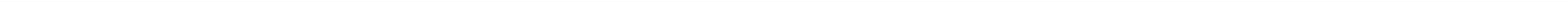




# Piano Strategico 2021/2024



---

# 1. Chi siamo

---

## 1. Chi siamo

Inaugurato nel 2002, l'Auditorium Parco della Musica è il più grande complesso artistico multifunzionale in Europa e uno dei dieci più grandi nel mondo. Un luogo contemporaneo capace di accogliere migliaia di visitatori al giorno, attraverso una proposta articolata di concerti, spettacoli, mostre, eventi, convegni, che lo qualificano e lo fanno percepire come una delle più importanti istituzioni culturali italiane e continentali, sia per il valore della produzione, che per l'autorevolezza della propria programmazione.

Ma l'Auditorium non è semplicemente uno «spazio», un contenitore per accogliere eventi. Come dice il suo progettista Renzo Piano, «c'è una piazza, c'è un parco verde, c'è gente che ci lavora, ci sono dei negozi, librerie, bar e ristoranti. Tutte funzioni che rendono urbano questo luogo, il quale a sua volta ha bisogno di urbanità».

I luoghi della cultura, infatti, come quelli della musica e dello spettacolo, hanno la naturale funzione di fecondare il tessuto urbano, sottrarre la città all'imbarbarimento e restituirle quella qualità straordinaria che ha sempre avuto nella storia.

La Fondazione Musica per Roma ha un duplice compito: gestire questo straordinario luogo che si estende sul territorio per quasi 3 ettari e, dal 2020, la Casa del Jazz, altro straordinario luogo, sottratto alla mafie; svolgere una funzione di vitalizzazione della città, attraverso progetti, programmi e politiche che, mettendo al centro la musica, siano in grado di qualificare quotidianamente il panorama culturale della città e migliorare la qualità della vita delle persone che la abitano.

---

# 1. Chi siamo

## Descrizione consistenza fisica

Auditorium Parco della Musica

											TOTALE		
descrizione	mq.	descrizione	mq.	descrizione	mq.	descrizione	mq.	descrizione	mq.	descrizione	mq.	mq.	mq.
	CAPIENZA		CAPIENZA		CAPIENZA		CAPIENZA		CAPIENZA		CAPIENZA	CAPIENZA	CAPIENZA
SUPERFICIE TOTALE	LOTTO	57.000											57.000
SPAZI SCOPERTI	CAVEA	1.934	PARCO PENSILE	33.000	AREA PEDONALE (ESCLUSE AIUOLE)	4.552							39.486
SUPERFICIE COPERTA	L'INTERO COMPLESSO	89.825											89.825
SALE DA CONCERTO	SALA SANTA CECILIA	2774 + 14H	SALA SINOPOLI	1133 + 8H	SALA PETRASSI	673 + 4H	TEATRO STUDIO GIANNIBORGNA	304 + 2H	CAVEA	3500 + 1500			9884 + 28H
SALE PROVA	SALA CORO												
SPAZI MUSEALI	MUSEO ARCHEOLOGICO	MUSEO ARISTAIOS	MUSA - MUSEO DEGLI STRUMENTI MUSICALI										
SPAZI DI PRODUZIONE	SALA REGIA SANTA CECILIA	SALA REGIA SALA SINOPOLI											
SPAZI POLIFUNZIONALI	SPAZIO RISONANZE	194	SALA OSPITI	100	SALA STUDIO 1	80	SALA STUDIO 2	80	SALA STUDIO 3	80	AREA STAMPA	54	588
SPAZI CULTURALI	BIBLIOMEDIATECA	AUDITORIUM ARTE											
SPAZIO ARCHEOLOGICO	VILLA ROMANA	1.130											1.130

# 1. Chi siamo

## Descrizione consistenza fisica

Casa del Jazz

	descrizione	mq.		mq.		TOTALE
		CAPIENZA		CAPIENZA		mq. CAPIENZA
<b>SUPERFICIE TOTALE</b>	LOTTO	25.000				25.000
<b>SPAZI SCOPERTI</b>	PARCO DI VILLA OSIO	22.293				22.293
<b>SUPERFICIE COPERTA</b>	EDIFICIO PRINCIPALE (A) + EDIFICIO FORESTERIA (C) + RISTORANTE	2.190				2.190
<b>SALEDA CONCERTO</b>	SALA AUDITORIUM ALL'INTERNO DELL'EDIFICIO PRINCIPALE	148	PALCO ESTIVO	950 + 500		1598
<b>SALE PROVA ALL'INTERNO DELLA FORESTERIA</b>	SALA A		SALA B		SALA C	
<b>SPAZI DI PRODUZIONE ALL'INTERNO DELLA FORESTERIA</b>	SALA REGIA					
<b>SPAZI PER LEZIONI DI MUSICA ALL'INTERNO DELLA FORESTERIA</b>	SALETTA JOHN COLTRANE		SALETTA MILES DAVIS		SALETTA DUKE ELLINGTON	SALETTA LESTER YOUNG
<b>SPAZI CULTURALI</b>	BIBLIOMEDIATECA		MEDIATECA / AUDIOTECA			
<b>SPAZIO ARCHEOLOGICO</b>	SPAZIO ARCHEOLOGICO	800				800

## 1. Chi siamo

### Descrizione produzione artistica

<i>Numero eventi</i>						
	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>Eventi culturali in sede</b>	<b>512</b>	<b>696</b>	<b>914</b>	<b>1034</b>	<b>346</b>	
Auditorium	512	696	830	848	239	
Casa del Jazz	-	-	84	186	107	
<b>Eventi commerciali</b>	<b>30</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>62</b>	<b>13</b>	
Auditorium	30	38	49	56	13	
Casa del Jazz	-	-	1	6	-	
<b>Eventi culturali fuori sede</b>	<b>85</b>	<b>106</b>	<b>142</b>	<b>86</b>	<b>18</b>	
Italia	68	97	131	71	18	
Estero	17	9	11	15	-	

<i>Eventi per tipologia</i>						
	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>Eventi culturali in sede</b>						
Produzioni	44	77	129	196	108	
Coproduzioni	241	267	298	344	178	
Festival*	5	5	8	7	4	

\*Ogni festival è conteggiato come un unico evento, diversamente dalla tabella precedente, dove è conteggiato ogni singolo evento che fa parte del festival

## 1. Chi siamo

# L'andamento economico

Principali voci di ricavo					
	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020*
Contributi istituzionali	8.022	8.095	8.814	8.749	9.340
Biglietteria	8.709	7.549	8.176	8.126	1.550
Sponsorizzazioni	783	1.977	2.419	2.320	1.029
Locazioni e servizi commerciali	4.223	3.833	4.077	4.713	1.652
Royalties altri ricavi	865	999	1.065	807	478

\* = dati provvisori

Principali voci di costo					
	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020*
Costi per il personale	4.057	4.152	4.218	4.384	3.802
Costi per servizi	17.284	17.209	18.609	18.753	9.158
Costi per godimento beni di terzi	499	498	541	650	480
Ammortamenti e svalutazioni	526	576	600	386	223
Materie prime	44	35	25	35	45

Costi di produzione					
	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020*
Costi per produzioni dirette	1.075	1.503	2.494	1.980	920
Costi per coproduzioni	6.812	5.968	5.465	5.759	1.169

- Nel corso dell'ultimo quinquennio (ad eccezione del 2020 per le note emergenze sanitarie) la Fondazione ha mantenuto una sostanziale stabilità nella propria struttura di ricavi, con una significativa prevalenza dei ricavi commerciali sui contributi istituzionali.

- La struttura dei costi evidenzia una significativa dipendenza dai costi di servizi esterni, per gran parte riferibili a oneri per le co-produzioni.
- La Fondazione ha adottato una politica di gestione dei costi di funzionamento ritenendo di non distinguere i costi strutturali da costi aventi maggiore natura variabile.

---

## 2. Analisi dell'esistente

---

## 2. Analisi dell'esistente

### Osservazioni preliminari

- Al netto del 2020 caratterizzato dalle misure di contenimento della pandemia, FMpR, nel quadriennio 2016/2019, ha
    - Aumentato costantemente il fatturato (24 ml di euro nel 2016; 25,8 ml nel 2019).
    - Accresciuto costantemente gli utili (41,49 k di euro nel 2016; 249,33 k nel 2019).
    - Intensificato le attività (627 eventi nel 2016; 1182 nel 2019).
  
  - Ciò è stato possibile agendo su 4 leve prioritarie
    - Recupero dei crediti pregressi (4 ml di euro nel quadriennio).
    - Intensificazione delle attività commerciali non culturali.
    - Contenimento del rischio di impresa in virtù di produzioni dirette limitate a Festival culturali non musicali.
    - Ricorso quasi esclusivo alle co-produzioni al 10/20% per le attività musicali.
-

---

## 2. Analisi dell'esistente

### Osservazioni preliminari

- Di converso ciò ha comportato
    - Debole programmazione di medio/lungo periodo.
    - Volatilità delle linee di indirizzo culturale e delle linee editoriali.
    - Progressivo disimpegno nelle produzioni musicali e nel sostegno alle orchestre (PMCE, OPI, NTJO).
    - Disimpegno produttivo nei settori Danza e Arti Visive.
    - Modesta attenzione all'attuazione di alcuni scopi statutari, in particolare nel settore della formazione musicale e dello spettacolo.
    - Allentamento di relazioni e partnership con altre istituzioni nazionali e internazionali.
    - Riduzione delle attività extramoenia in particolare sul territorio urbano.
  
  - In termini di percezione, interna ed esterna, tale politica ha determinato l'indebolimento
    - dell'identità culturale della Fondazione.
    - del brand «Musica per Roma» e la sua assimilazione al brand «Auditorium».
    - del «contenuto», tuttavia con una scarsa valorizzazione del «contenitore» stesso, in particolare dei musei, del parco pensile, delle aree esterne.
-

---

## 2. Analisi dell'esistente

### Osservazioni preliminari

- Sotto il profilo gestionale
    - Elevata capacità di autofinanziamento derivata da attività culturali e attività commerciali.
    - Basso rischio d'impresa.
    - Scarso apporto di fundraising.
    - Basso livello di informatizzazione, in particolare in ottica gestionale.
    - Basso livello di integrazione orizzontale fra i settori e fra l'organizzazione interna e i servizi esterni.
  - Sotto il profilo organizzativo
    - L'organizzazione è caratterizzata da
      - una struttura decisionale eccessivamente verticistica, con 13 aree funzionali in riporto diretto all'AD;
      - bassa responsabilizzazione formalizzata dei quadri a capo delle aree funzionali;
      - eccessivo ricorso a professionalità esterne;
      - assenza di procedure, che determina frequenti duplicazioni di attività e aggravio temporale ed economico delle stesse;
    - L'attuale dotazione di personale è leggermente sottodimensionata, in particolare se paragonata a quella in essere negli anni caratterizzati da maggior impegno produttivo.
    - Il personale impiegato ha una qualificazione professionale medio-alta ed è caratterizzato da un elevato senso di appartenenza, ma anche da alcune conflittualità, determinate dai deboli processi di coordinamento e di comunicazione interna.
-

---

## 2. Analisi dell'esistente

### Osservazioni preliminari

- Effetti della pandemia
  - La riduzione delle attività determinata dalle misure governative di contenimento della pandemia a partire dal 6 marzo 2020, ha determinato effetti in termini di programmazione, in termini organizzativi, in termini produttivi, con una conseguente diminuzione del valore della produzione nel corso del 2020.
  - In termini di programmazione: molte attività sia culturali che commerciali programmate per il 2020 sono state riprogrammate per il 2021, ma rischiano di essere o nuovamente riprogrammate o definitivamente annullate, generando incertezza e limitata possibilità di pianificazione, ma imponendo anche un ripensamento delle modalità di programmazione e un diverso equilibrio fra le attività prettamente culturali e le attività commerciali.
  - In termini organizzativi: il ricorso forzato al lavoro agile da un lato ha indebolito i processi organizzativi, in particolare per l'assenza di una regolamentazione sufficiente dello stesso sia a livello generale che a livello dei singoli settori, dall'altro ha paventato la possibilità di rideterminarli in un'ottica di project management.
  - In termini produttivi: la chiusura forzata delle sale di spettacolo ha aperto alla sperimentazione di nuove modalità produttive e distributive e all'introduzione di nuove tecnologie, lasciando intravedere interessanti possibilità di ampliamento dell'offerta e di differenziazione dei pubblici anche in prospettiva futura (come d'altra parte rilevato da una recente ricerca sui consumi culturali\*) e inducendo ad un rimodellamento strutturale del sistema di produzione e dei ricavi.

