



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Arti
e delle Attività Culturali

Tesi di Laurea

**Teatro Stabile del Friuli-Venezia
Giulia e Teatro Stabile del Veneto:
confronto gestionale
di due organizzazioni culturali
a partecipazione pubblica**

Relatore

Ch. Prof. Federico Pupo

Correlatore

Ch. Prof. Bruno Bernardi

Laureanda

Claudia Petracco

Matricola 860799

Anno Accademico

2018 / 2019

Introduzione	1
Parte I Contesto culturale e normativo	4
Capitolo 1 Analisi del contesto culturale locale	5
1.1 Trieste e Venezia, città di teatri	5
1.1.1 Trieste e la cultura del teatro	6
1.1.2 Venezia e la cultura del teatro	8
1.2 Dati regionali sull'attività teatrale	12
1.2.1 Produzione e fruizione	12
1.2.2 Contribuzione ministeriale	14
1.2.3 Confronto delle statistiche	15
Capitolo 2 Normativa per i teatri stabili	17
2.1 Teatri stabili	17
2.2 Teatri nazionali e teatri di rilevante interesse culturale	19
2.3 Obiettivi per i teatri di rilevante interesse culturale	21
2.4 Classificazione dei casi di studio	22
Capitolo 3 Trasparenza amministrativa	25
3.1 Definizione e obiettivi	25
3.2 Sviluppo del concetto	26
3.3 Applicabilità	30
Parte II Storia e struttura dei due teatri stabili	33
Capitolo 4 Il Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia	34

4.1 Il Politeama Rossetti.....	34
4.1.1 Architettura e contesto urbanistico	36
4.1.2 Spazi interni.....	37
4.2 L'associazione Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia.....	38
4.2.1 Struttura di governo dell'organizzazione	41
4.2.2 Prodotti	42
Capitolo 5 Teatro Stabile del Veneto	44
5.1 Il Teatro Goldoni di Venezia	45
5.1.1 Architettura e contesto urbano	48
5.1.2 Spazi interni.....	49
5.2 Il Teatro Verdi di Padova	49
5.2.1 Architettura e contesto urbano	51
5.2.2 Spazi interni.....	51
5.3 L'organizzazione Teatro Stabile del Veneto	52
5.3.1 Struttura di governo dell'organizzazione	53
5.3.2 Prodotti	55
Parte III Analisi e confronto della gestione.....	57
Capitolo 6 Strumenti e metodologia	58
6.1 Strumenti per l'analisi di gestione.....	58
6.1.2 Il <i>reporting</i>	59
Il <i>reporting</i> per le aziende culturali	59

6.2	Struttura dell'analisi e uso delle fonti	62
6.2.1	Una doppia prospettiva temporale	62
6.2.2	Tipologia delle fonti.....	63
	Formati sintetici	64
	Formati analitici.....	65
	Valore strategico dei bilanci preventivi.....	67
6.3	Metodologia applicata	68
6.3.1	Primo modello – Bilancio civilistico abbreviato.....	68
	Dati aggiuntivi	70
6.3.2	Secondo modello – Conto economico riclassificato	71
	Primo modulo – Riorganizzazione di ricavi e costi	72
	Secondo modulo - Riclassificazione per i teatri stabili	75
6.4	Normalizzazione dei dati	78
Capitolo 7	Analisi diacronica dei bilanci	80
7.1	Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia	80
	7.1.2 Stato Patrimoniale.....	86
	7.1.3 Conto Economico	90
7.2	Teatro Stabile del Veneto.....	95
	7.2.1 Stato Patrimoniale.....	100
	7.2.2 Conto Economico	104
Capitolo 8	Confronto di gestione per l'anno 2018.....	110

8.1 Analisi tramite il primo modello	110
8.1.1 Stato Patrimoniale.....	115
8.1.2 Conto Economico	116
8.2 Confronto tramite il secondo modello	122
8.2.1 Ricavi e costi riorganizzati	122
8.2.2 Conto Economico riclassificato	130
8.3 Confronto della produzione culturale	133
8.3.1 Titoli prodotti	134
8.3.2 Spettacoli rappresentati.....	136
Conclusioni	139
Confronto dei risultati rilevati	140
Considerazioni finali e spunti per futuri sviluppi.....	144
Bibliografia	146
Sitografia e fonti digitali	148
Normativa.....	152

Introduzione

La presentazione dei nuovi criteri contributivi per lo spettacolo dal vivo, di cui al D.M. 1° luglio 2014, comporta la modifica dei parametri precedenti: si cessa, dunque, di discriminare i teatri stabili in base alla pubblicità della loro istituzione, e s'introducono al tempo stesso obiettivi strategici relativi all'imprenditorialità e all'autofinanziamento, ponendosi così in linea con l'attuale concezione delle organizzazioni culturali come «aziende culturali», che «svolgano combinazioni economiche e abbiano come finalismo la creazione e la diffusione della cultura»¹. Ne consegue che la loro gestione delle risorse merita la stessa attenzione di cui godrebbe in qualsiasi altra azienda, ma va tuttavia analizzata tenendo conto delle particolarità della categoria, per la quale il valore prodotto non va misurato solo in termini di profitto.

Il presente lavoro di ricerca si pone quindi l'obiettivo di analizzare e confrontare la gestione di due organizzazioni culturali in cui la componente pubblica risulta prevalente, sfruttando due casi di studio che presentano un simile contesto culturale e che rientrano nello stesso quadro normativo.

La scelta è ricaduta sul Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia e sul Teatro Stabile del Veneto, collocati in città che vantano una lunga tradizione di cultura del teatro, la quale si mantiene vitale ancor oggi, ed entrambi aventi a disposizione sale teatrali per un'equivalente capienza di pubblico complessiva. Allo stesso tempo i due istituti rientrano nella categoria

¹ G. Magnani, *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Torino, Giappichelli, 2017.

ministeriale dei Teatri di rilevante interesse culturale, per cui ottengono contributi dello stesso ordine di grandezza dal Fondo Unico per lo Spettacolo del ministero competente in materia di attività culturali. Si tratta inoltre, in entrambi i casi, di enti di diritto privato partecipati da pubbliche amministrazioni, ovvero associazioni senza scopo di lucro in cui la maggior parte dei soci corrisponde ad enti territoriali.

In virtù di questa loro forte componente pubblica, sia intesa dal punto di vista del sostentamento finanziario, che anche dal fatto di rappresentare un servizio di pubblico interesse, sono tenute all'osservanza della regolamentazione sulla trasparenza amministrativa per le Pubbliche Amministrazioni e per i soggetti assimilati. Ciò impone che certe informazioni debbano essere rese pubbliche sulle pagine web istituzionali degli enti, ed è quindi su questo tipo di documenti, provenienti direttamente dall'ente e allo stesso tempo ufficiali, che si può davvero effettuare un'indagine obiettiva, per quanto limitata dall'applicazione di una prospettiva esterna.

Pur con queste premesse, si è riusciti a raccogliere dati quantitativi interessanti sia sulla gestione patrimoniale ed economica generale dei due teatri, sia, più nello specifico, sulla gestione della produzione che caratterizza questa tipologia di aziende culturali, ovvero gli allestimenti di nuovi spettacoli di prosa di propria produzione e l'organizzazione di recite di compagnie esterne ospitate presso le proprie sale teatrali. Le informazioni sono state rielaborate attraverso l'uso di modelli di bilancio riadattati per l'ambito culturale specifico, quindi interpretate, ed infine

confrontate tra i due teatri per quanto riguarda gli elementi relativi all'anno 2018.

In conclusione, si offrirà una valutazione dei risultati emersi dal confronto della gestione rispetto ai casi esaminati, così come degli obiettivi conseguiti dalla presente ricerca, che, ricordando il principio dell'accesso aperto introdotto dalla normativa sulla trasparenza, rimane a disposizione per gli studi del settore.

PARTE I

CONTESTO CULTURALE E NORMATIVO

Prima di poter iniziare a confrontare la gestione delle due organizzazioni culturali che andremo ad analizzare, si ritiene imprescindibile cominciare da una breve contestualizzazione dell'ambiente in cui i due teatri operano, sia a livello storico e culturale che normativo, senza tralasciare ciò che riguarda l'applicazione dei principi della trasparenza amministrativa.

CAPITOLO 1

ANALISI DEL CONTESTO CULTURALE LOCALE

Per delineare l'ambiente in cui si collocano i teatri analizzati si ripercorrà brevemente lo sviluppo della cultura teatrale a Trieste e Venezia, due città che da sempre presentano una forte connessione con i loro teatri. Si analizzerà quindi l'attuale riconoscimento attribuito all'arte performativa e alle sedi in cui essa viene rappresentata nei rispettivi territori regionali.

1.1 Trieste e Venezia, città di teatri

Per prima cosa è bene iniziare con l'immediata collocazione geografica dei due teatri che procederemo ad analizzare: da un lato abbiamo "Il Rossetti - Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia", con sede nella città costiera di Trieste, avamposto della frontiera orientale italiana, circondato dall'altopiano carsico che lo connette alla vicina Slovenia; dall'altro, a poco più di cento chilometri in linea d'aria, il "Teatro Stabile del Veneto", con la sede principale nella città lagunare di Venezia, polo turistico internazionale e centro amministrativo della regione veneta.

Trieste e Venezia, due città che, oltre alla vicinanza fisica, hanno anche una tradizione in comune: principali porti marittimi del Triveneto, capoluoghi di due regioni la cui denominazione è tutt'oggi fortemente legata alla popolazione che ne abitava i territori in età pre-romanica², da sempre città affollate di mercanti stranieri e di scambi commerciali, e perciò centri di innovazione e interazione, furono in epoca moderna tra

² Cfr. L. Bossi, *Della istoria d'Italia antica e moderna*, Milano, Giegler, Bianchi e C., 1819, p. 254.

le città più importanti di alcuni dei grandi stati del tempo. Considerate nell'Ottocento culle locali della nuova borghesia europea, benché sottomesse all'Impero austro-ungarico, si mantennero fiere della propria italianità ed ambiziose di esser parte del Regno d'Italia, secondo l'etimologia del cultismo che il linguista Graziadio Isaia Ascoli creò per indicarle, insieme al Trentino: le Tre Venezie³.

Non è quindi difficile capire come, proprio in questo *humus* di reciprocità e costante rinnovamento culturale, il gusto per lo spettacolo e per i teatri abbiamo potuto svilupparsi e radicarsi in ogni ceto sociale.

1.1.1 Trieste e la cultura del teatro

Per quanto riguarda il capoluogo giuliano, l'attrazione verso la cultura del teatro, dello spettacolo e dei divertimenti in genere è «una delle costanti della storia di Trieste»⁴, fin da tempi immemori: la più antica dimostrazione ne è l'antico teatro romano, risalente al I secolo a.C., recuperato negli anni Trenta del Novecento ed ancor oggi uno dei reperti archeologici più conosciuti della città.

Senza tornare così indietro nei secoli, già sul finire del Settecento la cultura teatrale era così radicata nella mente della classe borghese cittadina da essere metro di giudizio del rilievo sociale: l'importanza di un commerciante triestino si misurava, infatti, nel possedere un palco a teatro e un casale con vigne e ulivi nei terreni che circondavano la città,

³ Il termine, coniato nel 1836 nella sfera dell'irredentismo, riprende il nome della romana *Regio X Venetia et Histria*, allo scopo di evidenziare l'italianità delle regioni comprese tra il Trentino e l'Istria, all'epoca controllate dall'Impero Asburgico (cfr. M. Cattaruzza, *L'Italia e il confine orientale*, Bologna, Il Mulino, 2007).

⁴ F. Caputo (a cura di), *Neoclassico: arte, architettura e cultura a Trieste, 1790-1840*, Venezia, Marsilio, 1990, p. 73.

due proprietà che lo innalzavano socialmente al livello della classe nobile⁵. Era infatti il teatro «il principale luogo dell'incontro e allo stesso tempo della cultura»⁶ sotto il dominio asburgico, ed offriva già a quel tempo un ampio ventaglio di generi teatrali tra cui scegliere. Innumerevoli le recensioni e gli articoli che venivano scritti quotidianamente sul nuovo spettacolo, attore o teatro del momento, mentre nelle frequenti ristrutturazioni erano sempre più spesso aggiunti nuovi palchi per soddisfare la crescente richiesta cittadina⁷.

Nell'Ottocento il teatro a Trieste continuò a raccogliere favori di pubblico, tant'è che sul finire del secolo, in seguito alla costruzione del nuovo Politeama Rossetti⁸, i teatri cittadini erano in tutto una mezza dozzina, tali da creare una rete teatrale «capillare [...] per una città di circa 130.000 abitanti»⁹.

Nonostante gli sconvolgimenti portati dalla guerra, nella prima metà del Novecento il pubblico triestino conferma il suo interesse per il mondo teatrale, tant'è che, nel 1954, appena due mesi dopo il rientro della città sotto l'egida dell'Italia, viene costituito il "Teatro stabile della città di Trieste", che sarà, nella storia della Repubblica italiana, il secondo teatro stabile dopo il Piccolo Teatro di Milano, fondato nel 1947 da Paolo Grassi, Nina Vinchi e il grande regista teatrale triestino Giorgio Strehler.

⁵ Cfr. *ibid.*

⁶ *Ivi*, p. 327.

⁷ Cfr. *ivi*, p. 73.

⁸ V. *infra*, par. 4.1.

⁹ G. Gori, *Il Teatro Verdi di Trieste: 1801-2001*, Venezia, Marsilio, 2001, p. 19.

Oggi il panorama dei teatri cittadini è ancora fiorente: oltre al Politeama Rossetti, che sarà descritto approfonditamente in seguito¹⁰, sono presenti più di una decina di sale, che spartite su un territorio che conta oltre 200 mila abitanti, mantengono ancor oggi la capillarità ottocentesca della rete teatrale. Tra i teatri più conosciuti vanno menzionati il Teatro Verdi, che con i suoi 1300 posti rappresenta la maggior offerta musicale cittadina in termini operistici e concertistici, il Teatro Bobbio, sede della compagnia “Teatro Stabile La Contrada”, e il Teatro Stabile Sloveno, ulteriore espressione entrambi di una cultura teatrale radicata a livello cittadino, a cui si aggiungono infine i 300 posti del Teatro Miela, che si dedica ad un’ampia varietà di spettacoli ed eventi, non solo teatrali.

Ulteriore particolarità di Trieste, che ne dimostra ancor più la radicata tradizione teatrale, è la presenza di uno dei pochi musei italiani dedicati specificamente al teatro, concretizzata nel “Civico Museo Teatrale Carlo Schmid”. Questo, fondato nel 1924 dall’omonimo collezionista ed editore musicale triestino, ed ospitato a lungo nella sede del Teatro Verdi, raccoglie oggi nelle belle sale di Palazzo Gopcevich le testimonianze materiali della storia teatrale e musicale della città negli ultimi tre secoli.

1.1.2 Venezia e la cultura del teatro

Per raccontare in breve lo stretto legame della città lagunare con il teatro si può partire dal 1637, anno di inaugurazione del nuovo teatro della famiglia Tron nella parrocchia di San Cassian, fatto che segna la nascita

¹⁰ V. *infra*, par. 4.1.

della gestione impresariale dei teatri. In precedenza, infatti, nonostante vi fossero già in città alcune sedi riadattate e dedicate allo spettacolo, la messa in scena era in genere gestita direttamente dai proprietari. Fu con l'organizzazione dell'*Andromeda* di Benedetto Ferrari, su musiche di Francesco Manelli, che si ebbe il primo esempio di un teatro «fondato con lo scopo di arricchire» sia i suoi proprietari sia lo stesso Ferrari, non solo in qualità di autore, ma anche come impresario¹¹. Ciò diede la spinta alla costituzione di molti nuovi teatri, che furono addirittura sedici nel Seicento, considerato dal Mangini, curatore della Casa Goldoni ed esperto di storia del teatro veneto e goldoniano, «il grande secolo dello spettacolo: per la musica, per la scenografia, per l'architettura e l'ingegneria teatrale»¹².

Tra i nuovi teatri figura, come vedremo¹³, il teatro di San Salvador, poi divenuto San Luca, dove operò anche Carlo Goldoni nella seconda metà del Settecento, prima di lasciare definitivamente Venezia per Parigi. Era stata ormai esplicitata la sua radicale riforma, che fu in grado di innalzare la commedia «ad un livello concorrenziale [...] col dramma musicale», al quale faceva da contro canto anche la diffusione dell'opera buffa, rappresentata in particolare nel teatro di San Moisè¹⁴.

Dopo la caduta della Serenissima, avvenuta nel 1797, l'Ottocento fu espressione dell'indolenza della borghesia nei confronti delle dominazioni straniere, che si succedettero fino all'unificazione al Regno

¹¹ L. Trezzini, P. Bignami, *Politica & pratica dello spettacolo. Un rapporto sul teatro italiano*, Bologna, Bononia University Press, 2004, p. 9.

¹² N. Mangini, *I teatri di Venezia*, Milano, Mursia, 1974, p. 30.

¹³ V. *infra*, par. 5.1.

¹⁴ Mangini, *op. cit.*, p. 95.

d'Italia. Simile sorte subiranno anche i teatri veneziani, passando «da una situazione di collasso ad una ripresa lenta e graduale»¹⁵: gli otto teatri rimasti dopo il crollo diventeranno infatti quattro entro la fine del secolo, e non ne verranno costruiti di nuovi. A causa della perdita di rilevanza politica della città, il periodo fu caratterizzato da un'attività teatrale sempre più debole e popolare, che vide affiancarsi all'opera, il genere più in voga, spettacoli equestri e circensi, affollati di acrobati, maghi e illusionisti¹⁶.

In seguito alle grandi rivoluzioni tecnologiche, politiche, economiche e sociali del Novecento, solo i teatri La Fenice e il vecchio San Luca, ribattezzato Apollo e poi Goldoni, riusciranno a mantenersi cultori dell'arte teatrale senza cedere al fascino della cinematografia, seppur con *performance* non eccellenti, anche a causa della situazione politica italiana e dei conflitti mondiali. Sarà proprio in questo periodo che si tenterà l'uscita dalle sedi teatrali, alla ricerca di nuovi spazi socialmente aperti. Ciò nonostante, la crisi dei teatri peggiora, raggiungendo il culmine dopo la Seconda Guerra Mondiale, che vede in particolare la chiusura del Teatro Goldoni. Da questo momento sarà la resilienza dei veneziani a ridare spirito alla secolare cultura del teatro nella città di Venezia, grazie alla costituzione di gruppi teatrali autonomi, come quelli dell'Avogaria e di Ca' Foscari, accumulati da una nuova concezione del teatro come servizio pubblico¹⁷.

¹⁵ *Ivi*, p. 183.

¹⁶ *Cfr. ivi*, p. 186.

¹⁷ *Cfr. ivi*, p. 238.

Oltre a svariati spazi adibiti a sale teatrali, al giorno d'oggi i maggiori teatri della città lagunare risultano ancora essere, oltre al Teatro Goldoni, La Fenice, lussureggiante tempio del teatro d'opera con una capienza di 1000 persone, e il Teatro Malibran, che dagli anni Novanta è tornato nel novero delle sale cittadine in attività, ospitando spettacoli teatrali di vario genere.

Vi è inoltre, similmente a Trieste, un esempio di museo relativo all'arte teatrale, anche se la particolarità di quello veneziano è, da un lato, l'essere dedicato quasi esclusivamente a Carlo Goldoni e al teatro veneziano settecentesco, sui quali promuove la ricerca anche grazie alla biblioteca e al centro di studi teatrali che vi hanno trovato sede, dall'altro l'essere stato costituito all'interno della dimora storica del grande commediografo, portando infatti il nome di "Casa di Carlo Goldoni".

1.2 Dati regionali sull'attività teatrale

Vedremo ora come la cultura del teatro dei due capoluoghi si sia concretizzata negli ultimi anni a livello regionale, partendo dai dati quantitativi emersi dalle analisi sull'andamento del settore teatrale.

1.2.1 Produzione e fruizione

Dall'Annuario dello Spettacolo, ovvero il rilevamento statistico pubblicato annualmente dall'Osservatorio dello Spettacolo che fa capo alla Società Italiana degli Autori ed Editori (SIAE), si possono estrapolare dei dati interessanti sulla programmazione e la fruizione regionale del teatro, sia in termini specifici per la prosa, che più generali rispetto allo spettacolo teatrale dal vivo, che include quindi lirica, commedia musicale, balletto, così come spettacoli di arti performative varie, compresi quelli circensi, di marionette e di burattini. La caratteristica più interessante di questo documento è, appunto, la possibilità di discriminare questi dati su base regionale, in modo da permetterci un confronto preliminare dei territori in cui operano i teatri che verranno analizzati nei prossimi capitoli.

Analizzando le misurazioni per l'anno 2018, a cui corrisponde l'ultimo Annuario attualmente disponibile, si possono estrapolare i dati riferiti al Veneto e al Friuli-Venezia Giulia relativi agli spettacoli, sia dei generi teatrali aggregati che specificamente agli spettacoli di prosa.

Tabella 1 Statistiche su spettacoli teatrali e di prosa (2018)

Dati su spettacoli teatrali aggregati e di prosa	Friuli-Venezia Giulia	Veneto
N. organizzatori spettacoli teatrali	251	838
N. organizzatori spettacoli di prosa	149	559
N. luoghi dello spettacolo teatrale	523	1352
N. luoghi dello spettacolo di prosa	345	812
N. spettacoli teatrali	3.917	11.602
N. spettacoli di prosa	2.499	5.648
N. ingressi spettacoli teatrali	643.566	2.073.397
N. ingressi spettacoli di prosa	431.149	1.056.313

Fonte: SIAE, *Annuario dello spettacolo 2018*

Da questi dati si può dedurre che, in Friuli-Venezia Giulia, il 66% dei teatri è dedicato prevalentemente alla prosa, mentre in Veneto la percentuale per i teatri di prosa è del 60%, in ogni caso superiori alla corrispondente media italiana pari al 54%. Si nota invece che solo il 59% degli organizzatori teatrali friulani e giuliani si dedica alla prosa, mentre in Veneto la stessa percentuale tocca il 67%, poco al sopra della media italiana del 66%.

Ognuno dei soggetti friulani e giuliani che si occupano di teatro di prosa gestisce mediamente 2,3 sale dedicate in Friuli-Venezia Giulia, mentre in Veneto il numero medio di spazi gestiti da organizzatori locali di teatro di prosa e dedicati a questo genere di rappresentazione arriva a malapena a 1,5, ma comunque superano il valore medio nazionale, pari a 1,4 sale. Inoltre, ciascun soggetto organizzatore d'arte drammatica del Friuli-Venezia Giulia distribuisce circa 16,8 spettacoli di prosa all'anno nel territorio regionale, due in più rispetto alla media italiana di 14,8; al contrario, sono solo 10,1 gli spettacoli di prosa distribuiti localmente dagli organizzatori veneti.

Per quanto riguarda l'affluenza, per ogni spettacolo si hanno 164,3 spettatori in un teatro friulano o giuliano, 172,5 se consideriamo solo gli spettacoli di prosa; nei teatri veneti invece ci sono 178,7 spettatori in media per ogni spettacolo, e ben 187,0 per le rappresentazioni drammatiche. La media italiana per questi parametri è di 167,0 spettatori per i generi teatrali aggregati, 169,7 per la prosa: risulta quindi che in Friuli-Venezia Giulia la fruizione dei teatri sia minore del 1,6% rispetto alla media italiana, al contrario del Veneto, dove è maggiore del 7%; tuttavia, prendendo in considerazione solo gli spettacoli di prosa, la partecipazione appare maggiore della media nazionale in ambedue le regioni, ovvero del 1,6% in Friuli-Venezia Giulia e del 10,2% in Veneto.

1.2.2 Contribuzione ministeriale

Volendo recuperare anche dei dati statistici sul supporto statale all'attività teatrale nelle due regioni, il documento di riferimento è invece l'annuale Relazione presentata al Parlamento dall'Osservatorio dello Spettacolo del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo (MiBACT), al cui interno vengono descritti, regione per regione, i dati relativi all'utilizzo dei contributi provenienti dal Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS).

Dalla sua analisi si scopre che nel 2018, in Friuli-Venezia Giulia, sono stati concessi per l'attività teatrale solamente 9 contributi, finanziati tramite il FUS con una cifra complessiva di 2.938.177 euro; in Veneto i contributi furono 13, a cui spettò un importo totale di 4.103.386 euro. In entrambi i casi una contenuta distribuzione di un capitale consistente, se si pensa che la media italiana di contributi emessi per regione è di almeno 15, a

cui viene corrisposto di media un valore complessivo pari a 3.511.754 euro¹⁸. Il contributo singolo si aggira a livello nazionale su un valore medio di 228 mila euro, mentre in Friuli-Venezia Giulia si superano mediamente i 326 mila euro, così come in Veneto, dove ciascuno può arrivare in media a 316 mila euro, segnando un importo maggiore del 43% in Friuli-Venezia Giulia e del 39% in Veneto rispetto ai valori medi del resto d'Italia.

1.2.3 Confronto delle statistiche

In conclusione, questi dati dimostrano che in entrambe le regioni ci siano più teatri di prosa rispetto alla media nazionale, ma anche che in Friuli-Venezia Giulia i soggetti che li gestiscono tendono ad essere meno esclusivi rispetto alla loro attività.

Mediamente, la contribuzione singola è più alta della media italiana, del 40% circa in ambedue i casi, ma ne vengono concesse di meno in valore assoluto in entrambe le regioni, in particolare in Friuli-Venezia Giulia, dove se ne ricevono il 40% in meno rispetto alla media nazionale, mentre il Veneto si discosta, in negativo, da questo dato solo del 13%.

Dal punto di vista della programmazione, i soggetti che si occupano in prevalenza di teatro di prosa nelle due regioni tendono a gestire singolarmente più di una sala d'arte drammatica, in particolare per quanto riguarda gli organizzatori con sede in Friuli-Venezia Giulia. È sempre in questa regione che si registra un numero di spettacoli

¹⁸ MiBACT, Osservatorio dello Spettacolo, *Relazione FUS (Anno 2018)*, 2019, file PDF (ultimo accesso 19 gennaio 2020).

distribuiti da ogni soggetto più alto rispetto alla media nazionale, mentre in Veneto lo stesso valore è ridotto di quasi un terzo rispetto alla media.

La fruizione, infine, si dimostra quasi in linea con i valori medi italiani nel Friuli-Venezia Giulia, sia per quanto riguarda gli spettacoli teatrali in generale, che per la prosa nello specifico, mentre in Veneto è decisamente sopra la media per entrambe le categorie.

CAPITOLO 2

NORMATIVA PER I TEATRI STABILI

Con il termine “teatro” non si indica solo la struttura architettonica che ospita la messa in scena di una pièce teatrale, ma anche l’intero sistema umano che si adopera affinché un frammento di patrimonio immateriale diventi realtà nello sguardo dello spettatore. Per questo motivo il concetto di “stabilità” può rivelarsi fondamentale per distinguere un certo tipo di attività di natura teatrale da altre simili, ma di carattere errante o transitorio. Ad oggi, però, l’uso del termine può risultare equivoco, vista la sua presenza nella titolazione di molti teatri italiani che stride con l’utilizzo di una nomenclatura non più giuridicamente corretta.

2.1 Teatri stabili

La locuzione “teatro stabile” viene comunemente utilizzata per indicare organizzazioni teatrali che svolgono attività teatrale in maniera stabile, sia dal punto di vista del collettivo artistico, tecnico e gestionale che s’impegna nella loro concretizzazione, costruito con una prospettiva temporale di lungo termine, sia dal punto di vista spaziale, operando in maniera continuativa all’interno di una sede fisica e di un territorio ben delimitato.

Oggi, l’uso dell’aggettivo “stabile”, sebbene continui ad apparire nella denominazione di molti teatri italiani, corrisponde ad una condizione *de facto*, seppur sottintesa dalla vigente normativa D.M. 27 luglio 2017, dove non si sente nemmeno la necessità di citare tale termine nelle sezioni del

testo riferite all'attività di produzione teatrale. Al contrario, come vedremo, questo termine era considerato un tecnicismo fino al 2014, poiché rappresentava la dicitura ufficiale attribuita *de iure* a quei teatri che rientravano nelle condizioni definite dalla regolamentazione in vigore all'epoca.

È stato infatti il decreto del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo datato 1° luglio 2014, ad oggi riversato nel D.M. 27 luglio 2017¹⁹, ad introdurre, attraverso l'adozione di nuovi criteri per l'attribuzione dei contributi stanziati nel Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), anche una riclassificazione delle istituzioni che operano nell'ambito teatrale, eliminando le definizioni precedentemente promulgate dal D.M. 12 novembre 2007. Questo, al contrario della norma attuale, che disciplina tutte le diramazioni dello spettacolo dal vivo, era dedicato specificamente all'ambito teatrale, dove prevedeva una contrapposizione tra attività di giro, caratterizzate da un «decentramento territoriale», e attività teatrali stabili, contraddistinte per la loro «stanzialità»²⁰, ovvero la stabilità della componente tecnico-artistica e organizzativa e il legame prevalente con il territorio di insediamento²¹.

Le attività stabili, come individuate dal decreto del 2007, erano inserite in una delle quattro tipologie di teatri previste: da un lato vi erano i teatri stabili ad iniziativa pubblica e i teatri stabili ad iniziativa privata, dall'altro i teatri di innovazione per la ricerca e la sperimentazione e quelli per la

¹⁹ Aggiornato successivamente con il D.M. 17 maggio 2018, che prevede l'integrazione dei carnevali storici tra le categorie dello spettacolo dal vivo.

²⁰ D.M. 12 novembre 2007, art. 5, co. 3, l. f.

²¹ *Ivi*, art. 8, co. 2.

gioventù e l'infanzia, ambedue basati su strutture operative di dimensioni più contenute rispetto ai teatri stabili.

2.2 Teatri nazionali e teatri di rilevante interesse culturale

Nel 2014 si introducono le nuove classificazioni, valide ancor oggi: infatti il D.M. 27 luglio 2017, che ha sostituito il D.M. 1° luglio 2014, è sostanzialmente un aggiornamento del precedente, dato che oltre ad una leggera modifica dei requisiti massimi e minimi ed «un piccolo restyling» ne mantiene i punti principali²².

Nello specifico, le ripartizioni per le attività di produzione individuano, per quanto riguarda «l'area della stabilità», due tipologie di istituti: i teatri nazionali e i teatri di rilevante interesse culturale, che si distinguono tra loro solo in base alla «dimensione» e alla «partecipazione economica degli enti territoriali»²³. Si cancella così la precedente differenziazione in base alla natura sostanzialmente pubblica o privata dell'ente, producendo invece la sensazione di aver creato teatri di serie A e teatri di serie B²⁴, nonostante il valore della quota contributiva non sia proporzionato, come vedremo, all'appartenenza ad una o all'altra categoria.

²² C.Re.S.Co. – Coordinamento delle realtà della scena contemporanea, “#FUS|Le note di C.Re.S.Co. sul D.M. 27 luglio 2017”, in *Ateatro*, n. 162.

²³ M. Gallina, O. Ponte di Pino, “Il decreto #Valorecultura per il teatro riassunto e commentato al popolo dei teatranti”, in *Ateatro.it*, n. 149.

²⁴ *Cfr. ibid.*, ma l'uso dell'espressione «di serie A» in riferimento ai teatri nazionali è riscontrabile anche in altre fonti (*cfr.* Porcheddu A., “Riforma: ecco i nuovi teatri nazionali”, in *Gli Stati Generali*, 24 febbraio 2015; Bandettini A., “Fus 2019, polemica per i tagli dei contributi statali al teatro”, in *La Repubblica, Spettacoli*, 14 luglio 2019).

La prima categoria raccoglie, dunque, teatri stabili di notevole tradizione e dimensione storica e strutturale, di grande prestigio anche sovranazionale, che s'impegnino nella sperimentazione contemporanea, nella ricerca e nella formazione artistica, e che siano, soprattutto, cofinanziati da enti pubblici per una cifra almeno pari a quella emessa dal FUS. Si ammette quindi, seppur implicitamente, la presenza di privati tra i finanziatori, e si elimina la necessità di includere gli enti territoriali locali, tanto in qualità di soci quanto di finanziatori, distanziandosi in questo modo dai vincoli precedentemente imposti ai teatri stabili ad iniziativa pubblica.

Nella seconda categoria, relativa ai teatri di rilevante interesse culturale (TRIC in letteratura), si riduce, rispetto ai teatri nazionali, la portata dei requisiti minimi riguardanti giornate recitative e lavorative, così come si abbassa la necessaria quota partecipativa degli enti pubblici, che, per quanto ridotta al 40% del contributo ministeriale, risulta una novità sia per gli ex teatri stabili ad iniziativa privata che per i pochi teatri di innovazione entrati in questa categoria. È in realtà soprattutto questo vincolo a mettere in pratica la definizione iniziale di «attività di produzione teatrale di rilevante interesse culturale prevalentemente nell'ambito della regione di appartenenza»²⁵, giacché il limite per l'esportazione della produzione al di fuori della regione di appartenenza è fissato al 50%, ovvero un termine ben più permissivo di quello del 20% imposto ai teatri nazionali, poi rialzato al 30% col decreto del 2017.

²⁵ D.M. 1° luglio 2014, art. 11, co. 1.

2.3 Obiettivi per i teatri di rilevante interesse culturale

Per quanto riguarda i propositi rilevabili già dall'analisi del decreto del 2014 e riconfermati nel successivo, notiamo un'attenzione verso la trasparenza dei processi valutativi così come verso l'*accountability* nella gestione dei fondi, conseguenze dei nuovi criteri della nuova valutazione di progetti – e non più soggetti – per i quali è richiesta oltretutto una prospettiva pluriennale. Inoltre, emergono anche un incoraggiamento al ricambio generazionale in favore degli under 35²⁶, incrementato col successivo decreto del 2017²⁷, come pure allo sviluppo di competenze di comunicazione, costruzione di reti operative e imprenditorialità²⁸.

