

FONDAZIONE TEATRO COMUNALE DI BOLOGNA

BOLOGNA (BO)

**Ambito tematico strategico:
Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**

Piano ordinario Conto Formazione ID: 167434

“Piano formativo formazione gestionale,
informatica e sicurezza - anno 2017”

Orione - Articolazione Territoriale dell’Emilia-Romagna

INDICE

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	7
2.3.1 <i>Aspettative rispetto alla formazione</i>	8
2.3.2 <i>Impatto della formazione (risultati concreti)</i>	8
2.4 Considerazioni riepilogative	9
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	9
3.1 L'analisi del fabbisogno	9
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	9
3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	10
4. CONCLUSIONI.....	11
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	11
4.2 Le buone prassi formative aziendali	12
4.3 Conclusioni	12

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

La scelta di analizzare il caso della Fondazione Teatro Comunale di Bologna dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto come ambito tematico strategico per le imprese della nostra regione. Proprio su questo tema, con specifico riferimento alle imprese del settore dei servizi, infatti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese del medesimo settore. La scelta del settore dei servizi dipende anche dalla volontà di esplorare un settore che nel corso degli anni è diventato sempre più presente all'interno di Fondimpresa, andando a costituire una quota non secondaria di imprese aderenti al Fondo stesso.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa dunque come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2018. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda, partendo dall'analisi del Piano formativo ordinario (ID: 167434) presentato a valere sul Conto Formazione dell'azienda, cercherà di mettere in luce gli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Dopo l'incendio del febbraio 1745 che distrusse il Teatro Malvezzi, costruito nel 1651, la città promosse la costruzione di un nuovo teatro, il "Teatro Pubblico", come venne inizialmente chiamato il Teatro Comunale. Il "Teatro Pubblico" o «Teatro Nuovo» è un primo esempio di teatro dell'opera costruito con fondi pubblici e dato in affitto dalla municipalità a un impresario o a società impresarie di scena come era allora costume. Fu costruito in muratura su progetto di Antonio Galli da Bibbiena, che ottenne la commessa dal Senato di Bologna nel gennaio 1756, in luogo del palazzo dei Bentivoglio - ultimi signori di Bologna - raso al suolo all'inizio del secolo XVI. L'auditorium, a forma di campana, è composto da quattro ordini di palchi con un palco reale e un loggione, e fu realizzato principalmente in muratura per prevenire gli incendi. Il teatro rimase a lungo incompleto, in particolare le attrezzature ospitate dietro le quinte furono terminate solo nel 1805, mentre la facciata fu completata da Umberto Rizzi nel 1933. All'interno di molti palchi vi sono ancora le decorazioni che i palchettisti del Settecento e Ottocento facevano fare secondo i propri gusti.

Nel teatro, fin dall'inizio, si effettuarono spettacoli d'ogni genere: opere serie e buffe, commedie e tragedie, cerimonie, balli e persino numeri da circo. A tal proposito venne concepito come una vera e propria macchina meccanica dove tutto si doveva muovere. Di particolare interesse, infatti, è l'inconsueto sottoplatea, ove è collocata una grandiosa macchina a pantografo la quale serviva a sollevare, abbassare e basculare l'intera platea. Il meccanismo è formato da una puleggia che, facendola girare sul proprio asse, fa muovere una ruota, la quale demoltiplica il movimento a due "rocchetti" di minori dimensioni posti sui due lati opposti; a loro volta, girando, muovono un bilanciere che con un movimento a pantografo tira verso il basso o spinge verso l'alto (a seconda di come e quale "rocchetto" viene fatto girare) la platea soprastante. Il parallelismo fra i due elementi del bilanciere consente anche il basculaggio. Tutte le varie parti del meccanismo sono collegate da una corda. Non essendo più necessari questo tipo di movimenti, oggi il meccanismo è stato bloccato, tuttavia sarebbe ancora perfettamente funzionante.

La Fondazione nasce nel 1999, dalla trasformazione dell'Ente Autonomo Teatro Comunale di Bologna, al fine di gestire il Teatro Comunale conservandone il patrimonio storico-culturale, e realizza spettacoli lirici, di balletto e concerti anche sul territorio nazionale ed estero. La Fondazione persegue, senza scopo di lucro, la diffusione e lo sviluppo dell'arte musicale e della conoscenza della musica, del teatro lirico e della danza, la formazione professionale dei quadri artistici e tecnici e l'educazione musicale della collettività.

