



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali

(EGArt)

Tesi di Laurea

# **La gestione di un teatro stabile durante l'epidemia di Coronavirus: analisi e confronto**

## **Relatore**

Prof. Pieremilio Ferrarese

## **Laureando**

Marco Serena

Matricola 870080

## **Anno Accademico**

2019 / 2020



## Indice generale

1 Introduzione.....	8
2 I Teatri stabili ad iniziativa pubblica.....	10
2.1 Un po' di storia.....	10
2.2 La forma giuridica dei TRIC.....	12
2.3 Gli statuti: compito e struttura.....	15
2.4 Gli organi dei teatri.....	17
2.5 La strategia.....	18
2.6 Il bilancio.....	20
2.7 Le risorse finanziarie dei teatri.....	25
3 Il Teatro Stabile di Bolzano.....	28
3.1 La storia.....	28
3.2 Statuto.....	31
3.2.1 Finalità.....	32
3.2.2 I soci.....	32
3.2.3 Gli organi sociali.....	33
3.2.4 L'Assemblea dei Soci.....	33
3.2.5 Il Consiglio di Amministrazione.....	34
3.2.6 Il Presidente.....	35
3.2.7 Il Collegio dei Revisori.....	35
3.2.8 Il Direttore.....	36
3.2.9 Sede, gestione e bilanci.....	37
3.3 La strategia generale.....	39
3.4 La stagione 2018/2019.....	46
3.4.1 I titoli rappresentati.....	46
3.4.2 La strategia.....	48
3.4.3 I dati di performance 2018.....	50
3.4.4 Il bilancio consuntivo 2018.....	53
3.4.5 I dati di performance 2019.....	59
3.4.6 Il bilancio consuntivo 2019.....	62
3.5 La stagione 2019/2020.....	67

3.5.1 I titoli (originariamente) previsti.....	67
3.5.2 Prima del Coronavirus: bilancio preventivo.....	70
3.5.3 La strategia prima del Coronavirus.....	73
3.5.4 Dopo il Coronavirus: dati di performance.....	74
3.5.5 Dopo il Coronavirus: prima variazione di bilancio.....	77
3.5.6 La strategia per far fronte al Coronavirus e le modifiche alla programmazione.....	80
3.5.7 Due esempi di produzione post-covid: <i>Fuori! Microteatro on the road</i> e <i>Verso Dante</i> ...	84
4 Il Teatro Stabile Sloveno.....	89
4.1 La storia.....	89
4.2 Lo statuto.....	93
4.2.1 Finalità, nome, sede e soci fondatori.....	93
4.2.2 Patrimonio e mezzi di gestione.....	94
4.2.3 I soci.....	95
4.2.4 Gli organi.....	95
4.2.5 L'Assemblea dei Soci.....	96
4.2.6 Il Consiglio di Amministrazione.....	97
4.2.7 Il Presidente.....	98
4.2.8 Il Collegio dei Revisori Legali dei Conti.....	98
4.2.9 Il Direttore.....	99
4.2.10 Bilancio e scioglimento.....	100
4.3 La strategia generale.....	100
4.4 La stagione 2018/2019.....	106
4.4.1 I titoli rappresentati.....	106
4.4.2 La strategia.....	107
4.4.3 I dati di performance 2018.....	108
4.4.4 Il bilancio consuntivo 2018.....	114
4.4.5 I dati di performance 2019.....	121
4.4.6 Il bilancio consuntivo 2019.....	126
4.5 La stagione 2019/2020.....	133
4.5.1 I titoli (originariamente) previsti.....	133
4.5.2 Prima del Coronavirus: le previsioni.....	135
4.5.3 Prima del Coronavirus: bilancio preventivo.....	138

4.5.4 La strategia prima del <i>Coronavirus</i> .....	142
4.5.5 Dopo il Coronavirus: dati di performance.....	143
4.5.6 Dopo il Coronavirus: bilancio pre-consuntivo.....	147
4.5.7 La strategia per far fronte al Coronavirus e le modifiche alla programmazione.....	151
5 I teatri di fronte al covid-19.....	155
5.1 La strategia adottata per far fronte al coronavirus.....	155
5.2 I risultati del 2020.....	157
5.3 Considerazioni finali.....	159
6 Conclusioni.....	160
7 Bibliografia e sitografia.....	164
7.1 Bibliografia.....	164
7.2 Sitografia.....	165



## 1 Introduzione

L'obiettivo di questa tesi sarà analizzare la gestione di alcuni Teatri Stabili durante la pandemia di Coronavirus ed il suo conseguente lockdown, tramite un confronto prima/dopo dei casi di studio presi in esame, vale a dire il Teatro Stabile di Bolzano (spesso, in questa tesi ed altrove, abbreviato come "TSB") ed il Teatro Stabile Sloveno – Slovensko Stalno Gledališče di Trieste (a cui verrà spesso fatto riferimento in questa tesi semplicemente come "Teatro Stabile Sloveno" o "TSS").

La finalità della tesi sarà quindi determinare quali siano gli effetti del Coronavirus sulla gestione e la vita dei Teatri, osservando con attenzione in particolare cosa questi ultimi facciano ed abbiano fatto per far fronte a questa crisi mondiale e che non può che avere effetti importanti anche su istituzioni spesso considerate già fragili e "opzionali" (quando messe di fronte ad altri tipi di istituzioni la cui utilità è più immediatamente individuabile a livello pratico) come quelle che diffondono la cultura – ed in particolare quella teatrale.

Nell'analizzare le strategie operative e linee-guida adottate da questi Teatri per far fronte alla situazione, si spera di riuscire a delineare delle linee generali e strategie idealmente estendibili a teatri anche diversi da quelli presi in esame per permettere loro di affrontare queste stesse circostanze o circostanze simili, soprattutto in previsione di una futura – ed ovviamente, si spera, puramente teorica – altra pandemia o altresì momento di lockdown per i teatri.

Si tratta quindi di descrivere per sommi capi quello che è avvenuto, sul fronte strategico e operativo, nei casi-studio esaminati da un punto di vista dell'efficacia artistica e dell'efficienza economica, con alcune riflessioni sul radicale cambiamento imposto dal covid-19.

Dopo aver delineato la "teoria" relativa ai teatri stabili da un punto di vista di possibili forme organizzative e legislazione in merito, si procederà ad analizzare i casi di studio, per ciascuno dei quali si procederà a fare una breve presentazione storiografica, analizzandoli a partire dalla loro fondazione – o anche prima, spiegando i motivi che hanno portato ad essa – fino ad oggi, soffermandosi brevemente su momenti particolarmente importanti e quando possibile, sulle linee-guida nella gestione di questi teatri ed il loro mutare nel tempo, in riferimento ai cambiamenti

della società e dei vari Direttori che li hanno diretti.

Conclusa la parte di presentazione della storia di questi diversi Teatri, si procederà ad analizzare i rispettivi statuti cercando già di delineare finalità e principi-cardine della gestione, sia artistica che economica, delle istituzioni analizzate; inoltre si prenderà in esame la struttura organizzativa e l'organigramma, i compiti e la composizione di ciascun organo sociale del teatro in questione.

Si proseguirà quindi con l'analisi delle strategie e dei bilanci di Teatri analizzati, osservando i casi studiati in tempi "normali", vale a dire prima dell'impatto del Coronavirus e nello specifico facendo riferimento alla stagione 2018/2019, ed in seguito strategie e bilanci della stagione 2019/2020 cercando di delineare i principali mutamenti nella strategia e i correlati effetti economici.

Nell'ambito del teatro la pianificazione della stagione e la stesura dei bilanci non coincidono – vale a dire, le stagioni teatrali partono generalmente a settembre e terminano ad agosto, mentre l'anno fiscale coincide naturalmente con quello solare; di conseguenza, pur venendo analizzata in questa tesi solo la stagione 2018/2019 e 2019/2020 (con, possibilmente, anticipazioni e speculazioni rispetto alla stagione 2020/2021), verranno analizzati i bilanci a partire dal 2018 – così da poter dare un'idea più completa di quali siano le strategie e i numeri di un anno di attività dei casi studiati in situazione di normalità. I dati analizzati verranno messi a confronto tra i vari Teatri analizzati sia tra loro che rispetto a sé stessi, in un'ottica prima del coronavirus / dopo il coronavirus. Infine, se individuabili verranno indicate alcune specifiche strategie e linee di condotta comuni e applicabili a casi non specifici, ed in conclusione verrà fatta una possibile proiezione su che cambiamenti aspettarsi per il futuro nella gestione dei casi studiati in particolare e dei teatri stabili in generale.

Riguardo alla metodologia di ricerca, questa si è sviluppata sia in ambito bibliografico (in particolar modo la parte teorica e la parte relativa alla storia dei teatri analizzati) che ottenendo dati e informazioni direttamente dai siti degli stessi; queste informazioni sono state ampliate ed integrate da colloqui tenutisi col personale dei vari Teatri, che ha proceduto a darmi ulteriori dati e delucidazioni su strategie e scelte operative dei casi studiati, sia per i tempi "normali" precedenti alla pandemia che durante il lockdown nonché proiezioni e piani per il futuro.



## 2 I Teatri stabili ad iniziativa pubblica

### 2.1 *Un po' di storia*

Prima dei Teatri Stabili, il teatro professionale italiano viveva nella forma di compagnie itineranti (e questo grossomodo sin dal '400) riunite intorno alla figura di un capocomico/impresario che recitavano in tournée venendo ospitate nei diversi teatri della penisola. Con un forte carattere commerciale e imprenditoriale, questa forma di fare teatro ha perdurato con relativamente poche variazioni (e non è ancora svanita del tutto) fin circa alla seconda metà del XX° secolo – il secondo dopoguerra – quando, insieme all'affermazione del teatro di regia, è stato per la prima volta teorizzato un teatro d'arte che sia un servizio pubblico per tutti: nel 1947 Giorgio Strehler e Paolo Grassi fondano il Piccolo Teatro di Milano, il primo Teatro Stabile d'Italia.<sup>1</sup>

Diversamente dalle forme di far teatro che li hanno preceduti, i Teatri Stabili si propongono come Teatri altamente fruibili da un pubblico vasto, anche in condizioni economiche relativamente umili, con proposte da teatri "d'arte", vale a dire con produzioni ad alto valore artistico che non debbano sottostare alle leggi del mercato e accontentarsi di prodotti di forse minore qualità ma più successo economico; tutto ciò, grazie a contributi pubblici forniti da Stato ed enti locali di competenza – Regioni, Provincie e Comuni.

Naturalmente, come dice il nome, altra caratteristica fondamentale e distintiva dei Teatri Stabili è una sede ed una compagnia di attori che siano fisse – stabili, per l'appunto: nel decreto relativo al FUS (Fondo Unico per lo Spettacolo, ovvero i contributi forniti dallo Stato agli enti che si occupano di spettacolo dal vivo; se ne parlerà in maniera maggiormente dettagliata più avanti) viene espressamente indicato che almeno il 40% del personale artistico di un TRIC (Teatri di Rilevante Interesse Culturale: una delle categorie previste dal FUS, a cui appartengono entrambi i casi di studio di questa tesi) deve coincidere con quello dell'anno precedente.

La tradizione nomade delle compagnie, non del tutto abbandonata, viene mantenuta all'interno dei Teatri Stabili dalle tournée delle varie produzioni dei vari Teatri, in genere ospitate presso altri Teatri d'Italia, ad essi vendute per un certo numero di repliche, o ancora con essi co-prodotte.

