

# Auditorium Parco della Musica di Roma: la gestione di una “macchina” culturale

L'Auditorium Parco della Musica di Roma, a solo un decennio dall'entrata in funzione, costituisce ormai la più consolidata realtà nel panorama della vita culturale della città di Roma e una tra le più affermate e riconosciute a livello nazionale e internazionale. Alla base di questa affermazione risiedono diversi fattori che hanno favorito e supportato quella che può essere di sicuro considerata una “best practice” settoriale: un approccio e un affiancamento progettuale orientato ed esteso anche in chiave gestionale; un efficiente modello di governance pubblico-privata; una puntuale definizione e ri-calibratura nel tempo del “core business” istituzionale (un'articolata produzione culturale che, pur fortemente imperniata sulla musica, si integra sinergicamente con le altre espressioni e manifestazioni artistiche); uno stretto rapporto di partnership instaurato con i soggetti esterni che erogano i servizi di Facility Management (al fine di assicurare idonei standard di qualità dei contenitori edilizi, degli spazi e delle attività). E con un ambizioso obiettivo per i prossimi anni: diventare un modello di riferimento anche per la sostenibilità energetica.

## **Auditorium Parco della Musica of Rome: the management of a cultural “machine”**

Auditorium Parco della Musica of Rome, after only a decade of start up, is now the most enduring reality in the cultural activities of the city of Rome and one of the most successful and renowned at national and international level. At the base of this statement there are many elements that helped and supported the one that can be considered for sure a sectorial “best practice”: a planning and coaching approach oriented and extended also in a management viewpoint; an efficient model of public-private governance; an accurate definition and recalibration in the course of time of the institutional “core business” (an articulated cultural production that even is strongly focused on music, mixes synergistically with other artistic expressions and events); a close partnership established with external subjects who supply Facility Management services (with the intention to assure correct quality standards of the buildings, spaces and activities). To become a reference model also for what concerns the energetic sustainability: this is the further ambitious goal that the Auditorium has in the next years.

**Antonella Belliazzini\***  
**Carmen Voza\*\***

## **Il contesto di riferimento**

L'Auditorium Parco della Musica di Roma si è imposto, fin dalla sua entrata in esercizio alla fine del 2002, come uno dei complessi architettonici dedicati alla musica e agli spettacoli dal vivo tra i più importanti di Europa, con il maggior numero di eventi (ben 1.200 nel 2010) e spetta-

tori (oltre un milione nel 2010). La missione dell'Auditorium è stata sin dall'inizio quella di fornire alla città di Roma un luogo/uno spazio dove i cittadini romani e i turisti potessero incontrarsi per vivere l'esperienza di diversi generi artistici e culturali internazionali, non solo musicali. Il complesso di edifici, concepiti architettonicamente e funzionalmente



da Renzo Piano come “strumenti musicali da accordare sugli eventi in programmazione”, irrompe nel non certo adeguatamente evoluto panorama nazionale dei luoghi/spazi dedicati alle attività culturali con novità concettuali e strutturali che impattano in maniera unica sui modelli di gestione, approntati per una conduzione di alto profilo.

Senza dubbio è stata lanciata agli esperti di marketing della cultura una sfida stimolante: come raccogliere lo sforzo creativo e tecnico della nascita di un unico, affascinante complesso edilizio e urbano e trasformarlo in un nuovo esempio paradigmatico di intendere la produzione culturale, attraverso cui anche la qualità organizzativa possa fondersi con essa, in un unico sistema d'offerta innovativo, moderno. In questo quadro, è opportuno quindi considerare la costruzione/gestione dell'Auditorium come un processo unico mirato in grado di generare/catalizzare una nuova dimensione, culturale, manageriale e non solo.

Con una dotazione di oltre 94.000 mq, l'Auditorium Parco della Musica è il contenitore che accoglie la sede stabile della stagione sinfonica e cameristica dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia e della programmazione della Fondazione Musica per Roma per eventi multidisciplinari, concerti, rassegne, oltre che le stagioni delle due orchestre residenti dedicate al jazz e

alla musica popolare. Il complesso ospita anche gli uffici della Fondazione e dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia, della quale è la sede principale. Quest'ultima vi ha anche trasferito l'intero fondo bibliotecario-archivistico e la collezione privata di strumenti musicali, portando alla realizzazione e apertura di una biblio-mediateca ed un museo all'interno dell'area.

Tutti gli spazi esterni e interni del complesso sono concepiti secondo criteri strettamente funzionali alla musica ed agli eventi culturali che vi si devono svolgere: la Cavea, il Foyer, le Sale (S. Cecilia, Sinopoli, Petrassi, Teatro Studio), l'edificio nord, l'edificio anulare e gli ulteriori eventuali spazi polifunzionali ancora da ricavare.

La struttura ha incorporato anche i resti di una villa romana patrizia del 500 a.C., rinvenuti durante i lavori di costruzione e resi fruibili ai visitatori.

Sulla quota di copertura dell'Auditorium, dove poggiano gli ormai universalmente noti gusci delle sale rivestiti in lastre di piombo, un esteso giardino pensile di circa 3 ha, con oltre 400 alberi e grandi vasche a prato, costituisce un centro a cielo aperto per eventi e per il ritrovo dei bambini del quartiere.

