio doloso - riprenderà l'attività al Tronchetto, in un tendone affittato dal circo Togni, ai giorni nostri è passato un quarto di secolo. E sarà proprio da quel tendone, anche grazie all'abile e intelligente lavoro di Mario Messinis - per il quale Brunetti scrive parole di grande sensibilità - che cominceranno a nascere e compiersi i validi intrecci tra qualità, numero di rappresentazioni, accordi sindacali, nuova partecipazione dei pubblici. La storia personale di Brunetti però è fatta anche di dimissioni, di scelte che ne mostrano stile e coerenza: il professore è appassionato di lirica e musica sì, ma sa che alla fine nessuna nota verrà più ascoltata se i bilanci non funzionano e non sono in pareggio. E lo dice a tutti.

Adriano Favaro

© RIPRODUZIONE RISERVATA



AUTORE Giorgio Brunetti



TEATRO
LA FENICE
ESPERIENZE
GOVERNANC

Titivillus
15 euro