Infine, da un punto di vista organizzativo, i Teatri Stabili sono diretti da un Direttore artistico

---

<sup>1</sup> Gallina Mimma, *Ri-organizzare teatro – Produzione, distribuzione, gestione*, Borgoricco (PD), FrancoAngeli, 2016, pp. 21-26

responsabile delle decisioni rispetto alla produzione artistica del Teatro ed un Direttore amministrativo che si occupa della gestione economico/finanziaria – spesso cariche unite in un'unica figura professionale chiamata semplicemente Direttore con competenze e capacità sia artistiche che gestionali.

Si è presa progressivamente distanza rispetto alla figura di regista/capocomico delle compagnie itineranti in particolare negli anni più recenti con le ultime disposizioni ministeriali (D.M. 1 luglio 2014, D.M. 27 luglio 2017) rispetto ai Teatri ed al FUS, che impongono ai Direttori meno partecipazione a livello di prestazioni artistiche; precedentemente i primi Direttori dei Teatri Stabili italiani erano più spesso che non ex-capocomici e/o registi o attori, come dimostra la successione di Direttori del Teatro Stabile di Bolzano in particolare, per fare un esempio.

I Teatri analizzati saranno Teatri “ad iniziativa pubblica”<sup>2</sup>; ovvero vengono finanziati principalmente da enti territoriali pubblici locali e Stato - per quanto alcuni di questi teatri abbiano la forma giuridica di enti privati. Entrambi rientrano attualmente nella categoria prevista dal D.M. 27 luglio 2017 (in precedenza era valido il D.M. 1 luglio 2014) all'articolo 11, cioè “Teatri di Rilevante Interesse Culturale” (spesso abbreviato TRIC); nonché nella sotto-categoria prevista al comma 3 dell'articolo 11 “Teatri di Rilevante Interesse Culturale di minoranza linguistica” - quella slovena nel caso del TSSG, quella italiana nel caso del TSB (paradossalmente, nonostante la Provincia Autonoma di Bolzano sia, naturalmente, parte dell'Italia, la demografica al suo interno fa sì che il gruppo linguistico tedesco – considerato una minoranza rispetto all'interessa dell'Italia ed in quanto tale tutelato – sia in realtà una maggioranza per quanto riguarda l'Alto Adige, costituendo tra il 60% e il 70% della popolazione sudtirolese, il che fa delle componenti italiana e ladina delle minoranze a livello locale).

L'appartenere alla categoria TRIC significa essere “organismi che svolgano attività di produzione teatrale di rilevante interesse culturale prevalentemente nell'ambito della regione di appartenenza”<sup>3</sup>. Per appartenervi sono tenuti a soddisfare una serie di requisiti quantitativi (relativi a giornate lavorative, recitative, numero di sale e di posti per gli spettatori) e a sottostare a limiti rispetto a finanziamenti da parte degli enti territoriali e rispetto a numero di coproduzioni rispetto al totale, come affermato dall'articolo 11 del D.M. 27 luglio 2017:

---

2 Merli C., *Il teatro ad iniziativa pubblica in Italia*, Milano, LED Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, 2007

3 D.M. 27 luglio 2017, articolo 11

---

*è concesso un contributo al soggetto richiedente [...] che effettui complessivamente nell'anno un minimo di centosessanta giornate recitative di produzione e di seimila giornate lavorative, [...] a condizione che:*

*a) vi sia l'impegno di enti territoriali o altri enti pubblici a concedere contributi per una somma complessivamente almeno pari al quaranta per cento del contributo statale;*

*b) gestisca direttamente in esclusiva, [...] una o più sale, nella regione in cui ha sede legale, per un totale di almeno quattrocento posti, con una sala di almeno duecento posti;*

*c) almeno il quaranta per cento del personale artistico coincida con quello dell'annualità precedente;*

*d) almeno il trenta per cento del personale amministrativo e tecnico risulti assunto con contratto a tempo indeterminato o determinato;*

*e) ogni anno venga prodotto almeno uno spettacolo di autore vivente;*

*f) ogni anno venga prodotto o ospitato uno spettacolo di ricerca;*

*g) almeno il quaranta per cento del minimo delle giornate recitative degli spettacoli prodotti venga rappresentato nei teatri gestiti direttamente in esclusiva di cui alla lettera b) del presente comma; al massimo il venti per cento di tali giornate recitative può essere costituito da matinée per le scuole; tale soglia non si applica ai teatri che svolgono prevalentemente attività di teatro per ragazzi;*

*h) non più del cinquanta per cento del totale delle giornate recitative prodotte sia rappresentato al di fuori della regione di appartenenza, con esclusione delle recite all'estero;*

*i) le recite in coproduzione non superino il cinquanta per cento delle recite programmate; il presente limite non si applica per le coproduzioni con soggetti internazionali.*

---

Tuttavia, nel caso di TRIC a minoranza linguistica come sono i casi di studio di questa tesi, obblighi e limiti vengono modificati come segue al comma 3 del medesimo articolo:

---

*gli enti territoriali e gli altri soggetti pubblici o privati devono impegnarsi a contribuire alle spese del teatro in misura almeno pari al contributo statale. Per detti teatri, ferme restando le condizioni di cui al comma 2 del presente articolo, i minimi di cui al medesimo comma sono ridotti, rispettivamente, a cento giornate recitative e a quattromila giornate lavorative [...]. La condizione di cui al comma 2, lettera b) si intende soddisfatta anche in caso di gestione condivisa con soggetti di minoranze linguistiche diverse da quella italiana. Per i teatri di cui al presente comma, al fine del raggiungimento dei limiti minimi previsti, si tiene conto anche delle rappresentazioni coprodotte od ospitate presso i teatri degli Stati ove la lingua della minoranza è lingua ufficiale.*

---

## 2.2 La forma giuridica dei TRIC

In Italia le forme di far teatro, pubblico e non, sono molteplici, ciascuna con diverse caratteristiche; essendo i casi di studio analizzati in questa tesi entrambi appartenenti alla categoria prevista dal FUS chiamata TRIC, descriverò le forme giuridiche assunte con prevalenza da questi teatri, soffermandomi in particolare su quelle assunte dai casi di studio nello specifico.

Le principali forme giuridiche assunte dai TRIC italiani sono l'associazione (come è il caso del Teatro Stabile Sloveno), la fondazione e l'impresa sociale.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo*, San Giuliano Milanese, FrancoAngeli, 2019, pp. 28-33

L'associazione (in questo caso culturale, naturalmente) ha base personale e carattere di ente non commerciale, ed ha lo scopo di raggiungere obiettivi di carattere sempre non commerciale determinati dai membri dell'associazione; lo svolgimento di attività commerciali accessorie è ammesso, purché finalizzato al raggiungimento del suo scopo. Nelle associazioni lo scopo può eventualmente essere modificato dall'assemblea degli associati, facendo sì quindi che vi sia una possibile mutabilità nel tempo degli scopi ed obiettivi associativi; non ogni socio è necessariamente con gli stessi diritti, doveri e responsabilità di ogni altro – ovvero possono esistere diverse tipologie di soci all'interno di una stessa associazione. Permettono inoltre l'ingresso a chi dovesse avere interessi che si allineano con quelli che hanno portato alla costituzione dell'associazione.

La fondazione invece ha base patrimoniale: le vengono messi a disposizione dei beni da parte del fondatore ed in essa lo scopo, determinato sempre dal fondatore, è immutabile. Similmente alle associazioni, le fondazioni possono svolgere attività commerciali purché subordinate al conseguimento del loro obiettivo – il quale non può essere di vantaggio economico per il fondatore. Il fondo di dotazione funge da patrimonio indisponibile della fondazione, la quale svolge la propria attività con esso e con i proventi del fondo di gestione.

Sia le fondazioni che le associazioni necessitano del *riconoscimento* da parte dello Stato per poter ottenere lo stato di personalità giuridiche; in mancanza di questo, vengono considerati come responsabili economici e legali gli amministratori.

Associazioni e fondazioni sono entrambe regolate dal Codice Civile, Libro I, Titolo II.

Per quanto riguarda le imprese sociali, possono appartenere a questa categoria

---

*tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del codice civile, che, in conformità alle disposizioni del presente decreto, esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività*<sup>5</sup>

---

5 D. Lgs. 112/2017

Rispetto alle altre forme già descritte, le imprese sociali hanno una forma molto più imprenditoriale e commerciale; non hanno status di soggetto giuridico a sé (anche se altri soggetti che lo hanno possono assumere successivamente la qualifica di imprese sociali) e più in generale, coniugano “l’attività economica alla finalità di creazione di valore e utilità sociale”<sup>6</sup>.

Va notato che la qualifica di impresa sociale viene assunta in un secondo momento da parte di enti o organizzazioni che non nascono come tali; è necessario soddisfare una serie di requisiti per poter ottenere questa qualifica.

Vi sono, naturalmente, altre forme giuridiche potenzialmente assunte dai Teatri ed in particolare dai TRIC; tra queste figurano le aziende speciali e le istituzioni, ovvero enti strumentali delle amministrazioni degli enti locali (comuni, provincie e regioni) provviste di autonomia gestionale, con lo scopo di perseguire specifici obiettivi o svolgere determinati compiti decisi dalle amministrazioni che le hanno volute. Secondo la definizione fornita dall’articolo 114 del D. Lgs 267/2000, “l’azienda speciale è ente strumentale dell’ente locale dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di proprio statuto, approvato dal consiglio comunale o provinciale”.

Al medesimo articolo si trova la definizione di istituzione, vale a dire “organismo strumentale dell’ente locale per l’esercizio di servizi sociali, dotato di autonomia gestionale”.

Da notare che, come si vedrà nel capitolo dedicato al TSB, la classificazione nella categoria “istituzione” non segue necessariamente la definizione appena fornita – in particolare quando in presenza delle leggi provinciali della Provincia Autonoma di Bolzano.

Infine, i Teatri possono appartenere anche alla categoria degli enti autonomi (cui appartiene il Teatro Stabile di Bolzano), vale a dire enti che si occupano degli interessi di una specifica collettività; diversamente dagli enti strumentali come le già descritte aziende speciali ed istituzioni, gli enti autonomi non si occupano di perseguire fini che sarebbero propri di altri enti da cui dipendono. Godono di autogoverno, vale a dire la possibilità di amministrarsi tramite organi propri, ed autonomia, vale a dire la possibilità di fare da sé le proprie scelte in merito a quegli ambiti per cui è stata riconosciuta loro l’autonomia.

---

6 Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo*, San Giuliano Milanese, FrancoAngeli, 2019, p. 30

Categoria possibilmente molto eterogenea (sono enti autonomi anche enti territoriali quali i comuni), nel caso specifico del Teatro Stabile di Bolzano, pur essendo amministrazione pubblica, nonché ente di diritto privato in controllo pubblico, esso è per struttura e funzionamento simile ad una associazione ed è inserito nell'elenco delle istituzioni culturali presente sul sito ufficiale della Provincia Autonoma di Bolzano.

### 2.3 *Gli statuti: compito e struttura*

Documento di fondamentale importanza per i Teatri italiani – compresi i due casi di studio analizzati in questa tesi – è lo *statuto*, vale a dire un documento che ne identifica finalità, obiettivi, struttura e ne delinea principi-chiave, a livello sia qualitativo rispetto ai loro obiettivi che di tipo economico; nonché spesso l'iter, a livello di gestione del patrimonio, da seguire in caso di dissoluzione dell'ente cui appartiene lo statuto.