\* I consumi culturali degli italiani ai tempi di Covid-19: vecchie e nuove abitudini, Ipsos - Intesa Sampaolo

---

## 2. Analisi dell'esistente

### L'analisi SWOT dell'esistente

FATTORI INTERNI ALLA FONDAZIONE		FATTORI DI CONTESTO	
PUNTI DI FORZA (+)	PUNTI DI DEBOLEZZA (-)	OPPORTUNITA' (+)	MINACCE (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacità di autofinanziamento</li><li>- Eterogeneità dei pubblici</li><li>- Percezione esterna positiva</li><li>- Attrattività del luogo</li><li>- Solidità economico/finanziaria</li><li>- Basso rischio d'impresa</li><li>- Professionalità interne medio-alte</li><li>- Senso di appartenenza del personale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Programmazione di breve periodo</li><li>- Fundraising non strutturato</li><li>- Sovrapposizione brand Auditorium/MpR</li><li>- Investimenti limitati per produzioni</li><li>- Dismissione settori Danza e Arte</li><li>- Poche partnership culturali</li><li>- Scopi statuari perseguiti parzialmente</li><li>- Struttura eccessivamente verticistica</li><li>- Bassa responsabilizzazione dei Quadri</li><li>- Bassa Informatizzazione e assenza procedure</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ritorno alla fruizione dal vivo e crescita della domanda</li><li>- Nuova domanda di contenuti digitali</li><li>- Ampliamento dei pubblici della cultura</li><li>- Attrattività dei luoghi polifunzionali e multidisciplinari</li><li>- Attrattività dei manufatti <i>Archistar</i></li><li>- Evoluzione in senso tecnologico modalità di produzione</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Persistenza delle misure di contenimento pandemico</li><li>- Percezione di rischio nella fruizione live</li><li>- Abitudine alla fruizione remota</li><li>- Riduzione degli spostamenti turistici</li><li>- Surplus di offerta di spettacolo live</li></ul>

---

# 3. Visione strategica e linee di indirizzo

### 3. Visione strategica e linee di indirizzo

## Le opzioni strategiche

LE OPZIONI STRATEGICHE DERIVATE DALL'ANALISI SWOT DELL'ESISTENTE			
STRATEGIA F/O (+/+) Usare i Punti di Forza per sfruttare le Opportunità	STRATEGIA D/O (-/+) Usare le Opportunità per superare i Punti Deboli	STRATEGIA F/M (+/-) Usare i Punti di Forza per evitare le Minacce	STRATEGIA D/M (-/-) Ridurre i Punti Deboli ed evitare le Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrazione proposta live e digitale</li> <li>- Rilancio vocazione produttiva multidisciplinare</li> <li>- Valorizzazione "monumentale" architetture e spazi esterni</li> <li>- Rifunzionalizzazione elastica della struttura e dei processi</li> <li>- Ampliamento dei pubblici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo nuove attività/produzioni per perseguimento scopi statuari</li> <li>- Evoluzione tecnologica per riorganizzare processi e procedure</li> <li>- Attrattività luoghi per recupero partnership e sviluppo fundraising</li> <li>- Ampliamento pubblici e domanda digitale per programmazione medio periodo</li> <li>- Attrattività luoghi e nuova domanda per diversificare "Auditorium" e "MpR"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrazione produzione live/remoto</li> <li>- Creazione propri canali distributivi</li> <li>- Differenziazione dell'offerta</li> <li>- Valorizzazione aree esterne con offerta ad hoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attivazione processi formazione continua</li> <li>- Process Management come Filosofia gestionale</li> <li>- Segmentazione pubblici e differenziazione della distribuzione</li> <li>- Valorizzazione aree esterne con offerta ad hoc</li> </ul>

FATTORI INTERNI ALLA FONDAZIONE		FATTORI DI CONTESTO	
PUNTI DI FORZA (+)	PUNTI DI DEBOLEZZA (-)	OPPORTUNITA' (+)	MINACCE (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di autofinanziamento</li> <li>- Eterogeneità dei pubblici</li> <li>- Percezione esterna positiva</li> <li>- Attrattività del luogo</li> <li>- Solidità economico/finanziaria</li> <li>- Basso rischio d'impresa</li> <li>- Professionalità interne medio-alte</li> <li>- Senso di appartenenza del personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmazione di breve periodo</li> <li>- Fundraising non strutturato</li> <li>- Sovrapposizione brand Auditorium/MpR</li> <li>- Investimenti limitati per produzioni</li> <li>- Dimissione settori Danza e Arte</li> <li>- Poche partnership culturali</li> <li>- Scoppi statuari perseguiti parzialmente</li> <li>- Struttura eccessivamente verticistica</li> <li>- Bassa responsabilizzazione dei Quadri</li> <li>- Bassa Informatizzazione e assenza procedure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ritorno alla fruizione dal vivo e crescita della domanda</li> <li>- Nuova domanda di contenuti digitali</li> <li>- Ampliamento dei pubblici della cultura</li> <li>- Attrattività dei luoghi polifunzionali e multidisciplinari</li> <li>- Attrattività dei manufatti <i>Archistar</i></li> <li>- Evoluzione in senso tecnologico modalità di produzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persistenza delle misure di contenimento pandemico</li> <li>- Percezione di rischio nella fruizione live</li> <li>- Abitudine alla fruizione remota</li> <li>- Riduzione degli spostamenti turistici</li> <li>- Surplus di offerta di spettacolo live</li> </ul>

---

### 3. Visione strategica e linee di indirizzo

## La Visione Strategica

A partire dall'analisi dell'esistente, sulla base delle strategie di intervento ipotizzate, 4 sono gli obiettivi strategici prioritari per il prossimo quadriennio:

- Determinare il progressivo rafforzamento della proposta culturale della Fondazione Musica per Roma, anche aprendola a partnership nazionali e internazionali, finalizzata a determinarne un'identità culturale forte, unica e riconoscibile, garantendo l'attuale eterogeneità dei pubblici, rafforzando alcune nicchie e coinvolgendo segmenti oggi non raggiunti.
- Attuare un riposizionamento di FMpR e Auditorium, qualificando la prima come centro innovativo di produzione culturale, al servizio della città, ma a vocazione internazionale e il secondo come distretto culturale in stretta relazione con il territorio e con le comunità che vi insistono.
- Garantire la sostenibilità economica complessiva, compensando il maggior impegno produttivo progressivo (con conseguente aumento del margine di rischio) con il rafforzamento di alcune aree attualmente deboli e con nuove politiche di brand, commerciali e di fundraising, con investimenti immateriali finalizzati a generare flussi economico-finanziari nel medio-lungo periodo.
- Operare un processo di riorganizzazione interna, funzionale all'attuazione dei nuovi asset di indirizzo e al perseguimento degli obiettivi fissati, nonché finalizzata ad un riequilibrio e ad una razionalizzazione delle attività, con conseguente rafforzamento dei settori attualmente deboli o carenti, valorizzando prioritariamente le competenze interne e implementando processi di management.

Tali obiettivi sono perseguibili agendo in 4 ambiti, ciascuno dotato di obiettivi specifici da implementare progressivamente

- Progettazione culturale.
  - Politiche di Branding.
  - Processi gestionali.
  - Processi organizzativi.
-

---

### 3. Visione strategica e linee di indirizzo

## Obiettivi strategici *\_Progettazione culturale*

- Linee di indirizzo culturale qualificanti
    - Centralità delle culture musicali in sé e come generatrici di processi artistici multidisciplinari
    - Valorizzazione delle Arti e delle Culture italiane, in particolare dal secondo Novecento ad oggi
    - Ibridazione dei linguaggi espressivi, in senso orizzontale (interdisciplinarietà) e in senso verticale (culture formalizzate e culture popolari)
  - Rilancio dei settori Danza e Arti Visive.
  - Valorizzazione delle Orchestre residenti e creazione di nuove formazioni residenti.
  - Artisti residenti.
  - Nuovi format per i Festival di parola storicizzati e produzione di nuovi Festival.
  - Sperimentazione, innovazione e sviluppo di nuove tecnologie nelle produzioni culturali.
  - Creazione piattaforma di distribuzione dei contenuti.
  - *MpR International*: progetti e partnership con Ambasciate, Istituti di Cultura, organismi culturali internazionali.
  - Partnership e Collaborazione produttiva con Accademia di Santa Cecilia e Fondazione Cinema per Roma.
  - Partnership e Collaborazione produttiva con altri enti o organismi culturali locali e nazionali.
  - *per Roma*: programmi di attività destinati al territorio urbano anche con finalità formative e sociali.
  - Attività formative in discipline e professioni musicali e dello spettacolo, anche in collaborazione con Atenei.
  - Trasformazione dell'Auditorium e della Casa del Jazz da spazi a luoghi, valorizzandone il patrimonio.
-

---

### 3. Visione strategica e linee di indirizzo

## Obiettivi strategici *Politiche di Branding*

- Riposizionamento e qualificazione del brand «Fondazione Musica per Roma» come centro innovativo di produzione culturale a vocazione internazionale.
  - Riposizionamento e qualificazione del brand «Auditorium» come distretto culturale e come complesso monumentale contemporaneo.
  - Valorizzazione del brand «Casa del Jazz» come centro di produzione e formazione specializzato a vocazione internazionale.
  - Diversificazione delle linee di comunicazione e creazione di specifiche Visual Identity.
  - Sviluppo di politiche orientate alla valorizzazione commerciale dei brand con concessione in licenza a terzi per la creazione di linee di prodotti da immettere sul mercato.
-

---

### 3. Visione strategica e linee di indirizzo

## Obiettivi strategici *\_Processi Gestionali*

- Pianificazione delle attività su base pluriennale: il Process Management.
  - Mantenimento e rafforzamento del livello e della capacità di autofinanziamento: il cruscotto di gestione.
  - Aumento dell'impegno economico nelle produzioni culturali: gli investimenti immateriali.
  - Incentivazione delle politiche di fundraising per compensare il rischio di impresa: la pianificazione finanziaria.
  - Implementazione dell'informatizzazione dei processi gestionali: il nuovo enterprise resource planning (ERP).
  - Rafforzamento della governance in qualità di «partecipata pubblica»: le regole d'ingaggio.
-