Lo spazio, pur se fortemente unitario dal punto di vista architettonico, consente lo svolgersi in contemporanea di numerosi eventi, garantendo una molteplicità di funzioni.

## Il modello di governance

L'Auditorium Parco della Musica è gestito dalla Fondazione Musica per Roma, un soggetto autonomo di diritto privato, i cui soci fondatori sono il Comune di Roma, la Camera di Commercio di Roma, la Provincia di Roma e la Regione Lazio. Risulta essere la Fondazione culturale più capitalizzata del Paese, con un fondo di dotazione superiore ai trenta milioni di euro.

L'iniziativa della costruzione dell'Auditorium è partita dall'esigenza di rispondere all'obbligo, da parte del Comune di Roma (art. 23 L. 800/1967 “Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività culturali”), di fornire una nuova sede stabile per l'attività concertistica dell'orchestra dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia. La costituzione di Musica per Roma spa (95% Comune di Roma, 5% Risorse per Roma spa) come ente di gestione del Parco, rispondeva in un primo tempo (1999-2003) alla necessità di affidare ad un soggetto unico la manutenzione del complesso e la gestione dei servizi necessari per il suo funzionamento, in ragione dell'“ospitalità” da garantire all'Accademia Nazionale di Santa Cecilia. Al fine di permettere a Musica per Roma di svolgere tale attività, è stato adottato uno specifico “contratto di servizio”: il Comune di Roma si fa carico di un contributo annuo a Musica per Roma, che - a sua volta - si impegna a garantire una

## Tre "scarabei" a servizio della città

Il complesso dell'Auditorium Parco della Musica sorge a Roma, da circa un decennio, nell'area tra le rive del Tevere e le colline dei Parioli, più precisamente tra il Villaggio Olimpico (costruito per i giochi del 1960), il Palazzetto dello Sport e lo stadio Flaminio di Pierluigi Nervi. La scelta di costruire in quest'area, di proprietà pubblica, ha avuto il merito di valorizzare uno spazio che aveva rappresentato per lungo tempo una "censura" nelle maglie del tessuto urbano della Capitale. Questa porzione settentrionale della città, non congestionata dal punto di vista della mobilità, ha avuto ed ha il vantaggio di poter accogliere e gestire imponenti flussi di persone grazie alle infrastrutture viarie di prossimità. Il progetto realizzato è stato l'evoluzione e l'espansione di quello con il quale il "Renzo Piano Building Workshop" aveva vinto una competizione internazionale a inviti nel 1994. I cambiamenti al progetto originario sono stati apportati a seguito di variazioni di programma imposte dal committente, ma anche di inevitabili revisioni che intervengono quando un complesso di tale portata viene studiato e messo a punto in modo approfondito nei suoi aspetti tecnici. Le variazioni (tra cui in particolare la modifica degli spazi

tra le tre sale musicali per dare visibilità ai reperti dell'antica villa romana scoperta durante lo scavo) hanno liberato la struttura, fornendole nuova visibilità e migliorando il dialogo tra le diverse parti. Le tre sale, dal caratteristico aspetto estetico degli involucri, rappresentano senza dubbio l'elemento catalizzatore dell'attenzione del visitatore. Nel progetto sono stati utilizzati materiali della tradizione di Roma: oltre due milioni di mattoni da cortina fatto a mano, per ricoprire tutte le superfici verticali; due ettari e mezzo di lastre di travertino per pavimentazioni, rivestimenti, balaustre e scale; oltre 18 mila metri quadrati di lastre di piombo rettangolari per il rivestimento del dorso delle tre sale musicali. Tutti questi materiali, che invecchiando tendono a prendere il colore dei tetti dei palazzi romani, risultano naturalmente "vivi", grazie all'aspetto superficiale delle lastre e al carattere volutamente artigianale con cui sono state posate in opera.

Le tre sale musicali sono sistemate in ordine di dimensione, con la più grande ad est, la più piccola ad ovest e la media in posizione centrale, perfettamente allineate in direzione nord-sud. Ognuna di esse possiede caratteristiche individuali e - tutte e tre -

sono sia architettonicamente che funzionalmente separate al fine di facilitare il controllo e la regolazione del suono. All'interno delle sale, il legno di ciliegio consente il controllo del riverbero musicale, mentre speciali dispositivi tecnici permettono di adattare le sale ai diversi tipi di musica.

La sala Santa Cecilia (2.800 posti disponibili) è concepita per concerti sinfonici eseguiti da orchestra allargata e coro. Il palco centrale, con la sua configurazione modulare, garantisce visibilità ottimale e qualità del suono. Lo spazio è strutturato secondo lo schema tipico delle più grandi sale da concerto, con una tipologia di disposizione delle gallerie poste "a vigneto". I posti degli spettatori risultano articolati su più livelli e si irradiano anche ai lati e alle spalle del vasto palco, spostato leggermente verso il centro, al fine di creare una maggiore unità tra orchestra e pubblico. Nelle sue forme, la sala sembra presentare due volti: da un lato l'architettura a linee spezzate delle gallerie, dall'altro le forme morbide del controsoffitto. Ogni grande elemento convesso della controsoffittatura (26 gusci che coprono una superficie di oltre 4.000 mq), riflette il suono su un settore della sala, portando una

corretta gestione secondo parametri di efficienza prestabiliti (numero di giornate di apertura, percentuale di utilizzo delle sale, numero di spettatori accolti, ecc.). A Musica per Roma veniva delegato anche lo sfruttamento commerciale del Parco, con l'obiettivo di reperire risorse necessarie al suo funzionamento non coperte dal contratto di servizio e con la prospettiva di poter gradualmente diminuire in futuro l'impatto eco-

nomico sul bilancio comunale. Tali risorse potevano derivare da:

- attività commerciali (bar, catering, libreria, ristorante, ecc.) che riconoscono a Musica per Roma un affitto per i locali messi loro a disposizione più una percentuale del fatturato in cambio della licenza di vendita concessa in locazione;
- affitto degli spazi a terzi per la realizzazione tanto di attività culturali (promoter, impresari, associazioni,

ecc.) quanto di eventi privati (convegni, convention, ecc.);

- ricerca di aziende sponsor disposte a legare il proprio nome all'Auditorium Parco della Musica, con la possibilità di usufruire, oltre che della visibilità locale, di spazi per la propria attività promozionale;
- visite guidate, merchandising, prodotti editoriali ed altre attività similari di vendita diretta al pubblico.

Tale modello in cui Musica per

porzione di suono riflesso agli spettatori di ogni galleria ed assumendo funzione di vera e propria cassa armonica. La sala Sinopoli (1.200 posti) è anch'essa caratterizzata da una forte flessibilità distributiva. Il palco e la platea mobili permettono una precisa regolazione del tempo di riverbero; il suo volume e la sua acustica possono essere modificati alzando ed abbassando segmenti regolabili del soffitto. Questa sala offre la possibilità di ospitare un'orchestra allargata con coro, balletti o musica contemporanea.

La sala Petrassi (700 posti) ha una configurazione simile a quella tradizionale del teatro. I tre piani che formano il palco, i due laterali e uno soprastante, possono essere completamente aperti, permettendo di modificarne l'ampiezza. E' uno spazio totalmente flessibile, con pavimento e soffitto regolabile e pareti di cui possono essere modificate le proprietà acustiche. Questa sala può ospitare opere, musica da camera e spettacoli teatrali. Le tre sale aggettano da una zona basamentale sulla sottostante "Cavea", una quarta sala all'aperto con una capacità di 3.000 posti. Sotto le gradinate di quest'ultima si sviluppa il foyer che corre tutto intorno all'anello superiore dell'anfiteatro e dal quale si accede alle sale. Alle spal-



1. Sala Santa Cecilia - 2. Sala Sinopoli - 3. Sala Petrassi - 4. Cavea - 5. Resti villa romana - 6. Spazi biglietteria, uffici, libreria, bar e ristorante - 7/8/9. Spazi a verde e attrezzature gioco

le sono localizzate le sale prove (7.000 mq) e le aule che consentono a circa 400 musicisti di provare contemporaneamente. Il lato nord-ovest è invece occupato da un edificio che ospita gli uffici amministrativi e la biblioteca musicale e che si estende sul bordo settentrionale fino alla piazza inclinata, ingresso principale del complesso. Sullo stesso lato sorgono un museo

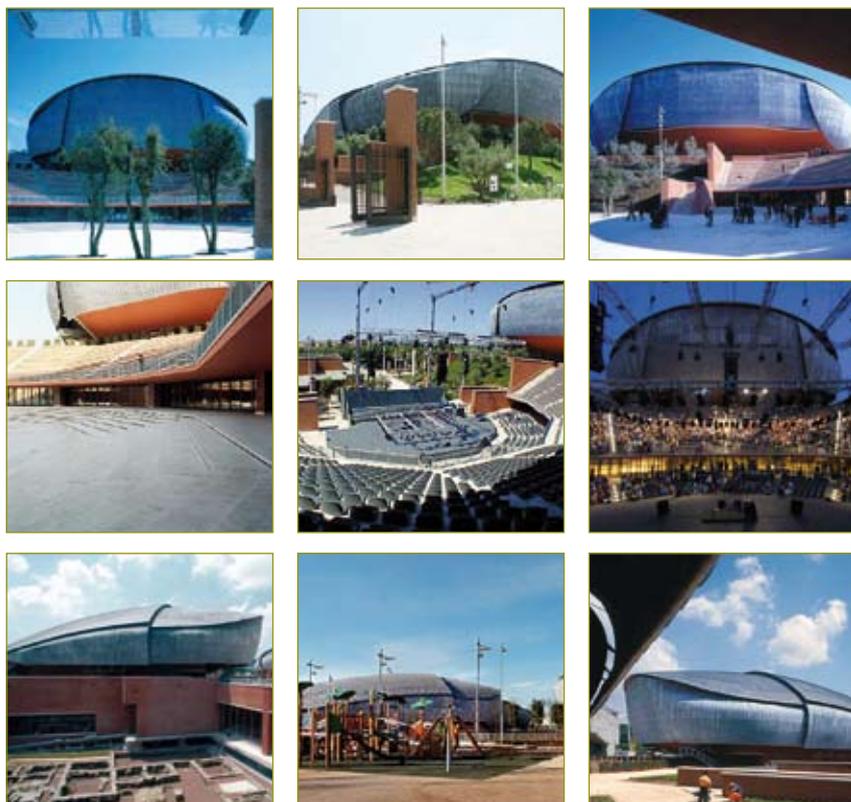
dedicato agli strumenti musicali, un dipartimento didattico, un centro per lo studio della musica etnica ed un laboratorio del suono. Il verde che circonda il complesso si sviluppa anche sui tetti di copertura che ospitano, oltre alle attività collegate alla musica, anche funzioni di servizio rivolte alla città, permettendone così un utilizzo quotidiano e continuo.