Per riportare parte della definizione data dall'Enciclopedia Treccani, lo statuto è “l'atto formale e solenne, nel quale sono espressi i principii fondamentali intorno all'organizzazione e all'ordinamento giuridico di qualunque associazione, ente o istituto”. Con “atto formale e solenne” si intende l'essere depositato con atto notarile presso il preposto ufficio dell'ente locale o nazionale adeguato, a seconda dei casi.

A livello strutturale, gli statuti sono suddivisi in articoli, talvolta raccolti in titoli (prendendo come esempio i due casi di studio analizzati, nel Teatro Stabile Sloveno è presente la divisione in titoli ed articoli, mentre per il Teatro Stabile di Bolzano lo statuto è suddiviso solo in articoli); i primi articoli dello statuto di un ente sono quelli che ne descrivono il nome, la sede, l'eventuale durata e le finalità. Seguono gli articoli che descrivono i principi di gestione del patrimonio, quelli che descrivono i soci che hanno fondato l'ente e l'eventuale prassi per aggiungerne altri, nonché gli articoli che descrivono quali siano gli organi sociali dell'ente ed i loro compiti e funzionamento. Concludono lo statuto gli articoli riguardanti i principi di gestione amministrativa, il regolamento rispetto ai bilanci e alla liquidazione dell'ente.

Va notato che, in base alla tipologia dell'ente e a come è stato redatto lo statuto, non sempre queste informazioni sono presenti nello stesso ordine, e non sempre sono tutte presenti:

prendendo come esempio sempre i casi di studio di questa tesi, nello statuto del TSB non viene fatta menzione di una durata né della prassi da seguire per effettuare lo scioglimento e liquidazione dell'ente – entrambe informazioni invece presenti nello statuto del TSS.

Per quanto riguarda le forme giuridiche di associazione e fondazione, nel Libro I, Titolo II, Articolo 16 del Codice Civile viene detto quanto segue:

---

*L'atto costitutivo e lo statuto devono contenere la denominazione dell'ente, l'indicazione dello scopo, del patrimonio e della sede, nonché le norme sull'ordinamento e sulla amministrazione. Devono anche determinare, quando trattasi di associazioni, i diritti e gli obblighi degli associati e le condizioni della loro ammissione; e, quando trattasi di fondazioni, i criteri e le modalità di erogazione delle rendite. L'atto costitutivo e lo statuto possono inoltre contenere le norme relative alla estinzione dell'ente e alla devoluzione del patrimonio, e, per le fondazioni, anche quelle relative alla loro trasformazione*

---

Per quanto riguarda invece le imprese sociali, essendo quella di impresa sociale una qualifica assumibile in un secondo momento da organizzazioni già formate non è prevista una specifica forma di statuto o degli articoli specifici obbligatoriamente inseriti – facendo eccezione per l'assenza di scopo di lucro dell'organizzazione in questione; allo stesso tempo, se nello statuto dell'organizzazione che aspira a diventare impresa sociale sono già presenti articoli che affermano l'intenzione dell'organizzazione di rispettare quegli stessi limiti e requisiti necessari per assumere la qualifica, va da sé che il processo perché questo avvenga viene facilitato.

Infine, per quanto riguarda gli enti autonomi, a causa della loro autonomia non è possibile individuare un modello unico di statuto, o alcuni specifici articoli o informazioni che sono necessariamente parte di essi. Naturalmente, questo non significa che non debbano essere provvisti di statuto, né che in essi manchino le informazioni rispetto a nome, finalità, struttura ed altro già descritti sopra: sono necessari, e presenti (o sarebbe difficile parlare di statuto). Tuttavia non sono esplicitati in una normativa unica.

Rispetto agli enti culturali della Provincia di Bolzano, tuttavia, la legge provinciale 27 luglio 2015, n. 9, all'articolo 4, comma 3 afferma che:

---

*Gli statuti degli enti di cui ai commi 1 e 2<sup>7</sup> sono approvati dalla Giunta provinciale e devono prevedere*

---

<sup>7</sup> Ovvero enti culturali della Provincia di Bolzano, tra cui il Teatro Stabile di Bolzano.

---

*un'adeguata rappresentanza della Provincia negli organi di amministrazione e di controllo. I/Le rappresentanti della Provincia nei suddetti organi sono nominati dalla Giunta provinciale, su proposta dei componenti di Giunta competenti per la cultura. Anche i cambiamenti della forma giuridica o la partecipazione di altri soggetti devono essere approvati dalla Giunta provinciale.*

---

#### 2.4 *Gli organi dei teatri*

All'interno dei teatri è possibile trovare diversi organi sociali, ciascuno con il proprio compito; a seconda della forma giuridica del teatro in questione questi organi possono avere diverse denominazioni, tuttavia i compiti svolti sono di fatto analoghi e comparabili tra loro.<sup>8</sup>

Il primo organo della governance dei teatri è quello che ha compiti relativi all'indirizzo, strategico e amministrativo, dell'ente, nonché con compiti di delibera rispetto agli atti essenziali dell'organismo; in genere si tratta dell'insieme di chi "ha creato" l'organismo in questione o ha interesse nella sua esistenza, il che significa l'assemblea dei soci per quanto riguarda le associazioni ed il consiglio dei fondatori nel caso delle fondazioni.

Segue l'organo con compiti più prettamente gestionali, sia di tipo ordinario che straordinario, dell'organizzazione; questo viene generalmente chiamato consiglio di amministrazione, o nel caso di alcune associazioni, consiglio direttivo.

L'organo di controllo, fiscale e legale, dell'associazione – che quindi sorveglia sul rispetto delle leggi, dei principi e regole descritti nello statuto e su una corretta compilazione dei bilanci dell'ente – si chiama solitamente "collegio dei revisori" (o in maniera simile, come "collegio dei revisori legali dei conti", "revisore dei conti" eccetera); in ambito cooperativistico e talvolta anche nell'ambito di enti pubblici, è possibile trovarlo col nome di "collegio sindacale".

L'organo di rappresentanza legale dei teatri, con compiti quindi prettamente "politici" e di rappresentanza e garanzia nei confronti dei soci (o fondatori; in breve nei confronti dell'organo di delibera ed indirizzo dell'ente) ed esterni è quello del presidente; a seconda della forma giuridica dell'ente in questione e di quanto affermato nello statuto, questo può significare sia il presidente del CdA che il presidente dell'assemblea dei soci o affini (o entrambi).

L'organo con un ruolo di direttiva rispetto all'organizzazione è quello costituito dal direttore, che ha quindi compiti di sovrintendenza rispetto alla gestione ordinaria dell'azienda; nel caso dei teatri

---

<sup>8</sup> Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo*, San Giuliano Milanese, FrancoAngeli, 2019, pp. 29-30



questo significa sia una gestione *day-to-day* dell'organizzazione che la predisposizione del programma artistico del teatro, successivamente approvato dal CdA.

Va notato che sia il CdA che il direttore hanno generalmente la facoltà di delegare parte dei propri compiti ad altri.

Infine, l'ultimo organo sociale dei teatri con compiti di supporto è quello del comitato scientifico – o, trattandosi di teatri, il comitato artistico. Il suo ruolo è quello di fornire aiuto all'ente svolgendo compiti di studio e di consulenza rispetto alle sue attività, coadiuvandosi con gli altri organi per definire il programma dei teatri e le altre attività svolte. Va notato che non sempre quest'ultimo organo è previsto nello statuto dei teatri: nel caso del TSS, per esempio, non viene fatta menzione di un comitato.

Per quanto riguarda le aziende speciali e le istituzioni, secondo l'articolo 114 del D. Lgs 267/2000 gli organi previsti sono "il consiglio di amministrazione, il presidente e il direttore, al quale compete la responsabilità gestionale". Hanno gli stessi compiti degli omonimi organi sociali già descritti. Nonostante non siano menzionati nell'articolo sopracitato, è ragionevole presupporre che anche altri degli organi tipici dei teatri (come per esempio il collegio dei revisori) possano essere presenti per i teatri con forma di azienda speciale o istituzione.

## 2.5 *La strategia*

Secondo l'Enciclopedia Treccani, la strategia (relativamente alle scienze aziendali) è "l'insieme delle scelte e delle azioni, coordinate e coerenti, operate all'interno dell'azienda al fine di conseguire un obiettivo predeterminato che riguarda una parte o tutte le aree aziendali".

Nell'ambito di questa tesi, con strategia si intenderanno tutte le scelte operative, sia a grandi linee che in maniera più dettagliata, atte a portare a compimento le varie finalità ed obiettivi dei teatri analizzati (i quali sono descritti negli statuti). Si tratta, per dirla in altra maniera, dei *come* i teatri perseguano i propri obiettivi; o per vederla secondo un'altra prospettiva, dei *perché* della scelta di determinati spettacoli o progetti prodotti o ospitati dai teatri analizzati.

All'interno di questa tesi verranno distinte le *strategie generali*, altrimenti descrivibili come "a lungo termine", vale a dire linee di condotta operativa che hanno continuità nel tempo, e le

*strategie specifiche per la stagione* (o situazione, quando si parla di Covid) di volta in volta analizzata. Va notato che, pur con questo distinguo, gli obiettivi conseguiti con le strategie non cambiano; si può, anzi, far sempre ricondurre le strategie specifiche per la stagione ad analoghe strategie generali, di cui non sono altro che una applicazione immediata o emanazione a breve termine.

Così sarà anche per quanto riguarda le strategie adottate per fare fronte al Covid: pur con la loro intrinseca eccezionalità rispetto all'attività ordinaria dei teatri, le strategie "anti-covid" saranno sempre per realizzare gli obiettivi dei teatri in concordanza con le strategie generali da essi sviluppate ed adottate.

Va anche notato che le strategie dei teatri si compongono di diversi punti; non solo perché gli obiettivi e finalità sono molteplici (trattandosi di teatri ci sarà sempre chiaramente l'obiettivo comune di "diffondere la cultura teatrale", ma al di là di questo può comparire l'obiettivo di diffondere la cultura teatrale italiana, quella slovena, di diffonderla tra i giovani, o altro ancora), ma anche perché lo stesso obiettivo può essere "affrontato" da diverse direzioni, con diverse tattiche.

Volendo prendere in prestito il sistema descritto da Mintzberg, Ahlstrand e Lampel in *Strategy safari*<sup>9</sup>, la strategia può essere definita facendo uso delle *cinque P*: essa è infatti *plan*, *pattern*, *position*, *perspective*, *ploy*.

Pur non ignorando gli aspetti di *position* (il posizionamento strategico in un mercato) e di *perspective* (la "personalità", la prospettiva con cui l'azienda concepisce sé stessa), all'interno di questa tesi si farà riferimento alle strategie dei teatri considerandole soprattutto nei loro aspetti di *plan* – ovvero il "piano generale" dei teatri per raggiungere i loro obiettivi e finalità; *pattern* – i loro comportamenti passati, il percorso seguito dai teatri nel raggiungere i loro obiettivi; e *ploy* (in particolar modo per quanto riguarda le strategie adottate per far fronte al covid) – vale a dire le tattiche e manovre a breve periodo adottate per far fronte a specifiche situazioni.

Riassumendo, nelle strategie analizzate in questa tesi è generalmente possibile trovare con prevalenza i seguenti elementi, che rispondono alle seguenti domande: *quale* è l'obiettivo al cui raggiungimento si sta tendendo; *come* lo si sta raggiungendo; *con chi* si sta collaborando per farlo e (quando necessario) *a chi* è rivolta.

