

Nuove logiche e nuovi strumenti per la progettazione. Intervista a Lucio Argano

intervista di **Alessandro Bollo**
gennaio 2005

Con Lucio Argano si apre "Caro Esperto", un ciclo di interviste a professionisti e studiosi del management, del marketing e della progettazione culturale. E' indubbio che negli ultimi anni in Italia si sia verificato un aumento dell'interesse per questi temi e una proliferazione di libri e convegni specialistici; la quantità di informazioni disponibili stimola un ulteriore bisogno di conoscenza e di approfondimento.

A ben vedere sembra di essere giunti ad un giro di boa: alcuni riferimenti teorici, modelli e strumenti di pianificazione e governo dei progetti paiono essere ormai acquisiti da parte degli operatori del settore, in un processo di introiezione o perlomeno di presa di coscienza della loro utilità. Come argomenta Argano nell'intervista, una prima "fame" di managerialità ha trovato soddisfazione in banchetti approntati da economisti e aziendalisti che inizialmente non si sono resi conto che i nuovi ingredienti richiedevano una particolare cura gastronomica e che producevano pietanze del tutto insipide se cucinati secondo le regole dei ricettari in commercio. Questa fase, fortunatamente, sembra essersi conclusa: passata l'indigestione si stanno prendendo le misure (da parte di tutti i soggetti coinvolti) rispetto a certa retorica del management, per dirla alla Luca Zan. I modelli attuali, gli strumenti proposti e le prime risposte fornite stuzzicano nuove domande, rendono più esigenti i palati.

L'idea di questo ciclo di interviste nasce da questa prospettiva ed è rivolta a chi, passata la boa, vorrebbe capire quali nuove rotte lo attendono.

Caro Lucio nella logica della progettazione si è assistito, nel corso degli ultimi anni, ad un passaggio dalla nozione di prodotto culturale a quello di "offerta allargata" di servizi. Quali sono le implicazioni e le opportunità per il project management culturale e cosa vuol dire ragionare in un'ottica di "offerta allargata" di servizio?

Il "prodotto" o anche la "produzione" culturale sono concetti ampiamente definiti in termini di senso e contenuto sotto differenti ottiche, anche di tipo sociologico e filosofico. Restando all'interno di una analisi a carattere gestionale e senza alcuna scientificità dichiarativa intendo questa nozione come un "risultato" della elaborazione, trasformazione o semplice "organizzazione" di alcuni input, molto spesso di natura creativa ed artistica, che si traducono nella proposta di una esperienza.

Ciò che caratterizza la produzione culturale è l'unicità di tale risultato, la sua connotazione "prototipale" e si può dire che per le organizzazioni culturali ed artistiche i processi focalizzati attorno alla realizzazione di questo risultato rappresentano la cosiddetta attività centrale, detta anche caratteristica.

Se tale attività in passato è risultata predominante ed esclusiva, con un corollario di iniziative più che altro funzionali (si pensi alla messa in scena di uno spettacolo come attività centrale ed all'incontro nel foyer con gli artisti protagonisti come attività collaterale certamente subordinata alla principale), oggi nella progettazione culturale ma anche e soprattutto nella definizione di nuovi contenitori culturali e nella loro gestione viene dedicata grande attenzione ad una concezione più ampia di quanto viene proposto, di ciò che viene "offerto", denotando quello che può definirsi un vero e proprio "sistema di offerta".

Si tratta in buona sostanza di una maggiore considerazione delle potenzialità, possibilità ed opportunità che in termini di offerta e benefici vanno a caratterizzare un soggetto culturale, uno spazio o un progetto.