Oltre a queste, in riferimento allo spettacolo dal vivo restano ferme le finalità precedentemente espresse dall'articolo 2, comma 3 del D.M. 12 novembre 2007: sviluppare la qualità dell'offerta, riequilibrarne la presenza sul territorio, migliorare l'accesso del pubblico, promuovere innovazione, interdisciplinarietà e formazione, e valorizzare il repertorio nazionale all'estero.

Va da sé che la *mission* specifica dei teatri che aspirano a rientrare nelle categorie definite dal decreto deve concordare con questi principi generali. Ed è inoltre interessante notare che il comma d'apertura dell'articolo intitolato *Obiettivi strategici del sostegno allo spettacolo dal vivo*, individua come attività considerate idonee a ricevere i finanziamenti

²⁶ Cfr. A. Malaguti, C. Gentilucci, *Il nuovo decreto per le performing arts. Una prima guida per gli operatori*, Milano, FrancoAngeli, 2015, p. 57.

²⁷ Cfr. MiBACT, Direzione Generale Spettacolo, *Vademecum FUS. Guida al DM 27 luglio 2017*, file PDF (ultimo accesso 9 febbraio 2020), p. 137.

²⁸ Cfr. Gallina, Ponte di Pino, *op. cit.*

ministeriali quelle relative a «produzione, programmazione e promozione»²⁹. Infine, per quanto riguarda i teatri di rilevante interesse culturale, la stessa definizione ci viene in aiuto, definendoli «organismi che svolgano attività di produzione teatrale di rilevante interesse culturale»³⁰. È quindi la produzione il principio cardinale di questi enti, che però si impegnano anche a fornire un'offerta culturale di qualità, forti della stabilità della propria struttura organizzativa, a promuovere lo sviluppo della cultura e la comunicazione dell'arte teatrale, anche attraverso la collaborazione con altre istituzioni, e a fare tutto ciò senza basarsi solo sui finanziamenti ministeriali.

2.4 Classificazione dei casi di studio

Per quanto riguarda i nostri casi di studio, prima dell'entrata in vigore nel 2015 delle nuove classificazioni, rientravano ambedue nel novero dei teatri stabili ad iniziativa pubblica, come risulta dal sito ufficiale della Direzione Generale Spettacolo del MiBACT³¹. Con la prima individuazione delle categorie per il triennio 2015-2017, il Teatro Stabile del Veneto veniva inserito nell'indice dei teatri nazionali, mentre il Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia figurava tra i teatri di rilevante interesse culturale³². Nel 2018 però, nonostante le aperture fornite dal nuovo decreto ministeriale del 27 luglio 2017, il progetto triennale presentato dal Teatro Stabile del Veneto, da cui si era recentemente sfilato il Teatro Nuovo di

²⁹ D.M. 1° luglio 2014, art. 2, co. 1.

³⁰ *Ivi*, art. 11, co. 1.

³¹ Cfr. MiBACT, Direzione Generale Spettacolo, *Elenco teatri stabili 2014*, pagina web su www.spettacolodalvivo.beniculturali.it (ultimo accesso 7 febbraio 2020).

³² Cfr. *id.*, *Decreto del Direttore Generale Spettacolo 12 giugno 2015 (FUS teatro)*, file PDF (ultimo accesso 8 febbraio 2020).

Verona, non riesce più a soddisfare i criteri valutativi, comportando l'ingresso dello Stabile nella categoria dei teatri di rilevante interesse culturale.

Va prestata attenzione al fatto che la "retrocessione" del Teatro Stabile del Veneto da teatro nazionale a TRIC è, parole dello stesso presidente, «“un episodio di burocrazia”»³³, che non ha avuto impatti diretti sui contributi ricevuti per le proprie attività teatrali. Lo dimostra il fatto che gli importi annui del primo triennio, passati gradualmente da 1.585.000 euro iniziali a 1.695.950 euro nel 2017³⁴, non vedono particolari stravolgimenti nel 2018, attestandosi a 1.699.424 euro. Questo è il maggior importo attribuito tra i 20 teatri di rilevante interesse culturale riconosciuti quell'anno, pari al 9,3% della somma complessiva stanziata per la categoria, e indica nello Stabile Veneto l'unico TRIC a cui viene assegnato un contributo superiore a 1,5 milioni di euro, superando per importo ben due dei sei teatri nazionali³⁵.

Pur mantenendo il primo posto in classifica, nell'anno successivo il teatro veneto registra un calo del 11% nei contributi, così come il Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia (-9%), che passa da essere il secondo TRIC per importo contributivo ministeriale nel 2018 alla quarta posizione nel 2019, dopo i teatri milanesi dell'Elfo e Franco Parenti³⁶. Dato che,

³³ A. Callipo, "Giampiero Beltotto: 'Ampliamento regionale e più attenzione ai giovani'", in *Teatro.it*, 2 febbraio 2019.

³⁴ Cfr. MiBACT, Direzione Generale Spettacolo, *Decreto del Direttore Generale Spettacolo 12 giugno 2015 (FUS teatro)*, cit.; *id.*, *D.D. rep. 1413 del 7 novembre 2016 Teatro*, file PDF (ultimo accesso 9 febbraio 2020); *id.*, *D.D. di Assegnazione contributi 2017 rep. 1401 del 6/09/2017*, file PDF (ultimo accesso 9 febbraio 2020).

³⁵ Cfr. MiBACT, Osservatorio dello Spettacolo, *Relazione FUS (anno 2018)*, cit.

³⁶ Cfr. MiBACT, Direzione Generale Spettacolo, *Delibera contributi FUS Teatro 2019*, file PDF (ultimo accesso 9 febbraio 2020).

complessivamente, i contributi dedicati in generale all'ambito teatro, e in particolare ai teatri di rilevante interesse culturale, sono stati incrementati nel 2019 di oltre due milioni di euro, la riduzione delle quote sembra essere correlata ad una più omogenea distribuzione dei finanziamenti FUS dedicati al primo sottoinsieme dei TRIC, che dal 2018 comprende, oltre ai nostri casi di studio e ai due già citati teatri meneghini, anche il Teatro Biondo Stabile di Palermo³⁷.

³⁷ Cfr. *ibid.*; *id.*, *Riparto FUS Teatro 2018*, file PDF (ultimo accesso 9 febbraio 2020).

CAPITOLO 3

TRASPARENZA AMMINISTRATIVA

Verrà ora introdotto il concetto di trasparenza amministrativa, quali ne solo le caratteristiche e le finalità. Dopo un breve cenno storico, verranno descritte le normative attualmente vigenti, da cui saranno dedotti i vincoli di applicabilità nella nostra analisi.

3.1 Definizione e obiettivi

La trasparenza [...] concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino.³⁸

Come spiega chiaramente l'articolo citato del decreto legislativo 13 marzo 2013, n. 33, la trasparenza amministrativa rappresenta un valore fondamentale per l'affermazione dei principi dello Stato italiano. Sotto l'aspetto pratico, essa implica la possibilità di rendere conoscibili e comprensibili ai cittadini l'insieme delle operazioni messe in atto dalla Pubblica Amministrazione, applicandovi quindi formati che le ripropongano in maniera semplice e rendendole disponibili al pubblico.

³⁸ D.Lgs. 13 marzo 2013, n. 33, art.2.

Lo scopo di ciò è garantire la possibilità ad ogni singolo di informarsi sull'attività di tali uffici e di verificarla.

Si tratta quindi di un concetto legato profondamente ai temi della comunicazione e dell'*engagement*, poiché auspica che le attività delle pubbliche amministrazioni vengano trasmesse attraverso l'uso di una combinazione di codice, formato e mezzo che risulti di facile accesso e comprensione, con l'ulteriore scopo di accrescere il consenso da parte dei cittadini³⁹. Allo stesso tempo si riferisce al principio di pubblicità, inteso come il diffondere un atto e renderlo disponibile alla fruizione pubblica, individuando in questa caratteristica uno dei cardini su cui dovrebbe basarsi la gestione della *res publica*.

Vi sono quindi due necessità da soddisfare: la prima, comunicativa, riguarda la redazione di documenti che facciano proprio il principio della chiarezza, nel linguaggio e nel formato, e la loro trasmissione effettuata attraverso un uso sapiente dei *media* più adatti per raggiungere gli *stakeholder* interessati⁴⁰; oltre a ciò si manifesta anche la necessità di garantire il diritto di accesso a tali documenti, e di conseguenza di creare normative che supportino l'evoluzione della cultura aziendale delle amministrazioni pubbliche.

3.2 Sviluppo del concetto

La trasparenza è ritenuta, oggi, uno dei fondamenti su cui si deve basare l'amministrazione degli uffici pubblici. Il principio, però, non è frutto degli

³⁹ Cfr. L. Hinna, G. Valotti, *Gestire e valutare le performance nella PA. Guida per una lettura manageriale del D.Lgs. 150/2009*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2010, p. 138.

⁴⁰ Cfr. *ivi*, p. 139.

anni più recenti: già negli anni Ottanta del secolo scorso iniziava a diffondersi, anche a livello europeo, la necessità di una nozione di trasparenza che supportasse non solo la lotta alla corruzione, ma che fungesse anche da garanzia per la ricostruzione di un rapporto di fiducia dei cittadini italiani nei confronti dello Stato⁴¹.

Il concetto di trasparenza per le pubbliche amministrazioni viene quindi introdotto per la prima volta a livello normativo con la L. 241/1990⁴², citato, insieme con i principi di imparzialità e legalità, tra le caratteristiche che determinano l'attuazione del «buon andamento»⁴³ a cui l'amministrazione degli uffici pubblici è vincolata, come definito dall'art. 97 della Costituzione. Già all'interno di questa legge il tema principale è però la pubblicità, e quindi l'accessibilità, dei documenti. Il Capo V si dedica, infatti, al tema del diritto di accesso ai documenti amministrativi, ovvero a qualsiasi tipo di «rappresentazione [...] di atti, anche interni o non relativi ad uno specifico procedimento» riguardanti «attività di pubblico interesse», e che siano in possesso di una pubblica amministrazione, cioè di «tutti i soggetti di diritto pubblico e i soggetti di diritto privato limitatamente alla loro attività di pubblico interesse»⁴⁴. In quanto diritto, l'accesso, cioè la possibilità di visionare ed ottenere copia dei documenti, è concesso, previa presentazione di motivata richiesta, a tutti i diretti «interessati», purché il suo esercizio non leda il complementare diritto alla riservatezza dei soggetti coinvolti dalla

⁴¹ Cfr. *ivi*, p. 124-125; S. Pozzoli, A. Gitto, *Trasparenza nelle società partecipate. Obblighi ed opportunità*, Milano, FrancoAngeli, 2018, p.31-32.

⁴² Cfr. Hinna, Valotti, *op. cit.*, p. 124-125.

⁴³ Art. 97, Cost.

⁴⁴ L. 7 agosto 1990, n. 241, art. 22, co. 1, modificato da L. 11 febbraio 2005, n. 15, art.15.

documentazione, e purché i documenti richiesti non facciano parte delle varie eccezioni previste all'art. 24 della medesima normativa, che include, tra gli altri: i dati coperti da segreto di stato, o la cui diffusione possa pregiudicare la sicurezza nazionale, i documenti contenenti informazioni personali private di terzi, ma anche le richieste generalizzate.

Il libero accesso si classifica quindi, secondo l'art. 22, comma 2, come il «principio generale dell'attività amministrativa», che ha lo scopo di «favorire la partecipazione» dei cittadini nei processi amministrativi, nonché di «assicurarne l'imparzialità e la trasparenza», senza però dare una specifica definizione di quest'ultimo termine⁴⁵.

In anni più recenti si sono succeduti vari aggiornamenti normativi intorno a queste tematiche, spinti in buona parte dallo sviluppo esponenziale del progresso tecnologico. Ciò ha portato il tema dell'accessibilità ad un livello superiore: la diffusione capillare di internet ha infatti aiutato l'instillazione dell'idea di trasparenza anche all'interno della cultura amministrativa, oltre che nella nostra quotidianità⁴⁶. Non solo, è stata anche capace di permettere l'accrescimento della qualità della trasparenza nelle pubbliche amministrazioni, le quali negli anni hanno utilizzato strumenti via via più specifici per fornire una visione sempre più approfondita del proprio funzionamento⁴⁷.

L'ultima di queste revisioni, il D. Lgs. n. 33/2013, poi aggiornato dal D. Lgs. n. 97/2016, fornisce anche una rinnovata definizione della trasparenza,

⁴⁵ L. 241/1990, art. 22, co. 2, modificato da L. 18 giugno 2009, n. 69, art. 10, co. 1.

⁴⁶ Cfr. Hinna, Valotti, *op. cit.*, p. 128.

⁴⁷ Cfr. *ivi*, p. 129.

rielaborando gli *input* forniti con la L. 241/1990, il cui significato si amplia ancor di più se consideriamo anche la nuova versione introdotta nel 2016.

L'art. 1, *Principio generale di trasparenza*, recita ora infatti:

*La trasparenza è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.*⁴⁸

Con questo *incipit* si anticipa quindi il passaggio ad un nuovo sistema, il quale prevede tre innovazioni radicali: l'accessibilità non è più conseguenza di una richiesta esplicita, né di un interesse motivato, grazie all'introduzione dell'accesso civico, semplice e generalizzato, ed è meno limitata, considerando l'incentivo all'uso di mezzi di pubblicazione anche digitali⁴⁹ e il diritto al riutilizzo⁵⁰; la pubblicazione obbligatoria online si applica a sempre più contenuti, ora includendo anche le attività amministrative e l'uso delle risorse, ma mantenendo sempre come vincolo la protezione dei dati personali e la tutela degli interessi pubblici; infine si mette in evidenza il valore strategico dell'intero processo di sviluppo di un nuovo rapporto comunicativo con gli *stakeholders*, che va considerato come parte integrante della *mission* di ogni singola amministrazione⁵¹.

⁴⁸ D.Lgs. 33/2013, art. 1, modificato da D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, art. 2.

⁴⁹ Cfr. *ivi*, art. 4-bis, introdotto da D.Lgs. 97/2016, art. 5.

⁵⁰ Cfr. *ivi*, art. 7.

⁵¹ Cfr. B. Ponti, *La trasparenza amministrativa dopo il D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2013.

3.3 Applicabilità

La trasparenza amministrativa vede come principale ambito di applicazione il mondo delle Pubbliche Amministrazioni: spesso abbreviate con la sigla P.A., esse includono tutti gli enti pubblici che si occupano dell'amministrazione dello Stato e delle materie di interesse pubblico. Ciò nonostante, il concetto di trasparenza non si esaurisce nell'applicazione a quelli che vengono intesi oggettivamente come enti della pubblica amministrazione, ma già la Legge n. 241/1990 vi integra qualsiasi soggetto, anche privato, che si occupi di svolgere un'attività di interesse pubblico⁵².

I decreti degli anni più recenti vanno anche oltre, e nel 2016 viene integrato nel D. Lgs. 33/2013 l'art. 2-bis che descrive nel dettaglio l'«ambito soggettivo di applicazione» della normativa: essa non è imposta solo a quelle che sono, in termini oggettivi, Pubbliche Amministrazioni⁵³, ma anche ad altre categorie di enti, sia pubblici che privati, per i quali la disciplina adottata per le P.A. risulta «compatibile». Nello specifico, al comma 3 del suddetto articolo, vengono individuati tra gli ulteriori enti coinvolti dalla disposizione, «limitatamente ai dati e ai documenti inerenti all'attività di pubblico interesse» anche le associazioni, le fondazioni e gli enti privati in genere, con un bilancio pari ad almeno 500 mila euro e che si occupino di «funzioni amministrative, attività di produzione di beni e

⁵² Cfr. L. 241/1990, art. 22, co. 1.

⁵³ Individuate dal D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, art. 1, co. 2.

servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o della gestione dei servizi pubblici»⁵⁴.

I nostri teatri, che operano, per loro natura, nel campo delle attività di pubblico interesse, potrebbero quindi appartenere a questa classe di enti. L'alternativa implicherebbe rientrare nella categoria esposta al comma precedente, lettera c), per i membri della quale non si applicano limitazioni ai documenti sottostanti all'obbligo di pubblicazione e al diritto di accesso. Dei vari parametri, i Teatri Stabili del Veneto e del Friuli-Venezia Giulia rispetterebbero sicuramente quello di essere associazioni, di avere un bilancio maggiore di 500 mila euro⁵⁵, e di essere finanziate per la maggior parte da P.A. per almeno due esercizi consecutivi negli ultimi tre⁵⁶. Tuttavia, per quanto riguarda il parametro relativo al controllo pubblico, non sono vincolate, a livello statutario, ad inserire nell'assemblea dei soci o nel consiglio di amministrazione solo membri designati da Pubbliche Amministrazioni⁵⁷, dato che entrambi i loro statuti rendono esplicita la possibilità che soggetti privati diventino soci ordinari, aventi diritto di voto per quanto riguarda quelle nomine.

Ciò nonostante, al momento non risultano esserci soggetti privati tra i soci del teatro veneto⁵⁸, facendolo cadere sotto l'istituto del controllo pubblico, e quindi sotto l'applicazione della trasparenza nella forma più

⁵⁴ D.Lgs. 33/2013, art. 2-bis, co. 3, introdotto da D.Lgs. 97/2016, art. 3, co. 2.

⁵⁵ L'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) lo interpreta come il totale patrimoniale delle attività, o come il valore totale della produzione (cfr. ANAC, Delibera n.1134, 8 novembre 2017).

⁵⁶ Ciò accade quando i contributi pubblici sono la voce che incide di più sul valore della produzione totale (cfr. *ibid.*).

⁵⁷ Cfr. *ibid.*

⁵⁸ Cfr. Teatro Stabile del Veneto, *Organigramma*, pagina web su www.teatrostabileveneto.it (ultimo accesso 27 gennaio 2020).

completa per quanto riguarda pubblicità e accessibilità⁵⁹; diversamente accade nel teatro giuliano, tra i cui soci figura Unicredit Banca S.p.A.⁶⁰, consentendo quindi la pubblicazione da parte dell'ente analizzato dei soli dati relativi alle attività di interesse pubblico⁶¹.

Per quel che concerne la nostra analisi, i documenti di bilancio che, secondo le linee guida fornite dall'Autorità Anticorruzione, dovrebbero essere pubblicati annualmente da entrambi i teatri sono i «bilanci d'esercizio in forma integrale e semplificata, anche con ricorso a rappresentazioni grafiche»⁶²: il riferimento normativo è ancora il D. Lgs. n. 33/2013, nello specifico l'art. 29, dal cui titolo *Obblighi di pubblicazione del bilancio, preventivo e consuntivo, e del Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, nonché dei dati concernenti il monitoraggio degli obiettivi* si può dedurre quali siano «i documenti e gli allegati del bilancio» da pubblicare, sia integralmente che «in forma sintetica, aggregata e semplificata»⁶³, secondo il comma 1 del suddetto articolo. Nei fatti, però, non sono fornite ulteriori delucidazioni, né nel testo della norma, né all'interno del documento redatto dall'ANAC, su come dovrebbero essere composti i due formati, integrale e semplificato, richiesti per i bilanci.

Si rimanda ai capitoli successivi la descrizione di quali documenti risultino effettivamente pubblicati, su quali siti internet e in quali formati.

⁵⁹ Tra le categorie definite dall'ANAC, rientra in quella degli "Enti di diritto privato in controllo pubblico" (cfr. ANAC, Delibera n. 1134/2017).

⁶⁰ Cfr. Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia, *Amministrazione Trasparente*, pagina web su www.ilrossetti.it (ultimo accesso 27 gennaio 2020).

⁶¹ Rientrando quindi nella categoria degli "Enti di diritto privato di cui all'art. 2-bis, co. 3, d. lgs. 33/2013" (cfr. ANAC, Delibera n. 1134/2017).

⁶² *Ivi*, allegato 1.

⁶³ D.Lgs. n. 33/2013, art.29.

PARTE II

STORIA E STRUTTURA DEI DUE TEATRI STABILI

Si procederà ora ad una descrizione più approfondita dei due enti in esame, prestando attenzione alla loro storia e agli spazi di cui dispongono, ai principi istituzionali con cui si regolano e governano, e infine al tipo di prodotti culturali che creano.

CAPITOLO 4

IL TEATRO STABILE DEL FRIULI-VENEZIA GIULIA

È stato fondato a Trieste nel 1954, e dal 1969 trova la sua sede all'interno del Politeama Rossetti, da cui prende la denominazione di uso comune.

Per quanto abbia una lunga tradizione storica, essendo il secondo teatro stabile fondato in Italia, ciò non l'ha portato a cristallizzarsi verso un genere specifico di *performance*, e anzi risulta tutt'oggi in grado di ospitare spettacoli moderni di varia natura. Dal nome stesso si evince che si tratta infatti di un complesso con sale adatte a una tipologia d'uso misto: nonostante il genere prevalente sia quello della prosa, nel cartellone del Politeama sono annualmente presenti anche spettacoli di danza, concerti di artisti della scena contemporanea e grandi musical. Ciò è possibile da un lato per la struttura originale particolarmente ampia, che implica anche la presenza di un golfo mistico, a scomparsa sotto le prime file della platea, dove poter alloggiare un'orchestra; dall'altro è merito dei lavori di restauro risalenti all'inizio del nuovo millennio, a cui sono seguiti ulteriori interventi di aggiornamento delle tecnologie sceniche, che sono stati in grado di esaltare la versatilità degli spazi.

4.1 Il Politeama Rossetti

L'edificio che oggi ospita lo Stabile, fu costruito nel 1878 su progetto dell'architetto Nicolò Bruno e finanziato da soggetti privati: venne completato in meno di un anno, ed intitolato al mecenate triestino Domenico Rossetti. La posizione originariamente scelta, lungo la

passeggiata di via dell'Acquedotto, oggi viale XX Settembre, lo collocò strategicamente in un'area in espansione del centro di Trieste, che oggi come allora risulta essere effettivamente una delle passeggiate preferite dai triestini.

L'inaugurazione avvenne il 27 di aprile del 1878, e solo due anni dopo, nel 1880, il teatro fu ceduto al Comune di Trieste e venne ben presto adoperato per la rappresentazione di un ampio spettro di spettacoli: all'anima musicale nativa si affiancarono nel Novecento prosa, proiezioni cinematografiche, varietà, dibattiti e orazioni, e grazie alla possibilità di liberare la platea, anche balli in maschera, incontri di lotta e perfino spettacoli circensi ed equestri che simulavano battute di caccia.

La sua fortuna, aiutata da un ammodernamento estetico degli interni nel 1928 ad opera dell'architetto triestino Umberto Nordio, che si occupò anche di ridurre la capienza iniziale di 5.000 posti in platea, durò ininterrotta fino al 1956. Da quel momento il teatro rimase in una condizione di abbandono per ben dodici anni, finché non fu acquistato dalla compagnia assicurativa locale Lloyd Adriatico, e risorse grazie ad un secondo ed attento restauro sempre a cura di Nordio. Nel 1969, al termine dei lavori, che comportarono purtroppo l'eliminazione del meccanismo di apertura della cupola, ne fu assegnata la gestione al Comune, subito demandata al Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia, rimasto senza sede a seguito della demolizione del Teatro Nuovo.

Più recentemente, tra il 1999 e il 2001 è stata messa in atto un'ulteriore opera di restaurazione, a cura di Luciano Celli e Marina Cons, per l'adeguamento degli impianti alle disposizioni di legge. Questi lavori

hanno inoltre permesso la riapertura della sala del Ridotto all'ultimo piano, l'aggiornamento dei servizi interni, nonché una radicale trasformazione dell'arredo della sala principale: si abbandona infatti la classica finitura neutra delle pareti, in favore di un decisamente più innovativo blu oltremare che si spinge in alto fino al soffitto a cupola, a cui è stato ridonato parte del suo fascino originario grazie all'installazione di un cielo stellato che si accende al calare delle luci di sala. La stessa tinta, nella variante blu di Prussia, è stata inoltre usata anche per rivestire le sedute della platea, creando un perfetto accostamento complementare con il rosso, presente nei posti di palchi e gallerie e nel sipario, tanto da farli diventare il binomio tonale che identifica il Rossetti.

4.1.1 Architettura e contesto urbanistico

Perfettamente in linea con la moda ottocentesca, esternamente il teatro presenta uno stile architettonico proprio del filone dell'Eclettismo: offre infatti vari riferimenti alle architetture neorinascimentali, come la scelta di usare come principale decorazione le paraste, elementi di sostegno a vista, le quali vengono però accostate ad un ripresa del neoclassico nell'eleganza e omogeneità di colori chiari e finiture, nonché ad una spinta verso l'alto e una ricerca strutturale di leggerezza di stampo più moderno, apprezzabili nell'uso di grandi vetrate inferriate, coerenti con la contemporanea diffusione in Europa dell'architettura del ferro.

A causa della morfologia collinare dell'area in cui sorge, l'architetto scelse di espletare la ricerca simmetrica, tipica del tempo, in un modo decisamente inusuale: la facciata del teatro è stata posta lungo la pendice del colle, ma invece di creare una spianata o un supporto basamentale,

Bruno tagliò obliquamente tutta la parte frontale, scalinata compresa, cosicché le due ali laterali all'ingresso risultano avere altezze differenti, mancando in quella più a monte l'intero pianterreno. Questa struttura implica quindi la presenza di due vie d'accesso per il pubblico: la prima, attraverso il pronao, collega direttamente al foyer del teatro, ed è attualmente usata come uscita al termine delle rappresentazioni; la seconda, laterale, si trova al piano strada del viale che costeggia l'ala più a valle del teatro, e ne è l'ingresso principale.

L'edificio trova oggi posto in una delle principali vie della città, l'alberato Viale XX Settembre, pedonale fino quasi all'altezza del teatro, collocato all'incrocio tra il civico 45 e la recentemente titolata via Giorgio Strehler. Per ovviare ai problemi di traffico, dovuti alla concentrazione serale di spettatori in attesa dell'apertura delle porte, in seguito al restauro del 1999-2001 è stata creata una piazzola di fronte all'ingresso che rende più agevole lo scorrimento durante le serate più affollate, e permette inoltre l'accessibilità al teatro per le persone disabili.

4.1.2 Spazi interni

Gli spazi dedicati alla rappresentazione scenica constano in due sale collocate all'interno dello stesso edificio, una principale, di un rinnovato stile "all'italiana", a cui si sovrappone la sala del Ridotto, di stampo decisamente più contemporaneo e sita all'ultimo piano dell'edificio.

La sala principale, che dal 2010 risponde al nome di Sala Assicurazioni Generali, permette la maggior capienza di pubblico, con ben 1531 posti a sedere suddivisi tra un'ampia platea, due gallerie e tre ordini di palchetti

lateralmente. La sua ampiezza di quasi 15 mila metri cubi le permette di vantare un posto di rilievo nella classifica dei più ampi teatri europei dedicati alla prosa. Anche il palcoscenico è di tutto rispetto: 26 metri di larghezza per 17 metri di profondità, e ben 16 metri di apertura al boccascena.

Raggiungendo l'ultimo piano del palazzo si accede al secondo spazio scenico, il Ridotto rinominato Sala Bartoli in onore di Gianni Bartoli, primo sindaco della Trieste italiana e presidente dell'originaria associazione che nel 1954 istituì il "Teatro stabile della città di Trieste"⁶⁴. Questa sala, dall'aspetto decisamente meno tradizionale, ospita in genere opere di arte drammatica contemporanea, ma non disdegna episodi espressivi di natura mista, dal monologo al piccolo concerto, fino alle *performance* più innovative che uniscono danza, recitazione e canto. L'atmosfera è intima, avendo una capienza massima di 128 spettatori, ma allo stesso tempo asettica, con uno stile industriale dato dalle installazioni a vista, tanto sceniche quanto architettoniche.

4.2 L'associazione Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia

Stando al suo statuto, il Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia è un'associazione istituita il 17 dicembre del 1991 con sede a Trieste, i cui fondatori sono quattro: Comune di Trieste e Regione Autonoma del Friuli-Venezia Giulia, definiti «necessari» e quindi vincolati alla partecipazione fino al 2020, a cui si aggiungono le Province di Trieste e Pordenone. Ad essi si possono affiancare altri soci, di natura privata o pubblica, i quali

⁶⁴ Cfr. G. Botteri, M. Brandolin (a cura di), *Teatro da Trieste, 1954-1994*, Pordenone, Ed. Studio Tesi, 1994, p. 7.

non possono superare il numero dei fondatori. Attualmente i soci sono: il Comune di Trieste e la Regione, in quanto “necessari”, a cui si affiancano Unicredit Banca S.p.A. e la Camera di Commercio di Trieste⁶⁵.

Conosciuto anche col nome “Il Rossetti – Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia”, l’ente si occupa di promuovere e supportare – senza fini di lucro e principalmente nella regione in cui ha sede – la cultura teatrale, in particolare quella legata alla prosa.

Per perseguire le proprie finalità istituzionali, le principali attività svolte sono due: da un lato, la produzione di spettacoli, anche come coproduzioni, da mettere in scena preferibilmente presso il Politeama Rossetti, in ambito regionale o presso teatri di equivalente tipologia; dall’altro la promozione della cultura teatrale, anche attraverso l’organizzazione di attività collaterali, con particolare riguardo verso la diffusione della stessa tra il giovane pubblico e nei contesti lavorativi. A queste si aggiungono altri impegni caratteristici di questa tipologia di enti: sostenere l’arte teatrale italiana, con particolare riferimento alla tradizione regionale, così come la sua ricerca e sperimentazione, e valorizzarne il repertorio contemporaneo nazionale, ed inoltre allestire corsi di formazione per i professionisti del settore e programmi di scambio con altri enti simili. Infine, lo Stabile giuliano si impegna a livello statutario a conservare e promuovere il teatro di marionette “I Piccoli di Podrecca”, di cui si occupa dal 1979, e allo stesso tempo apre la possibilità di impostare, anche attraverso gestione indiretta, attività di ristorazione

⁶⁵ Cfr. Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia, *Amministrazione Trasparente*, cit.

e di vendita di materiali riguardanti la cultura teatrale, limitatamente agli spazi del Politeama.

Per coprire i costi di gestione, il Teatro può contare quindi sui redditi patrimoniali, derivanti inizialmente dal capitale finanziario unito ai beni mobili comprendenti materiali ed impianti scenici, ma anche sulle quote contributive annue versate dai soci, su contributi di natura pubblica, nonché sui ricavi diretti della propria gestione.

Il Teatro disponeva, in base allo statuto attualmente in essere, redatto in origine nel 1991, di un capitale iniziale di 300 milioni di lire, corrispondente a 154.937,07 euro, versato dai soci fondatori e dalle province di Udine e Gorizia e così suddiviso: ognuna delle quattro province regionali partecipava con una quota di 15 milioni di lire, pari al 5% della somma complessiva; la Regione si incaricava di metà del fondo, ovvero un importo di 150 milioni di lire, mentre il Comune di Trieste contribuì con 90 milioni di lire a coprire il restante 30% del capitale.

Per quanto riguarda le quote associative, i due soci maggioritari nonché “necessari” si impegnavano a corrispondere complessivamente una somma annuale almeno pari a quella ricevuta tramite finanziamenti statali, nonché a garantire la possibilità d’utilizzo della struttura del Politeama Rossetti per i fini istituzionali e a sostenere gli oneri di funzionamento dell’istituto.

4.2.1 Struttura di governo dell'organizzazione

A livello organizzativo lo Stabile si compone di cinque organi: l'Assemblea dei soci, il Consiglio di amministrazione, il Presidente, il Direttore e il Collegio dei Revisori dei conti.

L'Assemblea dei soci, composta appunto dai loro rappresentanti legali, ha il compito di nominare i membri del consiglio di amministrazione e i revisori dei conti, determinare l'ammissione di nuovi soci e gli importi delle quote associative, approvare in via definitiva i bilanci, modificare le norme statutarie e infine sciogliere l'associazione. Il Consiglio di amministrazione è composto invece da cinque membri: un Presidente, rappresentante legale del Comune di Trieste, un Vice Presidente, con la stessa valenza giuridica ma proveniente dalla Regione, e tre Consiglieri esterni. Essi si occupano della gestione dell'ente, svolgendo il proprio ruolo a titolo gratuito: approvano primariamente i bilanci preventivi e consuntivi; ne definiscono, unitamente all'indirizzo culturale, i limiti di spesa, sia complessivi sia specifici per il personale e per la maestranze, nonché le tipologie di trattamento; approvano i tassi finanziari offerti dagli istituti bancari; infine nominano il Direttore in una personalità esterna agli altri organi. A quest'ultimo compete la direzione artistica e tecnico-amministrativa dell'ente, e cioè la definizione di un programma artistico comprensivo degli spettacoli da produrre e ospitare, la delineazione di un piano finanziario, la supervisione del personale, fermo restando il rispetto dei vincoli posti dagli organi superiori. Infine, il Collegio dei revisori dei conti, il cui scopo è appunto il controllo della gestione economico-finanziaria dell'ente, è composto da un Presidente,

di nomina ministeriale, e da due ulteriori revisori, scelti dall'assemblea dei soci.

Attualmente il consiglio di amministrazione è presieduto da Sergio Pacor, in carica dal 2016, mentre dal 2014 la direzione dello Stabile è passata in mano al regista teatrale Franco Però.