---

9 Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari*, Edizione Kindle, FT Publishing International, 2020 (edizione a stampa 2009), pp 27-36

## 2.6 Il bilancio

Il bilancio è costituito da una serie di documenti contabili (*sistema di contabilità generale*<sup>10</sup>) redatti dalle società ai fini di rappresentare “in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio”<sup>11</sup>.

Le norme rispetto alla redazione del bilancio di esercizio delle società si trova nel Codice Civile, più specificatamente al libro quinto, titolo V, capo V, sezione IX.

Da notare tuttavia che né le associazioni né le fondazioni, così come altri enti non profit di carattere privato (come spesso sono i teatri), hanno particolari obblighi da rispettare nel redigere il proprio bilancio (eccettuando l'obbligo per le associazioni affermato nell'articolo 20 del Codice Civile di approvazione da parte dell'Assemblea dei Soci del bilancio al termine di ogni esercizio).

Ciononostante, per trasparenza nei confronti degli stakeholder e nel rispetto di leggi e normative sulla trasparenza (come per esempio quelle del D. Lgs. 33/2013 in merito alle pubbliche amministrazioni o il più recente D. Lgs. 117/2017), sono naturalmente tenute a produrre (e pubblicare) un bilancio; la complessità e completezza di questo bilancio dipendono dalle entrate dell'ente, con complessità e completezza direttamente proporzionali rispetto all'entità delle entrate<sup>12</sup>. Inoltre, per analogia anche quando non richiesto gli enti non commerciali fanno comunque spesso uso della struttura esplicitata alla sezione del Codice Civile di cui sopra.

Come affermato all'articolo 2423 del Codice Civile, il bilancio si compone di stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa. Il medesimo articolo menziona più volte l'obbligo di “rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio”, per ottemperare il quale è, da un lato, obbligatorio fornire informazioni anche quando non esplicitamente menzionate o richieste dal Codice Civile, se necessarie per la veridicità e correttezza del bilancio; dall'altro lato, “non occorre rispettare gli obblighi in tema di rilevazione, valutazione, presentazione e informativa quando la loro osservanza abbia effetti irrilevanti al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta”, né è obbligatorio rispettare questi obblighi quando incompatibili con una rappresentazione veritiera e

---

10 Ferrarese P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2016, p. 84

11 Articolo 2423 del Codice Civile

12 Parente G., Sepio G., *Dai bilanci ai compensi, in arrivo nuovi obblighi di trasparenza degli enti no profit*, 20 dicembre 2017, Il sole 24 ore, [https://www.ilsole24ore.com/art/dai-bilanci-compensi-arrivo-nuovi-obblighi-trasparenza-enti-no-profit--AE2xBgYD?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/dai-bilanci-compensi-arrivo-nuovi-obblighi-trasparenza-enti-no-profit--AE2xBgYD?refresh_ce=1)

corretta della società; in entrambi questi due casi, le motivazioni e processi che hanno portato alla esclusione di tali informazioni vanno giustificate in nota integrativa.

Lo stato patrimoniale è il documento che contiene le informazioni riguardanti il valore dei beni ed il capitale della società; o, per dirlo in maniera diversa, è il documento che riporta sia le risorse – liquide o meno – che i crediti e debiti della società. È suddiviso in una sezione riguardante *l'attivo*, vale a dire le risorse ed il loro impiego, ed il *passivo*, ovvero le fonti di finanziamento (tra cui il capitale).

Secondo l'articolo 2424 del Codice Civile lo stato patrimoniale deve contenere le seguenti voci, nel seguente ordine (per semplicità ho escluso le varie voci specifiche contenute nelle categorie di seguito indicate; da tenere conto che esse sono tuttavia esplicitate nell'articolo 2424):

Tabella 2.1 *Schema stato patrimoniale*

Attivo	Passivo
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, con separata indicazione della parte già richiamata.	A) Patrimonio netto:
B) Immobilizzazioni, con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria:	I - Capitale.
I) Immobilizzazioni immateriali:	II - Riserva da soprapprezzo delle azioni
II) Immobilizzazioni materiali:	III - Riserve di rivalutazione.
III) Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo	IV - Riserva legale.
C) Attivo circolante:	V - Riserve statutarie.
I) Rimanenze:	VI - Altre riserve, distintamente indicate.
II) Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo	VII - Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi.
III) Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	VIII - Utili (perdite) portati a nuovo.
IV) Disponibilità liquide:	IX - Utile (perdita) dell'esercizio.
	X - Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio.
	B) Fondi per rischi e oneri:
	C) Trattamento di fine rapporto di lavoro

D) Ratei e risconti.	subordinato.  D) Debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo  E) Ratei e risconti.
----------------------	--

Il conto economico, invece, è il documento che esplicita e contrappone i ricavi ed i costi rispettivamente ottenuti e sostenuti dalla società. La sua struttura è determinata nell'articolo 2425 del Codice Civile, come segue – anche in questo caso sono da rispettare sia le voci specifiche che l'ordine in cui sono presentate (così come anche in questo caso ho escluso per semplicità diverse voci, comunque esplicitate all'articolo 2425):

Tabella 2.2 *Schema conto economico*

<p>A) Valore della produzione:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ricavi delle vendite e delle prestazioni;</li> <li>2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti;</li> <li>3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione;</li> <li>4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni;</li> <li>5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio.</li> </ol> <p>Totale.</p> <p>B) Costi della produzione:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci;</li> <li>7) per servizi;</li> <li>8) per godimento di beni di terzi;</li> <li>9) per il personale;</li> <li>10) ammortamenti e svalutazioni;</li> <li>11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;</li> <li>12) accantonamenti per rischi;</li> <li>13) altri accantonamenti;</li> <li>14) oneri diversi di gestione.</li> </ol> <p>Totale.</p> <p>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B).</p>
---

C) Proventi e oneri finanziari:

15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime;

16) altri proventi finanziari;

17) interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti;

17-bis) utili e perdite su cambi.

Totale (15 + 16 - 17+ - 17 bis).

D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie:

18) rivalutazioni;

19) svalutazioni;

Totale delle rettifiche (18 - 19).

Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D);

20) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate;

21) utile (perdite) dell'esercizio.

Il rendiconto finanziario, come indicato all'articolo 2425-ter del codice civile, è il documento su cui risultano:

---

*l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma indicazione, le operazioni con i soci.*

---

In altre parole, serve a illustrare le variazioni delle risorse finanziarie nel periodo preso in esame, a livello di utile, di cash flow, o altro ancora; o, ancora, "esprime come la gestione operativa, la gestione delle attività di investimento e di finanziamento esercitino un impatto sulla liquidità d'azienda"<sup>13</sup>.

Il rendiconto finanziario è organizzato per *aree gestionali*, in cui vengono inseriti i fabbisogni e fonti della struttura a seconda della provenienza. Le aree gestionali si suddividono in:

- a) Area operativa (o reddituale), a propria volta divisa in area caratteristica ed area finanziaria e fiscale;
- b) Area delle attività di investimento
- c) Area delle attività di finanziamento

---

<sup>13</sup> Ferrarese P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2016, pp. 96-97

Il rendiconto finanziario può essere determinato con “il metodo indiretto (rettificando l’utile o la perdita d’esercizio riportato nel conto economico) o con il metodo diretto (evidenziando i flussi finanziari)”<sup>14</sup>.

Nello schema presente alla tabella 2.3 verrà mostrato un solo tipo di modello: le differenze tra metodo diretto ed indiretto sono relative al calcolo dei valori che, una volta aggregati, hanno le stesse denominazioni sia nel metodo diretto che indiretto. Avendo deciso per facilità di lettura di ridurre ai soli aggregati principali, le differenze tra i due metodi non sarebbero visibili nello schema.

Tabella 2.3 *Schema rendiconto finanziario*

<p><b>A. Flussi finanziari derivanti dall’attività operativa</b> Flusso finanziario dell’attività operativa (A)</p> <p><b>B. Flussi finanziari derivanti dall’attività d’investimento</b> Flusso finanziario dell’attività di investimento (B)</p> <p><b>C. Flussi finanziari derivanti dall’attività di finanziamento</b> Flusso finanziario dell’attività di finanziamento (C)</p> <p><b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)</b> Effetto cambi sulle disponibilità liquide</p> <p><i>Disponibilità liquide all’inizio dell’esercizio di cui:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- depositi bancari e postali</li><li>- assegni</li><li>- denaro e valori in cassa</li></ul> <p><i>Disponibilità liquide alla fine dell’esercizio di cui:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- depositi bancari e postali</li><li>- assegni</li><li>- denaro e valori in cassa</li></ul>
---

La nota integrativa è un documento di tipo quali-quantitativo<sup>15</sup> (o, per dirlo in altra maniera, non-numerico, diversamente dagli altri documenti del bilancio di esercizio) con la duplice funzione di

14 OIC 10 in *Principi contabili nazionali*, 2016, p. 4, sito dell’Organismo Italiano di Contabilità:  
<https://www.fondazioneoic.eu/>

15 Ferrarese P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2016, p.100

integrare le informazioni contenute negli altri documenti (se necessario per rispettare l'obbligo di "rappresentare in modo veritiero e corretto"<sup>16</sup> la situazione della società) nonché esplicitare i valori numerici presentati negli altri documenti. I contenuti specifici della nota integrativa sono espressi all'articolo 2427 del Codice Civile.

## 2.7 *Le risorse finanziarie dei teatri*

Nell'ambito del teatro italiano è possibile individuare alcune tipologie e provenienze di risorse finanziarie comuni per quanto riguarda le risorse finanziarie dei teatri; questo soprattutto considerando che, come già anticipato al paragrafo 2.1, buona parte dei maggiori teatri italiani – compresi quelli analizzati in questa tesi – sono teatri "ad iniziativa pubblica"; vale dire sono finanziati principalmente da enti pubblici, sia nazionali (lo Stato e nello specifico il Ministero italiano per i beni e le attività culturali e il turismo) che enti pubblici territoriali locali (regioni, province e comuni).

I contributi pubblici "nazionali" sono quelli provenienti dal FUS, ovvero il Fondo Unico per lo Spettacolo: si tratta, come dice il nome, della totalità dei fondi che vengono dedicati allo spettacolo dal vivo (comprendente quindi teatri di prosa, lirici, praticanti dell'arte circense e altro ancora che rientri nella definizione), ripartiti a seconda della categoria fra i teatri, enti, compagnie e istituzioni vari che ne hanno fatto richiesta e ne soddisfano i requisiti. La ripartizione del FUS viene decisa su base triennale.