Roma si occupava esclusivamente della gestione e della manutenzione del complesso ha palesato tuttavia da subito una serie di limiti e, per cercare di porvi rimedio, la stessa Musica per Roma ha iniziato dal 2003 una programmazione autonoma nei vari settori dell'arte e dello spettacolo, rispettando i vincoli posti dalla convenzione a tre con la municipalità di Roma e l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia. Ciò

ha generato quindi una modalità di programmazione che privilegia la musica in tutti i suoi aspetti, senza trascurare anche altre forme di espressione e creatività, come il cinema, il teatro, la danza, le attività espositive, la letteratura, nonché l'organizzazione e la promozione di festival, rassegne e convegni.

La scelta di avviare una propria programmazione, oltre a criteri di pieno sfruttamento delle potenzialità

in termini di spazio e di pubblico, ha comportato un immediato ritorno in termini economici. Infatti, mentre è aumentato il fabbisogno finanziario necessario per produrre e promuovere gli spettacoli, la maggiore offerta si è tradotta in un considerevole incremento di pubblico (e, quindi, di incassi da biglietteria e, indirettamente, dalle attività commerciali del Parco), ma soprattutto in una maggiore attrattività del complesso nel



suo insieme per i potenziali sponsor. La scelta di una programmazione diversificata e pluridisciplinare che sfruttava e sfrutta la duttilità degli spazi a disposizione (oltre 1.000 giornate/sala ogni anno) con la decisione di trasformare Musica per Roma da società per azioni in fondazione, nel giugno 2004, ha portato l'ente ad un alto livello di autofinanziamento, giunto nel 2010 al 67% del budget totale.

## Problematiche funzionali e organizzazione dei servizi di gestione

Il Parco della Musica di Roma, con l'altissimo numero di eventi ospitati, richiede uno sforzo gestionale ed un'organizzazione del lavoro di certo considerevoli.

E' sottoposto fin dalla sua entrata in esercizio ad un utilizzo continuativo

ed intensivo, 24 ore su 24, con un elevato numero di eventi culturali e di presenze giornaliere. Nei giorni di piena attività, oltre 700 persone sono stabilmente al lavoro per assicurare un perfetto funzionamento della "macchina" Auditorium.

Tutto ciò comporta un particolare impegno manageriale ed un monitoraggio continuo dei servizi all'edificio, agli spazi e alle persone, in funzione sia della continuità degli eventi stessi che della sicurezza dei visitatori-utenti.

Le tre grandi sale/casse armoniche, in grado di ospitare oltre 4.500 posti (sala Santa Cecilia, 2.756; sala Sinopoli, 1.133; sala Petrassi, 673), devono essere continuamente mantenute "accordate"/calibrate sugli eventi e integrate l'una con l'altra. Gli specifici materiali e sistemi impiantistici utilizzati, finalizzati al mantenimento degli alti standard prestazionali ri-

chiesti dal punto di vista musicale, pur rappresentando uno dei punti di forza progettuale, comportano parallelamente un complesso e a volte problematico impegno sotto il profilo tecnico-gestionale-manutentivo.

Allo stesso modo la Cavea - caratterizzata dalla doppia funzione di teatro all'aperto per un pubblico di 3.000 persone e di piazza/luogo di incontro e relazione - rappresenta il fulcro della nuova centralità del complesso rispetto al sistema urbano a cui si relaziona l'Auditorium, che necessita di un attento e continuo presidio e monitoraggio dei servizi di manutenzione e di pulizia richiesti. Non vanno, poi, dimenticati tutti gli spazi logistici di supporto (quali servizi igienici, camerini, sale prove, ecc.) che consentono, in contemporanea, la convivenza di spettacoli in corso di rappresentazione e/o in fase di allestimento.

L'Auditorium possiede inoltre un suggestivo giardino pensile, piantumato ad ulivi, aceri, faggi e sughere, che costituisce un ulteriore elemento di potenzialità dell'offerta di attività, consentendo di diversificare il pubblico e di espandere il processo di produzione oltre il profilo puramente culturale. La presenza di un verde concepito ed attrezzato "architettonicamente" all'interno del tessuto connettivo tra i diversi edifici della struttura permette di saldare idealmente il complesso architettonico con la città.

Come emerge da quanto premesso, l'elevato grado di multi-specificità d'uso, di complessità funzionale-gestionale e di continuata intensità fruitiva dell'Auditorium comportano di necessità da parte della Fondazione Musica per Roma l'adozione di un articolato sistema di ingegnerizzazione del processo di manutenzione ai fini del mantenimento e dell'adeguamento nel tempo di adeguati standard di qualità per tutte le componenti

caratterizzanti il complesso (sistemi edilizi, impiantistici, del verde, delle attrezzature, ecc.).