---

### 3. Visione strategica e linee di indirizzo

## Obiettivi strategici *\_Processi Organizzativi*

- Riorganizzazione funzionale della struttura in direzioni generatrici di valore e staff di supporto.
  - Valorizzazione delle risorse interne.
  - Rafforzamento delle posizioni intermedie con responsabilità di coordinamento e di spesa e con la determinazione di obiettivi annuali e pluriennali, coerenti con gli indirizzi strategici, collegati alla premialità.
  - Attivazione di percorsi formativi continui e mirati alle singole professionalità.
  - Incentivazione e adozione di una cultura diffusa di process management.
  - Definizione delle procedure finalizzate alla formalizzazione dei processi organizzativi e delle modalità di controllo degli stessi, anche in attuazione di quanto previsto dall'Action Plan del MOG, adottato il 4 marzo 2019.
-

### 3. Visione strategica e linee di indirizzo

## Obiettivi strategici *\_Le Parole Chiave*

	VALORIZZARE	TRASFORMARE	RIGENERARE	SPERIMENTARE	QUALIFICARE
Progettazione Culturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arti e Culture Italiane</li> <li>- Culture Musicali</li> <li>- Linguaggi ibridi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MpR a vocazione internazionale</li> <li>- Auditorium da spazio a luogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orchestre residenti</li> <li>- Danza e Arti Visive</li> <li>- Partnership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuove Formazioni Musicali</li> <li>- Nuovi format Festival</li> <li>- Progetto "per Roma"</li> <li>- Piattaforma di distribuzione on line</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attivare corsi di formazione musicale e di spettacolo</li> </ul>
Politiche di Branding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I 3 Brand singolarmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percezione complessiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Casa del Jazz Centro produzione e formazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brand Licensing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MpR Centro Culturale Innovativo</li> <li>- Auditorium Distretto Culturale</li> </ul>
Processi Gestionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autofinanziamento</li> <li>- Investimenti immateriali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundraising</li> <li>- ICT diffusa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimenti nelle produzioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuove fonti di reddito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regole d'ingaggio</li> </ul>
Processi Organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse Interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struttura organizzativa</li> <li>- Procedure e Processi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processi di formazione continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Process Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnostruttura</li> </ul>

---

# 4. La Progettazione Culturale

---

## 4. La Progettazione Culturale

### Valorizzare la vocazione culturale di MpR

- Musica per Roma, coerentemente con i commi b. e c. dell'art. 4 dello Statuto, deve ricostruire la propria identità culturale
  - Individuando gli indirizzi culturali qualificanti su cui incentrare la propria produzione e sviluppare parte della propria programmazione;
  - Riorganizzando il proprio palinsesto attraverso la definizione di chiare linee di programmazione rivolte ai molteplici target cui si rivolge;
  - Tenendo conto delle trasformazioni intervenute a seguito della pandemia che hanno modificato le modalità di fruizione aprendole a nuove possibilità e a pubblici nuovi, convenzionalmente definiti come «non culturali».
-

---

## 4. La Progettazione Culturale

# Valorizzare la vocazione culturale di MpR: *gli indirizzi culturali*

- Centralità delle culture musicali in sé e come generatrici di processi artistici multidisciplinari
    - MpR rimette al centro della propria attività la produzione musicale, dando voce alle molteplici culture e ai molteplici ambiti in cui l'universo musicale si articola, in particolare, ma non esclusivamente, a tutte le aree non mainstream. Dovrà quindi dare nuovo impulso alle orchestre residenti (Parco della Musica Contemporanea Ensemble; Orchestra Popolare Italiana); rigenerare l'Orchestra Jazz; fondare, legandole a progetti specifici nuove formazioni musicali residenti al fine di esplorare le cosiddette «nuove musiche popolari» (jazz, pop, rock); sviluppare progettualità pluriennali con artisti facendoli diventare residenti. D'altra parte, la musica è la forma espressiva che più di altre ha sviluppato una propria vocazione multidisciplinare, basandosi sulla quale MpR deve determinare collegamento con altre arti, in particolare la Danza e le Arti Visive.
  - La valorizzazione delle Arti e delle Culture Italiane
    - Mpr diventa il centro della valorizzazione delle culture artistiche italiane, ponendo al centro della propria attività una riflessione proattiva sulla produzione musicale, artistica, culturale in generale del nostro Paese, sia in termini contemporanei, come valorizzazione delle nuove tendenze e dei nuovi talenti italiani, sia in chiave retrospettiva, come riscoperta di momenti o figure particolarmente significative del secondo Novecento. Questa valorizzazione si concretizza, ad esempio, in produzioni musicali, anche in collaborazione con Santa Cecilia e con altre istituzioni, volte riscoprire i grandi nomi della musica contemporanea (da Dallapiccola a Malipiero, da Berio a Maderna) o concentrata sulle figure di donne compositrici nelle «nuove musiche popolari» o sull'approfondimento all'interno dei festival di parola di momenti o opere di scrittori, filosofi, economisti, scienziati etc. italiani, o, infine, nella proposta di rassegne volte a scoprire nuovi talenti nostrani.
  - L'ibridazione dei linguaggi espressivi
    - Mpr è il luogo delle contemporaneità e della sperimentazione artistica e culturale, proponendo una serie di attività e di produzioni centrate sull'ibridazione dei linguaggi espressivi, sia in senso interdisciplinare con proposte capaci di far dialogare arti e discipline diverse, sia in senso divulgativo, mescolando la cosiddetta cultura alta e formalizzata con le culture popolari e più mainstream. Ciò si rende possibile in parte attraverso l'accoglienza di artisti in residenza che svilupperanno progetti di durata pluriennale, in parte attraverso la sperimentazione e la proposta di nuovi format che mescolano intrattenimento, informazione, divulgazione, in parte attraverso progettualità specifiche soprattutto nel settore della Danza e delle Arti Visive a partire dalle loro relazioni con la musica.
-

---

## 4. La Progettazione Culturale

# Valorizzare la vocazione culturale di MpR: *gli indirizzi editoriali e i nuovi pubblici*

- MpR deve proporre un palinsesto che sia un insieme di rassegne e di festival, suddivisi per genere e per ambiti, che articolandosi nel corso dell'anno costituiscono una programmazione editoriale chiara e leggibile, in grado di incontrare la molteplicità di pubblici cui la Fondazione si rivolge. MpR, infatti, per propria natura è orientata verso pubblici eterogeni, una ricchezza che va da un lato ampliata coinvolgendo nuove nicchie e dall'altro organizzata per linee editoriali chiare, ciascuna rivolta ad un target specifico, rifuggendo dai grandi contenitori generici che indeboliscono la proposta culturale della fondazione e determinano l'assimilazione del suo brand con il brand «Auditorium» e la conseguente prevalenza del contenitore sul contenuto.
- MpR deve integrare gran parte della propria programmazione con modalità di fruizione a distanza, per coinvolgere pubblici normalmente non avvezzi al consumo culturale. La fruizione dal vivo e da remoto devono integrarsi sempre più, ampliando e valorizzando i contenuti e le modalità di offerta culturale. Infatti, fra gli effetti dei lockdown del 2020, la fruizione a distanza dello spettacolo della cultura, ha determinato l'avvicinamento di pubblici meno esperti, offrendo un'opportunità che ha semplificato e reso più accessibile la fruizione della cultura, soprattutto ai più giovani, facendo emergere nuovi bisogni la cui soddisfazione, anche dopo il ritorno al live, potrà avvenire soprattutto attraverso la fruizione remota\*.
- L'intensificazione della produzione culturale e la valorizzazione di artisti e orchestre residenti (vedi) costituisce un'opportunità unica di circuitazione sul territorio nazionale e internazionale delle produzioni MpR, consentendo un ampliamento quantitativo e qualitativo della propria platea.
- D'altra parte, il progetto di copertura della cavea (nato per rispondere alle restrizioni Covid-19, che ha superato il primo vaglio degli organi competenti) può costituire una potenzialità di aumento della programmazione nei mesi invernali, facilitando l'ampliamento e la differenziazione dei target, anche alla luce di un prevedibile aumento della domanda di aggregazione outdoor.

\*cfr. I consumi culturali degli italiani ai tempi di Covid-19: vecchie e nuove abitudini, Ipsos - Intesa Sampaolo

---

---

## 4. La Progettazione Culturale

# Trasformare la vocazione di MpR: *la dimensione nazionale e internazionale*

- MpR deve proporsi come centro innovativo di produzione culturale assumendo un posizionamento proprio, unico e riconoscibile, nel panorama culturale nazionale, attraverso:
    - La centralità delle Arti e delle Culture Italiane, che la rende l'Unica istituzione culturale italiana permanentemente dedicata alla loro valorizzazione, in termini contemporanei e retrospettivi;
    - La circuitazione delle proprie produzioni sul territorio nazionale, facendo leva in particolare sulle orchestre, sulle nuove formazioni, sugli artisti residenti (vedi) e sulla danza, che la qualificano come l'unica istituzione italiana multidisciplinare nello spettacolo dal vivo;
    - L'accoglienza e l'ospitalità delle nuove progettualità emerse e sperimentate sui territori, che la qualificano come punto di riferimento dell'innovazione culturale italiana.
  - MpR, d'altra parte e per la stessa finalità deve costruire una propria vocazione internazionale, attraverso:
    - La proposta di progetti e di produzioni capaci di inserirsi negli abituali circuiti di distribuzione di spettacolo dal vivo;
    - Il collegamento stabile con il Ministero degli esteri e la rete degli Istituti di Cultura all'estero, finalizzato alla circuitazione delle proprie produzioni musicali, delle orchestre e degli artisti residenti;
    - La realizzazione di progetti, rassegne e festival in co-produzione e/o partnership con le Ambasciate e con gli Istituti di Cultura stranieri presenti a Roma, che costituiscono una presenza unica nel panorama nazionale;
    - La partnership con festival e/o istituzioni straniere e nazionali a vocazione internazionale;
    - La distribuzione in streaming delle proprie produzioni stringendo legami e collaborazioni con il ricco panorama di reti e associazioni di italiani all'estero.
    - L'accoglienza di produzioni internazionali non solo in normale circuitazione, ma anche in esclusiva.
    - Il collegamento, attraverso le proprie produzioni, con grandi eventi generalisti internazionali, quali ad es. Expo, etc.
-

---

## 4. La Progettazione Culturale

# Trasformare il Parco della Musica da spazio a luogo: *distretto culturale e complesso monumentale contemporaneo*

- Il Parco della Musica deve trasformarsi, attivando una serie di progetti in partnership con altri soggetti culturali e/o imprenditoriali, in un distretto culturale in stretta relazione con il territorio circostante e con le comunità che lo abitano, anche in risposta alla crisi determinata dalla pandemia che ha elevato la domanda di progetti e di attività di prossimità. Questa trasformazione deve determinarsi da un lato facendo leva sulla forza attrattiva costituita dal manufatto progettato dall'*archistar* Renzo Piano, dall'altro sulla sua dimensione monumentale contemporanea, determinata dal manufatto stesso, dalla presenza di giardini e aree esterne, dalla presenza di musei e di aree archeologiche, ma anche dall'insistenza di una serie di attività commerciali, dalla ristorazione, all'editoria e alla discografia, al design e all'alta fedeltà. L'intera superficie esterna deve diventare un luogo aperto alla quotidianità, integrato di servizi o aree di intrattenimento per diverse tipologie di pubblici (adulti, runner, ragazzi, studenti, anziani, bambini) da fruirsi a prescindere dalla programmazione di spettacoli e di eventi culturali. Gli spazi interni devono essere valorizzati nella loro dimensione architettonica attraverso visite guidate diversificate per pubblici differenti; le collezioni custodite dai musei e l'area archeologica devono ridiventare aperti e frequentabili quotidianamente e rientrare nell'offerta museale cittadina; la riapertura di *Auditorium Expo* deve aumentare l'offerta con poche ma qualificate mostre di elevata attrattività, con una programmazione continuativa; lo spazio *Auditorium Arte* deve ospitare piccole mostre divulgative e qualificarsi come *project room* finalizzata a valorizzare giovani talenti.
-