Seguono i contributi degli enti pubblici territoriali locali. Secondo quanto determinato nel D.M. 27 luglio 2017, nel caso in cui il teatro in questione sia uno di quelli finanziati tramite il FUS gli enti locali devono corrispondere contributi pari ad almeno una determinata percentuale della quota del FUS loro corrisposta, dipendentemente dalla categoria: nel caso per esempio dei teatri appartenenti alla categoria "teatri nazionali", questa percentuale è pari ad almeno il 100% della rispettiva quota FUS; nel caso dei TRIC, invece, essi devono ricevere contributi dagli enti pubblici (territoriali o meno) locali in quantità pari ad almeno il 40% di quanto corrisposto dallo Stato tramite il FUS. Nel caso, tuttavia, dei TRIC a minoranza linguistica (categoria, ricordiamo, a cui appartengono entrambi i casi di studio di questa tesi), "gli enti territoriali e gli altri soggetti pubblici o privati devono impegnarsi a contribuire alle spese del teatro in misura almeno pari al contributo statale"<sup>17</sup>. Da notare che diversamente dai teatri nazionali e dai TRIC non di minoranza

---

16 Articolo 2423 del Codice Civile

17 D.M. 27 luglio 2017, articolo 11, comma 3



linguistica, nei quali si dichiara che la percentuale deve provenire “solo” dagli enti pubblici, nel caso di quelli a minoranza linguistica menzionano anche espressamente “altri soggetti pubblici o privati”. Come si vedrà più avanti nei capitoli a loro dedicati, sia il TSB che il TSS ottemperano a quanto affermato nel decreto ministeriale dichiarando nei propri statuti di dover ottenere dagli enti pubblici territoriali locali (che in entrambi i rispettivi teatri sono soci fondatori) il 100% dei contributi statali il primo ed il 98,5% il secondo, che raggiunge il 100% richiesto dal decreto proprio grazie ai soggetti pubblici o privati “altri” menzionati al comma 3 dell’articolo 11 (gli altri soci fondatori del TSS).

Peraltro, sempre come si vedrà sempre più avanti, i contributi *effettivamente corrisposti* ai casi di studio analizzati in questa tesi da parte dei rispettivi enti territoriali locali spesso superano di molto anche le percentuali affermate negli statuti.

Un’altra, vitale risorsa finanziaria con cui i teatri fanno fronte alle proprie spese è naturalmente quella costituita dai ricavi delle attività proprie dei teatri: la vendita di biglietti e di spettacoli ad altri teatri in forma di ospitalità.

Escludendo forse il mecenatismo, questa è una delle forme di finanziamento dell’arte teatrale più antiche esistenti, dato che per molto tempo le compagnie di giro ed i teatri antichi avevano questa come principale (e spesso unica) forma di finanziamento. Al giorno d’oggi, pur essendo i ricavi dell’attività teatrale ancora di fondamentale importanza per la vita ed il benessere di un teatro, sono meno centrali di quanto non lo fossero un tempo.

Un’altra importante categoria di risorsa finanziaria per i teatri italiani è quella costituita dagli sponsor privati: aziende, enti, fondazioni ed altro ancora che per vari possibili motivi – tra cui per esempio un semplice ritorno d’immagine – hanno ragioni per finanziarla.

Da considerare anche i proventi per l’attività accessoria (categoria in cui possono per esempio rientrare i ricavi ottenuti dalla vendita di souvenir o affini, visite guidate, bar o altro ancora) che nel caso in particolare dei teatri più grandi o storici, che presentano quindi una certa attrattiva per l’ambito più propriamente turistico, possono essere molto rilevanti.

Riassumendo, è possibile individuare diverse principali categorie di risorse finanziarie disponibili ai teatri, a seconda che se ne consideri la tipologia o la provenienza<sup>18</sup>. Per tipologia:

- a) i contributi, sia pubblici che privati, cui appartengono i finanziamenti erogati a prescindere dall'attività del teatro
- b) i ricavi propri caratteristici, originati dall'attività teatrale vera e propria
- c) i ricavi da sponsorizzazioni
- d) i ricavi accessori
- e) i proventi finanziari e patrimoniali, originati dalla gestione del patrimonio

Mentre invece considerando la categorizzazione in base alla provenienza, le risorse sono suddivisibili in:

- a) contributi statali
- b) contributi degli altri enti territoriali
- c) contributi dei privati
- d) i ricavi propri (ovvero tutti quelli ottenuti dai teatri tramite la propria attività, sia quella caratteristica, che quella accessoria, che per le attività di raccolta fondi, eccetera).

---

18 Ferrarese P., *La strategia e la gestione di un teatro d'opera – il Teatro La Fenice di Venezia*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2016, pp. 69-71

### 3 Il Teatro Stabile di Bolzano

#### 3.1 *La storia*

Il Teatro Stabile di Bolzano venne fondato nel 1950 – secondo teatro stabile d’Italia dopo il Piccolo Teatro di Milano, fondato invece nel 1947 – dal Comune di Bolzano (in qualità di socio fondatore storico), dalla Provincia di Bolzano e dalla Provincia e dal Comune di Trento (in qualità di soci fondatori). Ha attualmente la propria sede presso il Nuovo Teatro Comunale di Bolzano in Piazza Verdi, progettato da Marco Zanuso. Nonostante avesse alle spalle già più di 40 anni di attività, il Teatro Stabile di Bolzano venne dotato di uno statuto definitivo solo nel 1991 e di una sede fissa – il Nuovo Teatro Comunale – solo nel 1999. Il Teatro Civico di Bolzano, inaugurato nel 1918 e distrutto nel 1943 a causa dei bombardamenti, non venne mai ricostruito; il che costrinse il Teatro Stabile di Bolzano a mettere in scena i propri spettacoli in svariate sedi, a volte “di fortuna” – in particolare durante la primissima parte della sua storia, negli anni del secondo dopoguerra – come il cinema Corso, l’aula magna di scuole o negli anni più recenti, presso il Teatro Cristallo o il Teatro Comunale di Gries.

Nella direzione del Teatro Stabile di Bolzano si sono susseguite nel corso degli anni diverse figure a volte controverse, come è per esempio il caso del suo primissimo direttore, Fantasio Piccoli. Quando venne chiamato a dirigere il neonato Teatro Stabile di Bolzano, Fantasio Piccoli stava conducendo insieme alla sua compagnia uno stile di vita “nomade”, non dissimile dalle antiche compagnie di Comici dell’Arte, viaggiando tra nord e centro Italia con il suo “Carrozzone”.

Rimase alla direzione del Teatro Stabile fino al 1966, proponendo come regista un rifiuto del naturalismo e una ricerca di stilizzazione, spingendo sia come regista che come direttore in direzione di un teatro di poesia.

Nel 1966 il Comune di Bolzano procede ad approvare un primo regolamento provvisorio del Teatro Stabile, e nello stesso anno, a causa di disaccordi con i responsabili del teatro, Piccoli si dimette – rimanendo tuttavia per diversi anni in qualità di consulente artistico.

Tra il 1966 ed il 1969 ci fu un momento di crisi, per il TSB. Brevemente privo di un direttore artistico, si procedette alla nomina di Renzo Giovampietro, che rimase tuttavia per una sola stagione. Inoltre, Trento si ritirò dal consorzio con Bolzano – sottraendo quindi sia contributi che l’area trentina come di competenza del Teatro Stabile – a causa di una disputa in merito al nome dello Stabile (Bolzano voleva chiamarlo “Teatro Stabile di Bolzano e Trento” invece di “Teatro

Stabile di Trento e Bolzano”). Considerato che il grido “Los von Trient” (“Via da Trento”) lanciato da Magnago a Castelfirmiano risaliva ad appena 10 anni prima ed era in piena attività il movimento terroristico del “Befreiungsausschuss Südtirol” (“Comitato per la liberazione del Sudtirolo”), e a questo si aggiungono i movimenti del ‘68, è facile immaginare un clima teso tra Bolzano e Trento che andò a riflettersi anche sul Teatro Stabile.

Cadde dunque su Maurizio Scaparro il compito di tirar fuori da questo momento di crisi il Teatro Stabile di Bolzano; nominato direttore nel 1969, rimase alla guida del TSB fino al 1975. Già direttore del Teatro Stabile di Bologna dal 1963 al 1966, mise la sua esperienza al servizio del Teatro Stabile di Bolzano proponendo spettacoli impegnati dell’ambito politico e sociale rivendicando tuttavia allo stesso tempo il “diritto-dovere, per l’uomo di teatro, di tenersi fuori dai limiti e dalle costrizioni che il sistema dei partiti tende ad imporre nella gestione del teatro pubblico.”<sup>19</sup>

In seguito alle sue dimissioni nel 1975 gli succede Alessandro Fersen; anche lui, come già il primo direttore del TSB Piccoli, scelta controversa: in passato Fersen si era più volte duramente pronunciato contro i teatri a gestione pubblica.

Conduce il TSB fino al 1980, proponendo un tipo di teatro che puntava verso il “teatro totale”. Per quanto la sua conduzione fu di discreto successo da un punto di vista artistico, non lo fu altrettanto da un punto di vista economico-amministrativo: nel 1980 il Consiglio Comunale di Bolzano decretò la chiusura del TSB, nominando un commissario straordinario che la supervisionasse – Carlo Corazzola. Il quale invece si impegnò per rilanciare il TSB, nominando nello stesso anno come direttore artistico il regista di fama internazionale Marco Bernardi, che rimase al timone del Teatro Stabile di Bolzano per ben 35 anni – fino al 2015. Inutile dire che la sua direzione sia stata estremamente significativa per la storia del TSB, avendo ricoperto la carica di direttore del Teatro per esattamente la metà dei suoi 70 anni di attività.

Regista e direttore di successo fortemente legato ai classici del teatro (ma che ha avuto il merito di collaborare e produrre opere di artisti contemporanei, come Roberto Cavosi e Fausto Paravidino), ciò che è oggi il TSB non si può che dovere in buona misura al suo operato.

Nel 2015 cede le redini a Walter Zambaldi, attuale direttore del Teatro Stabile, la cui direzione è caratterizzata da una particolare attenzione alla messa in scena di testi contemporanei e autori viventi, nonché la rilettura di testi classici in chiave contemporanea; e sin da subito, i numeri del

---

19 AA. VV. *Teatro Stabile di Bolzano: 1950-2000. Cinquant’anni di cultura e di spettacoli*, Bolzano, Silvana Editoriale, 2000, p. 10

Teatro Stabile vedono un'impennata sia in spettatori, che in ricavi, che in personale artistico, aumentando se non moltiplicando ciascuno di essi, seguendo un approccio moderno che coniuga la ricerca artistica alle necessità manageriali, prestando attenzione ai criteri di efficienza, efficacia ed economicità che sono di fatto necessari a condurre un'impresa di successo – imprese culturali incluse.

Tabella 3.1 *Tappe importanti della storia del TSB*

Avvenimento	Anno
Fondazione del Teatro Stabile di Bolzano	1950
Nomina del primo direttore Fantasio Piccoli	1950
Dimissioni di Fantasio Piccoli	1966
Ritiro di Trento dal consorzio con Bolzano per la gestione del TSB	1968
Nomina del direttore Maurizio Scaparro	1969
Dimissioni di Maurizio Scaparro	1975
Nomina del direttore Alessandro Fersen	1975
Determinazione della liquidazione del TSB e nomina del commissario preposto Carlo Corrazola	1980
Nomina del direttore Marco Bernardi	1980
Approvazione dello statuto del TSB	1991
Inaugurazione del Nuovo Teatro Comunale in Piazza Verdi	1999
Nomina dell'attuale direttore Walter Zambaldi	2015

### 3.2 Statuto

Nonostante un primo regolamento provvisorio del Teatro Stabile di Bolzano fosse stato approvato già nel 1966, è solo il 16 dicembre 1991 che viene finalmente firmato lo statuto definitivo del TSB, ancora attualmente in vigore (seppure con modifiche, apportate nel 1993 e nel 2015).

Giuridicamente il TSB è un Ente di diritto privato, iscritto nel registro delle persone giuridiche presso il Commissariato di Governo per la Provincia di Bolzano il 25 ottobre 2002.