4.2.2 Prodotti

A livello strategico, il Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia indica il suo ruolo nel panorama teatrale cittadino come teatro di prosa aperto verso altri generi di *performance*, in particolar modo indirizzato verso le attività rivolte al grande pubblico proveniente sia da Trieste che dai dintorni. Questo è dovuto, indubbiamente, alle sue dimensioni e alla versatilità della sua sala principale, che in città non ha competitor – i possibili, per dimensioni ma non per vocazione, sarebbero i grandi palazzetti sportivi di Valmaura e Chiarbola, mentre i teatri Verdi, Bobbio e Miela si concentrano invece su altri tipi di generi e di pubblico.

Per quanto riguarda la produzione di spettacoli, il teatro Rossetti ha una tradizione storica consistente, essendosi susseguiti oltre 300 titoli di propria produzione dalla costituzione dell'associazione. Questi sono prevalentemente dedicati alla prosa e, soprattutto negli ultimi anni, rappresentano la produzione drammaturgica contemporanea. Nello specifico, nell'anno 2018 sono stati prodotti 15 spettacoli di prosa, che hanno registrato da soli ben 135 recite, di cui quasi un centinaio ha avuto luogo nella sala del Ridotto intitolato a Gianni Bartoli.

Complessivamente, il Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia ha messo in scena 339 spettacoli nel corso del 2018, di cui 135 sono recite di titoli prodotti dal teatro stesso. La maggior parte risultano dedicati alla prosa, ma non sono mancati altri generi, come danza, musical, concerti, spettacoli di circo e altri eventi⁶⁶.

⁶⁶ Dati forniti dal Direttore del Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia su richiesta (F. Però, e-mail all'autrice, 11 febbraio 2020).

CAPITOLO 5

TEATRO STABILE DEL VENETO

Molto più giovane di quello giuliano, il Teatro Stabile del Veneto vede il suo anno di fondazione appena nel 1992. A far da contraltare alla giovinezza dell'associazione ci pensano le sue due sedi storiche, innalzate ben prima di quella triestina: il Teatro Carlo Goldoni a Venezia, sede legale, che si classifica come il più antico teatro veneziano ancora in attività, nonché il quarto storicamente istituito nella città lagunare, e il Teatro Giuseppe Verdi a Padova, sede amministrativa, che conta ben oltre un quarto di secolo di storia.

Oltre alle sale di questi due edifici, adibite ad ospitare la maggior parte delle attività teatrali, il Teatro Stabile del Veneto ha gestito anche altri teatri della regione nel corso degli anni⁶⁷, e per quanto riguarda la stagione in corso (2019/2020) si occupa di dirigere quattro sedi locali: oltre ai già citati teatri Goldoni e Verdi, da aprile 2019 si occupa anche della gestione del Teatro Mario Del Monaco a Treviso⁶⁸, e da novembre dello stesso anno ha preso in consegna anche il Teatro delle Maddalene di Padova⁶⁹. Trattandosi di inserimenti molto recenti, al momento della redazione del presente lavoro di ricerca non sono ancora stati pubblicati

⁶⁷ Il Teatro Olimpico di Vicenza, dal 2003 al 2009 e il Teatro Nuovo di Verona, dal 2015 al 2017 (cfr. Teatro Stabile del Veneto, *Chi siamo*, cit.).

⁶⁸ Cfr. Mion G., "Passa di mano il Teatro Comunale di Treviso. Lo gestirà lo Stabile del Veneto", in *Teatro.it*, 6 maggio 2019.

⁶⁹ Cfr. "Una nuova culla per le arti sceniche: riapre il Teatro delle Maddalene", in *PadovaOggi*, 30 ottobre 2019.

dati che vedano l'integrazione delle nuove sedi⁷⁰. Si è dunque deciso di analizzare l'ente, anche dal punto di vista storico, in base a com'era strutturato precedentemente alle nuove acquisizioni, ovvero prendendo in considerazione solo i teatri Goldoni e Verdi.

5.1 Il Teatro Goldoni di Venezia

Costruito dalla famiglia Vendramin e conosciuto inizialmente come "Teatro di San Salvador", fu inaugurato nel 1622 ed in principio dedicato alla commedia; a differenza degli altri teatri veneziani, che durante il XVII secolo si erano quasi completamente dati all'opera musicale, il teatro dei Vendramin abbandonò la commedia per il melodramma solo dalla stagione 1660/1661⁷¹.

Subì un cambio di rotta all'inizio del Settecento, che coincise con l'uso sempre più frequente della dicitura "di San Luca" per riferirsi al teatro: si cominciarono a vedere anche sul palcoscenico del Vendramin le prime scintille di ripresa della commedia dell'arte, che porteranno in seguito alla riforma goldoniana⁷². Il merito fu, oltre ad un cambio nei gusti del pubblico, dovuto alle nuove influenze provenienti dalla Francia, anche dei fratelli Vendramin, che avevano tenuto tra le proprie mani la gestione del cartellone comico, appaltando invece la stagione drammatica.

L'apice arrivò nel 1752, quando Antonio e Francesco Vendramin riuscirono a strappare alla compagnia di Girolamo Medebach uno dei due

⁷⁰ Conferma ne sia il fatto che nella pagina di presentazione dell'associazione sul proprio sito ufficiale non vi è ancora menzione dei due nuovi ingaggi (Cfr. Teatro Stabile del Veneto, *Chi siamo*, cit.).

⁷¹ Cfr. Mangini, *op. cit.*, p. 52.

⁷² Cfr. *ivi*, p. 55.

commediografi più amati nella Venezia del tempo: Carlo Goldoni. Egli, già riconosciuto per il suo talento, ottenne un ricco incarico per dieci anni come scrittore di commedie per il Teatro di San Luca, avendo modo di metter quindi in atto la sua riforma della commedia italiana. Fu in questo periodo e per questo teatro che furono scritte alcune delle sue opere più significative, e continuò a produrne per i Vendramin anche in seguito al suo trasferimento in Francia, avvenuto nel 1762.

Dopo Goldoni il Teatro di San Luca subì una crisi sempre più profonda, che coincise con quella della famiglia Vendramin, la quale, passando alla gestione diretta della sala, aveva tralasciato la manutenzione dello stabile, che venne chiuso per inagibilità nel 1775. In seguito al restauro non vi fu però una grande ripresa, sicuramente anche a causa delle vicissitudini che videro la fine della Repubblica di Venezia nel 1797. Le campagne belliche che interessarono il Nord Italia nel periodo napoleonico continuarono questa fase discendente, che culminò con la chiusura del teatro imposta dagli occupanti francesi nel 1807.

Per rivedere in opera il San Luca si dovette aspettare fino al 1817, quando, rientrati gli austriaci a Venezia e ripristinato l'edificio, il teatro venne nuovamente inaugurato e rientrò in concorrenza con gli altri omonimi cittadini, a cui si era aggiunto il teatro "La Fenice". Quest'ultimo subì un violento incendio nel 1836, e si decise di riunire le stagioni di entrambi i teatri sotto il tetto del San Luca, che nel frattempo aveva cambiato nome in "Apollo": fu un anno eccezionalmente positivo.

Questa fase di successo si mantenne per il successivo mezzo secolo, anche grazie alla conduzione assunta da Regina De Marchi, vedova

dell'ultimo figlio della famiglia Vendramin, che si destreggiò abilmente tra gli sconvolgimenti politici che caratterizzarono la Venezia di metà Ottocento, e approfittò dell'ingresso della città nel Regno d'Italia per dare nuova vita al Teatro Apollo.

Questo fu infine dedicato al grande riformista della commedia italiana e ribattezzato col nome odierno solo nel 1875, quando fu riaperto dopo una ristrutturazione interna che lo portò a disporre di oltre mille sedute.

Dopo la morte della vedova Vendramin, il passaggio in eredità del teatro alla pronipote e quindi a suo figlio, Antonio Marigonda, portò il Teatro Goldoni verso una nuova sfavillante era. La ristrutturazione esterna del 1909 fu lo specchio di un radicale rivoluzionamento artistico delle rappresentazioni proposte, di tal qualità da far spiccare il Goldoni tra i migliori teatri italiani. Il successo proseguì anche in seguito alla fine della Grande Guerra, così tanto che Eleonora Duse scelse quel teatro per il suo ritorno alle scene negli anni Venti.

L'improvvisa scomparsa di Marigonda segnò l'inizio della crisi. Nonostante un cambio di gestione che diede spazio a generi che incontravano maggiormente il favore del pubblico, come ad esempio l'operetta, il Goldoni dovette cedere al degrado delle strutture e chiuse i battenti nel 1947, per quanto riuscì, a differenza d'altri teatri, a non convertirsi mai in una sala cinematografica.

A causa di un susseguirsi di problemi economici e legali, ma anche di conservazione artistica, il teatro rimase chiuso fino alla fine degli anni Settanta. I lavori di rimessa a nuovo erano durati un decennio, ma

finalmente il Goldoni riaprì il sipario nel 1979 con la rappresentazione de *La Locandiera* goldoniana, diretta dal regista Giancarlo Cobelli.

Il teatro fu gestito direttamente dal Comune fino al 1992, quando subentrò nella gestione il Teatro Stabile del Veneto.

5.1.1 Architettura e contesto urbano

Il Teatro Goldoni è collocato nel sestiere di S. Marco, nella zona di Rialto.

Disponendo di una mappa della zona sembra di ripercorre la storia dell'edificio. Questi si affaccia sull'ampia Calle del Teatro, che collega Campo San Luca, da cui precedentemente prendeva nome, con Calle del Lovo: il suo prolungamento passa davanti alla chiesa del San Salvador, da cui la denominazione originaria, ed incrocia chi scende dal ponte di Rialto proprio in Campo San Bortolomio, l'unico a Venezia con una statua rappresentante il grande Goldoni⁷³.

Va notato che, nonostante la posizione del teatro si sia mantenuta per oltre tre secoli e mezzo, la prima vera facciata del palazzo venne fatta costruire appena agli inizi del Novecento, in occasione dell'allargamento della calle su cui si affacciava l'ingresso, ed in ottemperanza a necessità urbanistiche. Il suo aspetto contemporaneo pare non fosse apprezzato dai cittadini del tempo.

Vari furono i restauri necessari al mantenimento e al rinnovo della struttura in seguito ai frequenti incendi e alla comparsa di nuove tecnologie, come l'avvento dell'illuminazione a gas ed elettrica. Tra i più

⁷³ L'opera bronzea di Antonio Dal Zotto vi fu collocata nel 1883, e fu la seconda scultura commemorativa del Goldoni: la prima, in marmo, venne posizionata nel 1830 all'interno del foyer del teatro La Fenice (cfr. A. Scannapieco, *La Casa di Goldoni*, Padova, Il Poligrafo, 2005, p.56).

antichi possiamo citare: quello operato dal grande impresario Gaspare Torelli alla fine del Seicento, che rinnovò sia il palcoscenico che la sala; il radicale intervento degli stessi Vendramin nel 1775, in quanto l'edificio era considerato pericolante, e che comportò sia una ristrutturazione interna che l'apertura dell'ingresso principale sulla calle dove si trova ancor'oggi; l'ammodernamento del 1817, seguito alla riapertura da parte degli austriaci del teatro, chiuso durante l'occupazione napoleonica; le modifiche strutturali del 1833, che comportarono anche il cambio di nome in Teatro Apollo. E poi il grande restauro del 1844, che portò per la prima volta in Italia l'illuminazione a gas in tutta la sala, e pochi anni dopo la nuova decorazione degli interni in stile neogotico; la ristrutturazione del 1875, che offrì il nuovo e definitivo nome ad una struttura, la quale poteva ora ospitare fino a 1.250 persone, di cui più della metà distribuite nei quattro ordini di palchi e nel nuovo loggione; infine il riadattamento urbanistico, con la creazione della facciata e l'ampliamento dalla strada antistante, nel 1909. L'ultimo grande restauro, risalente al 1979, diede alla struttura l'aspetto che conserva ancora oggi.

5.1.2 Spazi interni

Il Goldoni reca la forma del cosiddetto teatro all'italiana, ospitando una sala dotata di circa 800 sedute, divise tra platea e quattro ordini di palchi.

Il palcoscenico è largo 12 metri per 11,2m di profondità.

5.2 Il Teatro Verdi di Padova

La prima inaugurazione del Teatro Verdi di Padova avvenne nel 1751 con il nome di "Teatro Nuovo", grazie all'intercessione della "Nobile Società

del Teatro Nuovo”, che riuniva un gran numero di esponenti della nobiltà cittadina. Nato come teatro d’opera, già nel 1773 si aprì ad altri generi, come la prosa.

La struttura, edificata con materiali non particolarmente resistenti, dovette essere spesso restaurata, anche per adattarsi ai nuovi gusti e impianti che si rendevano via via necessari. Venne ristrutturata per la prima volta in maniera massiva nel 1847 ad opera dall’architetto Giuseppe Jappelli: furono rifatti gli esterni, ed aggiunta una cupola sul tetto, così come internamente venne applicata l’illuminazione a gas, e riammodernati palcoscenico e *backstage*. Nel 1884, in seguito ad un’ulteriore riassetto, che ne definisce le caratteristiche interne ancor oggi mantenute, il teatro venne ribattezzato in onore del grande compositore, che però preferì non assistere all’evento di apertura che vedeva la messa in scena della sua *Aida*, respingendo cordialmente l’invito ricevuto.

A causa dei bombardamenti durante gli anni della Grande Guerra venne chiuso, ma grazie ad un veloce ripristino della struttura, riaprì già nel 1920, e si mantenne in attività durante tutta la Seconda Guerra Mondiale.

Venne affidato alla tutela da parte del Comune dopo la fine del conflitto, condizione che si mantiene ancor oggi, sebbene dal 1992 sia gestito dal Teatro Stabile del Veneto, ente partecipato dallo stesso Comune⁷⁴.

⁷⁴ V. *infra*, par. 5.3.

5.2.1 Architettura e contesto urbano

L'edificio si trova nel cuore della città veneta di Padova, in via del Livello. Fu edificato su progetto di Antonio Cugini di Reggio, ma la facciata e la cupola in piombo sono opera di Giuseppe Jappelli; quest'ultima, che riprendeva la struttura rotondeggiante del prospetto frontale, venne distrutta negli anni della Grande Guerra, e si dovette aspettare fino al 1966 per vederla ricostruita, stavolta in rame.

Il restauro più recente, che ha visto protagonista la facciata del teatro, risale al 2014, e segue quello del 1999 che coinvolse le medesime parti dell'edificio⁷⁵. L'area antistante al teatro è stata quindi interdetta alla circolazione veicolare, per dare maggior rilievo al profilo ripristinato.

5.2.2 Spazi interni

La sala principale può ospitare 713 persone, ripartite tra platea e tre ordini di palchi e una galleria, in cui figurano ulteriori 52 posti di solo ascolto. Di rilievo l'ampiezza del palcoscenico, di 20x20m per 16m di altezza.

Al primo piano vi è inoltre la sala del Ridotto, riaperta nel 2015⁷⁶, e che viene riadattata all'occorrenza per ospitare sia attività culturali che alcuni spettacoli proposti dallo Stabile, potendo sfruttare fino a 80-90 sedute.

⁷⁵ Cfr. Comune di Padova, *Teatro Verdi. Si alza il sipario sulla facciata*, file PDF (ultimo accesso 16 febbraio 2020).

⁷⁶ Cfr. L. Preziusi, "Riecco il Ridotto del Teatro Verdi restituiti palco, acustica e platea", in *Il Mattino di Padova*, 20 giugno 2015.

5.3 L'organizzazione Teatro Stabile del Veneto

A livello statutario il “Teatro Stabile del Veneto – Carlo Goldoni” risulta essere un'associazione senza scopo di lucro, dedicata al supporto e alla promozione della cultura teatrale italiana, e veneta nello specifico, attraverso l'attività culturale. Essa è costituita dai Comuni di Padova e Venezia e dalla Regione Veneto in qualità di soci fondatori; ad essi si sono uniti nel tempo altri enti, di cui gli unici attualmente ancora soci sono la Provincia di Padova e, dal 2019, il Comune di Treviso⁷⁷.

Gli scopi dell'associazione richiamano quelli tipici di questo genere di enti: la produzione di spettacoli, soprattutto per la propria regione; la valorizzazione del teatro contemporaneo italiano; la collaborazione con università ed enti pubblici per scopi di ricerca e per la progettazione di celebrazioni pubbliche.

Interessante la scelta, espressa tra gli obiettivi statutari, di dedicarsi alla programmazione di stagioni non solo nei teatri gestiti direttamente dall'ente, ma anche in altri che possano venir di volta in volta convenzionati, purché siano in grado di ospitare almeno 300 persone. Scelta che fa il pari con le dichiarazioni fornite in una nota del Consiglio di Amministrazione nel 2018, dove si ricordava l'ambizione di proseguire «“lungo la strada delle fusioni con altre Città e altri teatri”»⁷⁸, attitudine

⁷⁷ V. *supra*, cap. 5.

⁷⁸ “Teatro Stabile del Veneto declassato dal Mibact: finanziamenti a rischio”, in *Venetoeconomia*, 29 marzo 2018.

ribadita dal presidente Beltotto anche nel 2019, durante un'intervista rilasciata alla testata online di settore *Teatro.it*⁷⁹.

Tra le proprie competenze statutarie, figura anche quella relativa alla formazione di professionisti del settore, che si concretizza nella scuola "Accademia Palcoscenico", da cui escono ogni anno, fin dal 1998, le nuove leve del comparto attoriale dello Stabile.

È anche da sottolineare che attraverso il proprio statuto l'associazione si impone di ricercare il pareggio di bilancio, pena il commissariamento degli organi sociali nel caso in cui questo non fosse conseguito durante un biennio.

Il capitale di dotazione versato all'atto di costituzione è pari a 103.291,38 euro (corrispondente all'epoca a 200 milioni di lire), ripartiti tra Regione, con metà della somma, e i due Comuni fondatori, in parti uguali per la restante quota. Oltre ad esso, le altre fonti di reddito sono le stesse dello Stabile giuliano: i redditi patrimoniali, le annuali quote contributive dei soci, per attività e gestione dei teatri affidati in concessione, i proventi diretti, e i vari contributi pubblici.

5.3.1 Struttura di governo dell'organizzazione

Per quanto riguarda gli organi che concorrono alla gestione dell'associazione veneta sono quattro: Assemblea, Consiglio di Amministrazione, Presidente e Collegio dei Revisori dei Conti.

La prima è composta dai rappresentati legali dei soci, che si occupano, come per il Rossetti, di determinare l'ammissione di nuovi soci e le quote

⁷⁹ Callipo, *op. cit.*

contributive, nominare i membri degli altri organi, approvare i bilanci e la direzione culturale per il lungo periodo proposta dal Consiglio, apportare modifiche statutarie e definire le modalità di dismissione dell'associazione.

Il Presidente, legale rappresentante del Teatro Stabile del Veneto, è scelto tra i membri dell'Assemblea delegati da un socio fondatore. Tra i suoi compiti risultano: convocare e presiedere sia l'Assemblea che il Consiglio, sostituirsi a quest'ultimo in caso di emergenza, salvo successiva convalida, ed occuparsi della gestione dell'ente rispettando il budget definito, anche attraverso atti di delega.

Il Consiglio d'Amministrazione, costituito con incarico gratuito dal Presidente più sei tecnici esperti del settore teatrale o gestionale, di cui uno di nomina ministeriale, si occupa di vari aspetti: propone i documenti programmatici e di bilancio per l'approvazione da parte dell'Assemblea; definisce l'orientamento culturale nel lungo periodo, e nel breve sul piano artistico ed economico; delinea l'organizzazione interna e il trattamento del personale, nonché i regolamenti interni; gestisce i fondi, approvando le spese, e i rapporti con i partner esterni.

Per quanto riguarda il Collegio dei revisori dei conti è composto da un Presidente, nominato dal MiBACT, e da altri due revisori, uno scelto dalla Regione e l'altro dall'assemblea dei soci, che hanno il compito di supervisionare la gestione dell'ente.

Nello statuto viene anche specificato il ruolo del Direttore: scelto dal Consiglio di Amministrazione tra esperti esterni ad esso, può restare in carica al massimo dieci anni, ovvero per due contratti quinquennali

consecutivi. Si occupa della direzione artistica e tecnica, della definizione della programmazione a lungo e a breve termine, del coordinamento delle attività caratteristiche dell'ente, e dell'assolvimento degli obblighi dettati dal Ministero competente.

Attualmente l'incarico di Presidente è, dal 2018, nelle mani di Giampiero Beltotto, mentre Massimo Ongaro ha il ruolo di Direttore già dal 2014.

5.3.2 Prodotti

Il Teatro Stabile dichiara di star sviluppando una strategia «radicata nel territorio», in grado di mettere in luce la particolare struttura della «“metropoli diffusa”» che unisce il capoluogo lagunare alla sorella patavina⁸⁰. A ciò accosta un'apertura sia a livello nazionale che verso l'estero, e un piano di promozione per i giovani, allo scopo di supportare lo sviluppo della cultura teatrale in tutto il Veneto.

A conferma dell'animo sovra-territoriale del Teatro Stabile del Veneto, si possono citare da un lato le numerose tournée, italiane ed estere, con cui le produzioni dello Stabile vengono portate in giro per il continente europeo, dall'altro le palesi dichiarazioni da parte dell'ente di volersi porre come punto di riferimento per lo sviluppo regionale del teatro⁸¹, consolidate con le già menzionate annessioni del 2019 a Padova e Treviso.

Per quanto riguarda la produzione del teatro veneziano, essa è storicamente dedicata alla messa in scena delle opere del Goldoni o di suoi predecessori e contemporanei. Ad esse si sono affiancate anche

⁸⁰ Teatro Stabile del Veneto, *Chi siamo*, cit.

⁸¹ V. *supra*, par. 5.3.1.

produzioni tratte da autori contemporanei, così come la prosa veneta del Novecento. Inoltre, non mancano spettacoli di altre discipline, che compaiono anche tra le produzioni: oltre alla prosa vi è infatti uno spettacolo di danza tra i 18 produzioni dello Stabile andati in scena nelle sale venete nel 2018, per un totale di circa 200 recite⁸²; a questi si aggiungono tre ulteriori titoli prodotti nello stesso anno, che debutteranno solo in stagioni successive⁸³.

La programmazione complessiva dei teatri dello Stabile del Veneto si completa con spettacoli ospitati di vario genere, non solo di prosa, ma non mancano danza, concerti, eventi speciale, spettacoli comici e per ragazzi. Complessivamente dunque, nel 2018, il Teatro Stabile ha realizzato un totale di 578 aperture di sipario, di cui 224 a Venezia, e 354 a Padova⁸⁴.

⁸² Dati forniti dal Direttore del Teatro Stabile del Veneto su richiesta (M. Ongaro, e-mail all'autrice, 11 febbraio 2020).

⁸³ Cfr. Provincia di Padova, *Bilancio consuntivo 2018 Teatro Stabile del Veneto*, file PDF (ultimo accesso 17 gennaio 2020).

⁸⁴ Dati forniti dal Direttore del Teatro Stabile del Veneto su richiesta (M. Ongaro, e-mail all'autrice, 10 febbraio 2020).

PARTE III

ANALISI E CONFRONTO DELLA GESTIONE

Dopo aver analizzato dal punto di vista storiografico e normativo l'ambiente e le strutture dei due teatri analizzati, si può ora proseguire con l'analisi gestionale. Inizialmente verranno introdotti gli strumenti basilari dell'analisi, insieme ai modelli sviluppati per la rielaborazione delle fonti. Si potrà così procedere ad analizzare separatamente i due teatri secondo una prospettiva storica, per poi concludere con il confronto della gestione caratteristica e della produzione culturale, con riferimento all'anno 2018.

CAPITOLO 6

STRUMENTI E METODOLOGIA

6.1 Strumenti per l'analisi di gestione

Per poter passare ad analizzare la gestione di un'azienda culturale, così come per ogni altro tipo di azienda, è bene introdurre una serie di concetti relativi al sistema di misurazione delle *performance*. Questo si affida ad una strumentazione tecnico-contabile, composta da dei modelli economico-finanziari a cui si associa un sistema di *reporting*.

Per quanto riguarda i primi, includono modelli di contabilità generale e analitica di diversa tipologia, utili a rilevare i dati contabili delle singole operazioni legate alla gestione⁸⁵. Ad essi si affianca il processo del *reporting*, che rielabora le informazioni che misurano il raggiungimento degli obiettivi preposti, al fine di implementare un processo di valutazione delle *performance* e di riallineamento dei processi gestionali agli obiettivi strategici.

Le aziende culturali, pur operando generalmente in una condizione gestionale che non privilegia la costruzione di un profitto, dimostrano sempre più spesso una tendenza a conformarsi a questi sistemi di misurazione, anche per soddisfare le richieste provenienti dagli *stakeholders* pubblici e dalla collettività.

⁸⁵ V. *infra*, par. 6.2.2.

Si procederà ora ad analizzare alcune specificità del *reporting*, in modo da tenerle come punto di partenza nella successiva rielaborazione dei dati.

6.1.2 Il *reporting*

Con questo termine si indica, a livello interno dell'azienda, sia il sistema di misurazione e raccolta dei dati e la loro successiva composizione nei documenti di *report*, sia il processo manageriale che, attraverso questi strumenti, si occupa di monitorare in corso d'opera la gestione dell'ente, e di modificarla dove e quando fosse necessario⁸⁶.

Il *reporting* presenta infatti due caratteristiche complementari: la sua natura estrinseca risulta efficace per attuare provvedimenti che incidano sul clima interno e sulle relazioni con gli altri soggetti dell'ambiente in cui opera l'azienda. Sul fronte intrinseco, invece, trasmette valori di tipo informativo e valutativo, che si rivelano utili per effettuare una valutazione delle *performance* aziendali e per comunicare i risultati ottenuti⁸⁷.

Il *reporting* per le aziende culturali

Come visto, le istituzioni che prendiamo in analisi sono aziende culturali nell'ambito delle arti performative, che si collocano nel settore della fornitura di servizi per la collettività con finalità diverse dal profitto, mettendo in scena spettacoli teatrali, prevalentemente di prosa, all'interno di spazi ben definiti, e per la cui attività sono sostenute da contributi pubblici.

⁸⁶ Cfr. P. Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia, Cafoscarina, 2016.

⁸⁷ Cfr. *ibid.*

Dovendo indagare enti appartenenti a tale settore, bisogna dunque ricordare che vi sono delle specifiche tipologie di dati, oltre a quelli economici e finanziari storicamente riportati attraverso i documenti contabili, che andrebbero rilevati e monitorati durante l'attività di *reporting*: tra di essi si includono i dati a carattere qualitativo, reperiti attraverso fonti di vario livello sia interne che esterne, oppure alcuni particolari indicatori, utili alla classificazione da parte di istituti pubblici e privati che forniscono finanziamenti all'ente, nonché altri valori non facilmente monetizzabili ed infine delle variabili riferite al contesto macroeconomico in cui si pone l'azienda.

La tipologia di dati aggiuntivi non convenzionali è direttamente collegata al settore in cui il soggetto opera: queste informazioni infatti aiutano alla comprensione dello stato di salute dell'ente, che, per la sua natura particolare, non andrebbe sottoposto alle stesse procedure di valutazione della *performance* applicabili alle imprese di altri ambiti. Il prezzo di vendita, infatti, nei nostri casi non rappresenta il valore del prodotto, cioè non rispecchia da solo il corrispettivo economico del servizio fornito: gli introiti ottenuti dal mercato si pongono, piuttosto, come compensazione della differenza tra il costo preventivato di produzione e distribuzione degli spettacoli e la quota presunta di contributi pubblici e di ricavi che si otterranno, andando in genere a colmare il vuoto formatosi dopo l'effettivo consumo dei fattori produttivi. Bisogna sottolineare, inoltre, che una parte, spesso non indifferente, dei ricavi aziendali rientra sotto la gestione accessoria, ossia proviene da attività non tipiche dell'ente, che contribuiscono alla creazione di profitti

utili al sostenimento economico dell'azienda. Nel settore teatrale ne sono esempio caratteristici l'affitto degli spazi e la gestione delle aree di ristorazione a terzi, la vendita di merchandising, la creazione di eventi o attività su commessa esterna.

L'insieme di tutte queste informazioni andrà a comporre il contenuto dei *report* necessari alla reale comprensione dello stato attuale dell'azienda culturale, inizialmente ad uso degli organi interni adibiti al controllo direzionale, ma potendo essere in seguito esteso come strumento informativo anche ad altri *stakeholders*, sia privati che pubblici. Si palesa quindi anche la necessità che per la costruzione di tali sistemi vengano applicati criteri di trasparenza e rigore, andando essi ad impattare a vari livelli sulla gestione.

Di conseguenza, nell'analisi che ci si appresta a descrivere, si è cercato di tener conto, per quanto possibile, delle indicazioni e dei dati specifici che risultano dall'applicazione del processo di *reporting* nelle aziende culturali.

6.2 Struttura dell'analisi e uso delle fonti

6.2.1 Una doppia prospettiva temporale

La struttura della nostra analisi prevede due distinte prospettive: inizialmente affronteremo quella diacronica, che va ad analizzare, separatamente per ogni ente, lo sviluppo economico-patrimoniale in un periodo di 4 anni, ovvero dal 2018 a ritroso fino al 2015; quindi procederemo al confronto sincronico tra i due istituti soltanto per quanto concerne l'ultima annualità disponibile, ovvero quella relativa al 2018.

La motivazione di quest'ultima scelta procede da un principio fondamentale, già analizzato nel *Capitolo 2*, ma che si ritiene necessario richiamare a premessa dell'analisi. Poiché gli enti in oggetto rientrano nel novero dei teatri individuati dal Capo II, Titolo II del D.M. 27 luglio 2017, una quota delle entrate di questa tipologia di aziende culturali proviene da contributi pubblici, in particolare da fondi statali, che vengono attribuiti secondo criteri validi a livello nazionale. Nello specifico, il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) viene impiegato per sostenere i vari settori dello spettacolo dal vivo, tra cui le attività teatrali, individuando per queste differenti categorie di beneficiari, a cui corrispondono diverse quote contributive. Nonostante l'erogazione dei contributi sia annuale, l'attribuzione ad una certa categoria viene definita su base triennale: un teatro può quindi passare ad una categoria differente con l'inizio del triennio successivo.

Il presente lavoro di studio è stato elaborato temporalmente all'interno del triennio contributivo 2018-2020 e si occupa di analizzare due enti che,

ad oggi, risultano essere appartenenti alla stessa categoria di teatri, ma porta allo stesso tempo l'esempio concreto di un teatro, lo Stabile del Veneto, che era classificato in una categoria differente per il triennio 2015-2017. Ne consegue che in un'analisi come quella che ci si appresta a sviluppare, ovvero relativa ad un numero limitatissimo di soggetti e che tenga conto di questo spostamento di categoria, una comparazione a due precedente al 2018 risulterebbe distante dagli scopi che qui ci prefiggiamo, poco calata nel contesto reale, ed eventualmente di moderata utilità per la costruzione di un modello di analisi replicabile.

D'altro canto, la nuova classificazione potrebbe aver inciso anche radicalmente sulla gestione dell'istituto veneto: si ritiene quindi preferibile analizzarne la gestione a livello storico, comprendendo nella visione d'insieme anche il triennio precedente. Questa modalità è stata poi applicata analogicamente anche allo Stabile triestino, in maniera da permettere un confronto quanto più oggettivo possibile tra i due enti.

6.2.2 Tipologia delle fonti

Partendo dal presupposto che gli enti che stiamo per analizzare figurano come associazioni, all'interno della disciplina civilistica specifica per questa tipologia di istituti non sono evidenti norme che riguardino il formato redazionale dei bilanci. Risulta quindi che queste organizzazioni, per la redazione annuale del documento di bilancio, la cui approvazione in assemblea dei soci è imposta dall'art. 20 del Codice civile, si conformino talvolta ai formati disegnati per le società commerciali, avendo però la

libertà di utilizzare anche altri formati⁸⁸. Di conseguenza, le fonti reperite per costruire l'analisi dei bilanci dei due enti esaminati compongono un manifesto eterogeneo e non esaustivo delle possibili forme in cui può essere redatto un documento di bilancio.

Formati sintetici

Per quanto riguarda il Teatro triestino abbiamo a disposizione documenti di bilancio consuntivo nel formato cosiddetto “civilistico”, ossia quello che emerge dalle normative presenti nel Codice civile italiano, e che è detto anche “europeo”, poiché dette norme risultano standardizzate a livello comunitario grazie alla ricezione delle normative europee. Si tratta di una versione più sintetica del cosiddetto bilancio “analitico”, redatto invece per descrivere la gestione caratteristica dell'organizzazione. Nel nostro caso particolare, si tratta di documenti redatti rispettando, almeno in apparenza, i dettami della normativa relativa alla redazione dei bilanci in forma abbreviata⁸⁹.

Lo Stabile veneto, invece, presenta sul proprio sito ufficiale delle tabelle di bilanci, contenenti stato patrimoniale e conto economico, estrapolate dall'indagine dell'Istat⁹⁰ denominata *RiddCue*, che si occupa di recuperare dati utili a definire la classificazione di soggetti economici, sia pubblici che privati, che non rientrano in maniera chiara nelle categorie presenti nel nuovo Sistema Europeo dei Conti, introdotto dal regolamento europeo

⁸⁸ Cfr. Agenzia delle Entrate, Direzione regionale Lazio, *Bilancio degli Enti no profit*, file PDF (ultimo accesso 29 gennaio 2020).

⁸⁹ V. *infra*, par. 6.3.

⁹⁰ Istituto Nazionale di Statistica, ente di ricerca italiano dedicato alla rilevazione di dati su popolazione e società per scopi di censimento ed indagine statistica.