Ecco che accanto all'offerta centrale (che in un linguaggio più aziendale chiameremmo "core"), rappresentata ad esempio in un teatro di prosa dal cartellone di spettacoli teatrali, può essere delineata una cosiddetta "offerta arricchita", costituita ad esempio da una rassegna di danza o da una retrospettiva cinematografica oppure dalla possibilità di assistere a delle prove aperte o ancora da cicli di seminari e lezioni di didattica teatrale. C'è un ulteriore livello di offerta, che ricordavi nella domanda e che corrisponde alla varietà di servizi associabili all'offerta centrale ed a quella collaterale o arricchita, servizi che migliorano la fruizione, assolvono specifiche esigenze e producono in alcuni casi flussi di cassa (si pensi alla prevendita biglietti, al guardaroba, etc.).

Questa visione è abbastanza condivisa: cambia la terminologia ma non la sostanza. Alberto Bentoglio nel suo "L'attività teatrale e musicale in Italia. Aspetti istituzionali, organizzativi e economici" (Carocci, Roma 2003), richiamato anche da Ludovico Solima in "Le imprese culturali" (Carocci, Roma 2004), distingue nel sistema complessivo di offerta tre diverse tipologie di prestazioni, che centra sulla parola "servizio": il servizio di base (che corrisponde all'offerta centrale o core), i servizi complementari che concorrono all'effettuazione del servizio di base ed i servizi accessori che contribuiscono all'arricchimento dell'offerta in generale.

Cerco di chiarire raccontando un caso concreto. Mi sono occupato con la società ADHOC CULTURE lo scorso anno del masterplan e business plan di un nuovo spazio genovese chiamato Casa Paganini. Si tratta dell'ex convento Santa Maria La Nuova situato tra i bellissimi vicoli del centro storico di Genova, recuperato funzionalmente dalla Regione Liguria per Genova 2004 Capitale Europea della Cultura con un pregevole ed intelligente intervento architettonico dell'architetto Stefano Fera e da ARTE, che da un lato ha messo a nuovo un'ala residenziale di vani ed appartamenti e dall'altra ha restituito la parte monumentale del complesso generando uno spazio per attività soprattutto musicali di 230 posti, un foyer di pregio, più altri spazi per uffici e logistica.

Nelle intenzioni originarie c'era la volontà di legare questa struttura ad iniziative musicali, soprattutto di valorizzazione delle figura di Niccolò Paganini, grande personaggio dell'identità ligure.

Ma con grande accortezza, visto l'investimento finanziario per il restauro, la Regione Liguria ha voluto approfondire e capire quali impieghi potevano essere immaginati per quel luogo massimizzandone l'utilizzazione ma anche costruendone una identità precisa e chiara, prima del suo definitivo recupero.

Il lavoro che è stato fatto ha proprio avuto come centro focale la determinazione dell'offerta possibile dello spazio rispetto alle esigenze del territorio e degli attori culturali liguri, pubblici e privati (investigati con una ampia ricognizione e *panel* di interviste) ma anche relativamente ai vincoli ed alle caratteristiche degli asset fisici (una struttura recuperata, per di più luogo d'arte, ha barriere infrastrutturali considerevoli).

Si è proceduto a delineare la missione e l'identità di Casa Paganini, immaginandola come una sorta di "Bottega Rinascimentale" nel campo della musica, intesa metaforicamente come luogo dove stretto è il rapporto tra arte e "artigianato", dove si generano dinamiche di apprendimento sotto la guida di maestri, dove si sperimenta, dove sono prodotte e circolano idee e capacità artistiche. Centrata sulla figura di Niccolò Paganini come desiderato e sui valori dell'innovazione e dell'eccellenza artistica, essa è stata definita idealmente come il *luogo di ogni virtuosismo*.