Il Teatro Stabile è amministrazione pubblica, ai sensi dell'art. 1, c. 3, della Legge n. 196/2009 - Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), secondo quanto previsto dall'art. 2-bis, c. 3 del Decreto Legislativo n. 33/2013 (Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni) come modificato dal Decreto Legislativo n. 97/2016; ente di diritto privato in controllo pubblico secondo quanto previsto dall'art. 1, c. 2, lett. c) del Decreto Legislativo n. 39/2013 (Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico)<sup>20</sup>.

Il TSB è inserito nell'elenco delle istituzioni culturali della Provincia di Bolzano; a dispetto della definizione di istituzione fornita al paragrafo 2.2 di questa tesi, secondo la quale una istituzione è un ente strumentale dell'ente locale, il TSB non è un ente strumentale della Provincia (o Comune) di Bolzano: si tratta, sempre come già anticipato al paragrafo 2.2, di un ente autonomo.

Con compiti relativi alla determinazione della politica culturale teatrale del territorio, il TSB è fornito di proprio statuto, personalità giuridica, autonomia gestionale ed amministrativa, ed è in generale più "libero" ed autonomo ed indipendente rispetto ad un ente strumentale – pur rimanendo soggetto privato in controllo pubblico.

Lo statuto del Teatro Stabile di Bolzano presenta 12 articoli; all'articolo 1 dello statuto viene dichiarata la finalità del TSB mentre negli articoli successivi vengono definiti i soci e gli organi di gestione del Teatro Stabile con i relativi compiti; negli articoli da 10 a 12, infine, vengono definite la sede del Teatro Stabile, l'origine dei proventi destinati a coprire i costi e iter e tempistiche per l'approvazione dei bilanci.

---

<sup>20</sup> *Amministrazione trasparente*, dal sito del Teatro Stabile di Bolzano: <https://www.teatro-bolzano.it/>

### 3.2.1 Finalità

Nell'articolo 1 si parla quasi esclusivamente di finalità artistiche: né nell'articolo 1 né altrove nello statuto viene fatto riferimento a finalità o principi economici nella gestione del Teatro (eccettuando, nell'articolo 12, l'affermazione dell'obbligo di pareggio di bilancio – seppure nell'arco di un biennio) . Viene tuttavia fatto riferimento alla presenza di una compagnia di attori fissa e alle politiche rispetto alla diffusione di spettacoli nelle e per le scuole:

---

*Le finalità artistiche dell'Ente sono:*

*a) Il sostegno e la diffusione del teatro nazionale d'arte e di tradizione e del repertorio italiano contemporaneo, con precipuo riferimento all'ambito cittadino, provinciale e regionale e ai suoi rapporti con la cultura tedesca.*

*b) La formazione, l'aggiornamento e il perfezionamento di quadri artistici e tecnici.*

*c) L'attività di ricerca e di sperimentazione con la collaborazione di qualificate compagnie specializzate nel settore, anche a livello internazionale.*

*Il "Teatro Stabile" si avvale di strutture organiche proprie ed in particolare di una compagnia stabile di attori costituita secondo le indicazioni ministeriali. Almeno il 60% delle recite di spettacoli deve essere rappresentato nel territorio della Regione ed in altri teatri pubblici.*

*Il "Teatro Stabile" propone iniziative per la diffusione della cultura teatrale nelle scuole anche attraverso la proposta di spettacoli e il sostegno delle iniziative teatrali giovanili.*

---

### 3.2.2 I soci

All'articolo 2 vengono definiti i soci fondatori del TSB – il Comune di Bolzano e la Provincia Autonoma di Bolzano in primis, con la possibilità di essere soci fondatori per il Comune di Trento e la Provincia autonoma di Trento. Viene inoltre affermata la possibilità dell'adesione da parte di nuovi soci:

---

*Al Teatro Stabile possono aderire, in qualità di soci eventuali, enti o soggetti sia pubblici che privati che ne facciano richiesta, nonché soci sostenitori. Ogni socio deve concorrere in maniera congrua al fondo di dotazione del Teatro Stabile.*

---

### 3.2.3 *Gli organi sociali*

All'articolo 3 dello statuto vengono definiti gli organi di governo del Teatro Stabile di Bolzano, ovvero:

- a) L'Assemblea dei Soci
- b) il Consiglio d'Amministrazione
- c) il Presidente
- d) il Collegio dei Revisori
- e) il Direttore
- f) il Comitato Artistico;

Negli articoli successivi, dall'articolo 4 fino all'articolo 9, vengono affermati i compiti di ciascuno di questi organi.

Da notare che nel caso del TSB, sono presenti *tutti* gli organi sociali potenzialmente presenti in un teatro come affermato al paragrafo 2.4 di questa tesi; compreso l'organo di supporto, che nel caso del TSB assume il nome di Comitato Artistico.

Inoltre, l'elenco degli organi del TSB evidenziano che, pur essendo il TSB un ente autonomo e non un'associazione, per struttura e funzionamento è affine ad essa, tanto che il suo organo deliberativo stesso si chiama "Assemblea dei Soci".

### 3.2.4 *L'Assemblea dei Soci*

L'assemblea dei Soci è l'organo di governo la cui composizione e funzioni vengono dichiarati all'articolo 4 dello statuto del Teatro Stabile di Bolzano; è, insieme all'articolo 6, uno dei due articoli alterati dalla modifica allo statuto del 17/11/1993.

L'articolo definisce il numero dei membri dell'Assemblea dei Soci come di tre rappresentanti per ciascun socio fondatore (attualmente fanno parte dell'Assemblea 6 membri, rappresentanti il Comune di Bolzano e la Provincia Autonoma di Bolzano) più eventuali soci, il cui numero non può superare i due terzi di quello dei soci fondatori.

Vengono inoltre definiti i compiti dell'Assemblea dei Soci come segue:

---

*Spetta all'Assemblea:*

- a) Approvare il bilancio preventivo e il conto consuntivo*
- b) Nominare il Consiglio d'Amministrazione, il Presidente, il Collegio dei Revisori e il Comitato Artistico*
- c) Approvare lo statuto e le sue eventuali modifiche, eccetto quanto previsto all'art. 5, punto 1, comma*



- d) Stabilire le indennità da corrispondere al Presidente e ai membri del Consiglio di Amministrazione*
  - e) Ammettere i nuovi soci*
  - f) Nominare un Vice Presidente scelto tra i componenti del Consiglio di Amministrazione.*
- 

I punti e) ed f) sono quelli aggiunti dalla modifica del 17/11/1993, eccettuando i quali l'articolo rimane invariato rispetto allo statuto originale del 1991.

### *3.2.5 Il Consiglio di Amministrazione*

La composizione e funzione del Consiglio di Amministrazione vengono definiti all'articolo 5 dello statuto, nel quale si determina il numero di membri – 5, compreso il Presidente e i cui membri sono almeno 3 in rappresentanza del Comune di Bolzano, con la possibilità da parte dell'Assemblea dei Soci di ridefinire il numero di membri nell'eventualità in cui dovessero aderire ulteriori soci fondatori, portando il numero dei membri del CdA fino ad un massimo di nove.

Al punto 3 dell'articolo vengono determinati i compiti del CdA:

---

*Spetta al Consiglio di Amministrazione:*

- a) Approvare il programma artistico e finanziario della stagione teatrale.*
  - b) Approvare la pianta organica del personale ed il relativo trattamento economico.*
  - c) Disporre le assunzioni*
  - d) Adottare provvedimenti disciplinari.*
  - e) Accertare le entrate.*
  - f) Impegnare le spese.*
  - g) Approvare i regolamenti interni di funzionamento.*
  - h) Nominare il Direttore del "Teatro Stabile" e fissare gli emolumenti relativi alle sue mansioni.*
  - i) Redigere il bilancio di previsione ed il conto consuntivo.*
- 

Nel punto 4 dell'articolo, viene tuttavia dichiarata la possibilità di delegare al Presidente o al Direttore le funzioni di accertamento delle entrate ed impegno delle spese.

L'articolo 5 è stato modificato il 28/01/2015 con la seguente aggiunta:

---

*La composizione del consiglio d'Amministrazione tiene conto delle disposizioni in materia di parità di accesso di cui alla legge 12 luglio 2011 nr. 120.*

---

### *3.2.6 Il Presidente*

La carica di Presidente viene descritta all'articolo 6, in cui oltre a dichiarare il suo ruolo di rappresentante legale del "Teatro Stabile" ed essere ribadito il suo essere nominato dall'Assemblea dei Soci tra uno dei rappresentanti dei soci fondatori, vengono anche definiti i suoi compiti al punto 2 dell'articolo:

---

*Spetta al Presidente:*

- a) Convocare e presiedere l'Assemblea dei Soci ed il Consiglio di Amministrazione.*
  - b) Adottare, in caso d'urgenza, i provvedimenti di competenza del Consiglio d'Amministrazione, con successiva ratifica da parte dello stesso.*
  - c) Curare l'esecuzione delle deliberazioni dell'Assemblea dei Soci e del Consiglio di Amministrazione.*
  - d) Riscuotere le entrate e liquidare le spese, con facoltà di delega in tutto o in parte al Direttore o al personale dipendente.*
- 

La modifica del 17/11/1993 aggiunge un terzo punto all'articolo, nel quale si determina il ruolo della figura del Vice Presidente – figura la cui creazione ed inclusione è il motivo alla base della modifica allo statuto del 17/11/1993, dal momento che sia l'articolo 4 che l'articolo 6 hanno come modifiche principali proprio delle aggiunte rispetto a modalità di nomina e funzioni del Vice Presidente.

Il compito del Vice Presidente (comunque membro del CdA) è naturalmente quello di esercitare le funzioni del Presidente in caso di assenza o impedimento di quest'ultimo.

Da notare che, rispetto a quanto affermato al paragrafo 2.4 di questa tesi, secondo il quale la carica di Presidente può essere sia dell'Assemblea dei Soci o affini che del CdA, nel caso specifico del TSB è Presidente di *entrambe*, secondo quanto affermato al punto a) dell'articolo 6 dello statuto.

### *3.2.7 Il Collegio dei Revisori*

Come in altri tipi di Enti ed organizzazioni, nel Teatro Stabile di Bolzano il Collegio dei Revisori ha compiti di controllo e vigilanza rispetto all'amministrazione del Teatro Stabile; viene descritto

nell'articolo 7 dello statuto e nel caso specifico del TSB è previsto che il Collegio dei Revisori sia composta da tre membri. L'unico compito espresso esplicitamente nello statuto è l'obbligo di esaminare il conto consuntivo "riferendo al Consiglio d'Amministrazione"; per gli altri compiti e funzionamenti del Collegio dei Revisori, è presente nello statuto un semplice rimando agli articoli 2403, 2404 e 2407 del codice civile.

### 3.2.8 Il Direttore

Il Direttore è il ruolo che più di ogni altro si occupa della gestione quotidiana del Teatro Stabile di Bolzano; con un duplice compito di direttore artistico e direttore tecnico-amministrativo, nella storia del TSB i vari Direttori che si sono susseguiti alla sua guida sono coloro che hanno con maggiore forza e presenza dato forma al Teatro Stabile durante la propria carica e che lo hanno reso ciò che è adesso.

La figura del Direttore viene definita nei propri compiti all'articolo 8 dello statuto come segue.