549/2013⁹¹. Questo formato, seppur non standardizzato, si rifà però alla struttura di quello civilistico in forma abbreviata, riportandola in maniera quasi completa, dato che sono assenti solo le distinzioni temporali di debiti e crediti nello stato patrimoniale e delle imposte nel conto economico, mentre vengono accorpate tutte le riserve del patrimonio netto; aggiunge però una serie di specificazioni delle varie voci che, a livello di normativa, non sono presenti⁹².

Questi documenti sono stati giudicati sufficienti per effettuare l'analisi diacronica del bilancio dei due enti, anche e soprattutto perché proposti in formati molto simili ed esaurienti per le finalità di quella parte dello studio. Risultano invece leggermente deficitari per eseguire al meglio l'analisi sincronica, che richiede un maggiore livello di dettaglio per quanto concerne le voci presenti nel conto economico.

Formati analitici

Il problema è stato dunque risolto integrando le fonti con documenti analitici differenti, a seconda dell'istituto analizzato.

Nel caso del Teatro Stabile del Veneto, sono stati reperiti ulteriori bilanci d'esercizio pubblicati sul proprio sito internet ufficiale da uno dei soci ordinari, ovvero la Provincia di Padova⁹³. Essi presentano un formato analitico, ovvero un'elaborazione che integra una ripartizione non standard del conto economico, costruita *ad hoc* dall'organizzazione stessa per descrivere, in modo approfondito, anche i processi che l'hanno

⁹¹ Istat, *Informazioni sulla rilevazione RiddCue*, pagina web su www.istat.it (ultimo accesso 17 gennaio 2020).

⁹² *V. infra*, par. 6.3.

⁹³ *V. supra*, par. 5.3.

portata a raggiungere tali *performance*, risultando quindi adatta per la fruizione da parte soprattutto di *stakeholder* interni o con potere direzionale.

Per quanto riguarda il teatro Rossetti, non sono stati rinvenuti bilanci consuntivi altrettanto dettagliati e disponibili pubblicamente. Di conseguenza si è deciso di utilizzare come fonti aggiuntive per l'analisi diacronica i bilanci preventivi forniti sul sito internet dell'ente, della cui finalità predittiva e distanza dalla situazione reale si dovrà ovviamente tener conto. La scelta è ricaduta su questi documenti perché presentati in un formato più dettagliato rispetto ai corrispettivi consuntivi pubblicati sulla stessa pagina ufficiale; fortunatamente, il livello di specificità delle tabelle è comparabile con quello del documento analitico del teatro veneto, e, nonostante non vi sia nel caso giuliano alcun testo descrittivo a corredo della situazione rappresentata schematicamente, queste fonti sono comunque in grado di fornire un quadro utile al raggiungimento degli scopi prefissati.

Dai documenti di bilancio scelti per questo secondo confronto, emerge infatti una sostanziale coerenza di formato. Nel caso del Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia, il documento preventivo si compone di una tabella di riepilogo del conto economico, a cui seguono le ripartizioni di ognuna delle categorie di costi e ricavi. Allo stesso modo, il Teatro Stabile del Veneto inserisce inizialmente dei prospetti riassuntivi del conto economico e dello stato patrimoniale, in cui vengono indicati riferimenti a numerose tabelle allegate, le quali riportano in modo più dettagliato le singole voci.

Va precisato che, al contrario dei precedenti bilanci sintetici, in questi documenti il valore totale dei costi e dei ricavi si riferisce non solo a quelli derivanti dalla produzione, ma include anche i risultati della gestione finanziaria e straordinaria e delle imposte. Va inoltre notato che il bilancio preventivo del Teatro Rossetti è costruito in modo tale da auspicare al pareggio di bilancio, motivo per il quale il valore totale dei costi coincide con il valore totale dei ricavi, presentando di fatto obiettivi analoghi a quelli proposti nel conto economico consuntivo dello Stabile veneto.

Valore strategico dei bilanci preventivi

Ad ogni modo, va ricordato che l'analisi dei bilanci preventivi ha comunque un ruolo non indifferente a livello strategico: essa permette di capire la direzione che si è consapevolmente deciso di dare all'azienda per l'intervallo temporale considerato, poiché mette nero su bianco la pianificazione delle risorse in virtù degli obiettivi strategici⁹⁴.

Si può parlare in questo caso di strategia deliberata, ovvero di applicazione dell'insieme delle scelte strategiche definite dall'organo direttivo dell'azienda: queste però vanno inevitabilmente a scontrarsi con i mutamenti che subisce l'ambiente socio-economico di riferimento, così come con l'interpretazione che ne viene data dalle persone implicate nel processo di applicazione. Questo complesso di interventi esterni si descrive come strategia emergente, la quale, unita alla deliberata, produce come risultato la cosiddetta strategia realizzata, determinabile dall'analisi del consuntivo⁹⁵.

⁹⁴ Ferrarese, *op. cit.*, p. 107-108.

⁹⁵ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy safari*, New York, The Free Press, 1998, p. 11-12.

Se è vero che la strategia realizzata può discostarsi molto dalla deliberata, anche tenendo conto di ambienti comparabili, al fine di comprenderne meglio gli effetti sulla gestione risulta comunque interessante vedere, attraverso i bilanci preventivi, cos'era stato previsto in origine dall'organizzazione per concretizzare i propri propositi.

6.3 Metodologia applicata

Per poter confrontare adeguatamente i dati presenti nei bilanci dei due teatri si è deciso, dunque, di costruire due diversi modelli di analisi del bilancio. Il primo ricalca il *format* del bilancio civilistico abbreviato, accostandovi alcuni dati aggiuntivi, ed è stato utilizzato sia per l'analisi storica dei singoli enti che per il confronto tra i due riferito al 2018. Il secondo modello, che viene applicato solo in fase di comparazione sincronica, si basa sulla riclassificazione del conto economico per le aziende culturali, ma è stato riadattato per raffrontare le voci di costi e ricavi in virtù della loro rilevanza all'interno dei processi produttivi delle organizzazioni culturali analizzate.

6.3.1 Primo modello – Bilancio civilistico abbreviato

Per la costruzione del primo formato la scelta è stata relativamente semplice: rifarsi alle normative attualmente vigenti in tema di bilanci e alle linee guida fornite dall'OIC⁹⁶, aggiornate agli ultimi documenti pubblicati in data 28 gennaio 2019, i quali, uniti a quelli del 29 dicembre

⁹⁶ Organismo Italiano di Contabilità, tra le cui funzioni spicca la pubblicazione di documenti, denominati *Principi contabili*, il cui scopo è richiamare le normative in vigore in materia di redazione dei bilanci e restituirne le pratiche applicative più adeguate.

2017, attualizzano i principi contabili precedentemente emessi dal medesimo organismo in occasione del D.lgs. 139/2015, decreto che riceve la normativa europea Direttiva contabile 34/2013/UE. Pur non trattando istituti societari, risultava evidente l'utilità di applicare un formato il più possibile standard all'analisi, in maniera da incentivare il confronto tra enti della stessa tipologia, anche al di fuori dei singoli casi presi in esame in questo studio. Il vincolo era però dato dalla presenza di documenti in formato sintetico: si è dunque deciso di costruire un primo modello basato sul formato civilistico abbreviato, proposto dall'art. 2435-bis del Codice civile.

Nello specifico, la redazione di questa tipologia di bilancio prevede alcune semplificazioni rispetto al normale formato, descritto negli articoli 2423 e seguenti del Codice civile, sia per quanto riguarda lo stato patrimoniale che per il conto economico. Si è reso perciò necessario apportare, dove necessario, degli adattamenti ad alcune voci presenti nei precedenti bilanci di esercizio, riportanti i dati del triennio 2015-2017, al fine di effettuare una più corretta analisi cronologica dei documenti. Questi adattamenti risultano inoltre giustificati anche in base al principio espresso nell'art. 2423-ter del Codice civile, in cui al comma 5 si esplicita la necessità di ricercare una corrispondenza delle voci di bilancio per quanto riguarda il riportare nel documento recente i dati di esercizio degli anni precedenti.

Nella forma del bilancio abbreviato, dunque, si permette di ridurre, rispetto al formato ordinario, la specificazione delle voci su immobilizzazioni e attivo circolante nello stato patrimoniale attivo,

nonché di quelle su fondi per rischi ed oneri, accantonamento per TFR e debiti nel passivo. Vi è poi la possibilità di accorpare ratei e risconti, sia attivi che passivi, e i crediti verso soci all'interno delle voci di crediti e debiti corrispondenti, scelte che non sono state operate nella nostra comparazione, visto il mantenimento della suddivisione nelle fonti di ambedue i teatri. Si presenta invece la necessità di distinguere separatamente sia crediti che debiti aventi scadenza superiore all'esercizio successivo.

Anche nel conto economico vi è la possibilità di accorpamento di alcune voci. Nella sezione relativa al valore della produzione, la variazione delle rimanenze si può unire alla corrispettiva riguardante i lavori in corso; in quella su proventi ed oneri finanziari, riguardo ai titoli che non rappresentano partecipazioni, si permette di non distinguere se risultino iscritti tra le immobilizzazioni o nell'attivo circolante; è infine concessa l'assenza di specificazioni generali per quanto riguarda la sezione sulle rettifiche di valore delle attività e passività finanziarie, ed essendo questi valori nulli per entrambi gli enti si è deciso di adoperare i relativi accorpamenti per rendere le tabelle di più facile lettura. Infine, nell'elenco dei costi di produzione, è lecita anche l'unificazione delle ultime tre voci dei costi relative al personale e delle prime tre relative ad ammortamenti e svalutazioni; vista la struttura delle fonti, in cui venivano mantenute separate, si è deciso di non adottare questa sintetizzazione.

Dati aggiuntivi

Fermo restando la necessità di utilizzare un prospetto di bilancio quanto più possibile standardizzato, si è comunque ritenuto particolarmente

interessante mantenere in evidenza, seppur separatamente, alcune voci di dettaglio riportate nelle fonti presentate attraverso il modello dell'indagine RiddCue⁹⁷, in ragione del loro valore strategico all'interno delle istituzioni prese in esame. In particolare, le informazioni che vengono riproposte con un maggior livello di specificazione sono quelle che riguardano la tipologia delle immobilizzazioni materiali all'interno dello stato patrimoniale, la provenienza precisa dei contributi e, più in generale, l'origine degli "altri ricavi e proventi" per quanto concerne il conto economico.

6.3.2 Secondo modello – Conto economico riclassificato

Per quanto riguarda il confronto di gestione dell'ultimo esercizio, come già detto possiamo avvalerci di due tipologie di fonti reperibili online: da un lato i bilanci consuntivi in forma abbreviata, che fotografano sinteticamente lo stato dei due enti al 31 dicembre 2018, e vengono usati per costruire un confronto basato sul modello precedentemente esposto; dall'altro sono disponibili, per entrambi gli enti, anche documenti di budget con un livello di dettaglio maggiore, nonostante, nel caso del Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia, vengano pubblicati online solo in formato di preventivi. Questi ultimi permettono comunque di vedere quale sarebbe la distribuzione auspicata, quindi si è deciso di procedere ugualmente al confronto, applicandovi un modello riclassificato del conto economico, riadattando al nostro caso quello disegnato da Ferrarese per le aziende culturali, e in particolare per le fondazioni liriche⁹⁸. Nel nostro

⁹⁷ V. *supra*, par. 6.2.

⁹⁸ Ferrarese, *op. cit.*, p. 101-107.

caso è stato necessario creare due moduli, uno utile ad uniformare i dati recuperati, in modo da agevolarne il confronto, a cui è seguito un secondo modulo specifico per l'analisi dei margini di risultato derivanti dalla riclassificazione del conto economico.

Per costruire debitamente le due parti di cui si compone il secondo modello, si è dunque partiti dalla tabella sintetica di riepilogo del conto economico che entrambi i documenti fornivano, andando a visualizzare e riorganizzare le singole voci che componevano gli indicatori generici di spesa e ricavo: infatti, trattandosi di documenti redatti autonomamente per l'analisi della propria specifica azienda, la ripartizione originaria delle voci non coincideva, ed è stato talvolta necessario aggiungere o eliminare delle ripartizioni per creare il primo dei due moduli.

Una volta reso omogeneo il contenuto delle categorie per entrambi i teatri, si è dunque proceduto con la realizzazione del secondo modulo, che prevedeva un riordino delle stesse tale da metterne in evidenza il legame con le diverse tipologie di gestione, in modo da ricavarne i margini più significativi. Sono state quindi riorganizzate sia sul modello dello schema del bilancio riclassificato per le aziende culturali⁹⁹, sia in base ad una loro maggior attinenza con la *mission* istituzionale¹⁰⁰.

Primo modulo – Riorganizzazione di ricavi e costi

Come detto, il primo modulo prevede la riorganizzazione delle singole voci in categorie più conformi agli obiettivi dei teatri stabili.

⁹⁹ Cfr. *ibid.*

¹⁰⁰ V. *supra*, parr. 2.3, 4.2, 5.3.

Andando a vedere in dettaglio la redistribuzione delle voci, per quanto riguarda il Teatro Stabile del Veneto, sono stati unificati i valori del Teatro Verdi e del Teatro Goldoni, in quanto la preesistente separazione non era rilevante ai fini del nostro confronto, ma da questi e dalle spese generali sono state estratte le voci relative a: spettanze per compagnie ospiti, pubblicità e ufficio stampa, diritti d'autore, laboratori, costi per il personale fisso, per il magazzino, per servizi tecnici, noleggi e trasporti, nonché i contributi pubblici e gli incassi della vendita di biglietti e abbonamenti. Inoltre, i risultati e i contributi relativi al cartellone Danza sono stati uniti a quelli riferiti alle altre tipologie di spettacolo, i consumi intermedi sono stati integrati nelle spese per i "servizi generali", gli importi per IRES e IRAP sono stati riuniti sotto la dicitura generica "imposte", così come gli oneri finanziari e quelli straordinari sotto quella di "oneri diversi".

Analogamente, nella sezione di spesa del bilancio preventivo del Rossetti sono stati riuniti i costi straordinari, le sopravvenienze passive e gli oneri finanziari, così come i ricavi finanziari con le sopravvenienze attive. Scorrendo gli oneri, l'IRAP, precedentemente tra i costi per le ospitalità, è stata unita alle altre imposte, e allo stesso modo i costi per l'assistenza tecnica sono passati dalle spese per la propria produzione ai costi per i servizi tecnici. Si è deciso poi di separare le quote associative dalle altre sovvenzioni pubbliche, così come i vari rientri, confluiti nei ricavi da "altre attività", che comprendono anche quelli derivanti dalla gestione accessoria della sala e dei servizi tecnici.

Il risultato ottenuto dalla redistribuzione delle voci di ricavi e costi viene riepilogato nella *Tabella 2*, affiancato dal contenuto specifico di ognuna delle categorie introdotte.

Tabella 2 Primo modulo - Descrizione delle categorie di ricavi e costi

Ricavi e proventi	Contenuto
Ricavi spettacoli di produzione	Ricavi da circuitazione di spettacoli di propria produzione
Ricavi botteghino	Ricavi da vendita di biglietti e abbonamenti
Ricavi promozione cultura teatrale	Ricavi e contributi da promozione culturale e formazione
Contributi ministeriali (FUS)	Contributi ministeriali per lo spettacolo dal vivo
Quote associative (P.A.)	Quote associative da soci Pubbliche Amministrazioni
Sovvenzioni (P.A. soci)	Finanziamenti per attività da soci P.A.
Sovvenzioni (altre P.A.)	Finanziamenti per attività da altre P.A. (non soci)
Sovvenzioni (privati)	Finanziamenti per attività da soggetti privati
Ricavi altre attività	Ricavi da pubblicità e gestione accessoria di beni e servizi
Proventi diversi	Ricavi di natura finanziaria e straordinaria
Costi ed oneri	Contenuto
Costi personale fisso	Costi per personale fisso, compresi oneri e rimborsi
Costi spettacoli di produzione	Spese per allestimento e gestione di produzioni proprie
Costi spettacoli ospitati	Spettanze per compagnie esterne e costi per diritti
Costi promozione cultura teatrale	Spese per formazione, laboratori e promozione culturale
Costi gestione sale teatrali	Spese per funzionamento e servizi nelle sale teatrali
Costi servizi tecnici	Spese per servizi tecnici, noleggi e magazzino
Costi servizi generali	Spese di gestione dell'organizzazione, consulenze
Ammortamenti	Ammortamenti e accantonamenti
Costi pubblicità	Spese per pubblicità e ufficio stampa
Oneri diversi	Oneri di natura finanziaria e straordinaria
Imposte	Imposte dirette (IRAP e IRES)

Fonte: Elaborazione dell'autrice su Ferrarese, Elementi di project management, p. 104

Secondo modulo - Riclassificazione per i teatri stabili

Lo schema del conto economico riclassificato proposto da Ferrarese per le aziende culturali, e in particolare per i teatri lirici¹⁰¹, è composto da una sezione principale relativa alla gestione caratteristica. Essa è costituita dalla differenza tra il valore della produzione e tre categorie di costi: quelli fissi per il personale interno, a cui corrisponde un primo margine, con cui si definiscono i fondi spendibili al di fuori dell'organizzazione; da questa vengono quindi dedotti i costi esterni, tendenzialmente variabili, determinando un secondo margine collegato ai prodotti tipici dell'ente; infine si sottraggono anche gli ammortamenti e gli ulteriori costi operativi, da cui consegue il risultato della gestione caratteristica. Aggiungendo poi i proventi netti della gestione patrimoniale ed accessoria, ovvero quelli derivanti da attività non considerate di *core business*, si ottiene il risultato della gestione operativa; a questo si somma algebricamente la risultante di natura finanziaria e si sottraggono le imposte, determinando infine il risultato netto di gestione.

Integrando le categorie precedentemente riorganizzate in questo schema di conto economico riclassificato, siamo in grado di costruire il secondo modulo, illustrato nella *Tabella 3*, il quale mette in evidenza le specifiche gestionali dei teatri stabili.

¹⁰¹ Ferrarese, *op. cit.*, p. 103-105.

Tabella 3 Secondo modulo – Riclassificazione per i teatri stabili

+	Ricavi spettacoli di produzione
+	Ricavi botteghino
+	Ricavi promozione cultura teatrale
+	Contributi ministeriali (FUS)
+	Quote associative (P.A.)
+	Sovvenzioni (P.A. soci)
+	Sovvenzioni (altre P.A.)
+	Sovvenzioni (privati)
=	Valore della produzione
-	Costi personale fisso
=	I margine
-	Costi spettacoli di produzione
-	Costi spettacoli ospitati
-	Costi promozione cultura teatrale
=	II margine
-	Costi gestione sale teatrali
-	Costi servizi tecnici
-	Costi servizi generali
-	Ammortamenti
=	Risultato della gestione caratteristica
+	Ricavi altre attività
-	Costi pubblicità
=	Risultato della gestione operativa
+	Proventi diversi
-	Oneri diversi
-	Imposte
=	Risultato netto

Fonte: Elaborazione dell'autrice su Ferrarese, *Elementi di project management*, p. 104

Descriviamo ora in dettaglio il significato dei risultati che emergono da questa riclassificazione.

Come si può notare dalla *Tabella 3*, il valore della produzione è dato dalla sommatoria tra i ricavi diretti, derivanti dalla circuitazione degli spettacoli allestiti dal teatro, dalla vendita di biglietti e abbonamenti, e dalla gestione di attività di promozione della cultura teatrale, a cui si aggiungono i contributi pubblici, sia ministeriali che provenienti, a vario titolo, da soci ed altri soggetti pubblici, ed infine le eventuali sovvenzioni di natura privata. Da questo primo parziale vengono detratti i costi per il personale fisso: trattandosi di teatri dedicati soprattutto alla prosa, l'organizzazione del personale interno non prevede una sproporzione in favore del personale artistico, come invece accade per i teatri lirici¹⁰². Nei casi analizzati, quindi, il primo margine evidenzia piuttosto la rigidità dei costi fissi di gestione interna dell'istituzione, e la flessibilità rispetto alle attività caratteristiche dell'ente; il secondo margine, risultante dalla successiva sottrazione dei costi della produzione culturale, che include l'allestimento e la gestione di spettacoli di propria produzione, l'ospitalità verso spettacoli di terzi, e le attività di promozione culturale e di formazione teatrale, descrive invece la capacità di far fruttare questi prodotti caratteristici dei teatri stabili, e quindi di coprire i costi operativi della gestione tipica. Per quanto riguarda la gestione patrimoniale e accessoria, si tratta di attività laterali rispetto alla *mission* principale dell'ente, come ad esempio l'affitto a terzi delle sale e la concessione di spazi pubblicitari nei libretti a stampa: lo scopo è ridurre il possibile disavanzo derivante dalla gestione caratteristica, determinando quindi il risultato della gestione operativa¹⁰³. A conclusione vi vengono uniti i

¹⁰² *Ivi*, p. 106-107.

¹⁰³ *Ivi*, p. 107.

proventi e gli oneri della gestione finanziaria, straordinaria e fiscale, ottenendo un risultato netto finale, che sarà, come già anticipato, pari a zero, in rispetto degli obiettivi prefissati.

6.4 Normalizzazione dei dati

Per quanto riguarda i dati di bilancio dei singoli esercizi che abbiamo riportato, vi sono da evidenziare alcune doverose precisazioni.

Primariamente, si è deciso di non tener conto di eventuali differenze di trascrizione degli arrotondamenti, riscontrabili dal confronto dello stesso esercizio in due bilanci consecutivi; nello stesso merito si colloca la scelta di non riportare, e quindi arrotondare, le cifre decimali degli importi espressi in centesimi di euro, anche per conformare i dati del Teatro Stabile del Veneto con quelli, nativamente privi di decimali, emessi dallo Stabile giuliano. Per quanto riguarda le percentuali, anch'esse risultano arrotondate all'unità, o al primo decimale dove necessario; per calcolarle è stata considerata come unità di misura arrotondata il migliaio di euro.

Nei documenti di entrambi gli enti è stata inoltre rilevata la presenza di alcuni refusi, e quindi ci si è dovuti affidare a criteri diversi caso per caso per determinare quale opzione di volta in volta fosse la più attendibile. Spesso è stato sufficiente ricorrere al calcolo matematico, nel caso di importi diversi, andando a controllare la corrispondenza tra la loro somma e il totale riportato nei documenti. In alcuni casi sono stati i principi generali della scrittura del bilancio, come ad esempio la necessaria uguaglianza tra totale attivo e totale passivo nello stato patrimoniale, che hanno permesso di dirimere i dubbi, mentre in altre

occasioni la descrizione del contenuto delle varie voci e la presenza di analogie con anni precedenti o successivi hanno pesato in maniera maggiore¹⁰⁴. Ciò nonostante, alla fine si sono comunque dovute operare delle scelte arbitrarie, preferendo in generale la versione storicamente più aggiornata rispetto a quella del documento che presentava un minor numero di incongruenze¹⁰⁵.

Al netto di queste valutazioni, per rendere più agevole una loro comparazione i bilanci riportati nel primo modello saranno proposti in tabelle di formato identico, e quindi presenteranno inevitabilmente delle sezioni non compilate a causa della diversa impostazione delle fonti da cui provengono.

¹⁰⁴ È più logico che, in virtù della tipologia delle aziende analizzate e ricorrendo al confronto con bilanci precedenti, nella sezione riguardante i costi di produzione dello Stabile del Veneto siano presenti fondi accantonati per coprire i rischi, piuttosto che una variazione nelle rimanenze delle materie prime.

¹⁰⁵ Un esempio si trova nell'esercizio 2016 del Rossetti, in cui la trascrizione come esercizio precedente nel bilancio redatto per il 2017 sposta una somma di 17.000 euro internamente al conto economico, dalla voce relativa agli altri interessi e oneri finanziari a quella riguardante i costi per servizi. Si è ritenuto più probabile la versione proposta dal documento del 2017, nonostante in più punti vi fossero presenti discrepanze rispetto ad altri dati.

CAPITOLO 7

ANALISI DIACRONICA DEI BILANCI

Dall'osservazione dei documenti di bilancio sintetici dei due enti emergono vari aspetti della loro gestione: procederemo quindi ad un'analisi diacronica dei bilanci in forma breve pubblicati sulle pagine web ufficiali dei due teatri, riferita al periodo 2015-2018 e operata separatamente per ogni ente, in modo da evidenziare le peculiarità che caratterizzano la gestione di ciascuna istituzione.

Al fine di agevolare la lettura dei dati, essi sono stati rielaborati dall'autrice in apposite tabelle di confronto, così come i risultati emersi, disposti in formato grafico per una più immediata comprensione.

7.1 Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia

Tabella 4 Primo modello applicato al Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia, esercizi 2015-2018

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	Al 31/12 2018 (€)	Al 31/12 2017 (€)	Al 31/12 2016 (€)	Al 31/12 2015 (€)
Stato patrimoniale attivo					
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		0	0	0	0
B) Immobilizzazioni					
I. Immateriali		34.174	28.305	22.489	44.179
II. Materiali		338.861	80.132	62.157	54.903
	Terreni e fabbricati				
	Altri beni				
III. Finanziarie		31.916	31.916	52.618	31.916
TOTALE Immobilizzazioni		404.951	140.353	137.264	130.998
C) Attivo circolante					

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	Al 31/12 2018 (€)	Al 31/12 2017 (€)	Al 31/12 2016 (€)	Al 31/12 2015 (€)
I. Rimanenze		0	0	0	0
II. Crediti		2.041.738	2.822.173	2.367.486	1.815.151
- entro 12 mesi		2.041.738	2.822.173	2.367.486	1.815.151
- oltre 12 mesi		0	0	0	0
III. Attività finanziarie		0	0	0	0
IV. Disponibilità liquide		1.109.164	595.778	600.836	905.137
TOTALE Attivo circolante		3.150.902	3.417.951	2.968.322	2.720.288
D) Ratei e risconti attivi		78.811	292.293	83.142	84.133
TOTALE ATTIVO		3.634.664	3.850.597	3.188.728	2.935.419
Stato patrimoniale passivo					
A) Patrimonio netto					
I. Capitale		346.026	346.026	346.026	353.773
II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni		0	0	0	0
III. Riserva di rivalutazione		201.428	0	0	0
IV. Riserva legale		0	0	0	0
V. Riserve statutarie		0	0	0	0
VI. Altre riserve, distintamente indicate		1	0	0	0
VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi		0	0	0	0
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		-2.022.095	-2.065.229	-2.131.812	-2.175.853
IX. Utile (perdita) dell'esercizio		-78.572	43.134	48.583	54.295
- di cui ripianata nell'esercizio		78.572			
X. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio		0	0	0	0
TOTALE Patrimonio netto		-1.474.640	-1.676.069	-1.737.203	-1.767.785
B) Fondi per rischi e oneri		61.918	136.714	140.792	115.862
C) Fondo accantonamento per T.F.R. di lavoro subordinato		841.772	803.539	791.622	760.444

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	Al 31/12 2018 (€)	Al 31/12 2017 (€)	Al 31/12 2016 (€)	Al 31/12 2015 (€)
D) Debiti		3.584.815	3.932.054	3.139.619	2.956.928
- entro 12 mesi		3.584.815	3.932.054	3.139.619	2.956.928
- oltre 12 mesi		0	0	0	0
	verso fornitori				
	verso altri				
E) Ratei e risconti passivi		620.799	654.359	853.899	869.970
TOTALE PASSIVO		3.634.664	3.850.597	3.188.729	2.935.419
Conto economico					
A) Valore della produzione					
1) Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi tipiche dell'ente					
2-3) Variazioni rimanenze prodotti finiti e in lavorazione (⇒ su ordinazione)					
4) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni		2.902.757	3.087.557	3.044.843	3.832.586
5) Altri ricavi e proventi		0	0	0	0
- contributi in conto esercizio	derivanti da:	0	0	0	0
	1. Amm. Pubblica centrale	3.173.128	3.323.016	3.171.389	3.122.631
	- Stato		3.141.716		
	- altri				
	2. Amm. Pubblica locale				
	- Regioni e province autonome				
	- Province				
	- Comuni				
	- altri				
	3. Enti di Previdenza				

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	Al 31/12 2018 (€)	Al 31/12 2017 (€)	Al 31/12 2016 (€)	Al 31/12 2015 (€)
	4. Resto del mondo				
	5. altri				
- vari	di cui:				
	1. Quote associative				
	- da Amm. Pubbliche		181.300		
	- da altri				
	2. Pubblicità e sponsor				
	3. Indennizzi assicurativi				
	4. Entrate di natura tributaria				
	5. Canoni e/o diritti demaniali				
	6. Quote annue di contributi in conto capitale				
	7. Altro da:				
	- Amm. Pubblica				
	- altri				
	A. altre liberalità		125.000		
	B. sopravvenuta insussistenza di oneri		20.000		
	C. altre indennità		36.300		
TOTALE Valore della produzione		6.075.885	6.410.573	6.216.232	6.955.217
B) Costi della produzione					
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		178.190	88.121	69.599	99.098
7) Per servizi		3.692.333	3.712.698	3.798.540	4.439.446
8) Per godimento di beni di terzi		84.542	83.662	83.412	81.296

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	Al 31/12 2018 (€)	Al 31/12 2017 (€)	Al 31/12 2016 (€)	Al 31/12 2015 (€)
9) Per il personale		1.921.647	2.047.086	1.829.267	1.895.764
a) salari e stipendi		1.379.972	1.455.886	1.290.355	1.340.768
b) oneri sociali		458.422	506.236	450.462	422.692
c) accantonamento T.F.R.		83.253	84.964	88.450	132.304
d) trattamento di quiescenza e simili					
e) altri costi					
10) Ammortamenti e svalutazioni		47.635	109.933	50.128	38.786
a) ammortamento di immobilizzazioni immateriali		8.035	5.507	3.680	12.563
b) ammortamento di immobilizzazioni materiali		37.398	46.903	32.481	26.223
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni		0	0	0	0
d) svalutazioni crediti nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide		2.202	57.523	13.967	0
11) Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		0	0	0	0
12) Accantonamenti per rischi		20.100	6.643	49.360	0
13) Altri accantonamenti		0	0	0	0
14) Oneri diversi di gestione		120.278	161.547	136.943	152.538
TOTALE Costi della produzione		6.064.725	6.209.690	6.017.249	6.706.928
DIFFERENZA tra Valore e Costi della produzione (A-B)		11.160	200.883	198.983	248.289
C) Proventi e oneri finanziari					
15) Proventi da partecipazioni		0	0	0	0
- relativi a imprese controllate e/o controllanti e da esse controllate					
- altri					
16) Altri proventi finanziari		2.417	6.677	71	92

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	Al 31/12 2018 (€)	Al 31/12 2017 (€)	Al 31/12 2016 (€)	Al 31/12 2015 (€)
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni		0	0	0	0
b-c) da titoli compresi nelle immobilizzazioni o nell'attivo circolante non costituenti partecipazioni		0	0	0	0
d) proventi diversi dai precedenti		2.417	6.677	71	92
- relativi a imprese controllate e/o controllanti e da esse controllate		0	0	0	0
- altri		2.417	6.677	71	92
17) Interessi e altri oneri finanziari		58.598	76.631	74.471	110.086
- relativi a imprese controllate e/o controllanti		0	0	0	0
- altri		58.598	76.631	74.471	110.086
17-bis) Utile e perdite su cambi		0	0	0	0
TOTALE Proventi e Oneri finanziari		-56.181	-69.954	-74.400	-109.994
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie					
18) Rivalutazioni		0	0	0	0
19) Svalutazioni		0	0	0	0
TOTALE delle rettifiche		0	0	0	0
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D)		-45.021	130.929	124.583	138.295
20) Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate		33.551	87.795	76.000	84.000
- correnti		29.345	66.795	76.000	84.000
- differite		4.206	21.000	0	0
- anticipate		0	0	0	0
21) Utile (perdite) dell'esercizio		-78.572	43.134	48.583	54.295

Fonte: Elaborazione dell'autrice su Bilanci (2016-2018) del Teatro Stabile del F.V.G.

7.1.2 Stato Patrimoniale

A livello patrimoniale, il totale delle immobilizzazioni appare costantemente in leggero aumento, con un rialzo ragguardevole nell'ultimo esercizio considerato, che segna un incremento del 189% rispetto all'anno precedente: ciò è dovuto all'aumento delle immobilizzazione materiali per un valore pari a 258 mila euro. Va notato che nel solo 2016 le immobilizzazioni finanziarie segnano un picco incrementale, discostandosi dagli altri esercizi dell'intorno, sia precedenti che successivi, in cui l'importo immobilizzato rimane fisso a 31.916 euro. Al contrario, le immobilizzazioni immateriali presentano una fluttuazione annua, la quale incide solo in minima parte sul totale: il dimezzamento iniziale da 44 a 22 mila euro determina i valori estremi di questa voce, che nonostante sia in crescita negli anni successivi non supererà che di poco i valori intermedi dell'intorno.