Su queste linee è stata costruita l'architettura del sistema di offerta. Per quanto concerne l'offerta *core* sono stati individuati tre profili: quello dell'attività concertistica pura, intendendo la casa come "casa di tutte le musiche" e non solo della musica classica; quello dell'alta formazione e perfezionamento nel campo delle arti della scena; l'ultimo profilo, infine, è rivolto alla creazione di un centro studi e documentazione su Paganini stesso, ma anche sulla musica ligure tradizionale, che in buona parte si ispira all'opera paganiniana. Come offerta arricchita invece si è puntato proprio al tema del virtuosismo per immaginare la possibilità di un cartellone di attività culturali (altre discipline spettacolari come il teatro, la danza, ma anche incontri e conferenze), di una programmazione extraculturale (incontri e manifestazioni legate al virtuosismo ed all'eccellenza in altri ambiti, come ad esempio l'architettura, lo sport, la cucina, la vela, per citare soltanto alcune tematiche ospitate). Ed infine attività legate all'immobile vero e proprio, alla sua storia ed alle opere artistiche, soprattutto quelle pittoriche e i reperti archeologici, in grado di strutturare uno specifico profilo di offerta, come ad esempio visite guidate. In tema di offerta di servizi sono stati accertati quattro possibili indirizzi: attività di infopoint nel quartiere per le manifestazioni culturali della città, attività editoriale e di merchandising su Paganini, la locazione degli appartamenti della parte residenziale, la locazione degli spazi per attività diverse (assemblee, registrazioni musicali, prove, ecc..).

La gamma e la tipologia delle specifiche iniziative che rientrano nei diversi profili di offerta sono numerose: a titolo esemplificativo per l'attività *core* si va dai concerti di ogni genere musicale ai festival alle produzioni in residenza ai corsi brevi e lunghi, ai seminari, all'alfabetizzazione musicale, all'educazione all'ascolto, alla divulgazione su Paganini, agli studi ed ai convegni.

Se per un nuovo spazio culturale che si apre ad una fruizione può sembrare naturale concepire una offerta esplorandone le diverse direttrici e vocazioni, interessante è l'allargamento di questo concetto nell'ottica della progettazione degli eventi.

L'evento culturale, come una singola mostra o una rassegna di film, per sua stessa morfologia e fisiologia ha limiti oggettivi nella temporaneità ed eccezionalità del manifestarsi ed una estrema concentrazione sull'idea-progetto, cuore dell'avvenimento.

Eppure, citando un altro lavoro da poco concluso, come il programma Grandi Mostre d'Arte sul Lago Maggiore, frutto di un piano di marketing territoriale derivante da un PIC Interreg tra Italia e Svizzera e coinvolgente le tre sponde del Lago, la progettazione di ogni singola mostra, definibile come l'offerta centrale dell'evento, ha visto eguale enfasi di ideazione e pianificazione di attività arricchite, come ad esempio le visite animate, la valorizzazione delle *location* con itinerari, l'allocatione in concomitanza con le aperture espositive di eventi collaterali come reading oppure concerti, conferenze, workshop. Infine l'offerta di servizi, da quelli prettamente connessi alla fruizione (audioguide, Kindergarten, numero verde informativo, etc.) al bookshop, caffetteria, merchandising.

La logica centrale di questo approccio è il rafforzamento dell'accesso e della partecipazione all'esperienza e la capacità di costruirne maggiore valore, anche rispetto al prezzo pagato ed alle forme di sussidio magari ricevute (pubblico-privato).

I vantaggi oggettivi possono essere diversi: sviluppando ed integrando profili di offerta a quella centrale possono essere consolidate o sviluppate linee e tematiche culturali ed artistiche, può generarsi maggiore attrattività e visibilità, anche dal punto di vista della comunicazione ed immagine, possono generarsi forme e fonti di introito diverse o anche solo flussi finanziari benefici per la tesoreria, possono essere sensibilizzati segmenti nuovi di utenti.

Di contro è bene segnalare che l'allargamento dell'offerta ad una logica di sistema deve significare una attenta valutazione del rapporto costi e benefici di quanto si va a progettare. Nuove attività in aggiunta a quelle caratteristiche comportano la definizione di chi governa quel profilo di offerta, di come esso è regolato ed armonizzato con le altre attività, di come è segnalato e promosso, di come e quanto è eventualmente commercializzato, delle problematiche logistiche e tecniche, dell'impatto sugli asset fisici, dell'organizzazione, dell'operatività e delle risorse umane, tecniche ed economiche collegate, inclusi gli investimenti iniziali.