---

*Spetta al Direttore:*

- a) La direzione artistica e tecnico-amministrativa del "Teatro Stabile" con facoltà di delega di compiti artistici e amministrativi.*
  - b) Partecipare senza diritto di voto alle sedute del Consiglio d'Amministrazione.*
  - c) Predisporre il programma artistico e finanziario del "Teatro Stabile".*
  - d) Sovrintendere alla gestione del "Teatro Stabile".*
- 

L'articolo 8 dello statuto è stato modificato il 28/01/2015, e viene aggiunto il seguente punto 3 dell'articolo:

---

*Il Direttore può effettuare prestazioni artistiche per non più di uno spettacolo all'anno e non può svolgere attività manageriali, organizzative, di consulenza e prestazioni artistiche presso altri organismi sovvenzionati dal competente Ministero nel campo del teatro.*

---

In questo caso, la modifica allo statuto significa solo un adeguarsi al decreto del primo luglio 2014, entrato in vigore nel 2015, che impone (oltre ad altri) proprio i suddetti limiti ai Teatri Nazionali e ai Teatri di Rilevante Interesse Culturale (spesso abbreviati "TRIC", che è la categoria in cui rientra il Teatro Stabile di Bolzano). Forte segno di cambiamento oltre che per l'ambito teatrale in genere anche e soprattutto per il TSB, il decreto e conseguente modifica allo statuto entrano in vigore nell'anno in cui l'ex direttore Marco Bernardi, alla guida del TSB per 35 anni e con una formazione

ed un forte background da regista, cede le redini all'attuale Direttore Walter Zambaldi, il quale ha un curriculum molto più amministrativo e manageriale.

Questa modifica insomma rappresenta un momento di cesura tra il passato dei teatri ed in particolare del Teatro Stabile di Bolzano, i cui Direttori sono stati tutti principalmente o originariamente registi, ed il suo futuro, creando una forte distinzione e separazione tra la figura del Direttore, ora desiderata come principalmente manageriale e concentrata sul solo teatro di competenza, e quella del regista – pur non rinnegando ed impedendo completamente qualunque tipo di “prestazione artistica”, venendo comunque lasciata al Direttore la possibilità di svolgerne una per anno.

### *3.2.9 Sede, gestione e bilanci*

Il Teatro Stabile di Bolzano è privo di patrimonio immobiliare; la sede del Teatro Stabile di Bolzano (attualmente il Teatro Comunale in piazza Verdi) viene “garantita” dai soci fondatori, che provvedono a coprire le spese di esercizio corrispondenti.

In merito alle spese in generale, ad esse viene fatto fronte con sovvenzioni e proventi originari di tre fonti principali:

- Le sovvenzioni dello Stato
- I contributi dei soci fondatori (Comune di Bolzano e Provincia Autonoma di Bolzano), che globalmente non devono essere inferiori alla concessione dello Stato e che per ciascun socio fondatore devono essere proporzionali rispetto ai rappresentanti in Consiglio d'Amministrazione
- I proventi dell'attività teatrale.

Nello statuto viene fatto riferimento a contributi annui e all'eventualità di ulteriori erogazioni straordinarie per progetti specifici da parte dei soci fondatori; nonché all'obbligo di provvedere ad un fondo di dotazione.

Ciò a cui invece non viene fatto riferimento sono i contributi di privati, nonostante siano presenti nei bilanci del TSB – principale dei quali è la Fondazione Sparkasse Cassa di Risparmio, una banca altoatesina fondata nel 1854.

Rispetto ai bilanci, nello statuto vengono espresse le tempistiche rispetto alla loro approvazione (entro tre mesi dall'inizio della stagione per i preventivi ed entro due mesi dalla fine della

medesima per i consuntivi) ed il loro iter (approvazione del CdA e conseguente trasmissione per approvazione ad Assemblea dei Soci e Ministero competente).

Infine, viene affermato l'obbligo del pareggio in bilancio nell'arco di un biennio, il cui eventuale mancato raggiungimento nell'arco dei 6 mesi successivi al termine del biennio porterebbe alla nomina di un Commissario straordinario, in sostituzione degli organi sociali regolari del Teatro Stabile di Bolzano.

### 3.3 *La strategia generale*

Nel corso degli anni alla guida del Teatro Stabile di Bolzano si sono susseguiti una serie di Direttori le cui idee, a volte profondamente diverse tra loro, non potevano che impattare fortemente sulla strategia a livello di proposte artistiche e gestione economico-finanziaria. Insieme ai direttori insomma si sono susseguite diverse strategie, di maggiore o minore successo, attorno alle quali il Teatro ha agito per svolgere il proprio compito (mai messo in discussione) di diffondere la cultura teatrale italiana nella popolazione altoatesina.

È solo con la firma dello statuto del 1991 che vengono finalmente e definitivamente dichiarate le finalità del Teatro Stabile e quindi almeno in parte la sua strategia e le linee guida a cui attenersi; linee guida che fanno tuttavia riferimento solo a gestione e proposte artistiche, senza delineare principi economici (escludendo l'obbligo del pareggio in bilancio).

Le linee-guida strategiche del TSB per gli ultimi anni ed in particolare le stagioni 2018/2019 e 2019/2020 possono essere riassunte in questo modo:

- a) sviluppo dell'attività produttiva tramite la *pianificazione di più stagioni o rassegne parallele* (la stagione "ufficiale", la rassegna chiamata "Altri percorsi", la stagione di spettacoli per bambini e per le scuole, ed il "Wordbox" ovvero l'apertura al pubblico delle prove di spettacoli in produzione presso il TSB nella loro fase più primordiale), in modo da raggiungere segmenti di pubblico diversi sia per fascia d'età che per interessi;
- b) concentrazione delle produzioni su *spettacoli aventi come protagonista il territorio* o alcuni suoi elementi, facendo uso della compagnia del TSB o della "Compagnia regionale", iniziativa nata nel 2015 il cui primo bando è stato emesso nel 2017 e che mira a raggruppare attori della regione Trentino-Alto Adige per produzioni locali, dando vita a "produzioni che si inseriscono in organici progetti produttivi di grande portata e valore artistico culturale caratterizzati da una lunga gestazione e con una notevole ricaduta sul territorio in termini di sviluppo, stimolo e formazione"<sup>21</sup>;
- c) concentrazione su *produzioni di autori contemporanei o riscritture in chiave moderna di classici*; nonostante questa predilezione per autori e testi contemporanei, vengono comunque prodotti anche grandi classici della prosa teatrale;
- d) *collaborazione con istituzioni ed enti locali*, sia per quanto riguarda la produzione che per

---

21 Teatro Stabile di Bolzano, bilancio consuntivo 2019

quanto riguarda la programmazione in stagione delle produzioni del TSB, tra cui per esempio la Libera Università di Bolzano, il centro di ricerca EURAC, la Fondazione Orchestra Haydn, il quotidiano locale “Alto Adige”, Vereinigte Bühnen Bozen, Filmclub di Bolzano, il Teatro Cristallo di Bolzano, le scuole della regione e svariati altri enti ed istituzioni culturali sia in provincia che in regione (tra cui i Comuni del decentramento e il Coordinamento Teatrale Trentino);

e) *co-produzioni sia a livello regionale che nazionale ed internazionale*, con tutti i vantaggi che ne conseguono – sia per quanto il riguarda il contenimento di costi che il raggiungimento di un pubblico più ampio – con Teatri sia italiani che esteri, tra cui per esempio il Centro Servizi Santa Chiara di Trento, il Teatro Stabile di Torino, il Teatro Stabile del Veneto, la Piccionaia di Vicenza, ma anche Vereinigte Bühnen Bozen e Teatro del Temple di Saragozza;

f) *attenzione ai giovani*: al di là di una stagione “parallela” per i bambini e dedicare le matinée degli spettacoli della stagione principale per le scuole secondarie di secondo grado, il TSB porta avanti il suo obiettivo di diffusione della cultura teatrale italiana tra i giovani tramite corsi e laboratori all’interno delle scuole, nonché coi corsi di teatro per ragazzi “Giovani in Scena” e “Giovani in scena Young” e la rassegna “Bambini a Teatro”.

A livello artistico, nello statuto viene dichiarata una particolare attenzione rispetto alla cultura teatrale italiana ed in particolare quella legata al territorio bolzanino – attenzione che negli anni viene più volte espressa in forma di spettacoli con protagonista il territorio o alcuni suoi elementi particolarmente conosciuti – come per esempio la messa in scena del testo di Roberto Cavosi *Ca’ de Bezzi* del 1989, ambientato nell’omonima osteria bolzanina quattrocentesca (altrimenti conosciuta col nome tedesco di Batzenhäusl), o ancora *I Fanes* (creature mitologiche del folklore altoatesino) della stagione 1987/1988 e ripreso in più occasioni nelle stagioni successive; o, per fare degli esempi più recente, nel 2016 *Brattaro Mon Amour* di Paolo Cagnan per la regia di Andrea Bernard, una commedia noir ambientata a Bolzano davanti ad uno dei chioschi di wuerstel spesso chiamati dai bolzanini “brattari” (dalla parola tedesca Bratwurst, una tipologia di wuerstel), e nel 2017 *Lo strano caso della notte di San Lorenzo*, uno spettacolo di Roberto Cavosi liberamente ispirato a fatti della cronaca nera altoatesina.

In breve, nel corso degli anni ed in particolare a partire dagli anni ‘80 (ovvero da quando Marco Bernardi divenne Direttore del Teatro Stabile) la strategia del teatro ha sempre cercato di seguire quella linea-guida espressa nello statuto di promulgare e diffondere la cultura italiana, fare attività

di ricerca – diversi degli spettacoli prodotti dal TSB nel corso della sua storia erano inediti ed in particolare nella sala chiamata “teatro studio” vengono spesso messi in scena spettacoli sperimentali e di ricerca – e costantemente aggiornarsi e perfezionarsi a livello artistico e tecnico.

Altro punto importante nella strategia del TSB è sempre stato *l’attenzione ai giovani*, in particolare nell’ultima ventina d’anni.

Già nello statuto – all’articolo 1, come si è visto – viene fatto riferimento a progetti e iniziative teatrali giovanili e alla diffusione della cultura teatrale nelle scuole, dichiarando in maniera chiara ed immediata l’attenzione del TSB nei confronti dei giovani. All’interno della strategia del Teatro Stabile di Bolzano infatti i progetti dedicati ai giovani rappresentano una parte importante della strategia di diffusione della cultura teatrale; e questa si esprime sia tramite spettacoli creati *ad hoc* per bambini o adolescenti che tramite laboratori nelle scuole e corsi di teatro giovanili: *Giovani in Scena*, corso per ragazzi dai 15 ai 20 anni, e *Giovani in scena young*, per giovani dai 10 ai 14 anni, i quali includono, oltre ad un corso di recitazione, anche la visione guidata degli spettacoli della stagione del TSB e incontri con attori e registi degli spettacoli.

L’attenzione ai giovani è un’espressione della volontà da parte del TSB e dei suoi soci fondatori di diffondere la cultura teatrale ed educare la cittadinanza sin da “tenera” età al teatro, in modo non tanto da creare attori (il TSB ed i suoi corsi non si propongono come accademie di arte drammatica), quanto piuttosto creare uno spettatore partecipe e consapevole – e l’interesse per il teatro dei Bolzanini (complici anche i 70 anni di attività del TSB) comprova il successo di quest’ultimo obiettivo strategico. In un certo senso, l’attenzione mostrata nei confronti dei giovani può dirsi soddisfare sia la finalità di diffusione della cultura teatrale che un obiettivo strategico a lungo termine di fidelizzazione del pubblico.