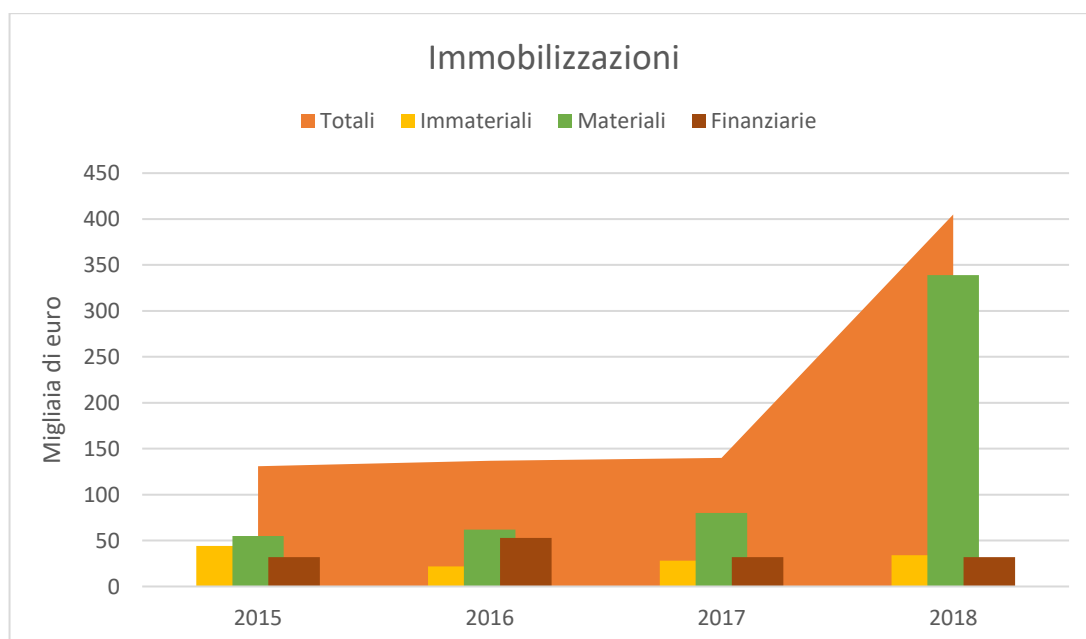


Grafico 1 Sviluppo immobilizzazioni - Teatro Stabile del F.V.G.

L'attivo circolante, che rappresenta oltre l'85% del totale dell'attivo, è costruito per la maggior parte su crediti a breve termine, a cui si sommano disponibilità liquide che pesano, analizzando l'intero periodo, tra il 17% e 35% dell'attivo totale circolante. Nel complesso questo capitolo, precedentemente in crescita, mostra una flessione nell'ultimo esercizio considerato, determinando quindi una medesima curva per quanto riguarda il valore dell'attivo totale.

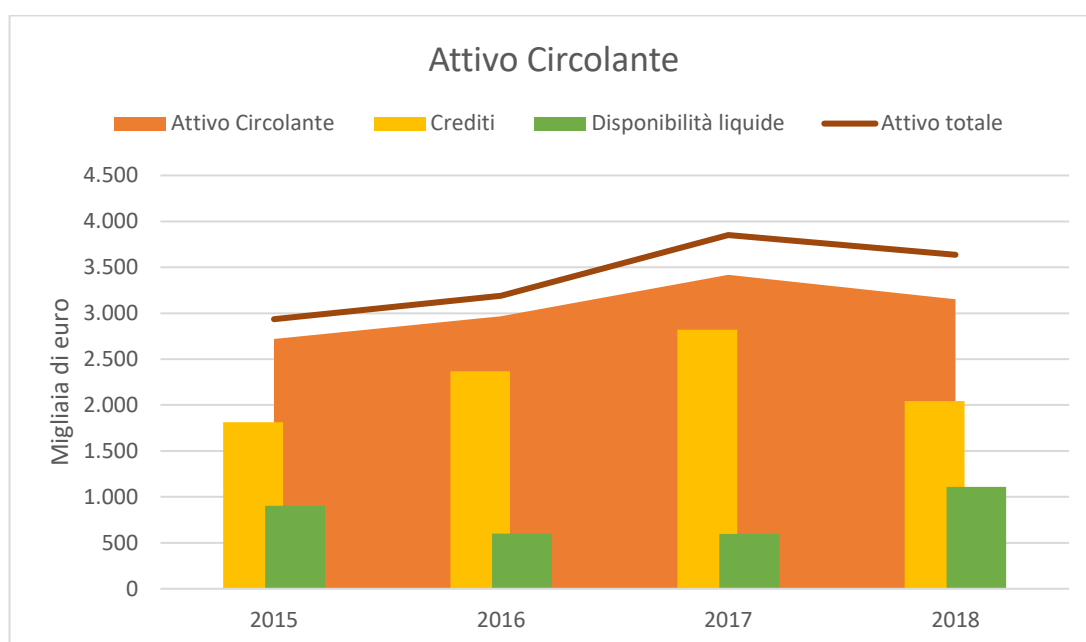


Grafico 2 Sviluppo attivo circolante - Teatro Stabile del F.V.G.

Concludendo il capitolo sul patrimonio attivo, va evidenziata la presenza nel 2017 di uno scostamento di circa 210 mila euro superiore al valore medio di ratei e risconti attivi.

A livello di patrimonio netto si nota che il capitale pesa per valori compresi tra 13% e 14%, e, dopo una riduzione di 7.747 euro nel 2016, si mantiene stabile negli anni successivi. Ad esso si aggiunge una somma consistente di perdite portate a nuovo, che, nonostante diminuiscano costantemente

grazie all'incremento dell'utile d'esercizio, incidono sul totale del patrimonio netto per l'84% fino al 2018, anno in cui il loro peso scende al 78% grazie al conteggio di una riserva di rivalutazione pari a 201.428 euro. Va fatto presente che l'utile, per quanto nettamente positivo, presenta una tendenza decrescente approssimativamente del 10% nei primi esercizi, mentre nel 2018 viene dichiarata una perdita di 78.572 euro, subito ripianata in corso d'esercizio.

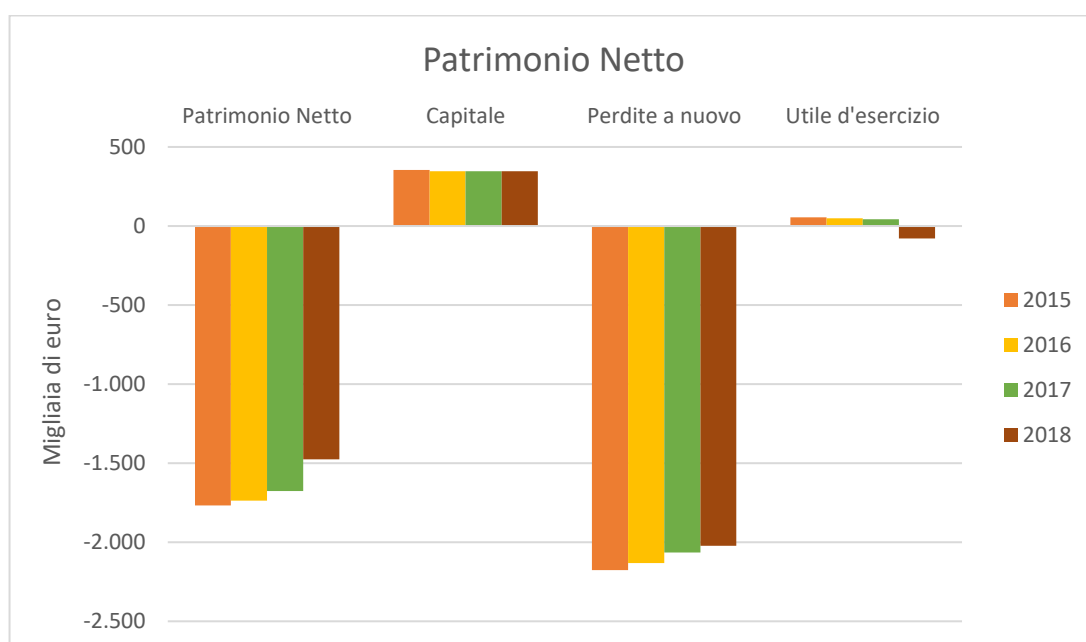


Grafico 3 Sviluppo patrimonio netto - Teatro Stabile del F.V.G.

Per quanto riguarda le voci dello stato patrimoniale passivo relative ai fondi, possiamo notare che quella riferita ai Fondi per rischi ed oneri presenta una tendenziale diminuzione sul lungo periodo, che risulta maggiormente evidente tra 2017 e 2018, con un calo percentuale superiore al 55%. A ciò si contrappone però il continuo aumento del Fondo per il Trattamento di Fine Rapporto di lavoro subordinato, che passa dai 760 mila euro del 2015 a 840 mila euro nel 2018.

Il Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia dichiara solo debiti a breve termine, la cui graduale crescita iniziale (+6%) subisce un'accelerata nel 2017 (+25%), per poi rientrare l'anno successivo in valori più coerenti ad un aumento lineare sul lungo periodo, mantenendo un incremento medio annuo del 6% nelle annualità considerate. I debiti rappresentano inoltre la voce più preponderante dello stato patrimoniale passivo, tant'è che, a causa del valore negativo del patrimonio netto, la sommatoria totale del passivo risulta annualmente quasi coincidente con gli importi dei debiti, e ne segue lo stesso andamento crescente nel tempo.

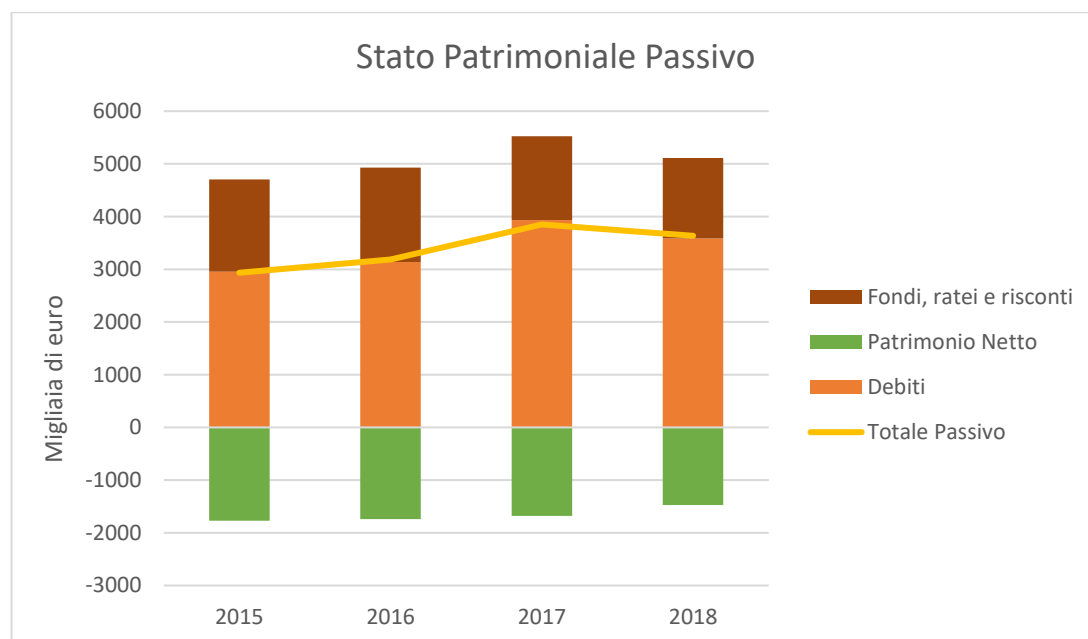


Grafico 4 Sviluppo fonti - Teatro Stabile del F.V.G.

7.1.3 Conto Economico

Analizzando il conto economico, nel caso del teatro giuliano si può subito evidenziare la superiorità degli introiti rispetto ai costi, essendo infatti il dato recante la differenza tra valori e costi di produzione costantemente positivo. Nel 2015 si aggirava infatti sui 250 mila euro, scesi e mantenuti sui 200 mila euro nei due successivi esercizi. Pur presentando un crollo del 94% nell'ultimo esercizio considerato – dato coerentemente correlato al risultato in perdita per lo stesso anno, già evidenziato nel paragrafo precedente – anche nel 2018 il risultato si mantiene superiore allo zero, per quanto sia soltanto poco più di una decina di migliaia di euro.

Indagando nel dettaglio lo sviluppo temporale del valore della produzione, si nota una progressiva diminuzione degli introiti che, nonostante la leggera ripresa del 2017 (+3%), tornano a scendere nell'anno successivo mantenendo una flessione media del 4% annuo.

Ad un'analisi più approfondita si nota come il recupero del 2017, pari ad un aumento di 194.341 euro rispetto all'anno precedente, si basi però su un valore complessivo di contributi e ricavi caratteristici quasi corrispondente a quello dell'anno precedente: infatti, dal 2016 al 2017 i ricavi di vendite e prestazioni tipiche sono aumentati di circa 43 mila euro, a cui fa da contraltare una riduzione dei contributi di circa 30 mila euro, segnando in totale una differenza pari a soli 13.041 euro. La ripresa risulta dunque trainata dalla somma di 181.300 euro presente nella voce dei ricavi e proventi vari, a sua volta suddivisa in "altre liberalità", "sopravvenuta insussistenza di oneri" e "altre indennità".

Va inoltre evidenziato il calo dei ricavi diretti successivo al 2015 (-21%), quando si passa da 3,8 a 3 milioni di euro di incassi, valore che però si manterrà stabile negli esercizi successivi. Per quanto concerne i contributi, essi si mantengono sostanzialmente stabili per tutto il periodo, registrando una flessione media dello 0,5% annuo, che pesa sul totale del valore della produzione per meno dello 0,3%.

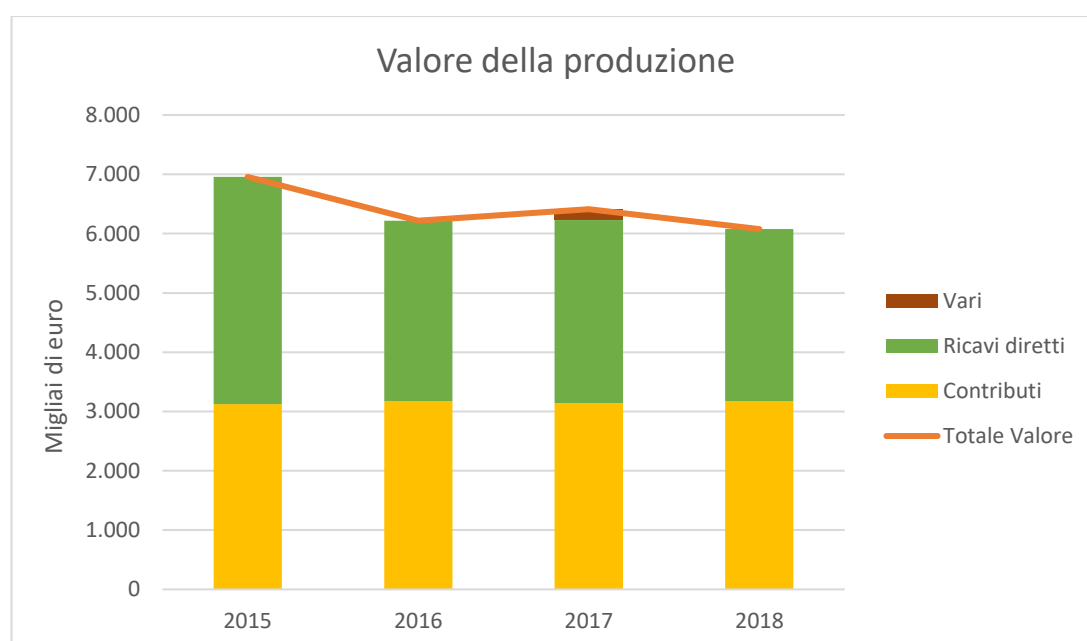


Grafico 5 Sviluppo valore della produzione - Teatro Stabile del F.V.G.

L'andamento dei costi della produzione mima quello dei corrispettivi introiti, presentando cioè una tendenza decrescente, per quanto meno accentuata di quella dei ricavi: la media del periodo di -3% su base annua vede anche qui un piccolo picco in positivo nel 2017 (+3%).

Le due voci che incidono di più sul totale sono quella relativa ai costi per il personale e la corrispettiva per i servizi: la prima mostra, come il totale, un picco positivo nel 2017 (+12%), ma al contrario non ha una tendenza decrescente sul lungo periodo, registrando infatti un incremento medio

annuo dello 0,4%; e sono infatti i costi per i servizi che determinano la diminuzione dei costi totali, dato che ne costituiscono annualmente almeno il 60% e si sviluppano in un flusso nettamente discendente rispetto al periodo (-6%).

Scendendo nel dettaglio delle voci di costo per il personale, si nota in particolare come gli importi accantonati per il TFR del personale subiscano un forte calo ad inizio periodo (-33%), che si riduce considerevolmente negli anni successivi (-5% nel 2017 e -1% nel 2018). Va però considerato che, secondo le disposizioni di legge presumibilmente seguite dall'ente¹⁰⁶, in questa voce è lecito inglobare anche le due successive, ovvero i costi per trattamento di quiescenza e simili e i cosiddetti "altri costi", un cui eventuale valore nullo non viene però specificato nei documenti di bilancio reperiti, rendendo quindi dubbia l'effettiva applicazione di questa norma.

Interessante l'andamento di ammortamenti e svalutazioni, che nel 2018 ritornano su valori inferiori ai 50 mila euro, dimezzando il rialzo dell'anno precedente (+118%), dovuto ad un aumento negli ammortamenti di immobilizzazioni materiali e una pesante svalutazione di crediti e liquidità. Appena percettibile la crescita dei costi per godimento di beni di terzi (+1% annuo), mentre più marcata quella per i materiali (in media del 22% all'anno). Incostanti gli oneri diversi di gestione, così come gli accantonamenti per rischi, nonostante solo i primi pesino sul totale in maniera rilevabile, e cioè per il 2%.

¹⁰⁶ V. *supra*, par. 6.3.

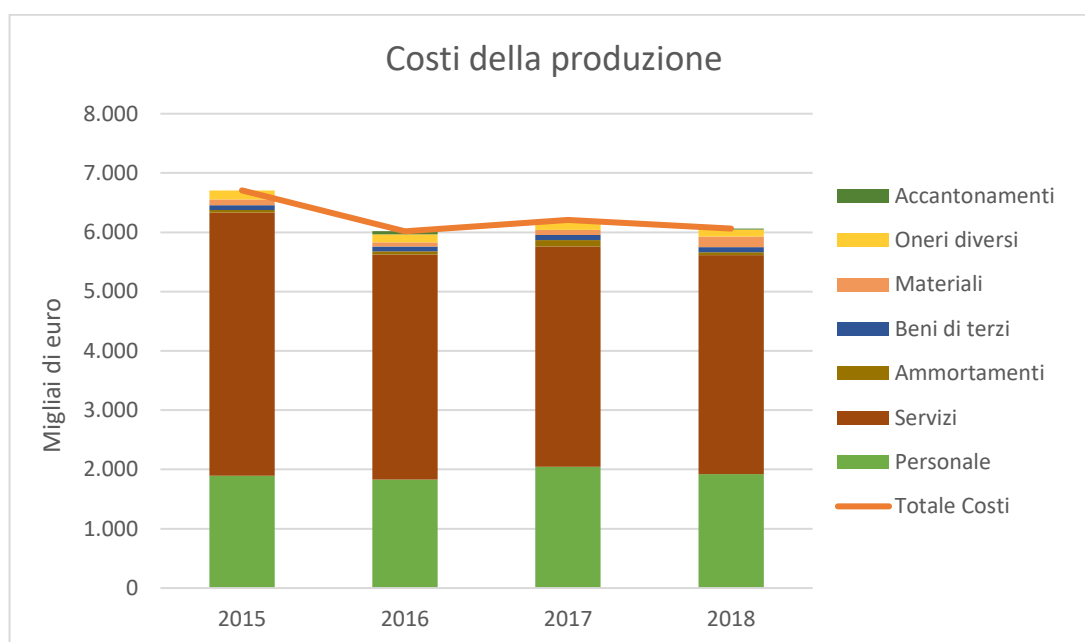


Grafico 6 Sviluppo costi della produzione - Teatro Stabile del F.V.G.

Analizzando la sezione del bilancio relativa a proventi ed oneri finanziari, ne risultano proventi sempre inferiori ai 10 mila euro, mentre gli interessi ed altri oneri finanziari pesano per cifre comprese tra 50 e 110 mila euro, determinando un totale sempre negativo. Tendenzialmente, però, i primi sono aumentati rispetto all'inizio del periodo, in cui non toccavano il centinaio di euro, mentre i secondi, nonostante siano costantemente in calo, rimangono comunque consistenti, specie se rapportati alla differenza tra valore e costi della produzione: escludendo il 2018, in cui la somma di proventi ed oneri finanziari quintuplica la differenza tra valore e costi determinando così un risultato pre-imposte negativo, essi riducono comunque il risultato di produzione per una percentuale compresa tra il 44%, nel 2015, e il 34%, nel 2017.

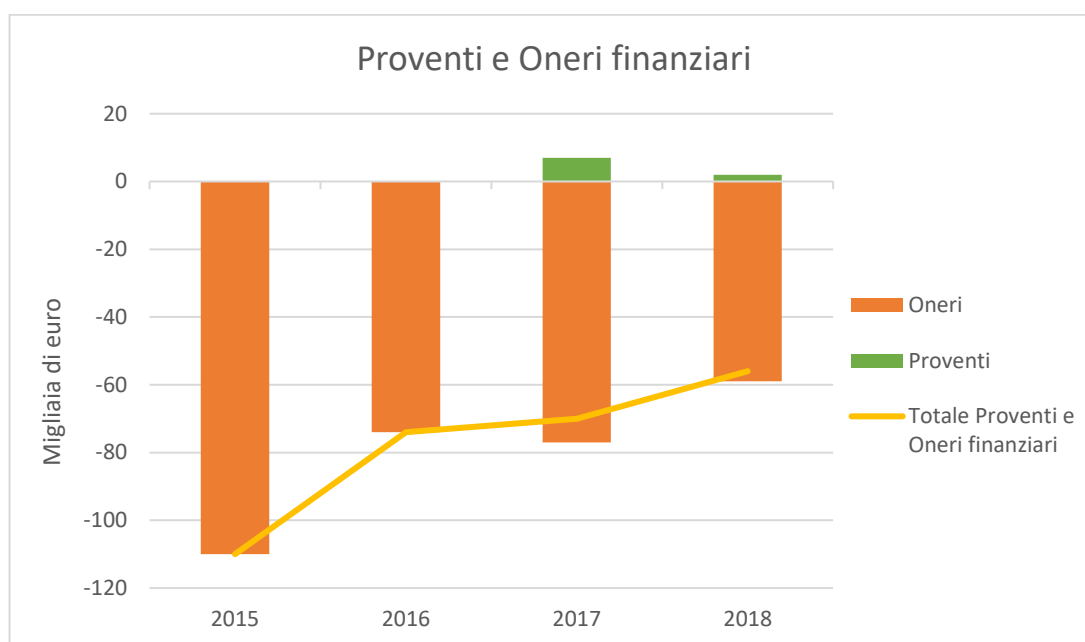


Grafico 7 Sviluppo proventi e oneri finanziari - Teatro Stabile del F.V.G.

Complessivamente, ciò determina un risultato prima delle imposte positivo per gli esercizi dal 2015 al 2017, che fluttuano su valori compresi tra i 120 e i 140 mila euro, mentre nell'ultimo esercizio analizzato si ottiene, come anticipato, un risultato negativo, pari a -45 mila euro. L'applicazione delle imposte sul reddito ne sottrae il 61% nei primi due anni e il 67% nel successivo, da cui risulta infine un utile che si aggira sui 50 mila euro all'anno. Per quanto riguarda il 2018, invece, la tassazione viene sommata alla perdita pre-imposte, determinando così una perdita finale d'esercizio pari a -78.572 mila euro, che, come già descritto nel paragrafo precedente, è stata prontamente ripianata in corso d'esercizio.

7.2 Teatro Stabile del Veneto

Tabella 5 Primo modello applicato al Teatro Stabile del Veneto, esercizi 2015-2018

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	Al 31/12 2018 (€)	Al 31/12 2017 (€)	Al 31/12 2016 (€)	Al 31/12 2015 (€)
Stato patrimoniale attivo					
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		0	0	0	25.823
B) Immobilizzazioni					
I. Immateriali		10.692	12.161	10.090	12.849
II. Materiali		195.870	124.024	105.455	101.088
	Terreni e fabbricati	0	0	0	0
	Altri beni ¹⁰⁷	195.870	124.024	105.455	101.088
III. Finanziarie		7.000	7.000	7.000	7.000
TOTALE Immobilizzazioni		213.562	143.185	122.545	120.937
C) Attivo circolante					
I. Rimanenze		0	0	0	0
II. Crediti		2.088.939	2.087.834	2.974.111	4.466.601
	- entro 12 mesi				
	- oltre 12 mesi				
III. Attività finanziarie		0	0	0	0
IV. Disponibilità liquide		738.325	1.120.190	1.111.964	1.384.221
TOTALE Attivo circolante		2.827.264	3.208.024	4.086.075	5.850.822
D) Ratei e risconti attivi		556.296	638.053	611.352	501.215
TOTALE ATTIVO		3.597.122	3.989.263	4.819.972	6.498.796
Stato patrimoniale passivo					
A) Patrimonio netto					
I. Capitale		185.921	185.921	185.921	185.921
II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni		0	0	0	0

¹⁰⁷ Dicitura originale nel modello RiddCue: "Impianti, mobili, macchine, attrezzatura ed altri beni".

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	Al 31/12 2018 (€)	Al 31/12 2017 (€)	Al 31/12 2016 (€)	Al 31/12 2015 (€)
III. Riserva di rivalutazione		0	0	0	0
IV. Riserva legale		0	0	0	0
V. Riserve statutarie		0	0	0	0
VI. Altre riserve, distintamente indicate		0	0	0	0
VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi		0	0	0	0
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		13.109	13.109	13.109	13.109
IX. Utile (perdita) dell'esercizio		0	0	0	0
- di cui ripianata nell'esercizio					
X. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio		0	0	0	0
TOTALE Patrimonio netto		199.030	199.030	199.030	199.030
B) Fondi per rischi e oneri		254.258	419.738	422.151	555.819
C) Fondo accantonamento per T.F.R. di lavoro subordinato		170.081	195.999	196.822	619.172
D) Debiti		1.773.954	1.737.710	2.014.300	3.046.968
- entro 12 mesi					
- oltre 12 mesi					
	verso fornitori	1.407.004	1.311.732	1.237.462	2.054.640
	verso altri	366.950	425.978	776.839	992.327
E) Ratei e risconti passivi		1.199.798	1.436.785	1.987.669	2.077.807
TOTALE PASSIVO		3.597.122	3.989.263	4.819.972	6.498.796
Conto economico					
A) Valore della produzione					
1) Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi tipiche dell'ente		3.182.681	4.752.141	4.879.023	3.428.467

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	Al 31/12 2018 (€)	Al 31/12 2017 (€)	Al 31/12 2016 (€)	Al 31/12 2015 (€)
2-3) Variazioni rimanenze prodotti finiti e in lavorazione (▷ su ordinazione)		0	0	0	0
4) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni		0	0	0	0
5) Altri ricavi e proventi		4.847.940	4.340.371	4.436.778	4.433.507
- contributi in conto esercizio	derivanti da:	2.975.737	2.744.458	2.766.921	2.994.532
	1. Amm. Pubblica centrale	1.771.161	1.746.261	1.635.282	1.615.045
	- Stato	1.771.161	1.746.261	1.635.282	1.615.045
	- altri	0	0	0	0
	2. Amm. Pubblica locale	1.204.576	998.197	1.131.639	1.379.487
	- Regioni e province autonome	271.576	125.173	198.274	330.872
	- Province	0	0	0	0
	- Comuni	893.000	873.024	933.365	1.048.616
	- altri	40.000	0	0	0
	3. Enti di Previdenza	0	0	0	0
	4. Resto del mondo	0	0	0	0
	5. altri	0	0	0	0
- vari	di cui:	1.872.203	1.595.913	1.669.858	1.438.974
	1. Quote associative	1.522.000	1.502.000	1.522.000	1.342.000
	- da Amm. Pubbliche	1.522.000	1.502.000	1.522.000	1.342.000
	- da altri	0	0	0	0
	2. Pubblicità e sponsor	0	0	0	92.344
	3. Indennizzi assicurativi	0	0	0	0
	4. Entrate di natura tributaria	0	0	0	0
	5. Canoni e/o diritti demaniali	0	0	0	0

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	Al 31/12 2018 (€)	Al 31/12 2017 (€)	Al 31/12 2016 (€)	Al 31/12 2015 (€)
	6. Quote annue di contributi in conto capitale	0	0	0	0
	7. Altro da:	350.203	93.913	147.858	4.630
	- Amm. Pubblica	94.346			
	- altri	255.857			
	A. altre liberalità				
	B. sopravvenuta insussistenza di oneri				
	C. altre indennità				
TOTALE Valore della produzione		8.030.621	9.092.512	9.315.802	7.861.973
B) Costi della produzione					
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		161.414	175.924	215.879	165.667
7) Per servizi		3.873.768	4.689.582	4.832.929	3.950.903
8) Per godimento di beni di terzi		224.004	357.220	369.746	450.832
9) Per il personale		3.515.748	3.677.442	3.697.191	2.944.585
a) salari e stipendi		2.560.088	2.741.545	2.767.982	2.206.382
b) oneri sociali		804.885	789.198	784.157	638.936
c) accantonamento T.F.R.		101.217	99.656	100.432	96.838
d) trattamento di quiescenza e simili		0	0	0	0
e) altri costi		49.557	47.044	44.620	2.428
10) Ammortamenti e svalutazioni		76.653	48.357	46.368	66.225
a) ammortamento di immobilizzazioni immateriali		9.148	10.803	8.427	6.972
b) ammortamento di immobilizzazioni materiali		47.675	37.553	37.941	39.253
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni		0	0	0	0
d) svalutazioni crediti nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide		19.830	0	0	20.000

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	Al 31/12 2018 (€)	Al 31/12 2017 (€)	Al 31/12 2016 (€)	Al 31/12 2015 (€)
11) Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		0	0	0	0
12) Accantonamenti per rischi		0	14.108	17.953	62.517
13) Altri accantonamenti		0	0	0	0
14) Oneri diversi di gestione		123.267	60.058	29.072	48.922
TOTALE Costi della produzione		7.974.854	9.022.691	9.209.138	7.689.651
DIFFERENZA tra Valore e Costi della produzione (A-B)		55.766	69.821	106.663	172.323
C) Proventi e oneri finanziari					
15) Proventi da partecipazioni		0	0	0	0
- relativi a imprese controllate e/o controllanti e da esse controllate					
- altri					
16) Altri proventi finanziari		13.816	13.478	12.960	12.463
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni					
b-c) da titoli compresi nelle immobilizzazioni o nell'attivo circolante non costituenti partecipazioni					
d) proventi diversi dai precedenti					
- relativi a imprese controllate e/o controllanti e da esse controllate					
- altri					
17) Interessi e altri oneri finanziari		34.783	35.002	61.850	85.654
- relativi a imprese controllate e/o controllanti					
- altri					
17-bis) Utile e perdite su cambi		0	0	0	0

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	Al 31/12 2018 (€)	Al 31/12 2017 (€)	Al 31/12 2016 (€)	Al 31/12 2015 (€)
TOTALE Proventi e Oneri finanziari		-20.968	-21.524	-48.889	-73.191
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie					
18) Rivalutazioni		0	0	0	0
19) Svalutazioni		0	0	0	0
TOTALE delle rettifiche		0	0	0	0
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D)		34.799	48.297	57.774	99.132
20) Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate		34.799	48.297	57.774	99.132
- correnti					
- differite					
- anticipate					
21) Utile (perdite) dell'esercizio		0	0	0	0

Fonte: Elaborazione dell'autrice su Bilanci (2016-2018) del Teatro Stabile del Veneto

Passiamo ora all'analisi dei bilanci consuntivi sintetici del Teatro Stabile del Veneto, riferiti al periodo 2015-2018.

7.2.1 Stato Patrimoniale

Dall'analisi preliminare dello stato patrimoniale risulta evidente un calo del totale di fonti e impieghi nel quadriennio in esame. Precisamente il patrimonio lordo dell'ente passa da 6,5 milioni di euro nel 2015 a 3,5 milioni nel 2018, con un calo medio annuo del 18%.

Passando a vedere nel dettaglio le voci dell'attivo, il primo punto che emerge è che, dal 2016 in poi, alla data della stesura del bilancio non risultano crediti da riscuotere da parte dei soci.

Dal capitolo delle immobilizzazioni risulta che lo Stabile non possiede terreni né fabbricati di proprietà, cosa che conferma la gestione di sedi di proprietà altrui come visto in precedenza¹⁰⁸. La quota delle immobilizzazioni materiali compone comunque la maggior parte delle immobilizzazioni dell'ente, che ne seguono la curva di crescita, dato che gli importi immobilizzati dal punto di vista finanziario e immateriale risultano invece mantenersi stabili su una somma inferiore ai 20 mila euro. Le immobilizzazioni materiali, dunque, descrivono sul lungo periodo una crescita sempre maggiore, passando da un iniziale +4% a +18% nel 2017, per finire con un notevole +57% nell'ultimo esercizio disponibile, tanto da far riscontrare, rispetto al 2015, un aumento del 78% nel totale delle immobilizzazioni dell'ente.