---

## 4. La Progettazione Culturale

### Rigenerare le ricchezze dimenticate: *La Danza, le Arti Visive, le orchestre residenti*

- La danza ritorna ad essere un tassello essenziale della produzione di MpR, sia attraverso il rilancio del festival *Equilibrio* (che ha costituito anche un laboratorio di partnership con ambasciate e istituzioni straniere), sia attraverso la proposta di una serie di produzioni, anche in collaborazione con altre istituzioni, che alimentino un programma continuativo nel corso dell'anno.
  - Le Arti Visive costituiscono un possibilità di ampliamento dell'offerta di MpR
    - La riapertura di *Auditorium Expo* è funzionale a rigenerare la proposta di mostre e di eventi espositivi di MpR, seguendo due linee principali: una linea di produzioni di alto livello e di valenza internazionale (una mostra all'anno) incentrate sul dialogo o il collegamento fra la musica e le arti visive, capaci di attrarre il grande pubblico dell'arte contemporanea; una linea di mostre più mainstream, adatte ad un pubblico meno esperto, e comunque sempre fortemente incentrate sul rapporto con la musica.
    - *Auditorium Arte*, tenuto conto della sua collocazione fisica, diventa lo spazio della divulgazione (con piccole mostre collegate ai programmi e ai festival di MpR) e lo spazio della valorizzazione di giovani talenti, trasformandosi per alcuni mesi all'anno in *project room*.
  - Le 2 orchestre residenti ritornano al centro di progettualità specifiche e pluriennali prodotte da MpR, anche facendo leva sull'autorevolezza che, ciascuna nell'ambito del proprio genere musicale, ha saputo acquisire negli anni, anche attraverso collaborazioni prestigiose. In particolare:
    - con la PMCE si sviluppano dei programmi da un lato volti a valorizzare alcuni grandi nomi della musica italiana contemporanea e a ibridare generi musicali diversi, anche attraverso rivisitazioni e riscritture, dall'altro in collaborazione con altre importanti istituzioni (Biennale di Venezia, Chigiana Festival, etc.);
    - con la OPI si sviluppano una serie di concerti e di rassegne a cadenza annuale collegate a ricorrenze specifiche, uno o più eventi speciali collegati a ricorrenze particolari (ad es: settecentenario Dantesco) o volti a valorizzare giovani musicisti e un coinvolgimento in alcune attività di *per Roma*, il programma realizzato sul territorio urbano anche con fini partecipativi e con ricadute sociali (vedi).
-

---

## 4. La Progettazione Culturale

# Rigenerare la Casa del Jazz : *Centro di produzione e formazione / Parco Urbano*

- La *Casa del Jazz* diventa, analogamente al Parco della Musica, un piccolo distretto urbano, collocato nel I Municipio, rigenerato come spazio di produzione discografica, spazio formativo, centro di documentazione, parco urbano aperto al pubblico, in grado di ospitare eventi all'aperto sia di natura culturale che di natura commerciale. Infatti, a seguito della nuova convenzione siglata con il Comune di Roma per il triennio 2020/22, la *Casa del Jazz* diventa un bene in concessione a titolo gratuito di MpR, che non deve più occuparsi della sola programmazione, ma della gestione dell'intero bene, costituito da tre palazzine (una adibita a ristorante appaltato a gestore terzo; una adibita a sala di registrazione e foresteria; una, il corpo principale, adibita a uffici, mediateca e sala concerti) e dal grande parco esterno, utilizzato durante la stagione estiva per la programmazione concertistica all'aperto.
  - In particolare, nella *Casa del Jazz*:
    - si rilancia l'attività di sala di registrazione, attraverso una serie di investimenti tecnologici già finanziati, sia per scopi legati all'etichetta discografica di MpR sia con finalità commerciali;
    - si riqualifica, anche attraverso accordi anche con i corsi di laurea dedicati, il centro di documentazione e l'archivio;
    - si fortifica la vocazione di centro di formazione per discipline musicali, sia attraverso corsi ad hoc, sia attraverso partnership continuative con atenei;
    - si rigenera il grande parco che diventa funzionale al servizio della cittadinanza, con aree dedicate ai bambini e aree specifiche per cani, e allo sviluppo di eventi culturali e commerciali di varia natura.
  - L'attività di programmazione musicale è incentrata, secondo la medesima filosofia adottata per la programmazione di MpR, su un palinsesto articolato in una serie di rassegne, festival e programmi specificamente legati al mondo del jazz, con una particolare attenzione alla valorizzazione di giovani talenti e della musica d'insieme.
-

---

## 4. La Progettazione Culturale

# Sperimentare nuovi progetti culturali: *gli Artisti Residenti; le Nuove Formazioni Residenti; i Festival*

Tre nuovi progetti si sviluppano nel corso del quadriennio:

- *Artisti in Residenza* è un progetto che mira ad accogliere con una programmazione pluriennale artisti di grande rilevanza e notorietà che realizzeranno una parte rilevante della propria attività sotto l'egida di MpR, facilitando negli abituali circuiti distributivi la circolazione di tali produzioni, sempre incentrate su temi e progettualità innestati negli indirizzi culturali della Fondazione. Nel corso del quadriennio si ipotizzano 4 Artisti in Residenza, due per l'intero periodo (Nicola Piovani e Ascanio Celestini), due per il biennio 2023/24.
  - 2 sono le nuove formazioni residenti:
    - La Jazz Ensemble Parco della Musica, che riprende esperimenti già realizzati in passato e che sarà affidata ad un grande jazzista italiano che svilupperà una progettualità articolata a vari livelli (produzione discografica; programma di concerti; circuitazione in tournée), mescolando artisti di fama di giovani emergenti;
    - La Auditorium Band, una formazione composta da 5/6 strumentisti di alto livello, che da un lato sviluppa progettualità biennali (discografiche e live), dall'altro accompagna la programmazione di MpR con interventi dedicati e specifici in particolare a compimento dei festival di parola. Per il biennio 2021/22 direttore musicale della band è Gigi De Rienzo, che ha sviluppato un progetto incentrato sulle donne compositrici nei generi neopopolari (jazz, rock, pop).
  - I *Festival di parola* e i cicli di incontri costituiscono una costante della produzione di MpR. Ai festival ormai rodati (*Libri come, Festival delle Scienze, Economia come, Lezioni di Storia, Lezioni di Rock, etc.*) se ne aggiungeranno di nuovi a partire già dal 2021. Tuttavia tutti sono caratterizzati da cambi sostanziali del format, finalizzati sia ad adeguarli ad una fruizione a distanza (che nel caso dei festival si è potuto riscontrare essere molto elevata) sia ad ibridarli con forme diverse di intrattenimento (recital, concerti, etc.) funzionali anche ad un ampliamento dei pubblici, oltre che alla fruizione in remoto.
-

---

## 4. La Progettazione Culturale

# Sperimentare progetti partecipativi e di impegno sociale: *per Roma*

- Fedele al proprio naming di «musica *per Roma*», in attuazione dell'art. 4 dello Statuto, la Fondazione propone un progetto da realizzarsi in altri luoghi della città, raggiungendo anche quartieri di periferia e comunque pubblici non fruitori della programmazione dell'Auditorium, per motivi di varia natura, «in sintonia con i bisogni di sviluppo culturale, sociale ed economico dell'area metropolitana di Roma» .
  - *per Roma* nasce con la volontà di:
    - diffondere l'attività produttiva della Fondazione sul territorio urbano;
    - utilizzare la musica come elemento collante delle comunità e fra le comunità diverse che popolano i territori cittadini;
    - valorizzare le esperienze musicali sviluppatesi autonomamente nei territori urbani;
    - generare ricadute sociali, agendo anche in collaborazione con organismi particolarmente dediti a questi fini.
  - *per Roma* diventa un'attività progettuale costante della Fondazione, su base pluriennale, in parte ripetuta e in parte periodicamente rinnovata, che agisce su più leve:
    - l'esibizione delle orchestre e degli artisti residenti in varie zone della città;
    - la realizzazione di eventi di attraversamento musicale urbano e di festival diffusi;
    - la realizzazione di progetti partecipativi di media durata, come ad esempio il Coro Multietnico di bambini;
    - la realizzazione di progetti di forte impegno sociale come i musicisti e le orchestre residenti in «concerto» presso le mense dei poveri della città.
-

---

## 4. La Progettazione Culturale

# Sperimentare nuove modalità di relazione con i pubblici: *AuditoriumPlus*

- *AuditoriumPlus* è un hub culturale on line finalizzato a ospitare, condividere, distribuire e commercializzare le produzioni di MpR, Accademia di Santa Cecilia e Fondazione Cinema per Roma ad un pubblico ampio e popolare, in maniera facile e sostenibile.
  - Realizzato in partnership con le altre due istituzioni residenti del Parco della Musica, *AuditoriumPlus* ha una duplice natura di content provider e di content creator, tale da configurarlo come uno strumento ideale per creare un cultural market on line aperto e accessibile, accessorio e ausiliario alla programmazione live.
  - Oltre l'emergenza pandemica, nel corso della quale svolge un ruolo fondamentale per distribuire e commercializzare le produzioni, *AuditoriumPlus* è funzionale a soddisfare i bisogni emersi da parte dei pubblici abitualmente «non» culturali che grazie allo streaming, durante il lockdown, hanno «scoperto» lo spettacolo e la cultura, avvicinandosi ad esso, ma che tuttavia, anche dopo il ritorno alle attività live, continuerà a fruirne prevalentemente in remoto.
  - D'altra parte, modalità di produzione abitualmente pensate «anche» per una fruizione in remoto, consentono di integrare abitualmente la programmazione dal vivo con una distribuzione in streaming destinate a pubblici diversi e/o lontani, oltre che ai fruitori stessi dei concerti live, che nel «prodotto» digitale possono trovare contenuti diversi, nuovi e integrati con l'esperienza dal vivo.
  - *AuditoriumPlus* è una piattaforma responsive, basata su applicazioni native per IOS, Android e Chromecast, integrata con Apple Tv, Amazon Prime e le principali smart tv, molto duttile, che consente live streaming, visioni offline e supportata da live chat durante gli eventi, oltre che da un sistema di ticketing sia per eventi singoli che in abbonamento.
  - *AuditoriumPlus* completa la filiera di produzione/distribuzione digitale dei progetti di MpR, implementata già a partire dal novembre 2020 con l'allestimento presso la Sala Petrucci di un teatro di posa tecnologicamente attrezzato funzionale alla realizzazione di progetti audiovisivi da distribuire in streaming e sperimentata a cavallo del 2020/2021 con il programma *Natale Auditorium Digital Edition*, trasmesso a diffusione gratuita sui canali social della Fondazione e su RepubblicaTv e AnsaTv.
-