Per il perseguimento dei propri fini, la Fondazione provvede direttamente alla gestione del Teatro Comunale di Bologna e realizza spettacoli lirici, di balletti, concerti e altre attività di interesse culturale.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il Teatro d'Opera è reale metafora e rappresentazione della vita nei suoi fondamenti umani e sociali, per questo altamente educativo per l'intera società. La sua portata culturale e didattica inoltre è sempre attuale e contemporanea, anche quando vengono rappresentati dei "classici". Proprio per questo è fondamentale che un Teatro faccia da punto di riferimento per la crescita culturale di un intero territorio e soprattutto delle nuove generazioni. Il Teatro Comunale di Bologna è protagonista di una serie di progetti di divulgazione ed inclusione per avvicinare gli studenti, le famiglie e tutta la cittadinanza alla conoscenza della musica, del Teatro d'Opera, della danza e di tutti i linguaggi artistici messi in campo nell'opera lirica. Il Teatro Comunale di Bologna è da una parte molto simile ad un'azienda, ha infatti un proprio ufficio del personale, quello commerciale e marketing e ci sono reparti tecnici che hanno delle particolarità soprattutto per quanto riguarda le specializzazioni professionali perché sono funzionali al teatro, ma sostanzialmente sono simili ad altre aziende (come elettricisti, falegnami). A differenza delle aziende, tuttavia, il Teatro ha al proprio interno personale artistico che è fuori da ogni tipicità puramente aziendale, ma che per il Teatro Comunale rappresenta la maggioranza del personale dipendente.

La prima particolarità che si evidenzia al Teatro Comunale è la composizione dell'organico: al momento i dipendenti complessivi sono poco più di 200 a tempo indeterminato, di questi almeno 140/150 sono artisti, di cui una novantina sono nell'orchestra, ci sono circa 40/50 coristi ed infine 5 maestri pianisti collaboratori che sono coloro che accompagnano gli artisti per le opere, i restanti si dividono tra impiegati amministrativi e commerciali e personale tecnico.

Il Teatro Comunale è una Fondazione Lirico sinfonica. Lo Stato considera l'attività lirica e concertistica di rilevante interesse generale, in quanto intesa (art.1 Legge 14 agosto 1967 n. 800) a "favorire la formazione musicale, culturale e sociale della collettività nazionale". Le Fondazioni presenti sul territorio nazionale sono 14, concentrate per la maggior parte nell'area Nord del paese e tra queste c'è il Teatro Comunale di Bologna. Le finalità delineate nel 1967:

"perseguono, senza scopo di lucro, la diffusione dell'arte musicale, per quanto di competenza la formazione professionale dei quadri artistici e l'educazione musicale della collettività. Esse operano secondo criteri di imprenditorialità ed efficienza e nel rispetto del vincolo di bilancio".

Come Fondazione il Teatro ha l'obbligo di produrre Opere sia dal punto di vista artistico che da quello della produzione di scenografia e di tutti gli apparati tecnici che servono perché l'opera vada in scena. Ogni anno ci sono delle produzioni del Teatro Comunale che partono da zero, quindi dall'idea del regista attraverso tutto l'iter necessario per andare in scena. I programmi sono sempre più nutriti e negli ultimi tempi vengono prodotti integralmente circa 10 o 11 opere liriche all'anno, in più il teatro presenta ogni anno anche spettacoli di danza che per quest'anno sono 5 in totale, ed inoltre una stagione sinfonica con 18 concerti per la prossima stagione. Inoltre, ci sono una serie di attività "accessorie" che impegnano il Teatro e che sommate sono circa 650 attività all'anno, partendo dalle conferenze stampa a tanto altro.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il Teatro Comunale è una fondazione lirico sinfonica, questo lo differenzia dai teatri tradizionali che sono presenti su tutto il territorio, perché sono teatri che “ospitano” gli spettacoli e li mandano in scena, mentre le fondazioni e pertanto il Teatro Comunale produce i propri spettacoli. Il budget del Teatro Comunale è composto da fondi che vengono dallo Stato e precisamente dal fondo unico per lo spettacolo e che permettono sia di mantenere i livelli di occupazione che di produrre gli spettacoli e principalmente quelli di opere liriche, che ci veniva fatto notare sono spettacoli molto costosi da produrre. Il resto delle risorse il Teatro Comunale le ottiene dal Comune di Bologna e dalla Regione Emilia-Romagna e con le attività che vengono fatte direttamente dal Teatro con la biglietteria e le sponsorizzazioni.