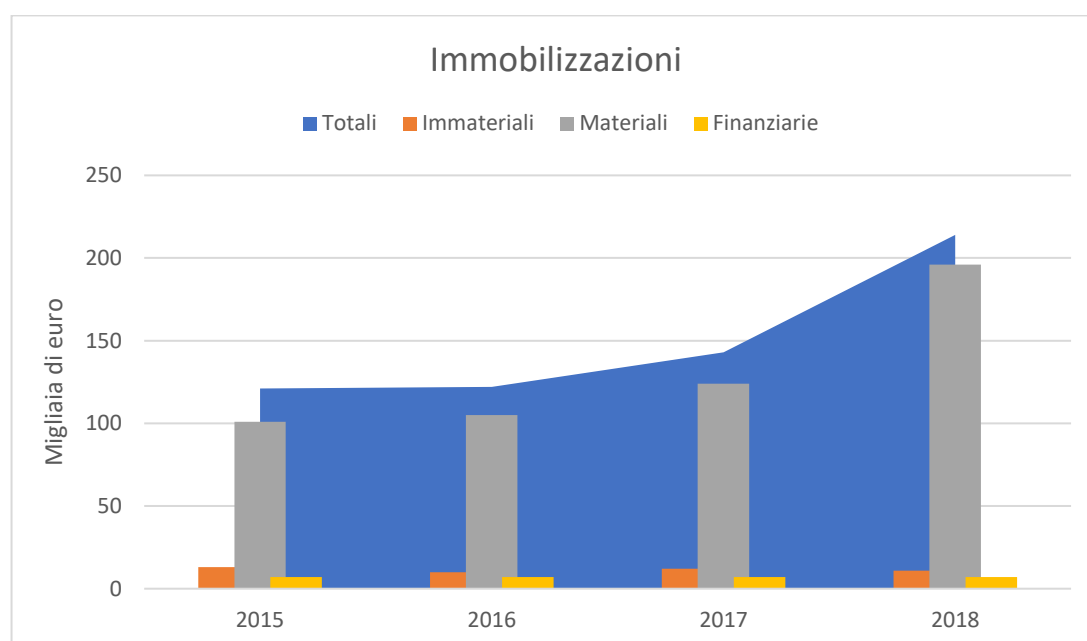


Gráfico 8 Sviluppo immobilizzazioni - Teatro Stabile del Veneto

¹⁰⁸ V. supra, cap. 5.

Nel contesto dell'attivo circolante è evidente una riduzione, dal 2015 al 2018, tanto dei crediti, i quali registrano un calo medio del 22% ogni anno, quanto delle disponibilità liquide, che segnano -19% rispetto agli stessi parametri. Questa flessione negativa, seppure non costante in entrambi i casi, dimostra una tendenza a stabilizzarsi, ma ha comportato, rispetto all'intero periodo in analisi, un calo netto dell'attivo circolante pari a 3 milioni di euro, ovvero il 52% del valore iniziale. Questo dato si riflette sul totale dell'attivo, in quanto l'attivo circolante ne costituisce oltre il 75%, permettendo così di disegnare per entrambi una curva della variazione storica molto simile.

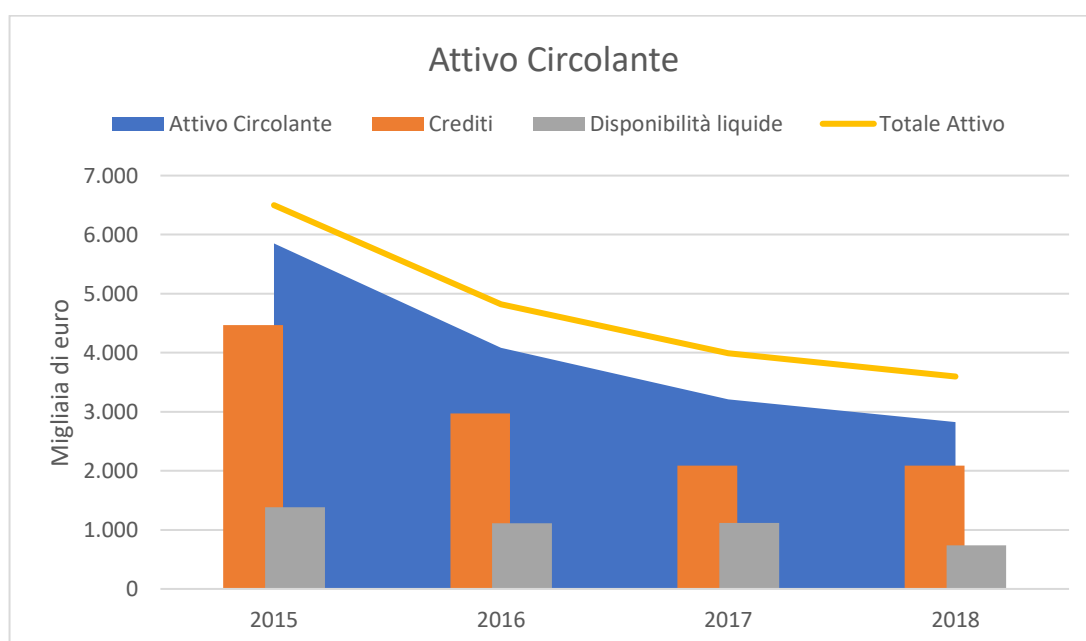


Grafico 9 Sviluppo attivo circolante - Teatro Stabile del Veneto

Il patrimonio netto ammonta a 199.030 euro, ed è composto da un capitale di 185.921 euro e da un utile di periodi precedenti portato a nuovo pari a 13.109 euro. Va evidenziato che il teatro applica una gestione improntata al pareggio di bilancio, motivo per cui non risultano

da computare né utili né perdite d'esercizio nel calcolo del patrimonio netto, mantenendolo quindi costante nel quadriennio.

Per quanto riguarda le altre voci del passivo, la più consistente riguarda il capitolo dei debiti, che arriva a determinare dal 40% al 50% del totale. La curva relativa risulta discendente, ma vede una graduale riduzione della pendenza, basata su valori considerevolmente negativi in principio, visto che segnava -34% tra 2015 e 2016, e in seguito più blandi, tanto da risultare in leggera ripresa nell'ultimo anno (+2%). In particolare, i debiti verso i fornitori, dapprima elevati, sono stati notevolmente ridotti nel 2016, registrando un -40% rispetto all'anno precedente, ma in seguito hanno ripreso a crescere con un incremento medio del 4% annuo, concorrendo al rialzo della curva dei debiti totali, su cui pesano per oltre il 60%. Si mantiene invece in continua diminuzione l'andamento dei debiti verso altri, con una decrescita media annua pari al 28%.

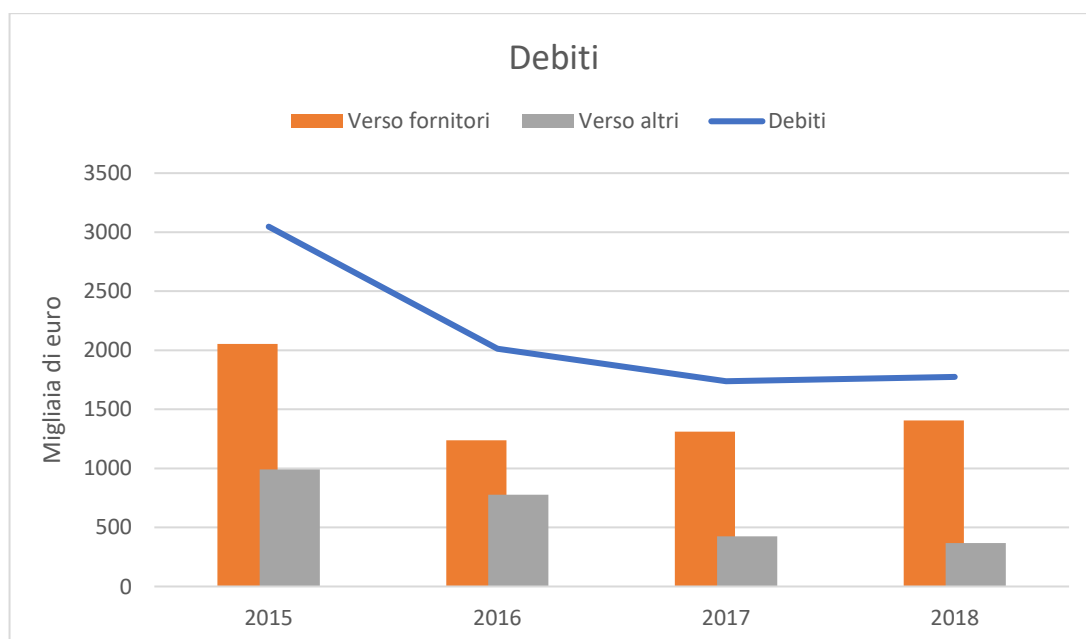


Grafico 10 Sviluppo debiti - Teatro Stabile del Veneto

Per quanto riguarda le altre voci del passivo, anche queste risultano in continua diminuzione. Nel periodo considerato, i fondi per rischi ed oneri vengono più che dimezzati, subendo il calo più notevole (-39%) tra il 2017 e il 2018. Il fondo accantonato per il Trattamento di Fine Rapporto di lavoro subordinato risulta anch'esso fortemente diminuito, in particolare nel 2016, in cui perde il 68%¹⁰⁹. Pure ratei e risconti passivi calano, ma in maniera più lieve, con una media annua del 17%; va notato però che essi coprono tra il 30% e il 40% del totale del passivo, contribuendo in modo rilevante alla sua flessione.

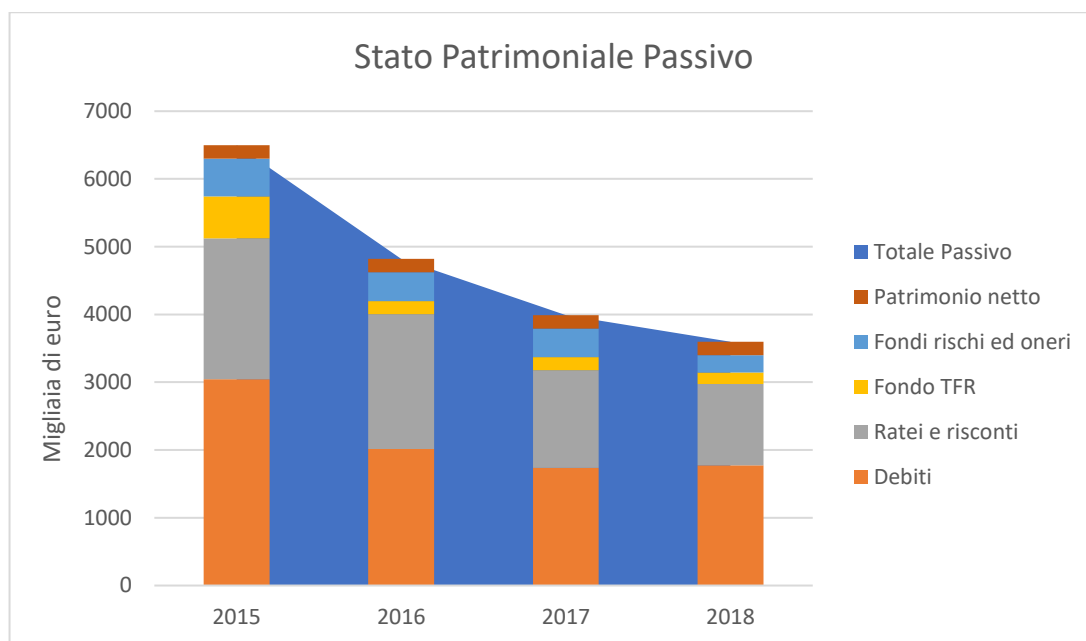


Grafico 11 Sviluppo fonti - Teatro Stabile del Veneto

7.2.2 Conto Economico

Per quanto riguarda il conto economico, la prima cosa che si può notare è il risultato sempre positivo della differenza tra valori e costi della

¹⁰⁹ Ciò potrebbe essere collegato all'introduzione, da parte della legge di stabilità del 2015 (v. L. n. 190/2014), della possibilità da parte dei dipendenti di far integrare in busta paga la propria quota mensile del T.F.R., che quindi non concorrerebbe più ad aumentare l'omonimo fondo aziendale.

produzione. Ciò nonostante, va evidenziato come questo dato si presenti in continua diminuzione lungo tutto il periodo 2015-2018: seppur il tasso di decrescita vada gradualmente appianandosi, passando da un più antico -38% tra 2015 e 2016 ad un più recente -20% dal 2017 al 2018, si è passati da una cifra di 172.323 euro nel 2015 a poco più di 55 mila euro nel 2018.

Nello specifico, il valore della produzione ha registrato un significativo aumento tra il 2015 e il 2016 (+18%), trainato dall'incremento dei ricavi diretti (+42%), mentre le altre fonti di introiti si sono mantenute complessivamente sulla stessa somma: il taglio di quasi 250 mila euro ai contributi provenienti da Regione e Comuni, pari a una riduzione del 18% rispetto al 2015, è stato compensato dall'aumento delle quote associative versate dagli enti della pubblica amministrazione e da un incasso di 92 mila euro catalogato sotto la voce "pubblicità e sponsorizzazioni".

Negli anni successivi l'andamento degli introiti sviluppa invece una curva discendente, senza comunque raggiungere i valori minimi del 2015. Interessante notare che la flessione negativa del 12% registrata nel 2018 dipende in particolar modo da un calo dei ricavi di vendita di oltre 1,5 milioni di euro (-33%), a cui l'incremento dei contributi e degli altri proventi, totalizzando complessivamente una somma di 500 mila euro, non è in grado di far fronte.

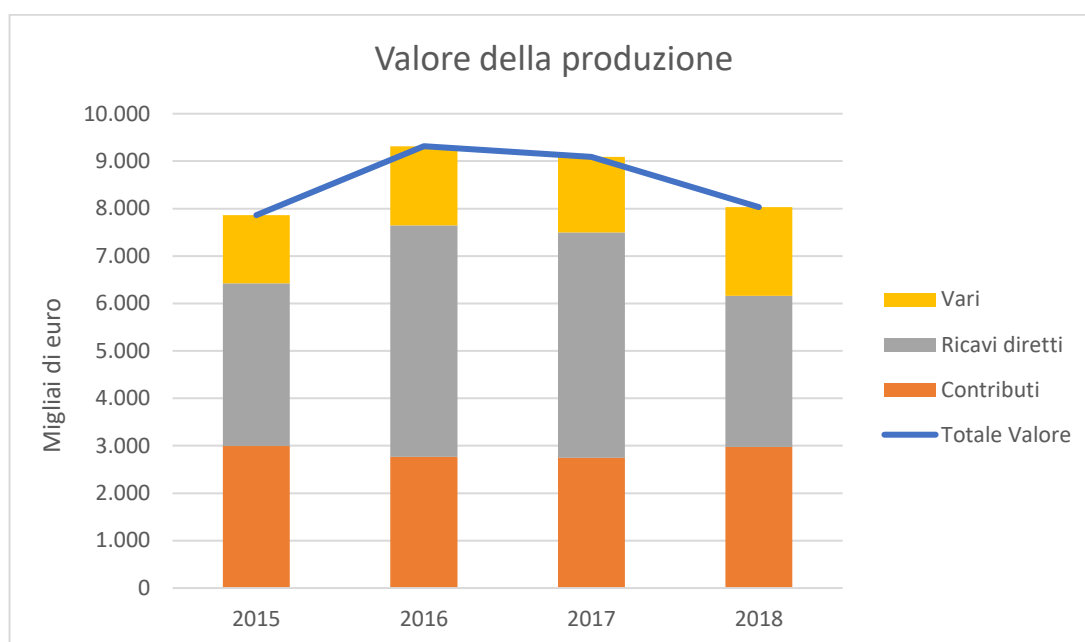


Grafico 12 Sviluppo valore della produzione - Teatro Stabile del Veneto

I costi della produzione accentuano la pendenza della curva del valore, ma essenzialmente ne seguono l'andamento: l'incremento iniziale raggiunge il 34%, e si mantiene abbastanza stabile per un'ulteriore annualità (-2%), per poi ritornare nel 2018, grazie ad un ulteriore calo del 12%, a valori più vicini, anche se non altrettanto bassi, a quelli del 2015, registrando rispetto a quell'anno una variazione complessiva del +4%.

Uno sviluppo simile si riscontra nelle voci relative ai costi per i servizi e a quelli per ammortamenti e svalutazioni: sono però i primi a dettar legge, nonostante vedano una percentuale di crescita più blanda nel primo periodo (+22%) e una flessione più accentuata nell'ultimo (-17%); sono essi, infatti, che coprono il 50% dei costi di produzione, mentre i secondi influiscono sul totale per meno dell'1%.

Per ciò che concerne i costi per il personale, ovvero la seconda voce per rilevanza, visto che copre mediamente il 40% dei costi totali, si nota un

aumento del 26% nel 2016, che determina uscite pari a 3.697.191 euro, a cui seguono due esercizi che riescono a ridurre complessivamente l'ammontare della spesa a poco più di 3,5 milioni di euro. Solo una minima parte di questi importi sono ascrivibili ai cosiddetti "altri costi" presenti tra gli indici di spesa per il capitale umano, i quali risulterebbero per giunta in aumento, e ovviamente non sono nemmeno gli accantonamenti per il TFR a modificare il flusso complessivo, dato che si mantengono su cifre intorno ai 100 mila euro. La voce di spesa più consistente è, logicamente, quella relativa a salari e stipendi, che determina fino al 75% del costo per le risorse umane. In essa vi è, infatti, un limitato ma continuo calo nell'ultimo triennio, che risulta però in controtendenza rispetto alla crescita degli oneri sociali.

Passando al dettaglio delle altre voci di spesa, risultano in netta diminuzione i costi per il godimento di beni di terzi, con una decrescita media del 21% annuo, così come gli accantonamenti per rischi, totalmente assenti nell'ultimo anno, mentre gli oneri diversi di gestione, dopo una decisa riduzione del 40% rispetto a una cifra iniziale di poco inferiore ai 50 mila euro, aumentano cospicuamente, in particolare nell'ultimo esercizio, in cui risultano pari a 123.267 euro.

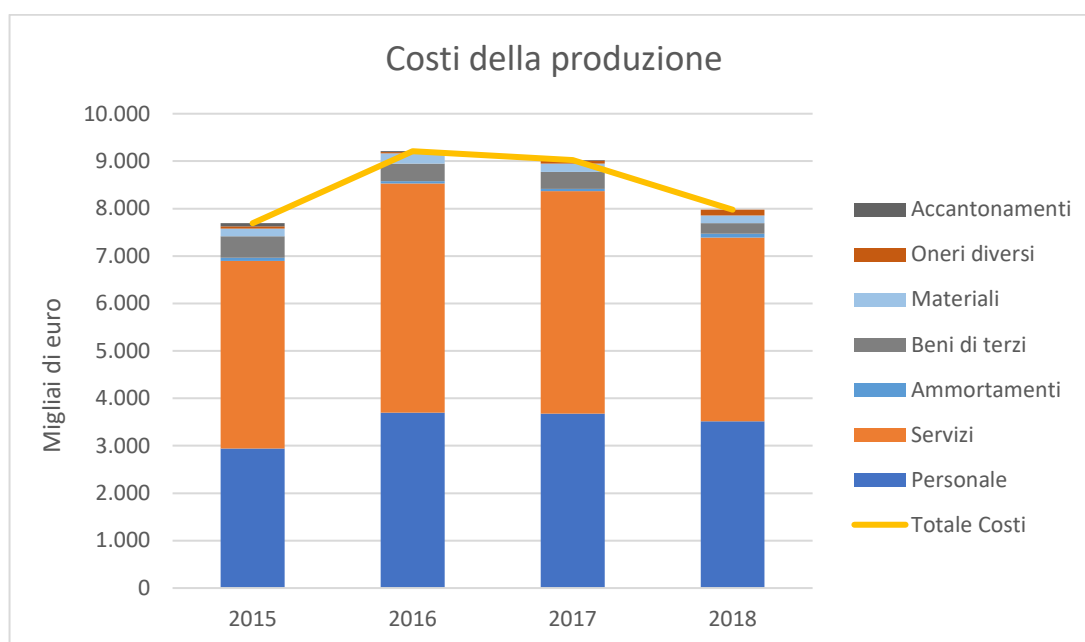


Grafico 13 Sviluppo costi della produzione - Teatro Stabile del Veneto

A livello finanziario, i proventi si mantengono intorno ai 13 mila euro, registrando un incremento annuale leggero ma costante; sul fronte opposto, gli interessi ed altri oneri si riducono sensibilmente nel primo triennio, con una diminuzione media annua del 26%, per assestarsi nell'ultimo biennio su cifre di circa 35 mila euro. In ogni caso gli oneri risultano avere sempre un valore più che doppio rispetto ai proventi, ottenendo di conseguenza un risultato complessivo che, per quanto in aumento, si mantiene negativo.

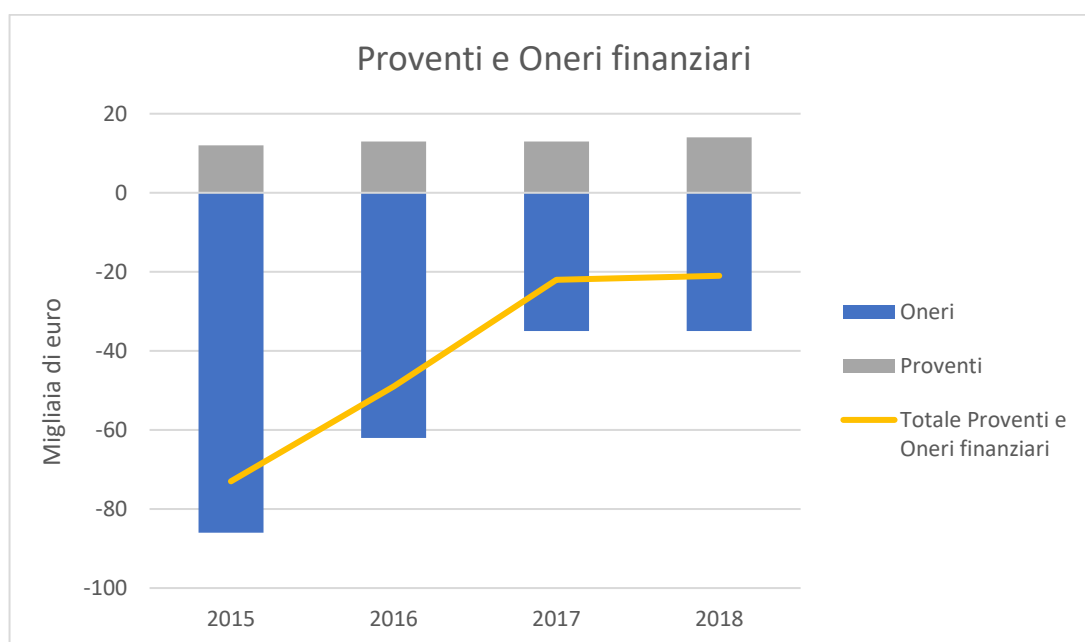


Grafico 14 Sviluppo proventi e oneri finanziari - Teatro Stabile del Veneto

La conseguenza dell'applicazione del capitolo finanziario determina un risultato precedente alle imposte che disegna una curva decrescente, per quanto questa tenda a diminuire gradualmente la propria pendenza, con valori che passano negli anni da quasi 100 mila euro a 35 mila. Come già notato, l'ente non ha come finalità il profitto, ed è stato in grado di costruire il suo bilancio in modo che il risultato pre-imposte coincida con il totale delle tassazioni, andando ad ottenere un risultato finale relativo agli utili sempre pari a zero.

CAPITOLO 8

CONFRONTO DI GESTIONE PER L'ANNO 2018

Procediamo ora al confronto dei due teatri di rilevante interesse culturale attraverso l'analisi dei loro bilanci riferiti al 31 dicembre 2018 e riuniti sia attraverso l'uso del primo modello, corrispondente al bilancio civilistico abbreviato, che attraverso il secondo modello, riferito al conto economico riclassificato. A conclusione del capitolo, verrà operato un'ulteriore confronto riguardante la produzione culturale.

Anche in questo caso è presente una rielaborazione dei dati in formato tabellare, sempre ad opera dell'autrice, corredata di rappresentazioni grafiche per semplificare l'interpretazione degli stessi.

8.1 Analisi tramite il primo modello

Tabella 6 Confronto 2018 - Primo modello

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	T.S. FVG anno 2018 (€)	T.S. Veneto anno 2018 (€)
Stato patrimoniale attivo			
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		0	0
B) Immobilizzazioni			
I. Immateriali		34.174	10.692
II. Materiali		338.861	195.870
	Terreni e fabbricati		0
	Altri beni		195.870
III. Finanziarie		31.916	7.000
TOTALE Immobilizzazioni		404.951	213.562
C) Attivo circolante			

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	T.S. FVG anno 2018 (€)	T.S. Veneto anno 2018 (€)
I. Rimanenze		0	0
II. Crediti		2.041.738	2.088.939
- entro 12 mesi		2.041.738	
- oltre 12 mesi		0	
III. Attività finanziarie		0	0
IV. Disponibilità liquide		1.109.164	738.325
TOTALE Attivo circolante		3.150.902	2.827.264
D) Ratei e risconti attivi		78.811	556.296
TOTALE ATTIVO		3.634.664	3.597.122
Stato patrimoniale passivo			
A) Patrimonio netto			
I. Capitale		346.026	185.921
II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni		0	0
III. Riserva di rivalutazione		201.428	0
IV. Riserva legale		0	0
V. Riserve statutarie		0	0
VI. Altre riserve, distintamente indicate		1	0
VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi		0	0
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		-2.022.095	13.109
IX. Utile (perdita) dell'esercizio		-78.572	0
- di cui ripianata nell'esercizio		78.572	
X. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio		0	0
TOTALE Patrimonio netto		-1.474.640	199.030
B) Fondi per rischi e oneri		61.918	254.258
C) Fondo accantonamento per T.F.R. di lavoro subordinato		841.772	170.081
D) Debiti		3.584.815	1.773.954
- entro 12 mesi		3.584.815	
- oltre 12 mesi		0	

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	T.S. FVG anno 2018 (€)	T.S. Veneto anno 2018 (€)
	verso fornitori		1.407.004
	verso altri		366.950
E) Ratei e risconti passivi		620.799	1.199.798
TOTALE PASSIVO		3.634.664	3.597.122
Conto economico			
A) Valore della produzione			
1) Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi tipiche dell'ente		2.902.757	3.182.681
2-3) Variazioni rimanenze prodotti finiti e in lavorazione (▷ su ordinazione)		0	0
4) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni		0	0
5) Altri ricavi e proventi		3.173.128	4.847.940
- contributi in conto esercizio	derivanti da:		2.975.737
	1. Amm. Pubblica centrale		1.771.161
	- Stato		1.771.161
	- altri		0
	2. Amm. Pubblica locale		1.204.576
	- Regioni e province autonome		271.576
	- Province		0
	- Comuni		893.000
	- altri		40.000
	3. Enti di Previdenza		0
	4. Resto del mondo		0
	5. altri		0
- vari	di cui:		1.872.203
	1. Quote associative		1.522.000
	- da Amm. Pubbliche		1.522.000
	- da altri		0
	2. Pubblicità e sponsor		0

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	T.S. FVG anno 2018 (€)	T.S. Veneto anno 2018 (€)
	3. Indennizzi assicurativi		0
	4. Entrate di natura tributaria		0
	5. Canoni e/o diritti demaniali		0
	6. Quote annue di contributi in conto capitale		0
	7. Altro da:		350.203
	- Amm. Pubblica		94.346
	- altri		255.857
	A. altre liberalità		
	B. sopravvenuta insussistenza di oneri		
	C. altre indennità		
TOTALE Valore della produzione		6.075.885	8.030.621
B) Costi della produzione			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		178.190	161.414
7) Per servizi		3.692.333	3.873.768
8) Per godimento di beni di terzi		84.542	224.004
9) Per il personale		1.921.647	3.515.748
a) salari e stipendi		1.379.972	2.560.088
b) oneri sociali		458.422	804.885
c) accantonamento T.F.R.		83.253	101.217
d) trattamento di quiescenza e simili			0
e) altri costi			49.557
10) Ammortamenti e svalutazioni		47.635	76.653
a) ammortamento di immobilizzazioni immateriali		8.035	9.148
b) ammortamento di immobilizzazioni materiali		37.398	47.675
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni		0	0
d) svalutazioni crediti nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide		2.202	19.830

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	T.S. FVG anno 2018 (€)	T.S. Veneto anno 2018 (€)
11) Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		0	0
12) Accantonamenti per rischi		20.100	0
13) Altri accantonamenti		0	0
14) Oneri diversi di gestione		120.278	123.267
TOTALE Costi della produzione		6.064.725	7.974.854
DIFFERENZA tra Valore e Costi della produzione (A-B)		11.160	55.766
C) Proventi e oneri finanziari			
15) Proventi da partecipazioni		0	0
- relativi a imprese controllate e/o controllanti e da esse controllate			
- altri			
16) Altri proventi finanziari		2.417	13.816
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni		0	
b-c) da titoli compresi nelle immobilizzazioni o nell'attivo circolante non costituenti partecipazioni		0	
d) proventi diversi dai precedenti		2.417	
- relativi a imprese controllate e/o controllanti e da esse controllate		0	
- altri		2.417	
17) Interessi e altri oneri finanziari		58.598	34.783
- relativi a imprese controllate e/o controllanti		0	
- altri		58.598	
17-bis) Utile e perdite su cambi		0	0
TOTALE Proventi e Oneri finanziari		-56.181	-20.968
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie			
18) Rivalutazioni		0	0
19) Svalutazioni		0	0
TOTALE delle rettifiche		0	0
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D)		-45.021	34.799

Formato civilistico abbreviato	Altri dati	T.S. FVG anno 2018 (€)	T.S. Veneto anno 2018 (€)
20) Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate		33.551	34.799
- correnti		29.345	
- differite		4.206	
- anticipate		0	
21) Utile (perdite) dell'esercizio		-78.572	0

Fonte: Elaborazione dell'autrice su Bilanci (2018) di Teatro Stabile del F.V.G. e Teatro Stabile del Veneto

8.1.1 Stato Patrimoniale

Dalla lettura dello stato patrimoniale si nota subito che il patrimonio lordo di entrambi i teatri è approssimabile a 3,6 milioni di euro, dato che rimarca la comparabilità dei due enti. Ciò nonostante, la sua effettiva distribuzione, sia come fonti che come impieghi, disegna due quadri distinti. Sebbene la diversità non sia molto accentuata esaminando le attività, in cui crediti e liquidità occupano circa l'80% del totale in entrambi i casi, per quanto riguarda il passivo troviamo invece due situazioni molto differenti: le fonti del teatro veneto sono quasi totalmente fondate su capitali di terzi, mentre per Il Rossetti la consistenza delle fonti proprie, costituite principalmente da perdite portate a nuovo, è pari a un quinto del patrimonio complessivamente investito nell'ente: ciò comporta indebitamenti doppi rispetto a quelli affrontati dall'omologo veneto. Profondo il divario anche per quanto riguarda il fondo di accantonamento del Trattamento di Fine Rapporto di lavoro subordinato, nettamente più consistente per il teatro giuliano.

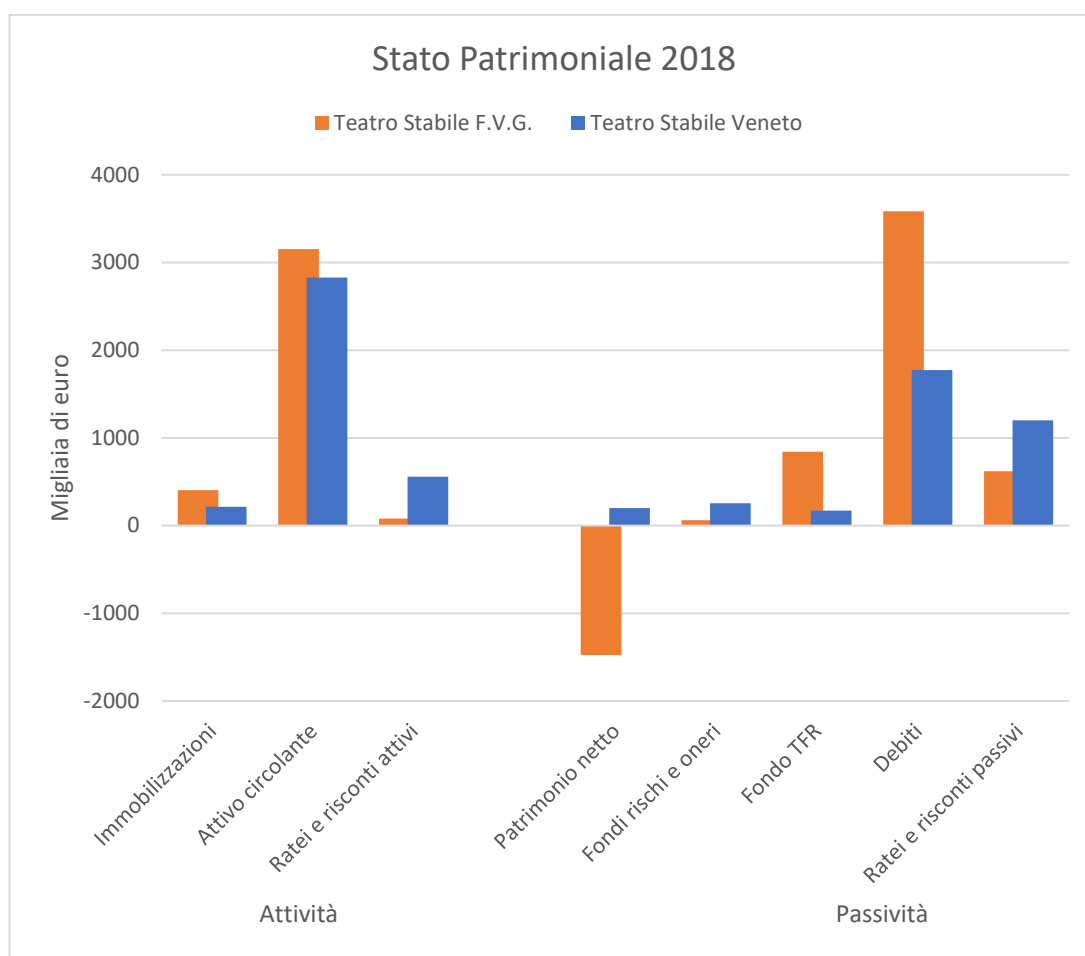


Grafico 15 Confronto distribuzione patrimoniale 2018

8.1.2 Conto Economico

L'analisi del conto economico in versione sintetica ci permette di estrapolare alcune constatazioni generali, che saranno in seguito approfondite attraverso il secondo modello di comparazione. Ciò su cui ci si può focalizzare per ora riguarda soprattutto la differente distribuzione dei costi e dei contributi.