---

## 4. La Progettazione Culturale

# Qualificare la vocazione formativa e divulgativa: *il Centro di eccellenza*

- MpR, nel corso del quadriennio implementa una serie di attività formative volte a qualificarla come *Centro di eccellenza di formazione e divulgazione delle discipline della musica, delle arti e dello spettacolo* (anche in attuazione dell'art. 5 dello Statuto), articolate in corsi, stages, master, seminari attinenti le discipline artistiche, anche relativamente agli aspetti connessi al management, alla produzione, all'editoria.
  - L'attività formativa si sviluppa lungo due linee principali:
    - La *formazione formalizzata*, ossia quella che rilascia titoli ufficiali con valore legale, da realizzarsi in partnership con atenei o con istituti formativi riconosciuti;
    - La *formazione non formalizzata*, basata, sulla falsariga di importanti esperienze prevalentemente del mondo anglosassone, sull'autorevolezza dell'istituzione che la propone, da realizzarsi basandosi sulla vasta rete di personalità del mondo della musica, dello spettacolo, della cultura che la Fondazione ha costruito nel tempo.
  - Accanto a questi 2 percorsi, si fortifica e si intensifica l'attività divulgativa, rivolta a pubblici più vasti e meno professionalizzati, attraverso:
    - i cicli di lezioni già in essere da anni (*Lezioni di Rock; Lezioni di Jazz; Ritorno al futuro: la musica del XX secolo; Lezioni d'ascolto; Recording Studio*), tuttavia prodotte con modalità che ne consentano anche una fruizione a distanza attraverso *AuditoriumPlus*;
    - l'attivazione di un programma di MasterClass realizzate con i grandi protagonisti della scena internazionale della musica, dello spettacolo e della cultura in generale, anch'esse prodotte con modalità che ne consentano la fruizione a distanza attraverso *AuditoriumPlus*.
-

## 4. La Progettazione Culturale

# Riepilogo progetti culturali al Parco della Musica

	2021	2022	2023	2024
<b>Attività concertistica</b>				
<b>Ciòl Auditorium</b>				
Lezioni di storia	x	x	x	x
Lezioni di rock	x	x	x	x
Lezioni di jazz	x	x	x	x
Ritorno al futuro: la musica del XX secolo	x	x	x	x
Lezioni d'arte		x	x	x
Lezioni di ascolto		x	x	x
Dialoghi matematici	x	x	x	x
Dialoghi filosofici	x	x	x	x
Dialoghi sul diritto	x	x	x	x
Recording Studio	x	x	x	x
Relazioni	x	x	x	x
Masterclass		x	x	x
<b>Festival prodotti Auditorium</b>				
La città in scena	x	x	x	x
Libri Come		x	x	x
Economia come	x	x	x	x
Festival delle scienze	x	x	x	x
Equilibrio		x	x	x
Festival dell'etica pubblica		x	x	x
Festival musicale estivo	x	x	x	x
Natale all'Auditorium	x	x	x	x
Fiera della musica		x	x	x
<b>Festival ospitati o coprodotti e rassegne Auditorium</b>				
Retape	x	x	x	x
Libere di essere	x			
Roma Europa Festival	x	x	x	x
Roma Jazz Festival	x	x	x	x
Roma Gospel Festival	x	x	x	x
<b>Attività fuori sede</b>				
<b>Per Roma</b>				
Concerti e attività presso i condomini romani	x	x	x	x
Marching band	x	x	x	x
"In attesa ti racconto"		x		
Opera per bambini dai 12 ai 24 mesi		x		
Coro multietnico		x	x	x
Attività presso la Caritas	x	x	x	x
Piano city		x	x	x
<b>Artisti e formazioni residenti Auditorium</b>				
PMCE - Parco della Musica Contemporanea Ensemble	x	x	x	x
OPI - Orchestra popolare italiana dell'Auditorium Parco della Musica	x	x	x	x
Jazz Ensemble del Parco della Musica	x	x	x	x
Auditorium Band	x	x	x	x
Nicola Piovani	x	x	x	x
Ascanio Celestini	x	x	x	x

## 4. La Progettazione Culturale

# Riepilogo progetti culturali alla Casa del Jazz

	2021	2022	2023	2024
<b>Attività concertistica</b>				
Cicli Casa del jazz				
Lezioni sulla storia del jazz	x	x	x	x
Lezioni musicali di jazz aperte al pubblico	x	x	x	x
<b>Festival prodotti Casa del jazz</b>				
Summertime	x	x	x	x
<b>Festival ospitati o coprodotti e rassegne Casa del Jazz</b>				
Concerti nel parco	x	x	x	x
Striscia di terra feconda	x	x	x	x
Jammin'	x	x	x	x
<b>Jazz campus Casa del Jazz</b>				
Master II livello in collaborazione con Roma Tre		x	x	x
Jazz kids orchestra	x	x	x	x
Nuove attività formative	x	x	x	x

---

# 5. Le Politiche di Branding

---

## 5. Le Politiche di Branding

# 3 Brand, 3 universi significativi unici e distinti

Gli interventi culturali volti a:

- valorizzare la vocazione culturale di MpR, farle acquisire una dimensione internazionale e qualificarla come centro innovativo di produzione culturale;
- trasformare l'Auditorium Parco della Musica da spazio a luogo, esaltandone l'attrattiva delle architetture dell'archistar Renzo Piano, valorizzandone gli spazi esterni e i musei interni;
- rigenerare la Casa del Jazz e qualificarla sia come centro di produzione e formazione, che come luogo «pubblico» aperto alla cittadinanza;

devono essere accompagnati da adeguate strategie per ciascuno dei 3 brand, per:

- valorizzarli singolarmente esaltandone l'identità;
- renderli indipendenti l'uno dall'altro;
- determinare per ciascuno di essi un nuovo posizionamento;

al fine di trasformare radicalmente la percezione complessiva, determinando 3 universi significativi unici e distinti, con strategie volte a valorizzare le singole visual identity come asset valoriali e aprendosi alla possibilità di sperimentare possibilità di commercializzazione, in licensing, di prodotti brandizzati in diverse categorie.

---

---

## 5. Le Politiche di Branding

### 3 brand, 3 posizionamenti differenti

- MpR, in qualità di centro innovativo di produzione culturale, si rivolge ad un insieme costituito da nicchie di pubblici abitualmente «culturali» facendo leva su:
    - la qualità e gli «attributi» dell'offerta e la differenziazione della distribuzione (live/remoto);
    - la differenziazione della propria offerta, definendo una declinazione articolata della visual identity;
    - un'adeguata profilatura dei target, incentrata su un CRM dinamico e continuativo;
    - strategie mirate per ciascun target, con programmi di fidelizzazione, incentive e benefit;
    - strategie volte a valorizzare la visual identity e finalizzate alla commercializzazione di prodotti a brand MpR.
  - Auditorium Parco della Musica, in qualità di complesso monumentale contemporaneo, si rivolge a pubblici ampi, «culturali» e «non culturali», di residenti e di turisti, facendo leva su:
    - la valorizzazione dell'attrattività delle architetture archistar e la rigenerazione complessiva del luogo e del territorio;
    - la moltiplicazione e la differenziazione delle «occasioni» di consumo/visita;
    - la differenziazione e la qualità dell'offerta sia singola che complessiva;
    - strategie volte a valorizzare la visual identity e finalizzate alla commercializzazione di prodotti a brand Auditorium.
  - Casa del Jazz, in qualità di centro di produzione e formazione nonché di parco urbano, si rivolge ad alcuni target specifici, dalla grande e articolata «nicchia del jazz», ai diversi e specifici pubblici interessati alla formazione, ai residenti, facendo leva principalmente su:
    - la qualità e gli «attributi» dell'offerta;
    - la specificità delle occasioni di consumo;
    - la valorizzazione del luogo, attraverso una strategia prevalentemente site specific;
    - strategie volte a valorizzare la visual identity e finalizzate alla commercializzazione di prodotti a brand Casa del Jazz.
-

---

# 6. I Processi gestionali

---

## 6. I Processi gestionali

### Pianificare le attività su base pluriennale: *il Process management*

- La programmazione di medio – lungo periodo necessita la selezione di metodologie di lavoro funzionali a raggiungere gli obiettivi strategici quadriennali con l'individuazione dei risultati intermedi indispensabili per sostenere il percorso da seguire: per far questo l'insieme delle componenti gestionali (risorse umane, finanziarie e temporali) dovranno coniugarsi con la metodologia del Process Management.
  - Occorre dunque definire per ciascuna iniziativa/progetto di cui è composto il Piano complessivo:
    - l'insieme delle attività tra loro coordinate in maniera funzionale;
    - per singola attività definire uno specifico obiettivo da completare con determinate specifiche;
    - individuare tempi di inizio e fine ben definiti (cronoprogramma);
    - reperire le risorse necessarie (umane, strumentali e finanziarie);
    - interagire in maniera pluridisciplinare o multifunzionale rispetto alla struttura organizzativa.
  - Gli obiettivi intermedi sono definiti in sede di programmazione annuale con l'approvazione del relativo budget di funzionamento e dimensione organizzativa necessaria.
  - Gli indicatori di risultato (KPI) devono essere specifici, misurabili e realistici; il sistema di verifica e controllo (audit) deve essere tempestivo e oggettivo, in modo tale da facilitare una immediata ri-programmazione degli obiettivi.
-

---

## 6. I Processi gestionali

# Mantenere e rafforzare il livello e la capacità di autofinanziamento: *il Cruscotto di Gestione*

- La complessiva pandemia sanitaria e la sostanziale modifica della struttura convenzionale con il Comune di Roma rende necessario un monitoraggio tempestivo della capacità della Fondazione di autofinanziarsi.
  - La sostanziale minore fruibilità degli spazi fisici, che negli anni passati ha generato risultati soddisfacenti in termini di partecipazione fisica e ricavi commerciali, e la individuazione di un unico contributo di funzionamento per gli scopi e le attività statutarie, previsti negli articoli 3 e 4, della Convenzione sottoscritta nel 2020 hanno reso indispensabile modificare i principi di pianificazione economica con una più puntuale individuazione dei costi di struttura (tendenzialmente con natura più rigida e fissa) e dei costi di produzione (per loro natura variabili e flessibili).
  - Si implementa e si integra un nuovo sistema di controllo di gestione, non solo con funzione di monitoraggio periodico e reporting interno, ma anche con una forte connotazione di budgeting di medio lungo/periodo e strumento predittivo dei fabbisogni.
  - Il Cruscotto di Gestione, altamente informatizzato e periodicamente validato dagli organi di audit interni ed esterni, consente di gestire le risorse pubbliche e private a disposizione della Fondazione con i «principi di efficienza, efficacia ed economicità e nel rispetto delle prescrizioni e delle disposizioni normative previste» (cit. articolo 4, comma 1, della Convenzione).
-

---

## 6. I Processi gestionali

# Aumentare l'impegno economico nelle produzioni culturali: *gli Investimenti Immateriali*

- L'individuazione di un sistema di gestione dei costi di struttura e dei costi variabili di produzione più funzionale agli scopi statuari e convenzionali con il Comune di Roma (in termini anche di rendicontazione), consente di programmare con maggiore efficacia gli investimenti nelle produzioni artistiche e culturali.
  - La chiara selezione delle opportune fonti di finanziamento incrementa la capacità della Fondazione di distinguere la componente di investimento in produzioni di medio-lungo periodo, che porteranno un ritorno economico e finanziario in un arco temporale più ampio, alimentando in tal modo le politiche di incremento del Patrimonio Immateriale della Fondazione, dalla componente più direttamente indirizzata alla realizzazioni di progetti ed iniziative «a consumo», la cui utilità economica si esaurisce nel corso di un singolo esercizio.
  - Obiettivo di lungo periodo sarà, pertanto, l'incremento della dotazione patrimoniale della Fondazione sia materiale (nuove infrastrutture logistiche) sia immateriale (titoli e diritti su produzioni artistiche e culturali) senza intaccare la condizione fondamentale di equilibrio economico e finanziario annuale.
  - Il ruolo centrale nel panorama artistico e culturale nazionale ed internazionale viene consolidato con una valorizzazione non solo degli spazi architettonici a disposizione, che assumeranno sempre di più valore «monumentale» qualificando il brand «Auditorium», ma anche con la costruzione di un patrimonio di produzioni ad alto valore artistico, che condurranno ad un riposizionamento dei brand "Fondazione Musica per Roma " e "Casa del Jazz".
-