La complessità della realtà delle Fondazioni lirico-sinfoniche e la diminuzione delle risorse pubbliche destinate al finanziamento della cultura in generale (e di queste singolari realtà culturali in particolare) ha portato il Teatro Comunale, così come la maggior parte delle strutture dello stesso tipo, ad indebitarsi e ad essere costretto nel recente passato ad attivare un difficile e massiccio piano di risanamento a tutti i livelli. Da quattro anni, tuttavia, vengono presentati bilanci in pareggio, che è il requisito indispensabile per la sopravvivenza di questi enti e per il mantenimento dei contributi pubblici.

In questo contesto, negli ultimi anni il Teatro ha avuto un avvicendamento della Sovrintendenza e della dirigenza, che ha mostrato maggiore sensibilità alla formazione continua. Si è ripreso ad occuparsi di formazione e ad avere rapporti con Fondimpresa e nel 2017, con il Piano che è oggetto della nostra analisi, il Teatro ha fatto ripartire la formazione per i dipendenti.

All’inizio ci si è concentrati sulla formazione più urgente che era quella sulla salute e sicurezza partendo dai corsi base, per poi fare formazione su altri temi che soddisfino altre esigenze. È stato fatto un sondaggio tra i dipendenti e sono emerse diverse esigenze e successivamente sono stati attivati dei piani formativi per iniziare a dare delle risposte in merito a quelle richieste. In particolare, è emerso un filone relativo alle lingue straniere e questa esigenza nasce anche dal fatto che il Teatro realizza tournée internazionali.

Dopo il periodo di difficoltà che ha attraversato il Teatro si è ripreso a fare formazione strutturata nel 2017 e partendo dall’analisi dei fabbisogni la direzione si è orientata nel cercare in prima battuta di colmare i gap più importanti tra i lavoratori, che erano quelli in materia di salute e sicurezza, esigenza su cui l’azienda ha puntato fortemente presentando piani che hanno coinvolto la totalità del proprio organico.

Nel 2018 il Teatro ha iniziato a fare un’attività di pianificazione sulla formazione partendo da un’analisi dei fabbisogni più strutturata, ma senza avere però un budget specifico da destinare alla formazione. Dalla prima analisi dei fabbisogni è emersa una grande esigenza formativa sulle lingue straniere da cui è dipesa l’attivazione di diversi corsi di inglese.

La seconda esigenza che è emersa è un’attenzione particolare alla postura, sia per il personale tecnico ma anche per il personale artistico e soprattutto per i musicisti che possono essere a rischio di malattie professionali. Per questo si è deciso di fare una sperimentazione con Fondimpresa attraverso un progetto formativo che parte agli inizi di novembre, una formazione che si svolgerà nell’aula di ballo, che verrà utilizzata come palestra, in termini terapeutici sulla corretta postura. Questo tipo di progetto è trasversale perché è destinato non soltanto ai membri

dell'orchestra, che per il tipo di attività che svolgono presentano ovviamente delle posture non corrette per lo svolgimento della propria attività, ma anche gli altri lavoratori dipendenti del Teatro come gli impiegati videoterminalisti.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

All'epoca del Piano in oggetto l'obiettivo del Teatro era quello di recuperare il tempo perso. Come già accennato in precedenza il Teatro Comunale ha attraversato un periodo di difficoltà economica, che lo ha portato anche a dover procedere a riduzioni del personale e questo ha comportato che per un determinato periodo le energie sono state interamente concentrate su altre priorità e si è lasciata indietro la formazione.

La prima esigenza che si è palesata all'avvento del nuovo Direttore delle Risorse Umane è stata quella di garantire a tutti i dipendenti la formazione necessaria sulla salute e sicurezza ed è in quest'ottica che è nato il piano preso in esame.

Successivamente l'attività di formazione è diventata più strutturata e il Teatro si è concentrato sul perseguimento di due obiettivi: il primo è quello della formazione linguistica ed il secondo è il progetto che si sta sviluppando adesso sulla postura.

L'attenzione verso le lingue straniere nasce dall'esigenza di mettere i lavoratori, non soltanto il personale artistico ma anche i tecnici specializzati, di essere in grado di relazionarsi con i propri colleghi di altri teatri all'estero, e questo perché la Fondazione Teatro Comunale produce una serie di spettacoli che poi esporta all'estero.

L'attenzione verso la postura nasce invece da una riflessione interna, molti musicisti ma in generale tutti i lavoratori sono soggetti a problemi fisici causati da una non corretta postura tenuta durante lo svolgimento dell'attività lavorativa ed in una dimensione evoluta di attenzione alla salute dei lavoratori si è pensato di realizzare un corso ad hoc.