Per prima cosa si può comunque notare che la differenza tra il valore della produzione, superiore di 2 milioni di euro per il teatro veneto, è dovuta a un diverso ammontare dei contributi e dei proventi vari: infatti, i dati sui ricavi di vendite e prestazioni, che si aggirano per entrambi sui 3 milioni

di euro, segnano una differenza di soli 200 mila euro, un decimo se rapportata a quella totale, effettivamente riscontrabile dalla lettura degli altri ricavi. Sorge però un problema di analisi di questa voce, costituita sia da contributi pubblici che da altri proventi generici: nel caso del Rossetti, a livello di bilancio, non viene effettuata una distinzione tra i due, mentre la suddivisione del modello RiddCue, utilizzato per il Teatro Stabile del Veneto, risulta perfino eccessiva e fraintendibile, in quanto separa gli introiti sia per provenienza che per destinazione interna per poi riaccorparli, producendo a volte dati di difficile interpretazione. In questi casi vengono fortunatamente in aiuto altri documenti: per il teatro veneto abbiamo sia una pagina web dedicata sul sito ufficiale¹¹⁰, che una ripartizione apposita nel documento analitico, mentre il Rossetti ne pubblica un documento riepilogativo aggiornato nella pagina *Amministrazione Trasparente* del proprio sito internet¹¹¹.

Il Rossetti dichiara quindi di aver ricevuto nel 2018 un somma totale di contributi pubblici pari a 3.033.128 euro, di cui 1.358.774 mila euro, più ulteriori 19.749 euro per la prevenzione incendi, provengono dal Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo attraverso il Fondo Unico per lo Spettacolo¹¹². Altri 1.039.675 euro sono stati stanziati dalla Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia e 614.930 dal Comune di Trieste, di cui 260 mila per le attività e i restanti per coprire le spese di gestione. Risulta quindi, per sottrazione, che gli altri proventi non

¹¹⁰ Teatro Stabile del Veneto, *Sovvenzioni, contributi e vantaggi economici ricevuti 2018*, pagina web su www.teatrostabileveneto.it (ultimo accesso 3 febbraio 2020).

¹¹¹ Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia, *Contributi 2018*, file PDF (ultimo accesso 20 gennaio 2020).

¹¹² MiBACT, Direzione Generale Spettacolo, *D.D. 19 dicembre 2018 rep. n. 2296 - AMBITO TEATRO*, file PDF (ultimo accesso 9 gennaio 2020).

derivanti da contributi di natura pubblica ammontano esattamente a 140 mila euro.

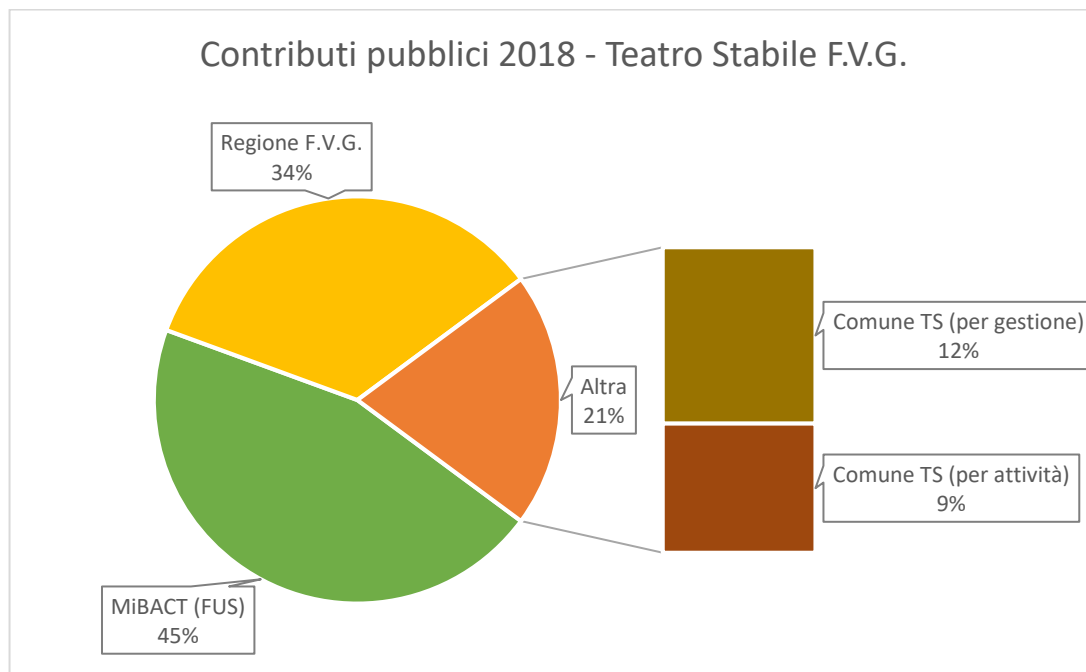


Grafico 16 Distribuzione contributi pubblici 2018 - Teatro Stabile del F.V.G.

Il Teatro Stabile del Veneto ha invece ricevuto nello stesso anno un contributo dal Fondo Unico per lo Spettacolo del MiBACT pari a 1.699.424 euro, a cui vanno sommati ulteriori contributi ministeriali per le rassegne di danza, le tournée estere e il servizio di vigilanza operato dai Vigili del fuoco, pari in totale a 71.737 euro¹¹³. Secondo i dati reperibili nella pagina dedicata sul proprio sito ufficiale e all'interno del documento analitico di bilancio, da parte della Regione Veneto   stata ricevuta una contribuzione totale di 970 mila euro, a cui si aggiungono altri 40 mila euro forniti dall'ESU¹¹⁴; nel corso dell'anno sono arrivati anche 640.253 euro dal Comune di Venezia, di cui 276 mila euro come quota associativa, e 805

¹¹³ *Ibid.*

¹¹⁴ Aziende Regionali per il Diritto allo Studio.

mila euro da quello di Padova, includendo il medesimo importo sempre in quanto parte sociale. Sommando questi dati si ottiene un totale contributivo pari a 4.226.413, che determina un importo di 621.527 euro come proventi vari.

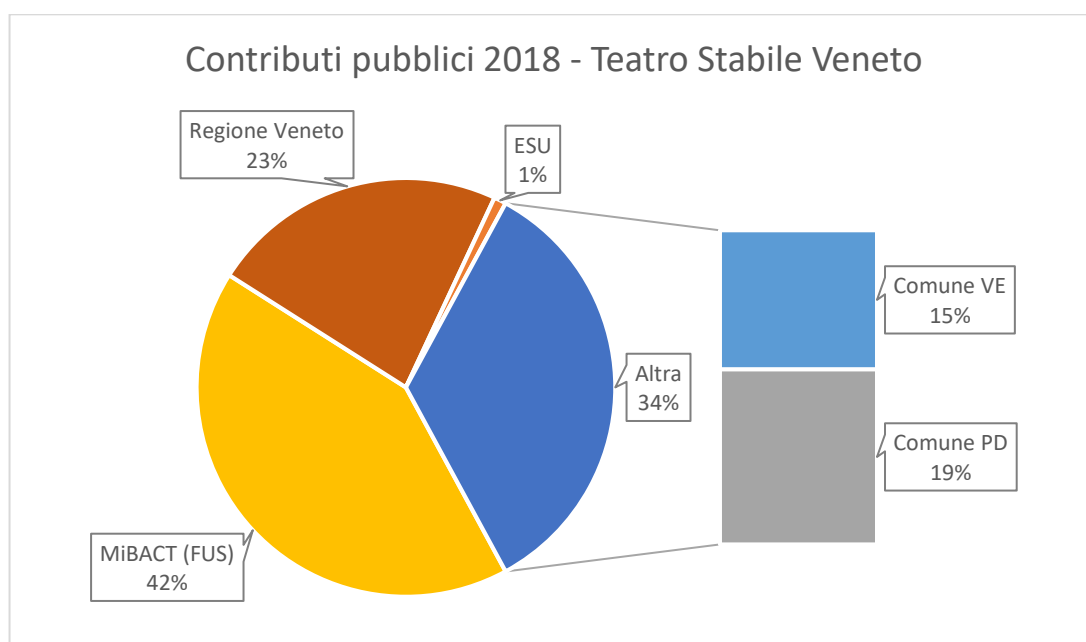


Grafico 17 Distribuzione contributi pubblici 2018 - Teatro Stabile del Veneto

A livello di distribuzione percentuale, vediamo che i contributi ministeriali coprono oltre il 40% del totale in entrambi i casi esaminati; inoltre, il Teatro Stabile del Veneto riceve una quota contributiva maggiore da parte dei Comuni soci, mentre in Friuli-Venezia Giulia l'impegno economico risulta più spostato verso l'ente regionale autonomo.

Anche gli altri proventi risultano maggiori, di oltre 4 volte, per quel che concerne l'istituto veneto, contribuendo così a formare quel divario di 2 milioni di euro visto in precedenza.

Questa differenza si mantiene pressoché identica guardando i costi di produzione, anche se la loro distribuzione varia tra i due enti: infatti, nel

bilancio del Rossetti troviamo dati sia superiori che inferiori rispetto a quelli descritti dal prospetto veneto, ma quasi sempre con una deviazione inferiore ai 50 mila euro, ovvero che influiscono sul totale per meno del 1%. I casi in cui si nota una differenza più significativa sono tre: i costi per servizi, di quasi 200 mila euro maggiori nel Teatro del Veneto, e quelli per godimento di beni di terzi, quasi 150 mila euro in più sempre per lo stesso ente; il dato più consistente riguarda però le spese per il personale, superiori di oltre 1,5 milioni di euro a quelle affrontate dal teatro triestino.

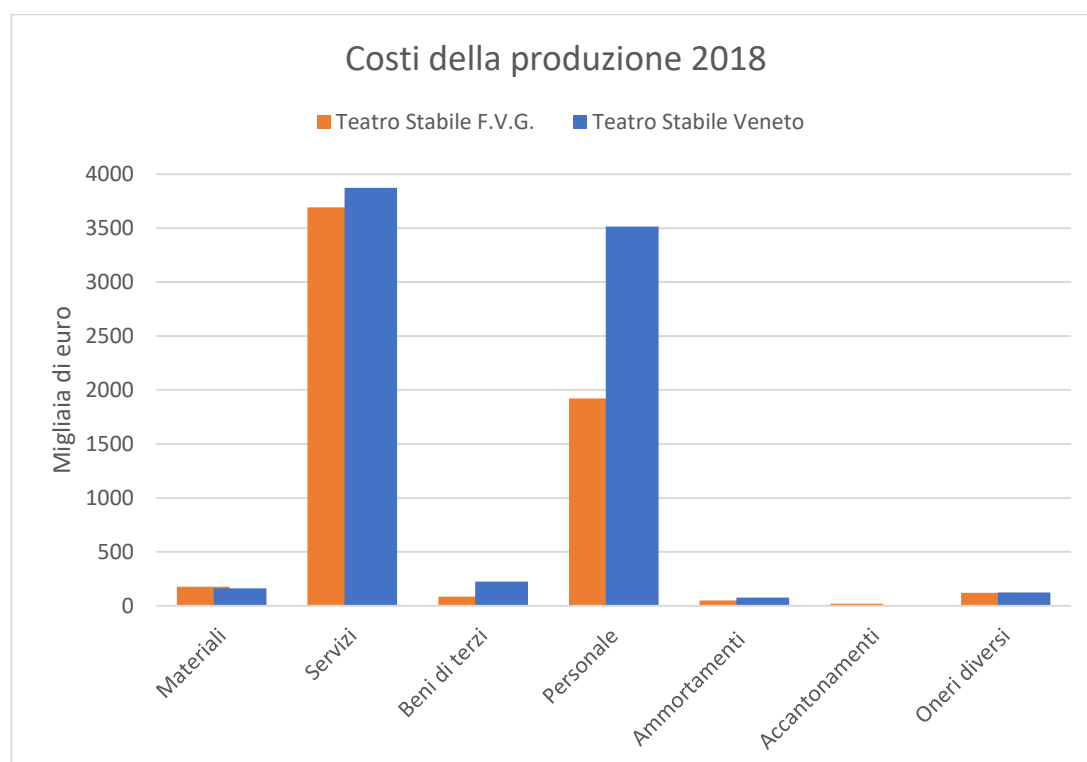


Grafico 18 Confronto distribuzione costi della produzione 2018

La risultante di questi dati è una differenza tra valore e costi di produzione di importo contenuto, pari a 55 mila euro per lo Stabile del Veneto ed a 11 mila euro per il Rossetti. I proventi finanziari rialzano di poco questi valori, portandoli a 70 mila euro nel primo caso e a 13 mila nel secondo.

Questi vengono completamente spesi per ripagare gli oneri finanziari e le imposte, lasciando a zero il risultato d'esercizio dell'istituto veneto e in perdita di oltre 78 mila euro quello dello Stabile del Friuli-Venezia Giulia.

8.2 Confronto tramite il secondo modello

Come abbiamo visto, il secondo modello è stato creato a partire da due bilanci analitici dell'anno 2018, uno riferito al preventivo, per il Rossetti, e l'altro, più dettagliato, al consuntivo, per il Teatro Stabile del Veneto. Nello specifico si confrontano per i due istituti le voci di costi e ricavi ridistribuite in base alla categoria di competenza e quindi riclassificate in base alla loro attinenza con la *mission* caratteristica dei teatri stabili, in modo da poterne estrapolare dei risultati intermedi riferiti alla gestione.

8.2.1 Ricavi e costi riorganizzati

Tabella 7 Confronto 2018 - Secondo modello, primo modulo

Voci del conto economico	T.S. FVG 2018 <i>Da preventivo (€)</i>	T.S. Veneto 2018 <i>Da consuntivo (€)</i>
Ricavi e proventi		
Ricavi spettacoli di produzione	500.000	1.206.152
Ricavi botteghino	1.650.000	1.626.511
Ricavi promozione cultura teatrale	0	384.404
Contributi ministeriali (FUS)	1.475.000	1.743.875
Quote associative (P.A.)	1.372.675	1.522.000
Sovvenzioni (P.A. soci)	252.325	874.011
Sovvenzioni (altre P.A.)	0	40.000
Sovvenzioni (privati)	125.000	0
Ricavi altre attività	275.000	403.558
Proventi diversi	14.000	243.926
TOTALE RICAVI	5.664.000	8.044.437

Costi ed oneri		
Costi personale fisso	1.390.000	2.002.930
Costi spettacoli di produzione	952.000	2.127.520
Costi spettacoli ospitati	1.890.000	1.639.815
Costi promozione cultura teatrale	24.000	377.654
Costi gestione sale teatrali	550.000	831.637
Costi servizi tecnici	175.000	230.388
Costi servizi generali	160.000	300.910
Ammortamenti	150.000	56.823
Costi pubblicità	160.000	314.640
Oneri diversi	145.000	127.322
Imposte	68.000	34.799
TOTALE COSTI	5.664.000	8.044.437

Fonte: Elaborazione dell'autrice su Bilanci (2018) di Teatro Stabile del F.V.G. e Teatro Stabile del Veneto

Da un primo confronto delle voci dei ricavi descritte nel *Grafico 19* possiamo subito notare una pressoché totale superiorità per quanto riguarda lo Stabile del Veneto, che non si conferma soltanto per quanto concerne la voce relativa ai ricavi della vendita al botteghino di abbonamenti e biglietti. Va inoltre evidenziato che non vengono previsti proventi che siano espressamente correlati alle attività di promozione culturale per quanto riguarda il Rossetti; ed infine si nota una diversa provenienza delle sovvenzioni non derivanti da soci pubblici, da cui emerge la partecipazione di privati a Trieste, e il contributo da parte di altre Amministrazioni Pubbliche in Veneto.

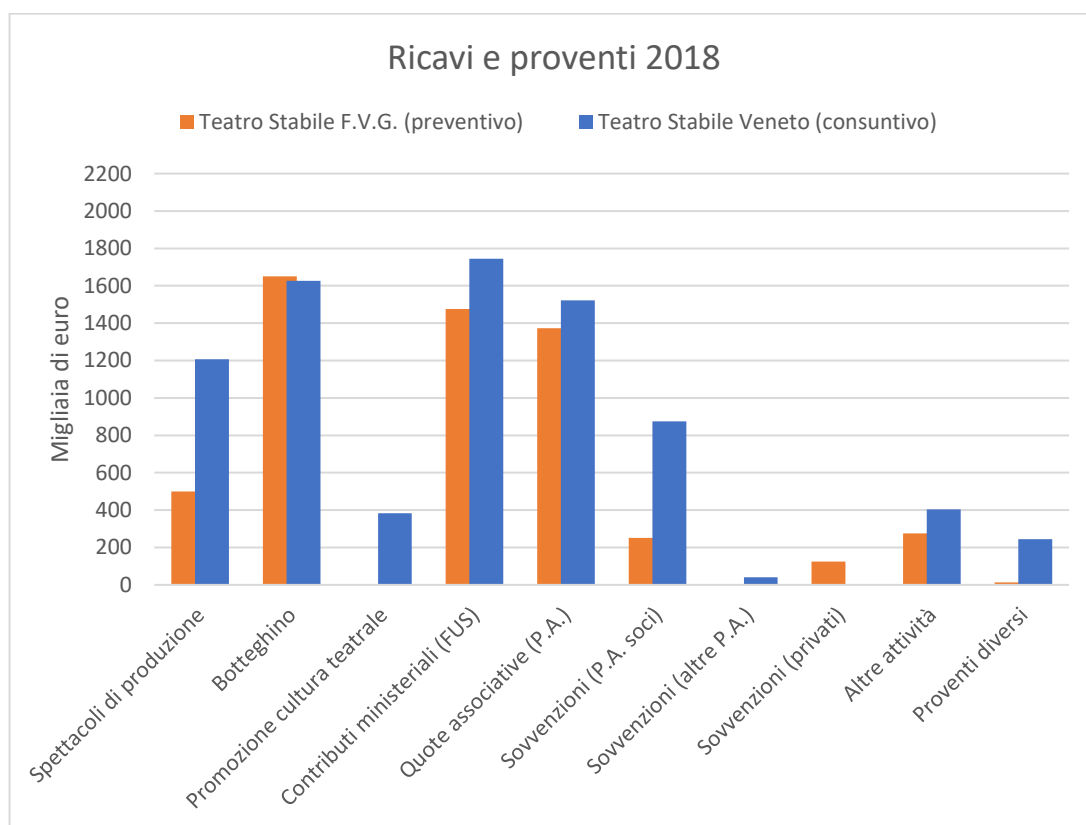


Grafico 19 Confronto distribuzione ricavi e proventi 2018

Per quanto riguarda la distribuzione dei costi (*Grafico 20*), si nota soprattutto come il Teatro Stabile del Veneto investa di più rispetto alle

previsioni del Rossetti in quasi tutte le categorie connesse alla gestione caratteristica e a quella accessoria, escluse le voci relative agli spettacoli ospitati e agli ammortamenti. Per ciò che riguarda gli oneri finanziari, straordinari e le imposte, la stima di spesa del Rossetti risulta superiore, ma non in maniera tale da eguagliare i costi complessivamente sostenuti dal teatro veneto, mantenendo una differenza totale di oltre due milioni di euro.

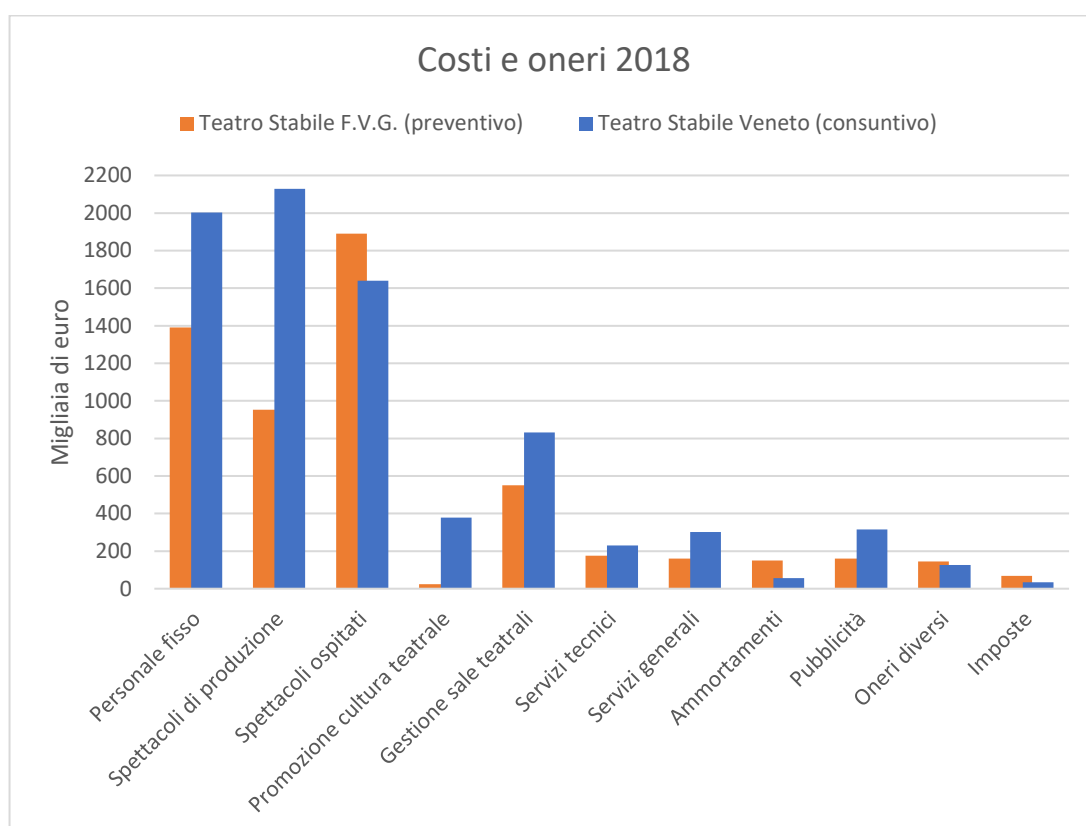


Grafico 20 Confronto distribuzione costi e oneri 2018

Andiamo ora a confrontare in dettaglio costi e ricavi per le varie categorie. Procedendo alla lettura dei dati riferiti agli spettacoli ospitati e di propria produzione, si vede come il fatturato del botteghino si attesti, per ambedue i teatri, a poco più di 1,6 milioni di euro, non sufficienti a ripagare i costi per gli spettacoli ospitati, in particolare a Trieste, dove il

disavanzo previsto è pari a 240 mila euro, contro i 13 mila euro effettivi del Veneto. Anche i risultati netti legati alla produzione degli spettacoli appaiono negativi: a fronte di costi stimati in circa un milione di euro in Friuli-Venezia Giulia, e di oltre due milioni di euro spesi in Veneto, i soli ricavi diretti sarebbero in grado di coprire, in entrambi i casi, solo poco più di metà della spesa. Come già accennato, a differenza delle altre voci dei costi caratteristici, il teatro Rossetti stima una spesa per gli spettacoli ospitati superiore a quella affrontata dallo Stabile veneto di quasi 350 mila euro: ciò compensa, in un certo senso, la sproporzione data dal consistente investimento del teatro veneto per gli spettacoli di propria produzione. Unendo le due voci di costo, infatti, si ottiene una differenza di spesa tra i due teatri complessivamente pari a 924 mila euro: ciò indica che lo Stabile veneto spende il 33% in più per produrre e ospitare spettacoli rispetto alle previsioni giuliane.

Sul fronte delle attività di promozione della cultura teatrale, il Rossetti non prevede nessun introito specifico, nonostante stimi degli investimenti pari a 24 mila euro; al contrario, il teatro veneto investe in questa tipologia di attività un importo di oltre quindici volte superiore, ma ne ottiene dei ricavi tali da generare solo 6.750 euro di avanzo.

Passando al capitolo dei contributi statali e non, vi è una certa differenza, a favore dell'ente veneto, per quanto riguarda i finanziamenti ministeriali e le quote associative delle Amministrazioni Pubbliche, che superano i preventivi giuliani, rispettivamente, del 18% e del 11%. Riguardo le sovvenzioni, il Rossetti si aspetta di ricevere da parte di privati una quota pari a quasi un terzo dei finanziamenti totali per le attività, non

comprensivi di contributi statali e quote sociali. Lo Stabile veneto, invece, riceve sovvenzioni non provenienti dal FUS o da quote associative solamente da parte dei soci, al momento tutti enti pubblici, e da altre Pubbliche Amministrazioni¹¹⁵, ottenendone però complessivamente quasi due volte e mezzo la cifra corrispondente del Rossetti. A questi si aggiungono le quote associative delle Pubbliche Amministrazioni, di 150 mila euro superiori in Veneto, anche in virtù della presenza di un terzo socio pubblico che a Trieste attualmente manca, ed inoltre i finanziamenti provenienti dalla Direzione Spettacolo dal vivo del Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo (MiBACT), che annualmente ripartisce il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) tra i vari ambiti espressione dello spettacolo dal vivo e i relativi soggetti riconosciuti idonei. Nel nostro caso si tratta di una quota di contributi ministeriali stimata per il Rossetti in 1.475.000 euro, anche se sappiamo che nei fatti è risultata essere di circa 100 mila euro inferiore; a questa corrisponde in Veneto un importo effettivo di 1.743.875 euro, entrambi comprensivi anche degli ulteriori contributi emessi dal FUS per specifiche attività, come le rassegne di danza e le tournée all'estero.

Venendo alle cifre relative alle spese per il personale fisso, in Veneto vengono calcolati dei costi superiori ai due milioni di euro, mentre al Rossetti si stima di spendere meno di 1,4 milioni di euro. Si nota una differenza rispetto ai valori estratti dal precedente modello di bilancio abbreviato: va tenuto conto, però, che quelli ora descritti non si riferiscono né al personale assunto con contratti a breve termine o

¹¹⁵ Nello specifico, si tratta di contributi forniti dalle aziende regionali per il diritto allo studio (ESU).

tramite agenzie per il lavoro, né ad eventuali altri costi il cui collegamento con le spese per il capitale umano non sia stato debitamente esplicitato nei formati analitici del bilancio. Ne risulta quindi una differenza tra gli omnicomprensivi costi per le risorse umane e quelli specificamente legati al personale fisso, calcolata in 531.647 euro rispetto alle stime del teatro di Trieste e di 1.512.818 euro per lo Stabile veneto.

Per quanto riguarda gli altri oneri della gestione caratteristica, il costo per i servizi generali stimato dal Rossetti viene quasi raddoppiato in Veneto, e anche quello per la gestione della sede triestina risulta essere di un terzo inferiore al complessivo dovuto per la gestione del Verdi e del Goldoni; la differenza si attenua guardando ai costi per i servizi tecnici, con le stime giuliane minori soltanto del 24% rispetto alle spese venete, fino a ribaltare la situazione nel caso degli ammortamenti, che vedono la spesa stimata dal Rossetti pari a quasi tre volte quella effettiva dello Stabile veneto.

Nella gestione patrimoniale e accessoria, i proventi triestini derivanti dall'affitto di beni e servizi, dai rientri pubblicitari e dalle altre attività non caratteristiche vengono stimati in 275 mila euro; in Veneto, vi sono invece più di 400 mila euro provenienti da questi settori, quasi una volta e mezzo la corrispondente stima immaginata dal Rossetti. A questi ricavi sono correlati i costi connessi all'attività di promozione pubblicitaria e all'ufficio stampa, che sono stimati in 160 mila euro a Trieste, e in una cifra quasi doppia in Veneto, producendo un risultato netto della gestione accessoria e patrimoniale pari a 115 mila euro, previsti dal Rossetti, e a 88.918 euro in Veneto.

Infine, i risultati netti della gestione straordinaria e finanziaria danno una previsione negativa per il Rossetti, pari a -131 mila euro, a causa dei ricavi stimati in soli 14 mila euro, a cui dovranno poi essere detratti ulteriori 68 mila euro di imposte. Situazione contraria in Veneto, dove i proventi, derivanti soprattutto dalla gestione di fondi, ammontano a quasi 250 mila euro, e sono in grado di coprire sia gli oneri diversi, che con 127.322 euro si dimostrano più leggeri rispetto a quelli previsti in Friuli-Venezia Giulia, ottenendo così un risultato netto pari a 116.604 euro, che copre abbondantemente i restanti 35 mila euro di imposte dirette.

8.2.2 Conto Economico riclassificato

Tabella 8 Confronto 2018 - Secondo modello, secondo modulo

Conto Economico riclassificato	T.S. FVG 2018	T.S. Veneto 2018
	Da preventivo (€)	Da consuntivo (€)
Ricavi spettacoli di produzione	500.000	1.206.152
Ricavi botteghino	1.650.000	1.626.511
Ricavi promozione cultura teatrale	0	384.404
Contributi ministeriali (FUS)	1.475.000	1.743.875
Quote associative (P.A.)	1.372.675	1.522.000
Sovvenzioni (P.A. soci)	252.325	874.011
Sovvenzioni (altre P.A.)	0	40.000
Sovvenzioni (privati)	125.000	0
Valore della produzione	5.375.000	7.396.953
- Costi personale fisso	1.390.000	2.002.930
I margine	3.985.000	5.394.023
- Costi spettacoli di produzione	952.000	2.127.520
- Costi spettacoli ospitati	1.890.000	1.639.815
- Costi promozione cultura teatrale	24.000	377.654
II margine	1.119.000	1.249.034
- Costi gestione sale teatrali	550.000	831.637
- Costi servizi tecnici	175.000	230.388
- Costi servizi generali	160.000	300.910
- Ammortamenti	150.000	56.823
Risultato della gestione caratteristica	84.000	-170.724
Ricavi altre attività	275.000	403.558
- Costi pubblicità	160.000	314.640
Risultato della gestione operativa	199.000	-81.806
Proventi diversi	14.000	243.926
- Oneri diversi	145.000	127.322
- Imposte	68.000	34.799
Risultato netto	0	0

Fonte: Elaborazione dell'autrice su Bilanci (2018) di Teatro Stabile del F.V.G. e Teatro Stabile del Veneto

Applicando alle categorie di costi e ricavi la riclassificazione descritta precedentemente¹¹⁶, si ottengono ulteriori risultati parziali che vale la pena osservare.

Il primo parziale, che, sommando le fonti di ricavo caratteristiche, descrive il valore della produzione, mostra uno scarto di due milioni di euro in favore del teatro veneto, dovuto in parte agli alti profitti derivanti dalla gestione di spettacoli di propria produzione, in parte ai ricavi della promozione della cultura teatrale, ma soprattutto dalla maggior quota complessiva di finanziamenti. La forbice dei parziali però tende a ridursi già al primo margine, passando a 1,4 milioni di euro dopo la sottrazione del costo per il personale fisso, e il divario si appiattisce quasi interamente con l'arrivo al secondo margine: scorporando anche i costi per la produzione caratteristica, risulta un avanzamento residuale a favore dello Stabile veneto di 130 mila euro. Ricordando che per quanto riguarda il Rossetti stiamo analizzando delle stime a preventivo, la conseguenza di questo appianamento è un risultato della gestione caratteristica nettamente negativo per il Teatro Stabile del Veneto, pari a -170 mila euro, mentre i costi operativi e gli ammortamenti del Rossetti, pur consumando oltre un milione di euro del margine residuo, permetterebbero comunque un risultato della gestione caratteristica positivo, pari a 84 mila euro.

Emerge quindi che la gestione patrimoniale-accessoria veneta non è sufficiente a ripianare completamente il deficit ottenuto dall'attività

¹¹⁶ *V. supra*, par. 6.3.

tipica dell'ente, come si nota dal risultato della gestione operativa che si mantiene ancora negativo: sarà soprattutto la gestione finanziaria a riequilibrare la situazione e a permettere di conseguire il pareggio di bilancio finale. Al contrario, le previsioni giuliane sono ben più positive sulla gestione caratteristica e sperano in un ulteriore incremento di 115 mila euro dei risultati operativi, dato che i proventi finanziari non sarebbero in grado di coprire gli oneri diversi e le imposte fiscali: è quindi grazie alle attività accessorie se il Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia ritiene che sarà in grado di sostenere le spese residue e raggiungere un risultato netto non negativo: la realtà però non ha confermato questo preventivo, dato che per l'esercizio 2018 è stato riscontrato un risultato in perdita pari a -78.572 euro.