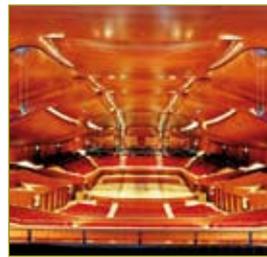
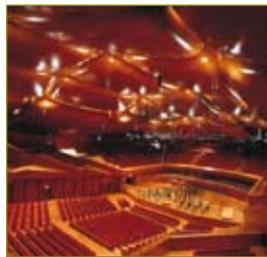
Come accade per tutte le strutture complesse, anche l'Auditorium è soggetto diacronicamente a processi di adeguamento, trasformazione e modificazione del proprio "ruolo" e, di conseguenza, anche delle proprie caratteristiche in termini di morfologia, di layout, dei criteri distributivi delle superfici e di allocazione degli spazi. Spazi e luoghi nati con una destinazione specifica si sono, nel tempo, trasformati in ambienti in grado di rispondere alla diversificazione dell'offerta di servizi richiesti.

La crescente necessità di articolare e integrare con funzioni e servizi diversificati e complementari l'attività culturale prevalente che, senza perdere la sua importanza, diviene fattore di attrazione, ha richiesto e richiede soluzioni di notevole complessità organizzativa in termini di Space Management.

A questo riguardo, va segnalato il mantenimento di uno stretto e attivo coinvolgimento della struttura professionale dello Studio Piano anche dopo l'inaugurazione dell'Auditorium, in un rapporto di sinergica continuità tra fase di progettazione e fase di gestione.

Sotto il profilo dell'organizzazione del servizio manutentivo e di tutti gli altri servizi di Facility Management, la complessità più evidente risiede nella necessità di programmare ed eseguire le diverse attività di supporto in stretta sinergia con i programmi temporali di realizzazione di tutte le attività culturali ospitate dall'Auditorium, ciò comportando anche l'obbligo di intervenire tempestivamente per la risoluzione di eventuali criticità al fine di non interrompere i cicli di svolgimento delle diverse attività culturali "core business".

L'organizzazione manageriale messa in campo dall'Auditorium si impernia



fondamentalmente su tre strutture:

- l'Ufficio Tecnico per la gestione degli interventi di manutenzione, degli impianti speciali di fonia e dati, di regia audio e per la realizzazione di progetti di valorizzazione del complesso;
- l'Ufficio Operativo per i servizi al pubblico (accoglienza, guardiania, pulizie, sicurezza armata, ecc.);
- l'Ufficio Allestimenti per i servizi tecnici di spettacolo e audio.

L'utilizzo e l'implementazione continua di strumenti informativi "dedicati" forniscono di certo un supporto indispensabile alle attività di controllo e di intervento sulla "macchina" Auditorium, ma il fulcro su cui poggia l'intero sistema organizzativo-gestionale dell'Auditorium risulta di certo essere il know how e la competenza del personale che lavora all'interno della Fondazione.

Il valore aggiunto rappresentato

dall'apporto ancora oggi di una parte del personale che ha visto nascere e crescere la struttura dell'Auditorium risulta fondamentale per l'adeguato sviluppo dei processi tecnico-gestionali. Dopo un primo biennio gestionale affidato direttamente all'impresa realizzatrice, infatti, la nuova società aggiudicataria del bando di affiancamento gestionale alla Fondazione ha inglobato parte del personale che aveva seguito direttamente le fasi della costruzione del complesso architettonico, ricollocandolo all'interno della propria struttura e facendo del know how così acquisito un proprio punto di forza.

Ad oggi, le risorse umane impiegate dalla Fondazione constano di oltre 70 unità, a cui si aggiungono i dipendenti delle imprese che operano attraverso appalti esternalizzati di servizi di Facility Management. A quest'ultimo riguardo, l'esternalizzazione dei servizi

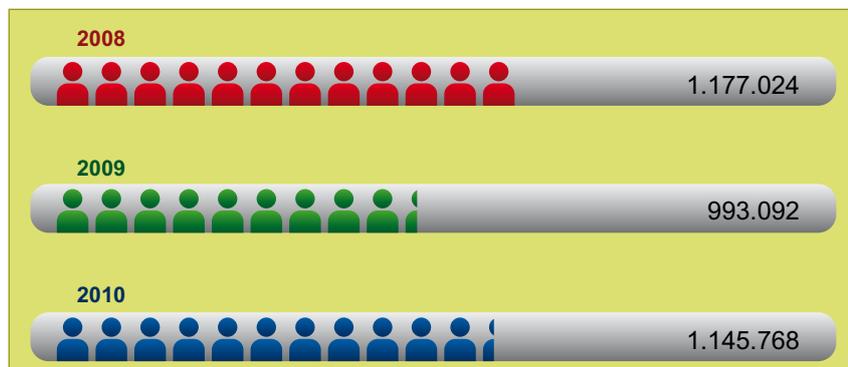


Figura 1 - Pubblico degli eventi culturali (2008-2010)