Questi due nuovi filoni di formazione sono nati da un progetto costruito dalla direzione delle risorse umane del Teatro, che evidenzia un'attenzione ritrovata verso la formazione continua dei lavoratori e soprattutto di una pianificazione di progetti che non sono più legati alle emergenze, ma che hanno un respiro più lungo ed una programmazione che nasce anche da una prima analisi dei fabbisogni.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Questi progetti formativi stanno raccogliendo molto successo tra i lavoratori, in particolare il corso sulla postura che era stato inizialmente progettato per un numero limitato di lavoratori, anche per problemi logistici dal momento che si svolgerà nella sala di prove del corpo di ballo che ha una capienza limitata, ha già più di 45 iscrizioni. Su questo tema la Direzione delle Risorse Umane sta puntando moltissimo perché ritiene che sia fondamentale per un musicista, ma in assoluto per tutti i lavoratori, sapere come ci si deve muovere, sedere e proporre. Queste tematiche, fino a solo poco tempo fa, sono state considerate superflue o originali, mentre per il Teatro sono molto importanti perché impattano nel quotidiano. Il Comunale, peraltro, è l'unico teatro che si occupa di fare formazione su queste tematiche in termini di prevenzione.

Ovviamente per questo tipo di formazione non è possibile, in termini quantitativi, realizzare una valutazione degli impatti avuti dalla formazione sui lavoratori, ma possiamo dire che tutti i lavoratori intervistati hanno molto apprezzato l'attenzione dimostrata dalla Direzione delle Risorse Umane su tematiche importanti, ed un tempo trascurate, come la sicurezza sul lavoro, che ha di certo portato, soprattutto nel caso degli operai e degli attrezzisti un approccio al lavoro molto più attento e responsabile, che sia in grado di coniugare la tradizione con la sicurezza.

2.4 Considerazioni riepilogative

Dopo un periodo in cui la formazione non è stata tra le priorità del Teatro si è lavorato sulla diffusione della cultura della formazione, i processi si sono sempre più formalizzati sia nella fase dell'analisi dei fabbisogni che nella progettazione dei processi formativi dando, una grande attenzione all'utilizzo di modalità didattiche anche diverse ma che possano garantire un approccio alla formazione sempre più efficace.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

In merito al piano in oggetto l'analisi del fabbisogno non è stata fatta in maniera strutturata: si è partiti da una consapevolezza di dover recuperare un ritardo e si sono scelte delle priorità che erano legate anche ad obblighi legislativi. Successivamente, la Direzione delle Risorse Umane, anche attraverso dialoghi informali sia con i lavoratori che con le rappresentanze sindacali ha predisposto dei piani formativi che avevano lo scopo di soddisfare alcune delle richieste fatte dai lavoratori unendole a quelle che erano le priorità formative stabilite dall'azienda.

Attualmente la Fondazione sta lavorando alla predisposizione di schede ad hoc per la rilevazione dei fabbisogni formativi dando una struttura al processo formativo e per farlo si avvale di una figura inserita in organico di recente attraverso un tirocinio nato da una collaborazione con l'Università di Perugia.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Nel Piano preso in esame hanno partecipato tutti i lavoratori dipendenti del Teatro, quindi tutte le figure professionali, dagli impiegati ai tecnici passando attraverso i musicisti ed i cantanti. Sono stati coinvolti nel piano in tutto 240 lavoratori per un totale monte ore allievo pari a 1516.

Abbiamo avuto modo di parlare con due lavoratori che hanno frequentato i corsi in esame, un'impiegata dell'ufficio paghe, un tecnico attrezzista, ma anche con il rappresentante sindacale che ha anch'egli partecipato a più di un'azione formativa. Il corso frequentato dalla lavoratrice addetta all'amministrazione era sulla sicurezza ed era on line con delle visualizzazioni di simulazioni di situazioni di rischio; successivamente offriva un approfondimento attraverso delle ricostruzioni animate e al termine della formazione venivano somministrate, sempre on line, delle

schede di controllo per l'effettuazione dell'apprendimento. La lavoratrice ha apprezzato il corso e la modalità di erogazione della formazione, anche se avrebbe preferito avere la possibilità di poter fare domande e avere le risposte ai dubbi.