---

## 6. I Processi gestionali

### Incentivare politiche di fundraising per compensare il rischio d'impresa: *la pianificazione finanziaria*

- L'analisi della produzione di ricavi commerciali ha risentito in maniera significativa dalla crisi sanitaria in corso, riducendo la capacità di realizzare ricavi commerciali della Fondazione di circa 9 milioni di euro (decremento anno 2020), ponendo la prospettiva di un complessivo riposizionamento delle politiche commerciali al centro della strategia di programmazione dei prossimi anni.
  - La maggiore stabilità dei flussi di finanziamento pubblico derivanti dalla nuova convenzione con il Comune di Roma, che fissa il contributo di funzionamento in € 7.650.000 per il triennio 2020-2021, con i significativi benefici finanziari anche in termini di IVA, coniugata con la stabilizzazione dei costi di struttura, finanziariamente sostenuti dal complessivo livello atteso di contribuzione pubblica che si assesta su € 9.340.000, consente di programmare le politiche di sviluppo commerciale con un significativo grado di affidabilità e sicurezza.
  - Pianificare le strategie di sviluppo della produzione culturale con strumenti di analisi dei relativi costi variabili, valorizzando gli investimenti produttivi diretti, con l'assunzione di maggiori rischi di natura commerciale, impone un potenziamento delle politiche commerciali, anche attraverso accordi e partnership, finalizzati a rafforzare potenziali fonti di reddito (studi di registrazione; teatro di posa; etc.).
  - La struttura dedicata al fundraising (inteso come l'insieme delle attività di sponsorship, partnership, art bonus, attivazione finanziamenti nazionali e comunitari, etc.) deve fungere da regia della programmazione delle produzioni artistiche e culturali; in sostanza si tratta di riprogrammare il ciclo di raccolta fondi, passando ad una strategia più «captive» per coinvolgere i sostenitori nella fase di programmazione degli obiettivi produttivi piuttosto che nella tradizionale dinamica di raccolta passiva di «donazioni» liberali.
-

---

## 6. I Processi gestionali

# Implementare l'informatizzazione dei processi gestionali: *il nuovo Enterprise Resource Planning (ERP)*

- L'insieme degli interventi gestionali posti in essere è supportato da un nuovo sistema informativo aziendale, tecnologicamente avanzato, in grado di integrare tutti i processi di «business» rilevanti (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità ecc.)
  - Le attività della Fondazione sono caratterizzate da una struttura funzionale in cui il costo del valore aggiunto (composto da lavoro e organizzazione) è percentualmente sempre più importante del costo delle materie prime, per aumentare efficienza e redditività non è, pertanto, sufficiente acquistare al minor prezzo, ma è assolutamente necessario ottimizzare tutti i processi organizzativi aziendali, e questo può essere realizzato unicamente introducendo una “spina dorsale informatica” che elimini sprechi ed errori.
  - In primo luogo occorre evitare che l'organizzazione sia “spezzata” o divisa in compartimenti stagni; il flusso delle informazioni deve essere un “flusso continuo”, mentre la direzione delle diverse aree o reparti deve utilizzare strumenti in grado di favorire un continuo coordinamento dei processi decisionali.
  - In conseguenza a una progressiva riduzione dei costi dell'ICT (Information and Communication Technologies), la Fondazione procederà con un programma di investimenti teso a sostituire i vecchi “programmi dipartimentali” (software per la sola programmazione degli eventi, la sola amministrazione, ecc.), prima con sistemi “gestionali” (il cosiddetto “software gestionale”), e poi con i cosiddetti ERP, sistemi integrati che gestiranno in modo sinergico tutti i processi aziendali.
  - Le aree di intervento su cui agire per ottimizzare i processi e recuperare efficienza sono oggi due:
    - una interna, che coinvolge gli attori che operano internamente alle “mura” della Fondazione;
    - una esterna, che coinvolge tutti i soggetti esterni, siano essi operatori aziendali esterni (venditori, consulenti, tecnici) oppure le terze parti che compongono la filiera (fornitori, filiali, distributori, clienti).
-

---

## 6. I Processi gestionali

# Rafforzare la governance in qualità di «partecipata pubblica»: *le regole di ingaggio*

- Le continue evoluzioni interpretative in merito ai vincoli normativi applicabili agli Enti soggetti al controllo pubblico, rendono indispensabile un nuovo modello di funzionamento che sia in linea con la configurazione giuridica della Fondazione.
  - Si procederà, pertanto, a definire la compliance delle varie procedure gestionali interne, al fine di individuare il set di «regole d'ingaggio» che occorre implementare in ogni fase della vita amministrativa della Fondazione.
  - La ridefinizione, in corso, delle procedure da parte della KPMG, insieme ad un modello organizzativo più strutturato sulle questioni legali e sul sistema interno di self-audit, consente di rendere più efficiente l'insieme delle decisioni gestionali.
  - In tale ottica il sistema interno di rendicontazione delle attività ha una molteplicità di finalità: dal necessario adempimento tempestivo degli obblighi connessi alla gestione di fondi pubblici alla codifica dei sistemi di acquisto e di monitoraggio interno dei KPI.
-

---

# 7. I Processi organizzativi

---

## 7. I Processi organizzativi

# Interventi organizzativi: situazione attuale e linee direttrici

L'attuale configurazione organizzativa della Fondazione è articolata in 13 aree funzionali in riporto all'amministratore delegato organizzate per micro attività generali. In termini operativi questo genera:

- Bassa responsabilizzazione in termini di condivisione degli obiettivi comuni e dell'operatività complessiva;
- Squilibrio del dimensionamento delle aree, non corrispondente al carico delle attività ricostruite e conseguente ricorso a professionalità esterne per lo sviluppo delle attività ordinarie;
- Assenza di procedure di supporto che delineino il processo logico di funzionamento.

Gli interventi organizzativi proposti si pongono in una logica di continuità rispetto alle indicazioni emerse nei documenti programmatici e di lavoro di insediamento del nuovo CdA, e si muovono su tre direttrici principali:

- Rafforzamento delle aree critiche generatrici di valore per la Fondazione;
  - Soppressione di alcune ruoli/ posizioni ritenute non funzionali;
  - Razionalizzazione di alcune competenze critiche e dimensionamento carichi di lavoro conseguenti.
-

---

## 7. I Processi organizzativi

### Il nuovo organigramma: indirizzi generali e piano di lavoro

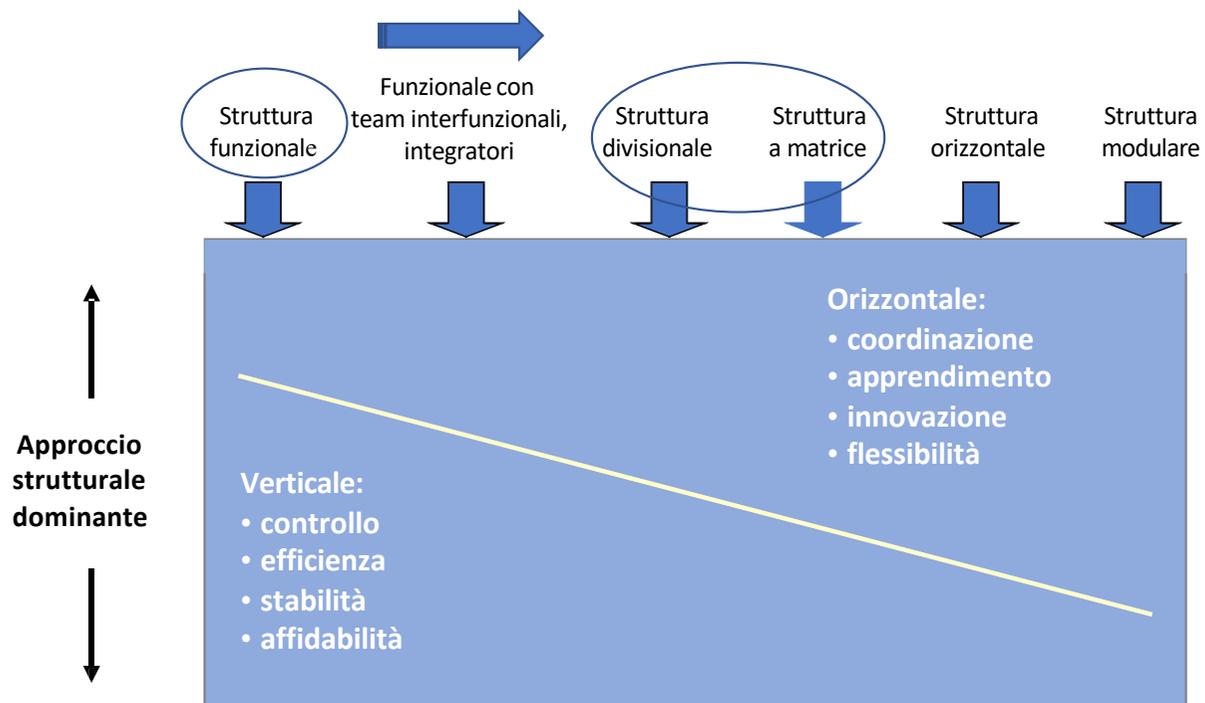
Il nuovo organigramma prevede il passaggio da 13 aree funzionali in riporto all'Amministratore Delegato organizzate per micro attività generali a 3 unità di supporto e 3 unità operative: Servizi, Attività, Innovazione.