Ad esempio può darsi che avviare talune attività collaterali non produca sul piano dell'equilibrio tra costi e ricavi effetti positivi o guadagni, ma che invece dal punto di vista della promozione e riconoscibilità della struttura o del progetto il vantaggio risulti chiaro ed evidente e quindi percorribile.

Per chiudere con alcuni esempi di diversificazione o di approccio simile, alcune grandi istituzioni internazionali hanno da tempo contraddistinto la loro offerta con una ampiezza e varietà di prodotti, attività ed iniziative. The Barbican Centre a Londra è luogo dove è possibile sposarsi e fare banchetti. The Royal Opera House ha una intensa attività di backstage (prove ed allestimenti visitabili, *tea* con gli artisti, etc.) che genera reddito. Il Louvre ha una sezione cinematografica di grande importanza. La Sidney Opera House vede il suo bilancio venire premiato i termini di introiti per oltre un 9% derivante da visite guidate ai turisti e lo stesso Auditorium Parco della Musica di Roma, per il quale ADHOC CULTURE ha curato masterplan/business plan, ha oggi proventi da attività convegnistica di alto livello, dalle sfilate di moda, dalle prime dei film, da visite guidate ed in modo considerevole da un piccolo spazio espositivo dedicato a mostre di un pezzo unico (lo slogan è 1 sala, 1 opera, 1 euro).

Negli ultimi anni ti sei occupato, tra le altre cose, della realizzazione di master plan per progetti importanti e complessi come quelli che hai ricordato: l'Auditorium di Roma, il Progetto Grandi Mostre del Lago Maggiore o Casa Paganini a Genova. Visto che spesso si crea confusione tra business plan, master plan, marketing plan, potresti spiegarci che cosa si intende esattamente per master plan?

Sono molto d'accordo con l'amico e studioso Luca Zan, tra l'altro ospitato proprio su Fizz recentemente, quando parla degli abusi della cosiddetta "retorica del management" nel suo bel libro *Economia dei musei. La retorica del management* edito da Electa. Nel nostro settore, così come è accaduto in altri ambiti investiti da una febbre/fame di managerialità ma direi molto meglio di fabbisogno di modernizzazione, la retorica intesa come proliferare di concetti, definizioni, tentativi di applicazione di modelli rigidamente aziendali, ha prodotto e produce distorsioni ed anche una grande confusione. Sono convinto che però questo passaggio fosse inevitabile. Mi spiego. Nel 1990 fui l'ideatore del primo master di management per lo spettacolo, di tipo *post experience*, promosso dalla Scuola di Management della Luiss, grazie alla sensibilità di persone come Carlo Chiaramello e Franco Fontana.

Non esisteva nulla, se non il Corso per Organizzatori Teatrali di Fulvio Fo e per il cinema l'allora Centro Sperimentale di Cinematografia. Zero assoluto su beni culturali e mostre ed altre attività culturali. C'era però nelle generazioni giovani di operatori culturali, inclusa la mia, la voglia forte di cambiare metodi e pratiche, di innovare i comportamenti, di essere più efficienti e lavorare meglio, eliminando gli sprechi, gestendo al meglio le risorse e le potenzialità di cui si disponeva.

Allora (e per molti anni) l'idea fu quella di importare tecniche di tipo manageriale nella gestione della cultura, delle arti, dello spettacolo al fine di ottimizzarne il funzionamento e la resa. Una impostazione errata da un certo punto di vista, non solo dal punto di vista della inapplicabilità di certi modelli *tout court*, se pensiamo che poi questa visione ha comportato ragionamenti poco realistici, anche da parte delle istituzioni, come l'utopica possibilità che un valido management permettesse la totale autosostenibilità di strutture culturali con mezzi propri e senza forme di sussidio.