L'azienda ha scelto questa modalità didattica on line perché nel Piano in esame hanno partecipato circa 200 lavoratori, quindi la quasi totalità, e non era possibile organizzare delle aule per quel numero. La lavoratrice ha espresso la volontà di proseguire la formazione, possibilmente in aula, in merito alle novità normative e a come metterle in pratica, quindi percorsi con un profilo formativo più specialistico e non di base.

Anche l'altro lavoratore, che svolge la mansione di macchinista addetto alla movimentazione verticale, che abbiamo incontrato e che ha anch'egli frequentato un corso sulla sicurezza, si dice soddisfatto della formazione ricevuta ed anche all'attenzione che il Teatro riserva per la salute e la sicurezza dei propri dipendenti. Tuttavia, l'intervistato esprime una criticità perché non tutti i docenti dei corsi a cui ha partecipato si sono calati nella specificità del luogo, affermando addirittura di aver avuto la sensazione che un paio di docenti non avessero mai nemmeno visto un palcoscenico, che di certo presenta nel campo della salute e sicurezza delle specificità completamente diverse rispetto alle aziende più di tipo standard poiché *"i rischi sono più simili ad un cantiere che ad un'azienda"*. Non sono comunque mancati, conclude lo stesso intervistato, docenti che hanno svolto la formazione calandola nella realtà e specificità del Teatro e questi hanno trovato un maggior gradimento rispetto agli altri.

In merito ai propri fabbisogni formazione, l'intervistato descrive l'interesse per il rinnovamento tecnologico che sta partendo nel Teatro, ma che in altri teatri è già fatto avviato. Per questo motivo gli interesserebbe molto visionare e magari imparare ad utilizzare questi nuovi macchinari, ma ciò presupporrebbe un grosso investimento per il rinnovamento dei mezzi meccanici, cosa che al momento non è prevista.

In merito ai corsi, per entrambi quelli frequentati, si esprime soddisfazione, sia per quello di base che anche se non è stato tenuto da un docente che avesse una esperienza particolare sul settore dei teatri, ha avuto il vantaggio di far dialogare docente e discenti, che hanno così avuto modo di chiarire dubbi sull'applicazione della normativa declinata alle specificità del teatro.

Buona soddisfazione si è riscontrata anche per i corsi frequentati di aggiornamento come RLS. Su queste specifiche tematiche formative si ritrova una differente sensibilità da parte dei lavoratori che da una parte vivono la formazione sulla sicurezza come un momento positivo di scambio con il docente, dall'altra ci sono molti lavoratori che invece subiscono loro malgrado la formazione, come qualcosa a cui sono costretti a partecipare e questo, ovviamente, porta a valutazioni sulla formazione anche molto diverse. Mentre sui corsi di lingua che sono stati svolti negli ultimi tempi, da parte dei lavoratori c'è stata, a detta del rappresentante sindacale, un alto livello di gradimento.

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

Esiste, all'interno del Teatro, una scuola di formazione accreditata che si chiama Scuola dell'Opera che è nata come una Scuola per i cantanti, ma nel tempo, grazie anche ad un lavoro comune fatto con la Regione Emilia-Romagna ed in particolare con l'Assessorato all'Istruzione e alla Formazione, ha permesso di sviluppare anche corsi per tecnici come addetti al palcoscenico, ma anche per

macchinisti, elettricisti e attrezzisti e addetti alla sartoria. La Scuola, pertanto, ha avuto il riconoscimento, l'accreditamento, come ente di formazione per lo spettacolo dal vivo.

Lo scopo dell'attività della Scuola risiede nel riuscire a selezionare i giovani più promettenti e consentire loro di perfezionarsi ulteriormente, ma soprattutto di offrire la concreta possibilità di superare la distanza che separa lo studio dalla vita lavorativa. La Scuola dell'Opera del Teatro Comunale di Bologna, infatti, si rivolge a giovani cantanti, maestri collaboratori e tecnici con l'obiettivo di garantire loro una esperienza diretta di palcoscenico, con un significativo piano di *work experience* che consenta di coniugare il momento formativo in aula con quello più specificamente professionale dell'esibizione in pubblico.