Gli obiettivi della nuova organizzazione sono:

- Disegnare una configurazione organizzativa più fluida e più finalizzata alla presa di decisione per sostenere le linee di indirizzo della nuova Governance della Fondazione;
  - Identificare e rendere autonome le attività generatrici di valore per la Fondazione, avvicinando il più possibile il momento decisionale con l'operatività e progettare i flussi logici di relazione fra le attività generatrici di ricavi e le attività a sostegno delle generazione dei ricavi;
  - Riorganizzare le attività di supporto in collegamento con quelle generatrici di valore e con le attività istituzionali e di garanzia della Fondazione;
  - Istituire 1 unità dedicata all'Innovazione, al fine di integrare nuove attività strategiche alle attuali già attive in Fondazione;
  - Definire un piano di formazione permanente al fine di facilitare l'implementazione degli indirizzi organizzativi e favorire la valorizzazione delle professionalità interne alla Fondazione.
-

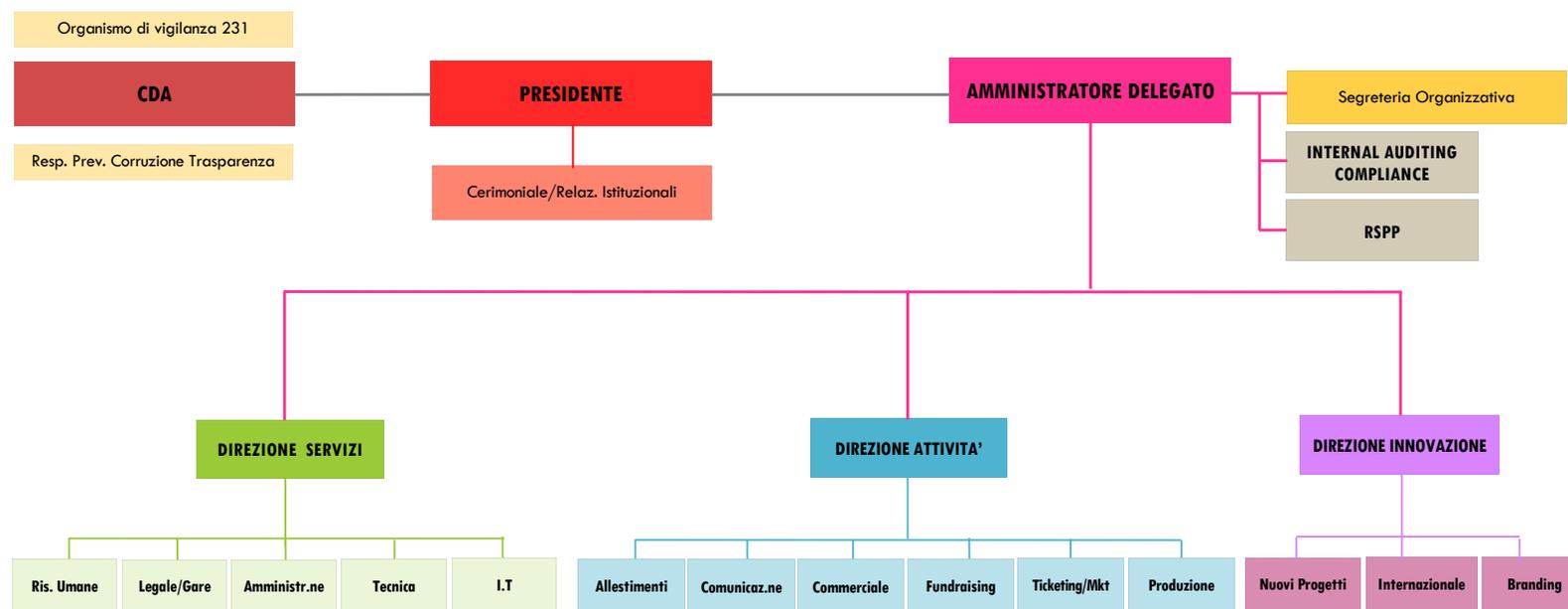
## 7. I Processi organizzativi

### Strutture e tipologie organizzative: la strada intrapresa



## 7. I Processi organizzativi

# La struttura organizzativa: Organigramma provvisorio 2021



---

## 7. I Processi organizzativi

# Macro e micro struttura: le Unità di supporto

- Le unità di supporto sono staff organizzative finalizzate al funzionamento generale dell'Organizzazione.
  - Il nuovo organigramma ne prevede quattro:
    - Segreteria di direzione  
Supporta l'Amministratore Delegato nella pianificazione e gestione degli incontri istituzionali e nei rapporti e nei processi comunicativi con la struttura.
    - Internal Auditing e Compliance  
Responsabile degli obblighi di compliance e di auditing a cui è soggetta la Fondazione.
    - RSPP  
Gestisce processi e procedure di sicurezza e salute in coordinamento col datore di lavoro.
-

---

## 7. I Processi organizzativi

### Le macro strutture: le Unità operative

- Le Unità operative sono le funzioni responsabili della generazione dei ricavi e dei costi a sostegno delle attività.
  - Sono previste tre Unità Operative, organizzate a matrice, interdipendenti fra di loro nella gestione delle attività generatrici di valore dell'Organizzazione
    - **Direzione Servizi**  
Sono raggruppate in questa Unità tutte le attività di supporto allo svolgimento delle attività generatrici di valore della Fondazione.
    - **Direzione Attività**  
Sono raggruppate in questa Unità tutte le attività generatrici dirette di valore.
    - **Direzione Innovazione**  
Sono raggruppate in questa Unità tutte le attività funzionali alla generazione di iniziative strategiche innovative.
-

---

## 7. I Processi organizzativi

### Le macro strutture: la Direzione Servizi

- La Direzione Servizi raggruppa cinque aree:
    - Risorse Umane
      - Gestione delle risorse umane e suoi processi: gestione amministrativa e ciclo di vita. Procedure e processi organizzativi del lavoro. Formazione. Relazioni sindacali.
    - Legale / Gare
      - Gestione del processo degli acquisti e suo efficientamento. Identificazione, valutazione e gestione dei rischi di natura legale e delle procedure avviate. Procedure di gara. Contratti.
    - Amministrazione
      - Gestione contabile, economica e finanziaria di tutte le attività della Fondazione. Budgeting e controllo di gestione.
    - Tecnica
      - Gestione della manutenzione e degli interventi per il funzionamento della struttura fisica e degli impianti. Logistica generale. Supporto alla gestione di eventi da un punto di vista tecnico.
    - I.T.
      - Implementazione e gestione dell'infrastruttura hardware e software della Fondazione.
-

---

## 7. I Processi organizzativi

### Le macro strutture: la Direzione Attività

- La Direzione Attività raggruppa sei aree:
    - **Produzione**
      - Organizzazione e gestione degli eventi culturali, spettacoli e mostre e produzione musicale live e streaming.
    - **Ticketing / Promozione / Marketing**
      - Gestione dinamica della biglietteria; profilazione e gestione dell'utenza; politiche di prezzo e incentive; marketing di prodotto.
    - **Fundraising**
      - Sponsorship; partnership; ricerca e implementazione Bandi nazionali e internazionali; raccolta fondi da istituzioni pubbliche e private.
    - **Commerciale**
      - Ricerca e valorizzazione dei clienti. Gestione e valorizzazione dello spazio (fisico e facilities) per conto di terzi. Gestione delle attività commerciali a servizio delle attività della Fondazione.
    - **Allestimenti**
      - Gestione tecnica degli eventi live e streaming in programmazione; supporto alla gestione tecnica degli eventi commerciali.
    - **Comunicazione**
      - Gestione e implementazione delle attività di comunicazione (offline, online e ufficio stampa) per la promozione degli eventi organizzati in proprio e per conto terzi dalla Fondazione. Gestione piattaforme social e web. Supporto alle attività di comunicazione di area Commerciale; area Ticketing / Promozione / Marketing e area Fundraising.
-

---

## 7. I Processi organizzativi

### Le macro strutture: la Direzione Innovazione

- La Direzione Innovazione promuove iniziative strategiche della Fondazione finalizzate all'allargamento dell'attività istituzionale e alla ricerca di nuove fonti di ricavo.
  - La Direzione Innovazione raggruppa tre aree:
    - Sviluppo nuovi progetti
      - Responsabile della fase di ideazione, di incubazione e sostenibilità di nuovi progetti definiti in base al Piano Strategico quadriennale
    - Sviluppo Internazionale
      - Responsabile della generazione delle relazioni con organismi pubblici e privati finalizzati a realizzare progetti di partnership internazionale; responsabile della valorizzazione e consolidamento con ambasciate, istituti di cultura stranieri, istituti di cultura italiani all'estero.
    - Sviluppo Branding
      - Responsabile dell'implementazione e dell'attuazione delle politiche di brand.
-

---

## 7. I Processi organizzativi

# Attività a sostegno degli interventi organizzativi

- **Capitale Umano: «valorizzazione»**
    - Profilatura delle competenze per valorizzare le professionalità interne, coerente con il disegno organizzativo.
    - Riposizionamento funzionale in base a competenze e necessità organizzative della Fondazione
    - Introduzione di un sistema di valutazione della performance.
    - Avvio di piani di formazione individuali e organizzativi.
  - **Affiancamento: «sostegno»**
    - Accompagnamento on field durante il nuovo processo di organizzazione di lavoro a valle dell'implementazione del disegno organizzativo.
  - **Process Management: «filosofia e strumenti»**
    - Sostegno allo sviluppo di una cultura del lavoro diffusa all'interno della Fondazione ispirata ai valori della cooperazione, all'orientamento al cliente e al rigore e alla trasparenza delle prassi adottate.
    - Rafforzamento degli strumenti di gestione collegati ai processi interni al fine di rendere più fluido e interdependente i meccanismi di divisione e integrazione delle attività della Fondazione.
-

---

# 8. La Sostenibilità economica e finanziaria

## 8. La Sostenibilità economica e finanziaria

# La visione d'insieme: i risultati economici quadriennali

	Valori annui			
	ESERCIZIO 2021	ESERCIZIO 2022	ESERCIZIO 2023	ESERCIZIO 2024
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>				
Ricavi vendita e prestazioni	6.896.213	11.622.485	15.903.485	17.623.485
Contributi istituzionali	9.340.000	9.340.000	9.340.000	9.340.000
Contributi su progetti speciali	300.000	310.000	440.000	500.000
Proventi da fondo di dotazione	-	150.000	150.000	150.000
Ricavi da licensing	-	30.000	70.000	90.000
<b>Totale Valore della produzione</b>	<b>16.536.213</b>	<b>21.452.485</b>	<b>25.903.485</b>	<b>27.703.485</b>
<b>COSTI DI STRUTTURA</b>				
Costi per materiali	40.000	40.000	40.000	40.000
Costi per servizi	4.204.799	4.744.000	4.864.000	4.844.000
Godimento beni di terzi	80.000	100.000	120.000	120.000
Costi per il personale	4.267.212	4.743.113	4.743.113	4.743.113
Costi per organi istituzionali	265.000	265.000	265.000	265.000
Oneri di struttura	261.000	271.000	271.000	271.000
<b>Totale costi di struttura</b>	<b>9.118.011</b>	<b>10.163.113</b>	<b>10.303.113</b>	<b>10.283.113</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>				
Costi per merci	50.000	90.000	90.000	90.000
Costi per servizi	6.654.893	10.095.000	14.197.750	15.964.500
Godimento beni di terzi	400.000	550.000	740.000	800.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>7.104.893</b>	<b>10.735.000</b>	<b>15.027.750</b>	<b>16.854.500</b>
<b>MOL</b>	<b>313.310</b>	<b>554.372</b>	<b>572.622</b>	<b>565.872</b>
Ammortamenti	173.877	428.536	428.536	428.536
Svalutazioni e accantonamenti	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>EBIT</b>	<b>89.432</b>	<b>75.836</b>	<b>94.086</b>	<b>87.336</b>

- Con la sottoscrizione della nuova Convenzione con il Comune di Roma sono stati stabilizzati i flussi istituzionali dei contributi annuali, con significativi benefici in termini economici e finanziari;
- il Piano prevede il recupero di significativi volumi di ricavi di natura commerciale, ripristinando la netta prevalenza dell'attività di mercato rispetto all'istituzionale;
- la gestione del conto economico avrà una netta separazione funzionale tra l'individuazione dei costi di struttura rispetto ai costi variabili della produzione;
- il 2021 deve considerarsi un anno straordinario per le note emergenze sanitarie;
- il risultato intermedio relativo al Margine Operativo Lordo (MOL) dimostra una sostanziale capacità della Fondazione di garantire la copertura degli ammortamenti e della gestione finanziaria e fiscale, evidenziando risultati finali in perfetto equilibrio;
- l'incremento degli ammortamenti, derivanti dal completamento delle manutenzioni straordinarie sino ad oggi in corso di esecuzione, trova adeguata copertura con la contabilizzazione delle risorse fornite dal Comune di Roma.