Oggi sono convinto che al di là della retorica, delle terminologie, dei proclami e della letteratura che pure è stata prodotta, ciò che occorre sia una forte mediazione tra specificità della produzione artistico-culturale e metodologie di gestione moderne ed efficaci pensate proprio come un vestito sartoriale sulla singolarità dell'azione culturale.

Occorre poi, oltre ad un contenuto di buon senso all'interno di queste metodologie, un supporto di strumentazione efficace, pertinente, puntuale, soprattutto in grado di fornire un vero e proprio cruscotto, una sorta di *plancia* in grado di affrontare valutazioni, decisioni, processi di reperimento e governo delle risorse, oltre ad una migliore operatività.

Qui arriviamo alla tua domanda. Masterplan, business plan, marketing plan a prima vista sembrano proprio figli delle retorica del management di cui sopra e si prestano facilmente ad una esasperazione terminologica e concettuale. Ma in realtà se usati correttamente possono fare parte a pieno titolo di quella strumentazione a cui accennavo prima, se ci concentriamo sulla validità o meno del loro impiego e siamo in grado di svilupparne forme e modelli idonei al nostro lavoro ed al settore delle arti.

Parliamo di *tools* di analisi, valutazione, prefigurazione e programmazione.

Iniziamo dal business plan, forse il più noto, corrispondente a quel documento (o somma di differenti documenti) che riassume, su un arco temporale, un progetto imprenditoriale ed ha l'obiettivo di verificarne la fattibilità, pianificarne la realizzazione cercando di trasformare il rischio generico connesso a quell'attività che si vuole avviare in rischio calcolato. In genere riguarda proprio l'avvio di una nuova impresa e la sua formula tradizionale analizza e pianifica la dimensione di mercato della nuova realtà imprenditoriale (natura dell'attività, natura dei prodotti/servizi, domanda, arena competitiva, offerta, mercati di riferimento e clienti obiettivo, marketing mix), la dimensione organizzativa (forma giuridica, modello operativo e struttura organizzativa) e la dimensione economico-finanziaria.

La filosofia, la metodologia consueta di realizzazione e la forma di stesura possono dare luogo tranquillamente a business plan di contenitori culturali o di progetti, pur essendo realtà *no profit*, anche se molto spesso lo strumento utilizzato consiste più nell'esplosione degli ordini di grandezza economici e finanziari (che in realtà potrebbero essere in maniera più ortodossa chiamati budget e piano finanziario o di tesoreria). Personalmente ritengo che una forma ibrida di business plan che sviluppi in maniera articolata un vero e proprio piano operativo delle attività, identificandone ad esempio i volumi e poi proceda ad una disamina della proiezione dei numeri, dei flussi, delle grandezze di costo e ricavo e della forme di copertura, sia uno strumento valido per l'operatore culturale ed è l'approccio che personalmente seguo.

Il marketing plan è invece l'insieme di riflessioni ed azioni che attengono al marketing. Agisce ugualmente su un orizzonte temporale e può focalizzarsi sul piano degli obiettivi e delle strategie di marketing o sulla parte più operativa (il cosiddetto mix dato dalle politiche di prodotto/attività, dai prezzi, dalle modalità di vendita e distribuzione, dall'attenzione all'accoglienza e servizi all'utenza, dalla comunicazione e promozione). Anch'esso è un buon aiuto per la gestione delle iniziative culturali, soprattutto per l'importanza di razionalizzare azioni e processi importanti (l'attenzione all'utente finale ed agli *stakeholders*, gli aspetti commerciali, la promozione, etc.) e la loro gestione.