I corsi a numero chiuso, completamente gratuiti grazie al contributo della Regione Emilia-Romagna, hanno durata annuale e includono lezioni individuali, masterclass, applicazioni di *work experience*, che consentano di coniugare il momento formativo in aula con quello più specificamente professionale dell'esibizione in pubblico. La Scuola dell'opera è parte della Fondazione ed è un fiore all'occhiello del Teatro. In particolare, per quanto riguarda i percorsi tecnici, il Teatro, attraverso l'attivazione di stage finanziati anche dalla Regione, tirocini e apprendistato, prevede l'inserimento di nuove figure professionali, nonché future stabilizzazioni che permetteranno un ricambio generazionale. In passato, come descritto in precedenza, si è assistito ad un blocco delle assunzioni a causa delle difficoltà che ha attraversato il Teatro, che hanno portato peraltro all'apertura di procedure di mobilità. Dal momento che il Teatro è una Fondazione, esso ha come scopo fondamentale non solo quello di mettere in scena e di realizzare degli spettacoli, ma anche quello di mantenere la tradizione del bel canto italiano dell'opera e della musica sinfonica. Inoltre, esso è giuridicamente un ente privato ma soggetto a concorsi pubblici per l'inserimento del personale dipendente. Questo di certo complica molto le cose nella gestione e selezione del personale.

Per quanto riguarda invece l'Università di Bologna, il Teatro ha una convenzione che regola una serie molto ampia di interscambi, partendo dall'ospitare eventi dell'Università all'interno del Comunale come lezioni e workshop, fino al finanziamento di altri eventi dedicati agli studenti. Da un certo punto di vista, considerando anche la posizione del Teatro Comunale che si colloca nel cuore della zona universitaria di Bologna, si può dire che sia parte stessa della storica Università per i molteplici e intensi rapporti che li legano l'una all'altro. Con l'Università di Bologna, infine, sono stati attivati dei percorsi di tirocinio in particolare per le professionalità di tipo amministrativo.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

L'elemento che ha reso fluido il processo formativo in questi anni è stata la condivisione dei progetti sia con le parti sociali che con i lavoratori. Questo sta facendo crescere una cultura sulla formazione continua che a partire dai lavoratori intervistati (che testimoniano la piena condivisione anche con i loro colleghi), fino ad arrivare alla direzione del Teatro, sta portando il

Teatro sempre più a ragionare come un'azienda e pertanto a non perdere le opportunità che le si offrono con l'utilizzo dei fondi. Abbiamo però riscontrato anche delle criticità che sono legate alla tempistica di Fondimpresa che necessita di tempi lunghi per l'approvazione dei Piani, tempi che spesso non coincidono con le necessità formative che si presentano. Il Teatro, nella figura del suo Responsabile delle Risorse Umane, afferma che in alcuni casi la Fondazione ha scelto di finanziare direttamente corsi a mercato su tematiche specifiche per la propria realtà, rinunciando all'opportunità di Fondimpresa per ragioni legate alle tempistiche di rendicontazione.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

La ripartenza del Teatro Comunale sul tema della formazione continua è di per se stessa una buona prassi aziendale, processo che si è evoluto nel tempo fino ad arrivare ad una formazione che si pone obiettivi nuovi, o meglio si portano avanti filoni di formazione già affrontati in precedenza come la sicurezza ma con obiettivi completamente nuovi come la formazione fatta per tutti i lavoratori che volessero iscriversi, e non solo per una classe di lavoratori ad hoc, sulla attenzione alla postura e al benessere in azienda.

4.3 Conclusioni

La Fondazione del Teatro Comunale di Bologna è una realtà molto singolare che unisce il rispetto e la cura della tradizione e della cultura del bel canto con la necessità di avere un approccio di tipo manageriale più spiccatamente aziendale, due anime diverse che si fondono insieme; antichi mestieri che devono essere mantenuti, il rispetto per la tradizione ma con un'attenzione alla modernità ed alla necessità di lavorare in sicurezza all'interno di un luogo storico come il palazzo del Teatro Comunale dove tutto avviene. Far convivere tradizione e modernità è un'impresa complicata ma è quello che viene fatto in questo luogo che è una sorta di laboratorio dove si sperimentano le creatività degli artisti e quelle dei tecnici e tutti insieme sono in grado di dare vita a prodotti unici e di altissima qualità come gli spettacoli d'opera.

La formazione è uno degli strumenti utilizzati per mantenere questo equilibrio, sviluppando e aggiornando le competenze dei lavoratori che permettono di mantenere intatta la tradizione e far funzionare la macchina amministrativa e tecnica. Questo percorso, che vede la soddisfazione di tutti gli attori che partecipano ai processi, è in fase di evoluzione e, come ha affermato uno dei soggetti intervistati:

“il Teatro è come una nave e solo se tutte le parti della struttura mi muovono insieme e perfettamente, la nave riesce a veleggiare”.