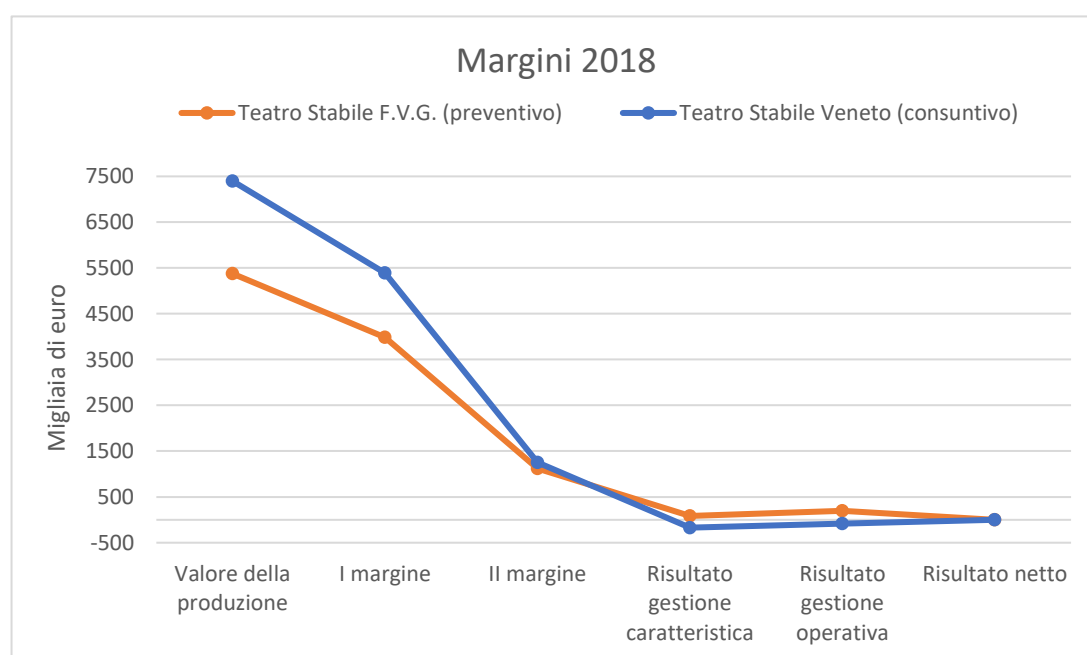


Grafico 21 Confronto margini 2018

8.3 Confronto della produzione culturale

Per poter comprendere ancora meglio i dati gestionali visti sinora andremo a confrontarli con i parametri quantitativi relativi alla produzione e alla programmazione forniti dai due teatri per il 2018. In questo modo saremo in grado di applicare al confronto della gestione appena descritto le risultanti quantitative del programma artistico che caratterizza i casi esaminati, individuando i valori medi unitari per gli spettacoli di propria produzione e per le recite ospitate.

Ricordiamo allora il numero di spettacoli prodotti e il numero di recite totali andate in scena durante l'anno 2018 negli spazi dei due Stabili: per il Rossetti si avevano 15 spettacoli di produzione e 339 alzate di sipario complessive tra la sala principale da oltre 1500 posti e il Ridotto; per i teatri veneti, invece, 21 produzioni proprie, e un numero complessivo di 578 recite distribuite in due sale da 700 e 800 posti e un Ridotto¹¹⁷.

Tabella 9 Numeri della produzione culturale

Produzione e ospitalità	T.S. FVG 2018	T.S. Veneto 2018
N. produzioni proprie	15	21
N. recite	339	578
N. recite di produzioni proprie	135	200
N. posti complessivi	1659	1655

Fonte: Elaborazione dell'autrice su dati forniti dai Direttori (n. recite) e presenti sulle pagine web ufficiali (n. posti) di Teatro Stabile del F.V.G. e Teatro Stabile del Veneto

¹¹⁷ V. *supra*, parr. 4.2 e 5.3.

Per confrontare questi dati con i costi e ricavi collegati alla produzione e all'ospitalità, si riprendono anche i dati relativi, estratti dalla *Tabella 8*¹¹⁸.

Tabella 10 Ricavi e costi produzione culturale (2018)

Produzione e ospitalità	T.S. FVG 2018	T.S. Veneto 2018
<i>Ricavi e costi</i>	<i>Da preventivo (€)</i>	<i>Da consuntivo (€)</i>
Ricavi spettacoli di produzione	500.000	1.206.152
Ricavi botteghino	1.650.000	1.626.511
Costi spettacoli di produzione	952.000	2.127.520
Costi spettacoli ospitati	1.890.000	1.639.815

8.3.1 Titoli prodotti

Per quanto riguarda gli spettacoli di propria produzione, il Rossetti riesce a contenere i costi, allestendo ben 15 titoli con meno di un milione di euro di spesa stimata, mentre il Teatro Stabile del Veneto investe una cifra più che doppia per produrne solo il 40% in più: individualmente abbiamo una stima di costo di 63.467 euro per spettacolo a Trieste, contro i 101.310 euro spesi per ognuno di quelli veneti, ovvero il 60% in più.

Andando però a vedere i ricavi correlati alla produzione, i profitti stimati per ogni spettacolo prodotto dal Rossetti sono mediamente di 33.333 euro, mentre quelli effettivi riscontrati dal Teatro Stabile del Veneto ammontano mediamente a 57.436 euro, permettendo a quest'ultimo di incassare singolarmente il 72% in più per ogni titolo prodotto rispetto a quanto prevede di fare il Rossetti. Ne risulta comunque, per entrambi, uno scarto negativo tra costi e ricavi, di 30.134 euro per gli spettacoli triestini contro i 43.874 euro di quelli veneti, che indica una perdita

¹¹⁸ *V. supra*, par. 8.2.1.

unitaria per gli spettacoli prodotti dal Teatro Stabile del Veneto maggiore del 46% rispetto a quella stimata per i corrispettivi giuliani.

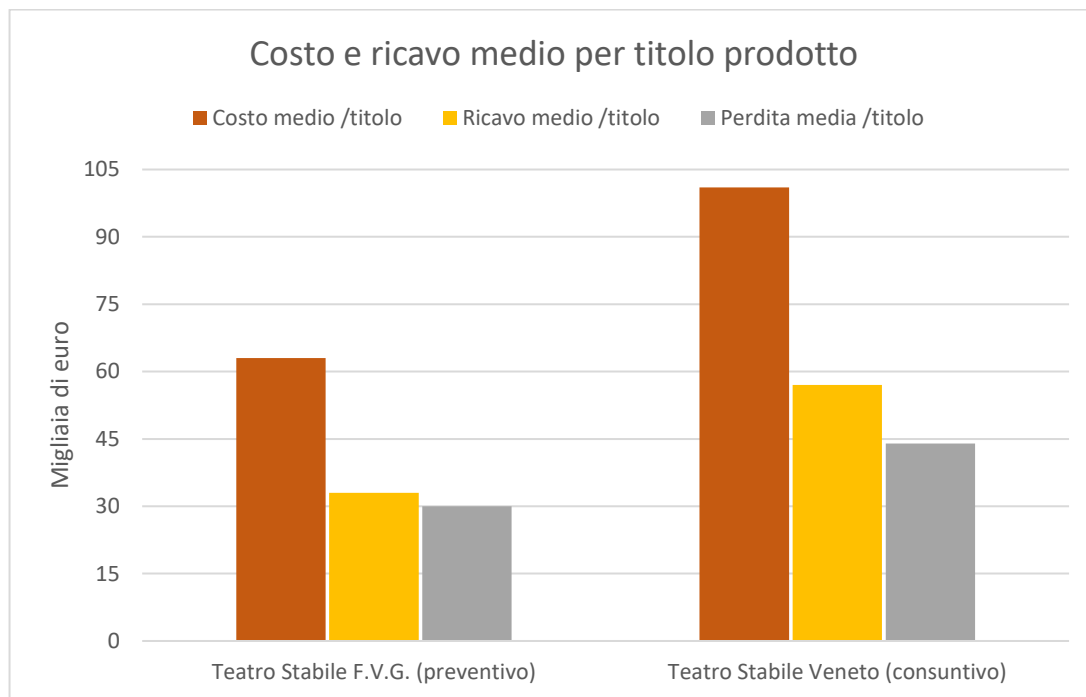


Grafico 22 Confronto unitario di costi e ricavi per titolo prodotto

8.3.2 Spettacoli rappresentati

Da una prima analisi dei dati riportati nella *Tabella 9* si nota subito che il numero di posti totali gestiti dalle due organizzazioni appare pressoché equivalente, dal momento che sommando la capienza delle varie sale risultano quasi 1660 sedute per entrambi gli enti. Ciò nonostante, la possibilità di disporre di tre sale, invece che di due, permette al Teatro Stabile del Veneto di alzare il sipario il 71% delle volte in più rispetto al Rossetti. D'altro canto, il solo fatto di offrire un ventaglio di serate più ampio non produce un conseguente incremento nel fatturato diretto della vendita di biglietti e abbonamenti, poiché, come visto, il Rossetti stima per questa voce di raggiungere indicativamente gli stessi numeri dell'istituto veneto.

Confrontando più in dettaglio il numero delle recite totali con gli incassi derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti, possiamo stimare un ricavo medio per ogni alzata di sipario di 5.749 euro per il Rossetti, mentre in Veneto il ricavo medio effettivo di ciascuna recita è pari a 4.742 euro.

Considerando, però, che una parte degli incassi del botteghino derivano da spettacoli di propria produzione, mentre la restante parte da spettacoli ospitati presso le sedi dei due Stabili, per poter raffrontare questi ricavi ai costi di riferimento è bene ridistribuire, per quanto su base statistica, i ricavi del botteghino presentati nella *Tabella 10* tra quelli relativi alle recite di allestimenti propri e a quelle di spettacoli ospitati.

Tabella 11 Ricavi e costi da produzione e da ospitalità

Produzione e ospitalità	T.S. FVG 2018	T.S. Veneto 2018
<i>Ricavi e costi</i>	<i>Da preventivo (€)</i>	<i>Da consuntivo (€)</i>
Ricavi spettacoli di produzione	500.000	1.206.152
Ricavi botteghino (spettacoli di produzione)	657.080	562.807
Ricavi botteghino (spettacoli ospitati)	992.920	1.063.704
Costi spettacoli di produzione	952.000	2.127.520
Costi spettacoli ospitati	1.890.000	1.639.815

Grazie a questa ripartizione si può ora notare che le entrate per gli spettacoli prodotti al Rossetti, aggiungendovi i ricavi di vendita in sede, registrano addirittura un avanzo positivo rispetto ai costi, di ben 205 mila euro, pari al 22%, confermando il contenimento delle spese per gli spettacoli di propria produzione presunto in precedenza. Lo Stabile veneto, invece, pur considerando anche gli incassi dovuti alla rappresentazione in sede delle proprie produzioni, non riesce ad eguagliare le spese di produzione, e conferma il disavanzo relativo alla produzione propria, pari a 358.561 euro, perdendo così il 17% dell'investimento corrispondente.

D'altra parte, analizzando il rapporto tra costi e ricavi per le alzate di sipario di spettacoli ospitati, dal confronto dei due enti si nota come, in questo caso, sia il Teatro veneto a contenere i costi, spendendo solo il 54% in più rispetto agli incassi direttamente collegati, mentre per il Rossetti rimane scoperto il 90% delle spese dovute all'ospitalità. Vedendo questi dati distribuiti unitariamente per ogni alzata di sipario, risulta che il costo medio presunto per una recita ospitata al Rossetti è di 9.265 euro, a cui corrispondono 4.867 euro di costi stimati, dove invece lo Stabile del

Veneto spende mediamente 4.338 euro a fronte di 2.814 euro di incassi medi per ogni rappresentazione di una compagnia ospite. Ne risulta una perdita media stimata in 4.398 euro del Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia per ogni alzata di sipario di spettacoli ospitati, mentre è di soli 1.524 euro il disavanzo corrispondente registrato dallo Stabile del Veneto.

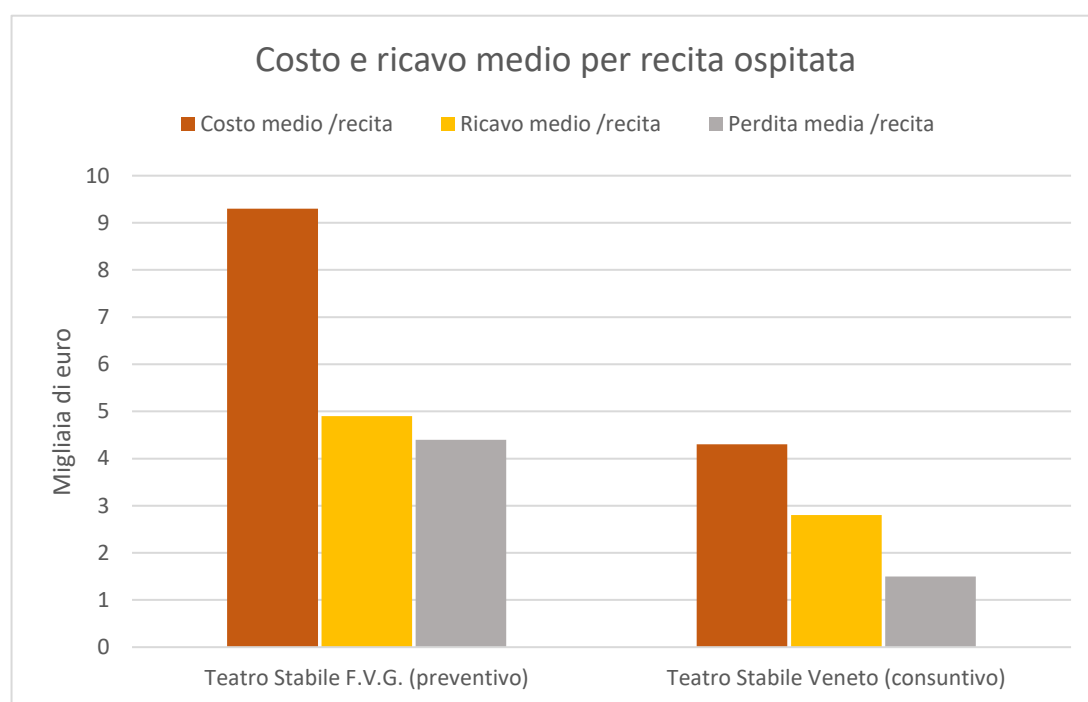


Grafico 23 Confronto unitario di costi e ricavi per recita ospitata

CONCLUSIONI

Lo scopo del presente lavoro era analizzare e confrontare dal punto di vista gestionale due teatri stabili che operano in ambienti simili, sia per il contesto culturale e normativo, sia per il tipo di finanziamento prevalentemente pubblico con cui si sostentano, sfruttando in particolare la disponibilità pubblica dei dati di bilancio delle due organizzazioni.

Sono stati quindi presi come casi di studio i teatri stabili del Friuli-Venezia Giulia e del Veneto, non tanto per la vicinanza geografica di questi territori, né tantomeno per i trascorsi storici, che in buona parte non condividono: il fattore che ha fatto davvero propendere per questa scelta è stato il peso che le città di Trieste e Venezia hanno da sempre attribuito all'arte teatrale, e in particolare, alle sue sedi. In questo frangente è emerso che, in effetti, se Venezia è stata nei secoli la rinomata culla di un nuovo modo di fare teatro, sia a livello gestionale che, pensando alla riforma goldoniana, artistico-strutturale, anche Trieste, dal canto suo, ha sempre dato profonda rilevanza al costume dell'andare a teatro. Stando alle statistiche più recenti, entrambe le regioni ne sono tutt'ora fiere consumatrici, in particolare il Veneto, che dispone anche di una maggior offerta, mentre in Friuli-Venezia Giulia è la quantità di spettacoli e sale gestite da un singolo soggetto a superare la media nazionale.

L'altro fattore decisivo nella scelta di questi due enti è stata la loro comune condizione, realizzata a partire dal 2018, di Teatri di Rilevante Interesse Culturale, che comporta fra l'altro l'avere obiettivi istituzionali comparabili. Ha avuto inoltre un ruolo non indifferente il fatto che,

proprio nel 2018, gli Stabili prescelti fossero i primi due teatri della loro categoria per importo del contributo annuale concesso dal MiBACT attraverso il Fondo Unico per lo Spettacolo.

Durante la fase di progettazione dello studio, si è deciso di affidarsi prevalentemente ai documenti ufficiali resi pubblicamente disponibili dai due teatri, da un lato per dare maggior oggettività all'analisi, dall'altro per affrontare, per quanto brevemente, il concetto di *trasparenza amministrativa*, divenuta ormai un principio fondamentale per le Pubbliche Amministrazioni, così come per tutti quegli enti che si occupano di svolgere attività di pubblico interesse, come lo sono ad esempio i teatri analizzati. Questi, per quanto visto, rispettano le direttive definite dalle normative vigenti, delle quali va però notato che non impongono vincoli particolarmente stringenti per quanto riguarda il formato dei documenti gestionali.

In ogni caso, le fonti reperite sono risultate sufficienti per elaborare la quasi totalità degli argomenti dell'analisi gestionale, e sono state integrate dove necessario da documenti pubblicati ufficialmente da altri enti della Pubblica Amministrazione, o grazie al contatto diretto con gli organi di governo delle due associazioni.

Confronto dei risultati rilevati

Dall'analisi storiografica del Teatro Stabile del Veneto e del Rossetti – Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia si è potuto intuire quanto siano entrambe istituzioni radicate profondamente nel proprio tessuto cittadino, con una regolazione interna ben definita e coerente con le

indicazioni normative, dotati di spazi di rilievo in cui mettere in scena prodotti culturali, in prevalenza ma non esclusivamente relativi alla prosa, e provenienti sia da compagnie esterne che da una non indifferente produzione interna all'ente stesso.

Passando invece all'analisi di gestione, dopo una nota metodologica e una presentazione delle fonti, si sono potute analizzare separatamente, attraverso una prospettiva diacronica, la gestione patrimoniale ed economica di entrambi gli istituti, in modo da costruire un supporto storico per la successiva analisi di comparazione, limitata al 2018. Per operare in questo senso è stato creato un primo modello, basato sul formato civilistico abbreviato del bilancio aziendale, ma allo stesso tempo integrato con dati provenienti dalle rilevazioni statistiche *RiddCue* dell'Istat. In questo modo si è potuto vedere come, in periodo quadriennale che va dal 2015 al 2018, i due enti dimostrino una gestione nettamente differente, in parte dovuta anche al fatto che il Teatro Stabile del Veneto risultasse, per il primo triennio, nella categoria ministeriale dei Teatri Nazionali.

A livello di conto economico, invece, sono state utilizzate diverse metodologie di analisi e confronto: oltre al citato primo modello, applicato separatamente a livello diacronico, così come durante il confronto sincronico relativo al 2018, per la sola comparazione dell'ultimo esercizio è stato creato anche un secondo modello, basato sulla riclassificazione del conto economico in base alle aree di gestione più o meno caratteristiche dell'ente, in modo tale da evidenziare i margini che da esse derivano. Va tenuto conto che, a causa del maggior livello di

dettaglio di questo secondo modello, si sono dovute mettere a confronto una fonte consuntiva, per lo Stabile del Veneto, con una preventiva, del Rossetti, non essendo disponibili pubblicamente documenti alternativi: si tratta quindi di risultati da valutare con attenzione.

Partendo da una differente distribuzione, soprattutto per quanto riguarda le fonti, di un patrimonio complessivo pressoché equivalente nell'ultimo esercizio, si è notato come quello del Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia, nonostante un profondo deficit a livello di patrimonio netto, si sia dimostrato tendenzialmente in crescita. Al contrario, quello amministrato dal Teatro Stabile del Veneto, più che doppio rispetto all'equivalente giuliano all'inizio dell'intervallo considerato, è diminuito considerevolmente col passare degli anni, tanto da attestarsi entrambi sulle medesime cifre a fine periodo.

A livello generale, lo sviluppo storico del valore della produzione è tendenzialmente in calo per Rossetti, mentre ha avuto una rapida crescita, poi rientrata, quello del Veneto; ma è la sua distribuzione il dato interessante, visto che per entrambi risulta un valore annuo di contributi in conto esercizio sempre intorno ai tre milioni di euro, dimostrando quindi che la variazione nel risultato di produzione è derivante dalla gestione dei propri prodotti, e non da un diverso intervento pubblico. In entrambi i casi i costi della produzione sono attribuibili per la maggior parte ai servizi e per la quasi totalità del residuo al personale, ma soprattutto tendono ad avvicinarsi senza sosta al valore prodotto, come dimostra la differenza tra valore e costi della produzione, passata da un conteggio in centinaia di migliaia di euro ad un'unità in decine di migliaia.

Questi parziali sono sufficienti a coprire a malapena le spese finanziarie e le imposte, dando come risultato per il Teatro Stabile del Veneto il pareggio di bilancio, mentre al Rossetti si passa da utili di circa 50 mila euro a un risultato in perdita per l'ultimo esercizio. Nel primo caso questo risultato non deve sorprendere, essendo previsto nello statuto dell'ente, e in realtà non desta eccessiva preoccupazione nemmeno per il secondo, ricordando che si stanno analizzando associazioni senza scopo di lucro.

Arrivando poi al confronto di gestione per l'anno 2018, emerge anche una diversa distribuzione dei contributi di natura pubblica, non tanto per quanto riguarda quelli derivanti dal FUS – che coprono in ambedue i casi oltre il 40% del totale – ma piuttosto per quelli regionali, che nel caso triestino superano nettamente quelli comunali, mentre la situazione veneta appare opposta, probabilmente in virtù del fatto che tra gli enti territoriali che partecipano all'associazione vi siano non uno, ma ambedue i comuni di Venezia e Padova.

Considerando infine l'analisi operata usando il secondo modello, che mette a confronto un bilancio preventivo con uno consuntivo, si nota come la forbice tra i margini parziali dei due teatri, inizialmente ampia, tenda a restringersi man mano che ci si allontana dalla gestione caratteristica, includendo i dati relativi a quella accessoria e poi finanziaria: ciò è dovuto ad una maggior differenza, a favore del Teatro Stabile del Veneto, per le voci di costi e ricavi della gestione caratteristica.

Ed è proprio analizzando gli spettacoli di produzione e gli spettacoli ospitati che emerge un altro dato degno di nota: risulta infatti che il Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia sia in grado di contenere le spese

per la produzione di titoli propri, per quanto ne produca in quantità inferiore. D'altra parte, il Teatro Stabile del Veneto è più efficiente nella gestione delle singole recite, di cui riesce a contenere le perdite mediamente in poco più di 1.500 euro, ed è inoltre in grado di proporle oltre il 70% in più, sfruttando il fatto di disporre di tre sale, pur con una capienza complessiva equivalente a quella del Rossetti.

Considerazioni finali e spunti per futuri sviluppi

In conclusione, risulta evidente che le informazioni disponibili pubblicamente in ottemperanza agli obblighi sulla trasparenza amministrativa, per quanto non complete, permettono comunque un buon livello di approfondimento in un'indagine quantitativa sulla gestione. I dati raccolti consentono infatti di dimostrare come, partendo da un contesto simile, si possano costruire due tipologie di gestione differenti, ognuna con i propri lati positivi e negativi.

Si è infatti dedotto che, a livello economico, il Teatro Stabile del Veneto appare più solido nei risultati, ma guardando il lungo periodo è evidente una continua perdita di efficacia, che si riscontra anche per il Rossetti, in particolare nell'ultimo esercizio. Per quanto riguarda la produzione culturale, il Rossetti emerge per la sua efficiente gestione dell'allestimento di titoli propri, mentre il Teatro Stabile del Veneto primeggia nel contenimento dei costi per le recite di spettacoli ospitati, e più in generale per il numero totale di alzate di sipario.

Non risulta dunque una prevalenza netta di un teatro sull'altro: tuttavia, l'obiettivo di questo lavoro non era dimostrare una possibile superiorità

di uno dei due istituti, quanto piuttosto descrivere le caratteristiche, i punti di forza e, di converso, le aree di miglioramento, in modo da permettere a chiunque di comprendere come operano a livello gestionale due importanti istituzioni del panorama culturale italiano.

Dal punto di vista delle problematiche riscontrate durante la ricerca, è stato necessario entrare in contatto diretto con gli istituti interessati per poter accedere ad alcune informazioni più specifiche e dettagliate riguardo la produzione culturale, non essendo questi dati disponibili pubblicamente: fortunatamente gli organismi dirigenziali di entrambi i teatri si sono dimostrati sufficientemente collaborativi in questo senso.

Infine, come proposte per possibili sviluppi all'interno della disciplina, si indica la possibilità di estendere l'analisi ad altri teatri stabili, in modo da evidenziare ulteriori particolarità ed aree di interesse caratteristiche della categoria. Potrebbe essere interessante applicare l'analisi anche a realtà, sempre dell'ambito teatrale, ma di dimensioni diverse da quelle analizzate. In entrambi i casi, si ritiene essenziale che queste possibili elaborazioni vengano rese disponibili pubblicamente, in concordanza con le finalità promosse dalla normativa sulla trasparenza amministrativa, ma anche con il fine ultimo di incentivare l'analisi di nuove strutture sparse sul territorio italiano.

BIBLIOGRAFIA

- Bandettini, Anna. «Fus 2019, polemica per i tagli dei contributi statali a teatro.» *La Repubblica*, 14 Luglio 2019.
- Bossi, Luigi. *Della istoria d'Italia antica e moderna*. Milano: G. P. Giegler, G.B. Bianchi e C.°, 1819.
- Botteri, Guido, e Mario Brandolin, a cura di. *Teatro da Trieste, 1954-1994*. Pordenone: Ed. Studio Tesi, 1994.
- Caputo, Fulvio, a cura di. *Neoclassico: arte, architettura e cultura a Trieste, 1790-1840*. Venezia: Marsilio, 1990.
- Cattaruzza, Marina. *L'Italia e il confine orientale*. Bologna: Il Mulino, 2007.
- Ferrarese, Pieremilio. *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*. Venezia: Cafoscarina, 2016.
- Gori, Gianni. *Il Teatro Verdi di Trieste: 1801-2001*. Venezia: Marsilio, 2001.
- Hinna, Luciano, e Giovanni Valotti. *Gestire e valutare le performance nelle PA: Guida per una lettura manageriale del D. Lgs. 150/2009*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli, 2010.
- Magnani, Giacomo. *Le aziende culturali. Modelli manageriali*. Torino: Giappichelli, 2017.
- Malaguti, Alfonso, e Camilla Gentilucci. *Il nuovo decreto per le performing arts. Una prima guida per gli operatori*. Milano: FrancoAngeli, 2015.
- Mangini, Nicola. *I teatri di Venezia*. Milano: Mursia, 1974.

- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, e Joseph Lampel. *Strategy safari*. New York: The Free Press, 1998.
- Ponti, Benedetto. *La trasparenza amministrativa dopo il D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli, 2013.
- Ponti, Benedetto. *Nuova trasparenza amministrativa e libertà di accesso alle informazioni. Commento sistematico al D. Lgs. 33/2013 dopo le modifiche apportate dal D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli, 2016.
- Pozzoli, Stefano, e Antonio Gitto. *Trasparenza nelle società partecipate. Obblighi e opportunità*. Milano: FrancoAngeli, 2018.
- Preziosi, Luca. «Riecco il Ridotto del Teatro Verdi. Restituiti palco, acustica e platea.» *Il Mattino di Padova*, 20 Giugno 2015.
- Scannapieco, Anna. *La Casa di Goldoni*. Padova: Il Poligrafo, 2005.
- Trezzini, Lamberto, e Paola Bignami. *Politica & pratica dello spettacolo. Un rapporto sul teatro Italiano*. Bologna: Bononia University Press, 2004.

SITOGRAFIA E FONTI DIGITALI

Agenzia delle Entrate, Direzione regionale Lazio. «Bilancio degli Enti no profit.» (File PDF). <http://www.lazio.agenziaentrate.it/sites/lazio/files/public/repository/rapporti-enti/onlus/bilancio-enti-no-profit.pdf>.

C.Re.S.Co. «#FUS|Le note di C.Re.S.Co. sul D.M. 27 luglio 2017.» *Ateatro.it*, n. 162, 18 Ottobre 2017.

Callipo, Angelo. «Giampiero Beltotto: "Ampliamento regionale e più attenzione ai giovani".» *Teatro.it*, 2 Febbraio 2019.

Camera dei Deputati, Studi Camera. *Il Fondo Unico per lo Spettacolo*. https://temi.camera.it/leg18/post/il_fondo_unico_per_lo_spettacolo.html (consultato il giorno Febbraio 14, 2020).

Comune di Padova. «Teatro Verdi. Si alza il sipario sulla facciata.» Febbraio 2019. (File PDF). <http://www.teatrostabileveneto.it/tsv/wp-content/uploads/2014/11/Teatro-Verdi.-Si-alza-il-sipario-sulla-facciata.pdf>.

Istat. *Informazioni sulla rilevazione RiddCue*. <http://www.istat.it/it/archivio/219736> (consultato il giorno Gennaio 17, 2020).

MiBACT, Direzione Generale Spettacolo. «D.D. di Assegnazione contributi 2017 rep. 1401 del 6/09/2017.» (File PDF). http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/normativa-teatro/doc_download/1632-delibera-teatro-rep-1401-signed.

MiBACT, Direzione Generale Spettacolo. «D.D. rep. 1413 del 7 novembre 2016 Teatro.» (File PDF).

http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/normativa-teatro/doc_download/.

MiBACT, Direzione Generale Spettacolo. «D.D. rep. 2296 del 19 dicembre 2018.» (File PDF).

http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/trasparenza/doc_details/2372-dd-19-dicembre-2018-rep-n-2296-ambito-teatro?tmpl=component.

MiBACT, Direzione Generale Spettacolo. «Decreto del Direttore Generale Spettacolo 12 giugno 2015 (FUS teatro).» (File PDF).

http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/normativa-teatro/doc_.

MiBACT, Direzione Generale Spettacolo. «Delibera contributi FUS Teatro 2019.» (File PDF). http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/trasparenza/doc_download/2703-delibera-contributi-fus-teatro-2019.

http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/trasparenza/doc_download/2703-delibera-contributi-fus-teatro-2019.

MiBACT, Direzione Generale Spettacolo. *Elenco teatri stabili 2014*.

<http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/teatro-contributi/163-archivio-notizie-teatro/453-teatri-stabili-2014>
(consultato il giorno Febbraio 7, 2020).

MiBACT, Direzione Generale Spettacolo. «Riparto FUS Teatro 2018.» (File PDF). http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/normativa-teatro/doc_download/2040-riparto-fus-teatro-2018.

http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/normativa-teatro/doc_download/2040-riparto-fus-teatro-2018.

MiBACT, Direzione Generale Spettacolo. «Vademecum FUS. Guida al DM 27 luglio 2017.» (File PDF).

http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/normativa-teatro/doc_download/1815-vademecum-al-fus-guida-al-dm-27-luglio-2017.

MiBACT, Osservatorio dello Spettacolo. «Relazione FUS (Anno 2018).» Ottobre 2019. (File PDF).

http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/trasparenza/doc_download/2776-relazione-fus-anno-2018-on-line.

Mion, Gilberto. «Passa di mano il Teatro Comunale di Treviso. Lo gestirà lo Stabile del Veneto.» *Teatro.it*, 6 Maggio 2019.

OIC | Organismo Italiano Contabilità. <http://www.fondazioneoic.eu>.

Porcheddu, Andrea. «Riforma: ecco i nuovi teatri nazionali.» *Gli Stati Generali*, 24 Febbraio 2015.

Provincia di Padova. «Bilancio consuntivo 2018 Teatro Stabile del Veneto.» (File PDF). https://www.provincia.pd.it/sites/default/files/bookammtrasp/bilancio_consuntivo_2018.pdf.

SIAE, Osservatorio dello Spettacolo. «Annuario dello spettacolo 2018.» Maggio 2019. (File PDF). https://www.siae.it/sites/default/files/SIAE_Annuario_dello_Spettacolo_2018.pdf.

Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia. *Amministrazione Trasparente*. <https://www.ilrossetti.it/it/il-teatro/amministrazione-trasparente> (consultato il giorno Gennaio 27, 2020).

Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia. «Contributi 2018.» 25 febbraio 2019. (File PDF). <https://www.ilrossetti.it/admin/uploads/amministrazione%20trasparente/Contributi%202018.pdf>.

Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia. *Storia del Politeama Rossetti*. <https://www.ilrossetti.it/it/il-teatro/storia> (consultato il giorno Dicembre 8, 2019).

Teatro Stabile del Veneto. *Organigramma*. <https://www.teatrostabileveneto.it/teatrostabileveneto/organigramma/> (consultato il giorno Gennaio 27, 2020).

Teatro Stabile del Veneto. *Sovvenzioni, contributi e vantaggi economici ricevuti 2018*. <https://www.teatrostabileveneto.it/sovvenzioni-contributi-e-vantaggi-economici-ricevuti-2018/> (consultato il giorno Dicembre 10, 2018).

«Statuto aggiornato del Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia.» 2015. (File PDF). <https://www.ilrossetti.it/admin/uploads/amministrazione%20trasparente/STATUTO%202015.pdf>.

«Statuto aggiornato del Teatro Stabile del Veneto.» 2015. (File PDF). <http://www.teatrostabileveneto.it/tsv/wp-content/uploads/2015/01/Statuto-Teatro-Stabile-del-Veneto-2015.pdf>.

«Una nuova culla per le arti sceniche: riapre il Teatro delle Maddalene.» *PadovaOggi*, 30 Ottobre 2019.

«Teatro Stabile del Veneto declassato dal Mibact: finanziamenti a rischio.» *Venetoeconomia*, 29 Marzo 2018.

NORMATIVA

ANAC. «Delibera n. 1134 del 8 Novembre 2017.» 2017.

MiBACT. «Decreto 1° luglio 2014, in materia di "Nuovi criteri per l'erogazione e modalità per la liquidazione e l'anticipazione di contributi allo spettacolo dal vivo, a valere sul Fondo unico per lo spettacolo".» 2014.

MiBACT. «Decreto 12 novembre 2007, in materia di "Criteri e modalità di erogazione di contributi in favore delle attività teatrali, in corrispondenza degli stanziamenti del Fondo unico per lo spettacolo".» 2007.

MiBACT. «Decreto 17 maggio 2018, in materia di "Modifiche e integrazioni al decreto 27 luglio 2017".» 2018.

«Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, in materia di "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".» 2013.

«Legge 7 agosto 1990, n. 241, in materia di "Nuove norme sul procedimento amministrativo".» 1990.