Parliamo invece del *masterplan*. Esso è noto in architettura ed urbanistica come strumento della pianificazione territoriale. Oggi tale termine è entrato anche nella consulenza direzionale e strategica per indicare un documento programmatico in grado di indicare le linee di sviluppo e di orientamento strategico di una realtà, le sue possibilità di crescita, le attività da svolgere, le risorse umane, tecniche ed economico-finanziarie da attivare. A volte si ha l'impressione che possa tradurre in una unica ambiziosa parola l'equivalente di ciò che viene chiamato nel linguaggio aziendale "piano industriale", documento che presenta in maniera organica e critica le intenzioni strategiche del management rispetto alle strategie competitive dell'impresa, i principali risultati economico-finanziari ed anche sociali attesi, le azioni che daranno seguito alle intenzioni strategiche esposte ed il loro impatto sulle performance complessive. Un altro modo di intenderlo è come strumento di analisi e prefigurazione strategico-operativa in una ottica pubblica, identificando il business plan strumento invece dell'ottica privata.

Ragioniamo però in termini di utilità. Volendo semplificare parliamo di un documento strategico puro, che individua delle rotte, delle traiettorie, magari partendo da una ricognizione dell'ambiente in cui si trova o andrà a collocarsi l'oggetto del documento.

La mia esperienza in presenza di progetti complessi o particolarmente sfidanti nel settore culturale e dello spettacolo mi ha convinto dell'assoluta importanza di dotarsi a monte di un documento programmatico di questo tipo. È importante non solo perché consente di ottimizzare investimenti ed impiego delle risorse, sempre più magre, ma anche perché facilita la programmazione del lavoro, la visione più ampia delle opportunità e dei vantaggi derivanti da scelte rispetto ad altre, l'eliminazione di barriere, contraddizioni ed ostacoli attraverso l'individuazione di priorità ed alternative, la comunicazione e la costruzione di consenso. Inoltre permette di avere uno sguardo che va oltre l'immediato ed il contingente e questo permette di dare maggiore senso e valore all'avventura che si realizza.

Per essere più chiaro, un suo impiego eccellente è quando deve essere realizzato un nuovo spazio culturale, ex novo oppure recuperando un fabbricato. Siamo pieni di interventi architettonici di spazi e

luoghi per la cultura, anche rilevanti, con la decisione su cosa farci e su come farli vivere, incluse modalità di gestione e copertura dei costi di funzionamento a posteriori, non senza ripensamenti, problematiche, conflitti ed in qualche caso anche chiusure. La stesura di un masterplan come processo che accompagna le fasi decisionali propedeutiche della committenza ma anche il lavoro del progettista architettonico significa pensare in modo concreto, realistico e fattivo su quella struttura, prefigurandone la vita futura ed il funzionamento, oltre che i contenuti, in maniera esaustiva, limitando sorprese ed incertezze.

Quali sono, secondo te, i passaggi logici e gli strumenti di analisi necessari per impostare un master plan efficace?

I masterplan così come li ho predisposti in questi anni, sia per strutture fisiche (Auditorium parco della Musica, Casa Paganini, Auditorium di Ravello) sia per grandi progetti (Grandi Mostre d'Arte sul Lago Maggiore), sono stati impostati partendo in primo luogo da analisi puntuali dello stato di fatto e dei fattori critici della situazione attuale (ambiente, concorrenza, domanda, offerta, barriere normative, opportunità e vincoli, desiderata dei diversi attori, pubblici e privati). A questi scenari sono state aggiunte analisi degli asset fisici (se presenti o rilevanti) e della rete infrastrutturale.

Il passaggio successivo è stato definire missione ed identità del nostro oggetto, linee artistiche e di contenuto, per giungere alla costruzione (o ipotesi) del sistema complessivo di offerta e gamma di attività ma anche di prodotti e servizi (e ritorna quanto dicevamo alla tua prima domanda a proposito del delineare i profili di offerta in maniera ampia). Il quadro strategico è stato arricchito dall'individuazione di obiettivi primari (artistici, organizzativi, di marketing, comunicazionali, finanziari, etc.), relative strategie, politiche ed azioni, strumenti. Quasi sempre il masterplan ha ricompreso o stimolato/richiesto altre forme di pianificazione, naturalmente a seconda dell'entità dello studio e del suo oggetto (piano di marketing, piano di comunicazione, piano di fund raising o di sostenibilità del progetto, piano di merchandising, una simulazione del modello operativo, piano di produzione, piano di *governance* e di gestione incluso assetto organizzativo) per arrivare al termine alla pianificazione economico-finanziaria, il più delle volte, ad una sorta di business plan (benchmarking di costi e ricavi, proiezioni in base al modello operativo simulato, analisi quantitative, costruzione del conto economico previsionale, predisposizione del cash flow, all'occorrenza project financing). Per i prossimi studi stiamo valutando l'opportunità di inserire moduli di bilancio sociale.