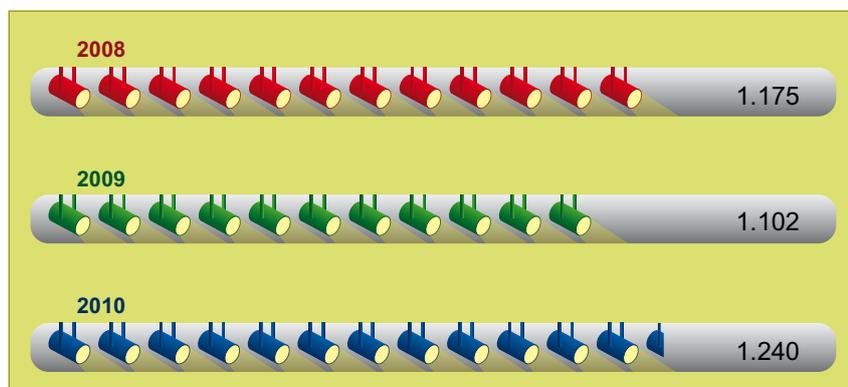


Figura 2 - Spettacoli ed eventi realizzati (2008-2010)

di Facility Management riguarda le seguenti specifiche aree di attività:

- servizi di manutenzione;
- servizi energetici;
- servizi di accoglienza;
- servizi di guardiana e di sicurezza armata;
- servizi di pulizia e di facchinaggio;
- servizi di soccorso medico
- servizi tecnici di spettacolo;
- servizi tecnici audio;
- servizi regia audio;
- servizi di fonìa e dati.

Un'ulteriore area di esternalizzazione riguarda la gestione dei servizi commerciali ed in particolare:

- servizi di ristorazione;
- servizi bar, con fornitura di servizi di catering per gli eventi culturali e congressuali;
- servizi "Network" (emittente tele-

visiva internazionale con compito di promuovere le attività svolte).

Le imprese erogatrici dei servizi commerciali, secondo quanto previsto dal bando, devono riconoscere alla Fondazione Musica per Roma una quota fissa mensile a cui va aggiunta una percentuale sul fatturato.

Il processo di esternalizzazione di tutti i servizi sopra menzionati è stato intrapreso dalla Fondazione con una duplice finalità: da un lato, puntare a conseguire adeguati standard di qualità attraverso il supporto di imprese specializzate nelle diverse competenze dei servizi di Facility Management; dall'altro - pur mantenendo un'attenta azione di controllo su tutti i servizi esternalizzati - concentrare la propria attività sul "core business" caratterizzante la mission strategica dell'Auditorium.

"Core business" che può essere delineato dalle seguenti attività fondative:

- contribuire alla diffusione e alla promozione di eventi ad elevato profilo culturale, consentendone l'accesso a tutti i cittadini;
- consolidare i rapporti con la clientela fidelizzata, diversificando l'offerta di servizi e intraprendendo iniziative di co-branding e co-sponsorship;
- divenire un polo congressuale di livello internazionale, mediante iniziative di marketing specificamente mirate ad aziende multinazionali italiane ed estere;
- incrementare il livello qualitativo dei servizi resi alla clientela, mediante lo snellimento delle procedure operative e l'aumento del livello qualitativo dei servizi intermedi;
- consolidare l'immagine aziendale in termini di etica del valore e di responsabilità sociale, favorendo l'accesso alla struttura alle organizzazioni senza fini di lucro.

## I servizi integrati di Maintenance Management

Essendo il complesso architettonico di fatto ancora agli inizi del proprio ciclo di vita utile e caratterizzato architettonicamente da sub-sistemi e materiali ad alta durabilità, il controllo del mantenimento dei livelli di qualità e di contrasto del degradamento e dell'obsolescenza delle componenti edilizie dell'Auditorium ha comportato finora prevalentemente una concentrazione su operazioni di manutenzione "a guasto", "pulitiva" e di bassa intensità. Un diverso approccio viene invece adottato per le componenti tecnologico-impiantistiche, soggette ad una notevole intensità di utilizzazione e ad un'obsolescenza assai più accentuata e precoce.

Il cuore tecnologico-impiantistico dell'Auditorium è concentrato nella

	2010	2009	Variazione Assoluta <i>Total Change</i>	Variazione in Percentuale <i>Percentage Change</i>
<b>Spettatori / Audiences</b>				
<b>Concerti, spettacoli e festival / Concert, shows and festivals</b>	<b>1.061.568</b>	<b>915.982</b>	<b>145.586</b>	<b>15,9%</b>
di cui Accademia Nazionale di Santa Cecilia <i>Accademia Nazionale di Santa Cecilia events</i>	415.143	356.757	58.386	16,4%
di cui Cinema. Festa Internazionale di Roma <i>Fondazione Cinema per Roma events</i>	118.000	102.000	16.000	15,7%
di cui Fondazione Musica per Roma <i>Fondazione Cinema per Roma events</i>	528.425	457.225	71.200	15,6%
MpR Produzione in sede / <i>produced at the Auditorium</i>	309.155	274.555	34.600	12,6%
MpR Partecipanti al Festival / <i>festival participants</i>	92.744	83.166	9.578	11,5%
MpR Ospitalità culturali* / <i>hosted cultural events*</i>	116.267	90.125	26.142	29,0%
Visite guidate / <i>Guided tours</i>	10.259	9.379	880	9,4%
<b>Mostre espositive / Exhibitions</b>	<b>84.200</b>	<b>77.110</b>	<b>7.090</b>	<b>9,2%</b>
<b>Totale spettatori / Total audience numbers</b>	<b>1.145.768</b>	<b>993.092</b>	<b>152.676</b>	<b>15,4%</b>
<b>Visitatori / Visitors</b>				
Partecipanti a congressi e convegni / <i>Participants at conferences and conventions</i>	50.334	65.280	-14.946	-22,9%
Visitatori del Parco della Musica / <i>Visitors to the Parco della Musica</i>	1.143.700	1.147.000	-3.300	-0,3%
<b>Totale visitatori / Total visitors numbers</b>	<b>1.194.034</b>	<b>1.212.280</b>	<b>-18.246</b>	<b>-1,5%</b>
<b>Totale frequentatori / Total attendance figures</b>	<b>2.339.802</b>	<b>2.205.372</b>	<b>134.430</b>	<b>6,1%</b>