## 8. La Sostenibilità economica e finanziaria

# La dinamica dei ricavi

	ESERCIZIO 2021	ESERCIZIO 2022	ESERCIZIO 2023	ESERCIZIO 2024
<b>Valore della produzione</b>				
Visite guidate e mostre	50.000	250.000	350.000	500.000
Biglietteria	2.625.000	4.800.000	7.650.000	8.700.000
Produzioni vendute a terzi	-	140.000	260.000	300.000
Locazione spazi e prestazioni di servizi	2.500.000	3.350.000	4.000.000	4.000.000
Affitti commerciali	346.213	397.826	378.826	378.826
Royalties commerciali	50.000	200.000	360.000	400.000
Produzioni audio-video	5.000	10.000	10.000	20.000
Fund raising	900.000	1.800.000	2.200.000	2.600.000
Altri ricavi	420.000	574.659	574.659	574.659
Ricavi da live streaming e pay per view	-	100.000	120.000	150.000
<b>Totale ricavi vendita e prestazioni</b>	<b>6.896.213</b>	<b>11.622.485</b>	<b>15.903.485</b>	<b>17.623.485</b>
Contributo da fondo di gestione (Comune di Roma)	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000
Contributo da fondo di gestione (Regione Lazio)	1.190.000	1.190.000	1.190.000	1.190.000
Contributo fondo di gestione C.C.I.A.A.	500.000	500.000	500.000	500.000
<b>Totale contributi istituzionali</b>	<b>9.340.000</b>	<b>9.340.000</b>	<b>9.340.000</b>	<b>9.340.000</b>
Contributi straordinari				
Altri contributi	300.000	310.000	440.000	500.000
<b>Totale contributi su progetti speciali</b>	<b>300.000</b>	<b>310.000</b>	<b>440.000</b>	<b>500.000</b>
Proventi da fondo di dotazione	-	150.000	150.000	150.000
<b>Proventi/Oneri da fondo di dotazione</b>	<b>-</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>
Proventi da licensing	-	30.000	70.000	90.000
<b>Proventi/Oneri da fondo di dotazione</b>	<b>-</b>	<b>30.000</b>	<b>70.000</b>	<b>90.000</b>
<b>Valore della Produzione</b>	<b>16.536.213</b>	<b>21.452.485</b>	<b>25.903.485</b>	<b>27.703.485</b>

- Obiettivo strategico prioritario è il ripristino dei volumi complessivi del Valore della Produzione oltre i 25 milioni di euro già nel 2023, assestando l'obiettivo per il 2024 ad € 27,7 mio;
- Lo sviluppo dei ricavi sarà realizzato attraverso:
  - sviluppo del business delle visite guidate e mostre permanenti;
  - incremento del numero dei visitatori (biglietteria) attraverso le molteplici offerte di iniziative fruibili;
  - razionalizzazione del venue management (locazioni) che offrirà i «contenitori» in forme nuove e maggiormente fruibili;
  - innovazione delle tecniche di fund raising;
  - altri ricavi per nuovi business (licensing, streaming, etc.).
- I rendimenti annuali del fondo di dotazione, all'interno di una logica finanziaria di minor rischio e bassa volatilità, verranno utilizzati per supportare lo sviluppo di iniziative specifiche previste dallo Statuto;
- L'attuazione di politiche di investimento in produzioni proprie, finalizzate anche ad incrementare il patrimonio immateriale della Fondazione, sarà supportato da nuove politiche di fundraising, qualitativamente diverse dal passato, più orientate a coinvolgere i sostenitori nella fase di programmazione degli obiettivi produttivi piuttosto che nella tradizionale dinamica di raccolta passiva di «donazioni» liberali.

## 8. La Sostenibilità economica e finanziaria

# La dinamica dei costi

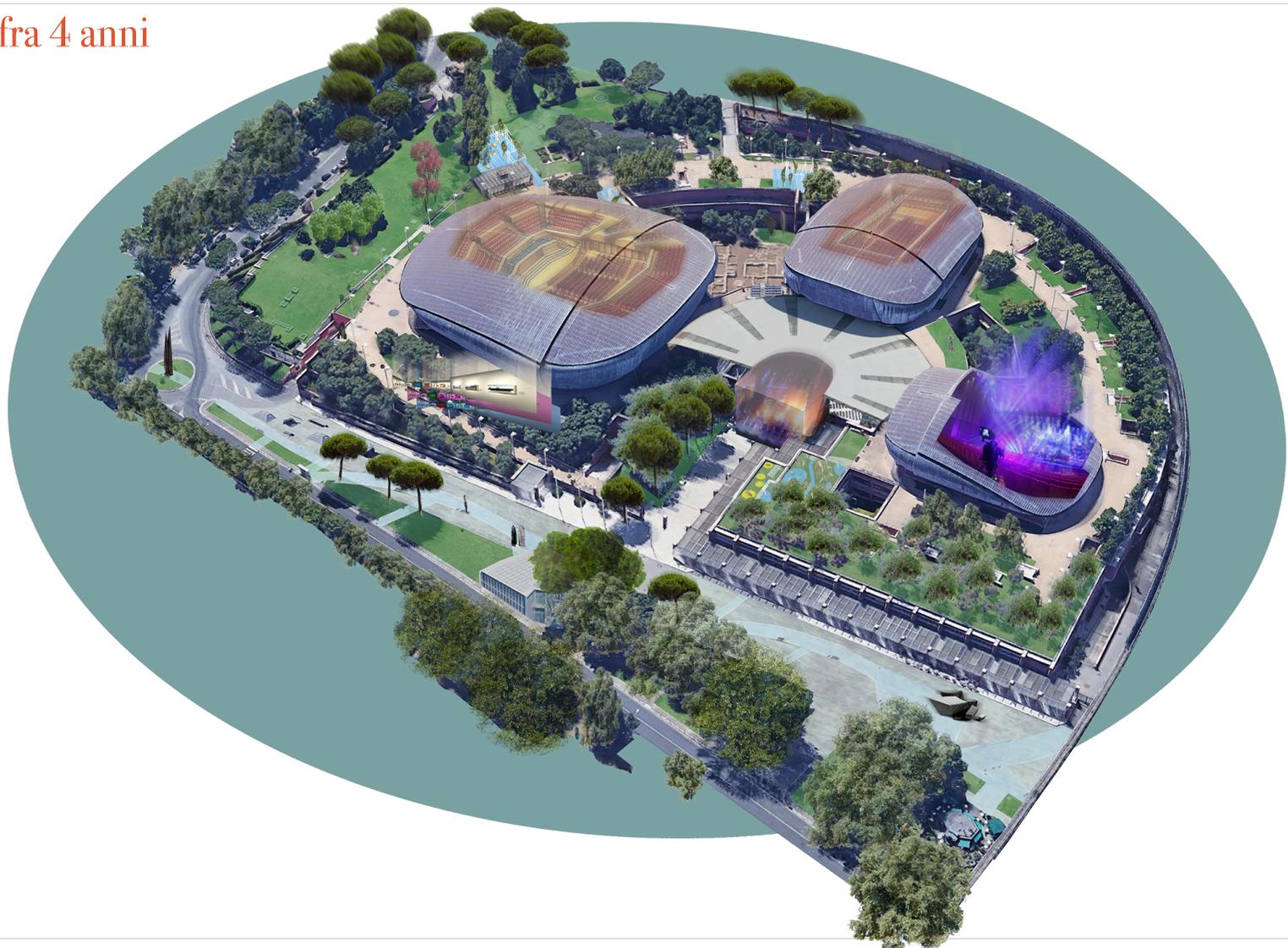
	ESERCIZIO 2021	ESERCIZIO 2022	ESERCIZIO 2023	ESERCIZIO 2024
<b>COSTI DI STRUTTURA</b>				
Costi per materiali	40.000	40.000	40.000	40.000
Costi per servizi	4.204.799	4.744.000	4.864.000	4.844.000
Godimento beni di terzi	80.000	100.000	120.000	120.000
Costi per il personale	4.267.212	4.743.113	4.743.113	4.743.113
Costi per organi istituzionali	265.000	265.000	265.000	265.000
Oneri di struttura	261.000	271.000	271.000	271.000
<b>Totale costi di struttura</b>	<b>9.118.011</b>	<b>10.163.113</b>	<b>10.303.113</b>	<b>10.283.113</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>				
Costi per merci	50.000	90.000	90.000	90.000
Costi per servizi	6.654.893	10.095.000	14.197.750	15.964.500
Godimento beni di terzi	400.000	550.000	740.000	800.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>7.104.893</b>	<b>10.735.000</b>	<b>15.027.750</b>	<b>16.854.500</b>

- I costi verranno gestiti attraverso il nuovo sistema ERP ed il correlato cruscotto di gestione, entrambi consentiranno di ottimizzare le dinamiche di rendicontazione dei contributi istituzionali, con una chiara rappresentazione delle modalità di funzionamento strutturale della Fondazione, con i suoi costi fissi;
- i costi per servizi strutturali sono riferibili essenzialmente ai costi di facility management della struttura (utenze, vigilanza, pulizia, manutenzione, etc.) e si incrementano in stretta correlazione con gli obiettivi di maggiore fruizione degli spazi da parte del pubblico;
- il costo del personale si incrementa, consentendo la piena attuazione del nuovo modello organizzativo;
- i costi variabili di produzione per servizi sono sostanzialmente riconducibili ai seguenti oneri variabili:
  - accoglienza diretta eventi;
  - pubblicità e comunicazione;
  - servizi amministrativi (Siae, etc.);
  - coproduzioni;
  - produzioni dirette;
  - servizi tecnici per gli eventi.
- Il nuovo equilibrio fra i costi diretti di produzione e le coproduzioni rappresenta un cambio qualitativo rispetto al passato in coerenza con i nuovi obiettivi strategici.

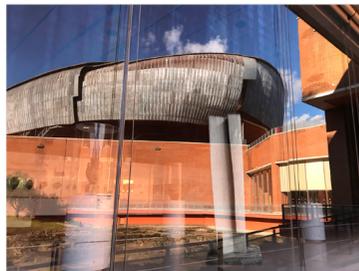
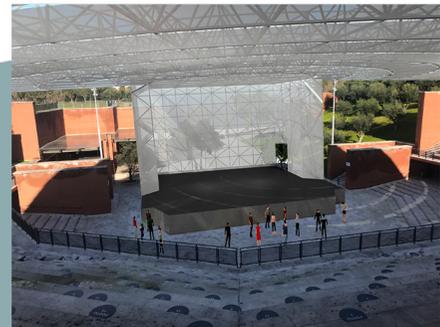
---

# 9. Come saremo fra 4 anni

9. Come saremo fra 4 anni

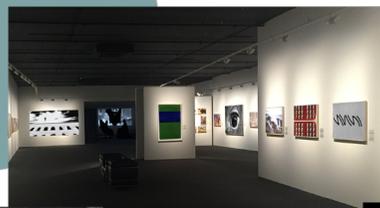
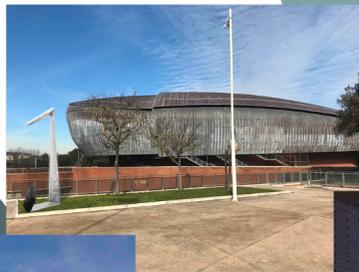


# 9. Come saremo fra 4 anni



lo spettacolo

i musei e le arti visive



l'intrattenimento