Il tutto su una prospettiva temporale di medio-lungo periodo (tre-cinque anni). La sua forza è rappresentata proprio dalla valenza di essere un "piano" che cerca di integrare molteplici aspetti e dalla possibilità di diretto coinvolgimento della committenza oltre che dalla necessità di disporre di una équipe interdisciplinare.

Per l'Auditorium di Roma, per il quale sono stati approntati diversi studi data la sua complessa ed avventurosa gestazione, va detto che l'attuale alta direzione ha superato gli obiettivi di business plan già dal primo anno a regime ed ha allargato la sfera delle attività previste nell'ipotizzato sistema di offerta in maniera esemplare. Casa Paganini è stata inaugurata il 26 novembre scorso, è un piccolo gioiello e per il suo start up si sta seguendo passo passo il masterplan, che tra l'altro è stato condiviso anche con l'opinione pubblica in una presentazione ufficiale svolta lo scorso giugno a Genova.

Il progetto Lago Maggiore è sulla linea di partenza e si stanno perfezionando i meccanismi tecnico-giuridici architettati dal masterplan.

Prima hai accennato alla difficoltà di applicare strumenti e modelli di derivazione aziendalistica all'ambito artistico-culturale. Data la tua esperienza, come valuti l'appropriatezza e l'efficacia di uno strumento come il master plan nella condivisione delle strategie e degli scenari con la committenza?

La mia valutazione è enormemente positiva. Come già detto, la committenza è protagonista attiva nel processo di redazione ma aggiungerei anche nella determinazione della metodologia e dell'indice. Per Casa Paganini la Regione Liguria ha chiesto che l'ascolto del territorio rispetto al progetto fosse un driver fondamentale per il sistema di offerta e così è stato fatto. Questo era assolutamente coerente con il modo di procedere dell'Amministrazione. Anche i preliminari dei risultati raggiunti, le prime proiezioni e scenari, sono stati condivisi ed hanno determinato in qualche caso un riallineamento con le politiche del committente e in altri invece suggerimenti anche per altre situazioni, soprattutto sul modo di procedere.

Il masterplan non dimentichiamo è soprattutto uno strumento che supporta fasi decisionali ma nel contempo introduce spesso elementi conoscitivi sconosciuti o latenti. Quindi impone poi una consapevolezza o una responsabilizzazione verso talune scelte o atteggiamenti.

Per l'Auditorium Parco della Musica, il masterplan è stato elemento di valutazione del Comune di Roma prima nell'ipotesi di affidare l'intera gestione alla Fondazione Accademia Santa Cecilia e successivamente

quale ulteriore strumento nella diversa scelta di potenziare l'attuale soggetto gestore *Musica per Roma Spa*.

Musica per Roma ha ugualmente utilizzato la logica del masterplan per divenire soggetto imprenditoriale nel governo della struttura ed anche nel processo di trasformazione in Fondazione, con l'ingresso della Camera di Commercio di Roma come soggetto fondatore

Il masterplan, quando poi è arricchito da altre documentazioni a corredo, è in genere un elaborato poderoso, per cui è prassi estrarre una sintesi, chiamata (mi si perdoni l'inglesismo) "Executive Report" che riprende i passaggi chiave e le scelte principali.

Questa sintesi permette al committente di perorare indirizzi ed orientamenti verso una platea vasta di soggetti e su questo costruire oltre all'adesione ed al richiamato consenso, anche forme e formule di partenariato e supporto a vario titolo.