\*Comprende gli spettatori a pagamento e gratuiti degli eventi culturali / \*Includes both paying and guest spectators at hosted cultural events

**Tabella 1 - Classificazione del pubblico**

quota interrata del complesso, lungo un anello attrezzato sulla quale insistono gli oltre 15.000 mq complessivi destinati a:

- centrali elettriche e termiche;
  - gruppi frigoriferi;
  - “Control Room” (una centrale di comando e supervisione delle attività di manutenzione);
  - “Server Farm” (un’apposita sede di conservazione dei dati sensibili).
- Le centrali per la produzione dei fluidi caldi e freddi primari sono collocate in un’apposita “Energy House”, in spazi tecnici appositamente attrezzati a fini gestionali, opportunamente schermati e insonorizzati.

Il sistema di gestione del servizio di manutenzione delle componenti tecnologico-impiantistiche si sviluppa attorno alle attività-chiave di controllo, ispezione e monitoraggio, attraverso la programmazione, l’ese-

cuzione e la registrazione delle correlate operazioni preventive e cicliche che garantiscono il mantenimento degli elevati standard di qualità prefissati nel piano di manutenzione del complesso.

In quest’ambito specifico, le imprese appaltatrici sono tenute a svolgere in particolare programmi mirati di manutenzione preventiva programmata, “correttiva” (riparazione dei guasti), “conservativa” (sostituzione di componenti per conservarne integre le funzioni) e “migliorativa” (in risposta a nuove esigenze di tipo economico, tecnico e funzionale).

Con particolare attenzione riguardo a quest’ultimo tipo di servizio manutentivo, vengono privilegiate quelle azioni mirate a favorire economie di gestione, specie attraverso:

- la riduzione dei consumi energetici;

- il miglioramento dell’efficienza e del rendimento degli impianti di condizionamento estivo ed invernale;
- il contenimento delle dispersioni termiche;
- l’aggiornamento e l’adeguamento delle componenti edilizie e impiantistiche, in grado di prolungarne la vita media e, quindi, il valore economico degli edifici;
- l’ottimizzazione delle modalità di controllo e di gestione dell’intero complesso attraverso sistemi informativi aggiornati.

Le imprese appaltatrici devono inoltre assicurare:

- il presidio del complesso immobiliare;
- la conduzione degli impianti tecnologici;
- la gestione ordinaria delle opere civili, delle aree a verde e degli impianti tecnologici;

	2010	2009	DELTA
<b>VOCI DI COSTO € / COST ITEMS</b>			
Produzione eventi culturali e festival <i>Production of cultural events and festivals</i>	6.980.437	6.192.788	787.6490
Manutenzione ordinaria <i>Ordinary maintenance</i>	1.989.741	2.001.883	-12.092
UtENZE <i>Utilities</i>	1.693.426	1.656.149	37.277
Pubblicità e comunicazione <i>Publicity and communications</i>	1.557.257	1.489.267	67.990
Assistenza tecnica agli eventi <i>Technical assistance at events</i>	1.195.112	1.210.366	-15.254
Pulizia <i>Cleaning</i>	1.048.998	1.046.274	2.724
Vigilanza non armata <i>Non-armed security</i>	843.130	742.442	100.688
Accoglienza <i>Reception</i>	540.140	495.578	44.562
Vigilanza armata <i>Armed security</i>	460.303	480.783	-20.480

**Tabella 2** - Classificazione dei costi per servizio e relativi importi

▪ la manutenzione degli impianti tecnologici, delle opere civili e delle aree a verde secondo quanto indicato in dettaglio dal piano di manutenzione;

▪ l'assistenza agli eventi.

L'attività di controllo, affidata all'Uf-

ficio Tecnico, monitorizza il servizio di manutenzione attraverso un sistema informativo che consente la modifica e/o l'integrazione di funzioni aggiuntive, con la personalizzazione dell'interfaccia utente. Tramite la creazione di report personalizzati,

con funzioni di aggregazione, elaborazioni statistiche e graficizzazione, vengono calcolati e verificati gli indicatori di prestazione. Il sistema informativo è stato messo a regime attraverso un complesso processo di rilevamento ed analisi delle componenti del sistema edilizio e tecnologico dell'Auditorium.

La programmazione, il coordinamento e l'erogazione del servizio manutentivo sono modellati in funzione della calendarizzazione dell'occupazione degli spazi e delle eventuali variazioni che potrà subire, prevedendo anche attività manutentive svolte in orari notturni.

### Risultati conseguiti e prospettive di sviluppo

La riconosciuta efficacia delle politiche di gestione e di valorizzazione attivate e sviluppate nel tempo per l'Auditorium è frutto di un attento processo di governo delle strategie aziendali che si attuano fondamentalmente attraverso:

▪ il supporto e il coinvolgimento di tutto il personale della Fondazione;

	2010	2009	DELTA	%
<b>VOCI DI RICAVI € / ITEMS</b>				
Locazioni e Servizi commerciali <i>Commercial leasing and services</i>	4.594.496	4.891.832	-297.336	-6%
Contributi in C/esercizio <i>Contributions for the fiscal year</i>	6.100.000	6.100.000	0	0%
Contratto di servizio Comune di Roma <i>Comune di Roma service contract</i>	3.958.333	3.958.333	0	0%
Sponsorizzazioni <i>Sponsorships</i>	5.137.030	5.363.929	-226.889	-4%
Spettacoli e visite guidate <i>Shows and giuded tours</i>	5.914.386	4.420.519	1.493.867	34%
CCIAA e interessi da fondo di dotazione <i>C.C.I.A.A. and interest from endowment funds</i>	1.179.329	1.583.294	-203.965	-15%
Royalties commerciali e merchandising <i>Commercial royalties and merchandising</i>	531.144	590.682	-59.538	-10%
Altri ricavi <i>Other income</i>	2.473.591	2.531.006	-57.415	-2%

**Tabella 3** - Classificazione dei ricavi della gestione e relativi importi

- il bagaglio di competenze e know how detenuto e messo in campo dalle risorse umane già presenti e coinvolte fin dalle fasi di progettazione e realizzazione del complesso;
- il rapporto di continuità consulenziale mantenuto con lo Studio Piano anche dopo la conclusione della fase realizzativa;
- le logiche di partnership che caratterizzano il rapporto instaurato con le imprese appaltatrici dei servizi di Facility Management.

In particolare quest'ultimo aspetto ha concretamente contribuito a favorire il costante innalzamento qualitativo dell'offerta all'utente/visitatore e il conseguimento di importanti obiettivi quali:

- l'aumento quali-quantitativo dei servizi offerti;
- la razionalizzazione delle risorse disponibili;
- la riduzione dei costi di gestione;
- la valorizzazione degli asset patrimoniali.

Dalla data di inaugurazione ad oggi, l'Auditorium Parco della Musica si è andato evolvendo e radicando come la più consolidata realtà nel panorama della vita culturale della città di Roma e una tra le più affermate e riconosciute a livello sia nazionale che internazionale, divenendo nello stesso tempo un importante "motore" di stimolo e di promozione per iniziative di rilancio e di riqualificazione estese alla scala urbana metropolitana. Si pensi, a quest'ultimo riguardo, al progetto di riqualificazione territoriale in fase di avviata realizzazione che legherà in un diffuso "continuum" urbano l'area comprendente lo stesso Auditorium, il Museo MAXXI, il nuovo Ponte della Musica sul Tevere e il Foro Italo.

Tra i nuovi indirizzi che segneranno l'agenda dei prossimi anni per l'Auditorium è posto l'obiettivo di

<b>Scheda Appalto</b>	
<b>Dati generali</b>	
▪ Ente committente	Fondazione Musica per Roma
▪ Proprietà beni	Comune di Roma
<b>Consistenza patrimonio</b>	
▪ Dimensione	512.000 mc
▪ Tipologia	Auditorium, musei e beni culturali
▪ Localizzazione	Comune di Roma
<b>Tipologia servizi appaltati</b>	Gestione manutenzione edilizia e impiantistica e conduzione impianti
<b>Procedura di aggiudicazione</b>	
▪ Normativa di riferimento	D. Lgs. 163/2006
▪ Tipologia di appalto	Appalto di servizi
▪ Tipo di procedura	Procedura ristretta
▪ Criterio di aggiudicazione	Offerta economicamente più vantaggiosa
<b>Tempistica</b>	
▪ Data bando	febbraio 2008
▪ Data inizio servizio	dicembre 2012
▪ Durata contrattuale	3 anni + 2 di rinnovo
<b>Importo economico</b>	€ 1.700.000
<b>Soggetto aggiudicatario</b>	ATI CPL Concordia sc, CNS Consorzio Nazionale Servizi sc, Cofely Italia spa
<b>Responsabili del procedimento</b>	- Fondazione Musica per Roma: Arch. Antonella Belliazzi - ATI CPL Concordia sc: Ing. Lorenzo Moscetta

assurgere anche a modello di riferimento per la sostenibilità energetica, approntando e sviluppando a tal fine un programma mirato e sinergico di utilizzo di energie alternative, di adozione di tecnologie e sistemi innovativi e di implementazione di servizi "Energy Management oriented", al fine di conseguire una significativa riduzione del fabbisogno energetico necessario per il suo mantenimento e la sua utilizzazione.

Ed anche per questo ulteriore am-

bizioso obiettivo, l'Auditorium intende puntare a sperimentare e consolidare stretti rapporti di partnership con soggetti imprenditoriali in grado di garantire fondamentali apporti in termini di know how, esperienza e capacità di affiancamento tanto nella fase realizzativa quanto in quella gestionale.

\* Direttrice Tecnica Auditorium Parco della Musica di Roma

\*\*Coordinatrice Area FM Beni Culturali Terotec