Nel caso del TSB non si può parlare di un *repertorio*, inteso nel senso di alcuni testi o specifiche messe in scena che vengano riproposte sistematicamente nel corso del tempo ed entrino a far parte di, appunto, un repertorio da cui si possa in ogni momento attingere per riproporre un vecchio classico di sicuro successo; ciò che più si avvicina ad un repertorio sono le riprese di alcuni spettacoli nella stagione successiva, raramente fino a due o tre stagioni dopo. In questo il TSB segue una filosofia di pensiero che vuole ciascuna produzione teatrale come figlia del proprio tempo e ad esso strettamente legata, che affronta temi e tratta idee proprie del momento storico in cui questa viene prodotta; e di conseguenza non “recuperabile” (se non per pochi anni dopo la



prima messa in scena) a causa della mutata situazione storica e sociale, pena una perdita del valore artistico e culturale della produzione in questione; in altre parole, c'è una vocazione alla ricerca e nuove collaborazioni e progetti che, senza precludere completamente la possibilità della ripresa di determinati spettacoli in momenti successivi, non la perseguono attivamente e sistematicamente come parte principale della strategia.

D'altra parte, il "riutilizzo" di registi, attori e scenografi nel riproporre esattamente la stessa messa in scena, vorrebbe dire permettere a meno persone di lavorare all'interno del TSB. Nell'ottica del TSB, come viene d'altra parte affermato dallo statuto all'articolo 1 ai punti *b)* e *c)*, le attività di sperimentazione e l'aggiornamento di quadri artistici e tecnici sono finalità principali del TSB stesso; dotarsi di un repertorio, nonostante questo possa significare un abbattimento dei costi e/o un aumento dei ricavi, significherebbe mettere il TSB in una posizione stagnante ed andare direttamente contro quelle finalità espresse nello statuto. In un certo senso, si può dire che nella produzione teatrale del TSB il lavoro di attori, registi, scenografi ed altri sia tanto materia prima quanto prodotto.

Oltre a ciò, si uniscono anche considerazioni pratiche, rispetto al non-utilizzo di un repertorio: essendo il "bacino di utenza" del Teatro Stabile di Bolzano fondamentalmente locale e "costante" (per dirla in altra maniera, non c'è un influsso significativo di nuovi spettatori generato dal turismo), riproporre lo stesso spettacolo per più stagioni risulterebbe essere in ultima analisi antieconomico, dal momento che dopo un certo numero di repliche e stagioni l'interesse per lo spettacolo andrebbe a calare; discorso simile per gli spettacoli prodotti dal TSB e venduti ad altri teatri come tournée ed ospitalità: una volta che uno spettacolo è stato in ogni teatro d'Italia (o perlomeno nei maggiori), sarà difficile trovare teatri disposti ad acquistarlo nuovamente.

Fanno eccezione in questo senso gli spettacoli per bambini dedicati alle scuole – in questo caso, il TSB segue almeno parzialmente la logica del repertorio: essendo pensati per bambini di una specifica classe (per esempio, bambini di seconda elementare), c'è un continuo ricambio di pubblico che permette a questi spettacoli di venire riproposti negli anni – pur con dei limiti: anche gli spettacoli per bambini vengono periodicamente rinnovati, anche se non ad ogni stagione.

La programmazione del TSB da anni si sviluppa in forma di *tre stagioni parallele*: quella di spettacoli per bambini e adolescenti, generalmente proposti alle scuole della provincia; una stagione per adulti "principale" ed una "minore" – in questo caso "principale" e "minore" non vogliono intendere un giudizio sulla qualità degli spettacoli proposti, ma semplicemente indicare

un numero rispettivamente maggiore ed inferiore di spettacoli inclusi nella stagione.

Gli spettacoli della stagione “principale”, storicamente chiamata “Grande Prosa” o semplicemente “La Stagione”, vengono normalmente rappresentati nella Sala Grande del Teatro Comunale e si tratta tendenzialmente di spettacoli che richiedono necessità di spazio maggiori (intese sia nel senso di dimensioni del palco che di capienza per il pubblico) e di presunto maggiore interesse per un pubblico più vasto; la stagione “minore” invece, generalmente chiamata “Altri Percorsi”, ha i suoi spettacoli normalmente messi in scena nella più piccola sala del Teatro Comunale chiamata “Teatro Studio”; pur non essendo, naturalmente, una regola, fanno spesso parte di “Altri Percorsi” spettacoli di natura maggiormente “sperimentale”.

Spesso ciò che spinge la direzione a inserire un determinato spettacolo nella stagione “principale” o in quella “minore” sono anche considerazioni operative, tecniche o “etiche” rispetto alle necessità degli spettacoli rappresentati nel TSB: nel caso sia necessaria per lo spettacolo in questione un’atmosfera più “intima”, per esempio, o nel caso in cui sia uno spettacolo destinato ad andare in tournée ma che secondo l’opinione del regista o del direttore abbia bisogno di maggiore “rodaggio” (metterlo in scena nel più piccolo teatro studio permetterebbe di fare un maggior numero di repliche a parità di spettatori totali presenti alle rappresentazioni, dando modo agli attori di essere più preparati prima della tournée); o ancora, uno spettacolo che tratta un argomento di particolare importanza agli occhi della direzione potrebbe venire rappresentato nella stagione “principale” (e quindi nella Sala Grande) per permettere ad un numero più alto di persone di vederlo, e quindi raggiungere una parte più ampia della popolazione, pur non essendo necessario lo spazio della Sala Grande per ragioni tecniche.

Quello appena descritto è un modello ormai affermatosi con una certa fermezza nella proposta del TSB, pur essendoci stati negli anni alcune variazioni (ed una variazione particolarmente importante nella stagione 2018/2019, come si vedrà più avanti).

Rispetto ai processi che stanno dietro alla scelta degli spettacoli che andranno a fare parte delle stagioni, l’attuale direttore del TSB Walter Zambaldi non apprezza personalmente l’idea di organizzare le stagioni secondo un “tema” che faccia da *fil rouge* per gli spettacoli proposti; di conseguenza, nonostante alle stagioni venga generalmente dato un “nome” in forma di uno slogan, questo slogan rispecchia le intenzioni che stanno dietro alla gestione del teatro – non il tema della stagione. Gli spettacoli vengono scelti secondo una logica diversa da quelli di organizzarli per tema; quanto di più vicino ci sia ad un “tema” (pur non essendolo), sono dei

“flussi”, come definiti dal direttore Zambaldi, del teatro alto: correnti di pensiero, temi di attualità che vengono affrontati da diversi artisti, problematizzazioni della società attuale che, di conseguenza, fanno sì che talvolta negli spettacoli di una stessa stagione ci siano argomenti che vanno a toccarsi.

Per quanto riguarda gli spettacoli ospitati dal TSB, questi vengono scelti anche a seconda del panorama teatrale in Italia, in modo da dare uno spaccato di quella che è l’offerta dei migliori spettacoli a livello nazionale: essendoci naturalmente comunicazione tra i direttori dei vari Teatri Stabili d’Italia, questo permette loro di coordinarsi nelle ospitalità e produzioni teatrali con un certo anticipo. Non si tratta, insomma, di una semplice logica commerciale di comprare e vendere – per quanto quest’ultima sia naturalmente una importante componente del processo decisionale. Si tratta, in ogni caso, sia per le ospitalità che per le produzioni, di spettacoli ricercati “attivamente”: per il Direttore non si tratta di un semplice restare in attesa di proposte idonee, da parte di artisti nel caso delle produzioni o da parte di altri teatri nel caso delle ospitalità: si tratta piuttosto di una partecipazione del direttore ai progetti/spettacoli prodotti iniziati a pensare con anni di anticipo e che oltre a durare anni il loro sviluppo, rientrano talvolta in un “ciclo” di spettacoli fatti con gli stessi artisti nell’arco di diverse stagioni, accompagnando così il percorso artistico di suddetti artisti. Come si può intravedere già nelle programmazioni delle stagioni prese in esame, infatti, ci sono alcuni nomi ricorrenti negli spettacoli proposti al TSB; spesso artisti a tutti gli effetti scritturati per produzioni del TSB, talvolta semplicemente ospitati per spettacoli di compagnie esterne al TSB, ed altre volte ancora al lavoro su propri spettacoli in forme diverse da quelle di uno spettacolo finito (per esempio proponendo Wordbox di spettacoli in seguito prodotti con altri teatri o compagnie); sta di fatto che alcuni artisti collaborano in maniera ricorrente con il TSB, producendo insieme ad esso parte o interezza dei loro percorsi artistico-lavorativi. In altre parole, per molti artisti la collaborazione con il Teatro Stabile di Bolzano genera progetti che prevedono una residenzialità continuativa e pluriennale con la finalità di andare oltre alla produzione di spettacoli che esauriscano la loro funzione con la messa in scena.

Nonostante il pareggio in bilancio sia naturalmente uno degli obiettivi del TSB, non si fa tuttavia menzione nello statuto di criteri di economicità o efficienza, né vi sono particolari vincoli di gestione in merito.

Tuttavia, nel Regolamento di Contabilità del TSB viene chiaramente fatto riferimento (nello specifico all’articolo 11, che descrive i compiti del Collegio dei Revisori) a *efficienza, produttività, ed*

*economicità di gestione*, anche se solo nella forma di “rilievi, considerazione e proposte” da parte del Collegio dei Revisori.

Quindi attraverso il Regolamento di Contabilità, interviste rilasciate in passato dal Direttore Zambaldi e ciò che più in generale si può evincere dall’analisi delle gestione del TSB, si può affermare che la moderna gestione del Teatro si ispira a principi economici privatistici e virtuosi.

Rispetto alle possibilità di “fallimento” (in questo caso sia economico che culturale; si procederà a breve a distinguere tra i due) del TSB, nonostante la gestione “privatistica” del Teatro non c’è un protocollo d’azione come nelle aziende private; l’elemento del rischio è strettamente legato alla parte intrinsecamente umana, e quindi aleatoria, dell’ambito teatrale.

Il “rischio culturale”, come definito dal direttore Zambaldi, è legato oltre che alla componente umana anche alla scelta dei testi scelti da rappresentare: tra i criteri di assegnazione del FUS da parte del ministero compare anche un “indice di contemporaneità”, per così dire; si tratta di una parte significativa del punteggio del FUS che viene guadagnato nel momento in cui i Teatri che si sono candidati rappresentano testi contemporanei, di autori viventi, talvolta addirittura inediti; testi la cui accoglienza da parte del pubblico o della critica è di conseguenza meno testata e certa, e rappresenta un’incognita – e quindi un rischio – maggiore. Parte del rischio che si assume il TSB nella sua gestione deriva quindi da questa “imposizione indiretta” del Ministero dei Beni Culturali, e che si collega inevitabilmente con l’inevitabile rischio rappresentato dall’interazione di autori, persone, artisti, pubblico e sua ricezione, e anche alla forza con cui il Teatro difende i propri progetti.

Riguardo al fallimento “economico” del TSB, il Direttore Zambaldi lo definisce semplicemente “non permessibile”, imputando i fallimenti di altri teatri, in passato, a bilanci fatti in maniera errata, spesso con “entrate aleatorie” messe in bilancio e successivamente non riscontrate; pratica questa non possibile nell’attuale gestione del TSB.

Riassumendo, il “fallimento” nell’attuale gestione del TSB è considerato “accettabile” (anche se ovviamente evitato al meglio delle proprie possibilità) quando contenutistico, legato quindi alla scelta di spettacoli che, a livello di raggiungimento del pubblico e di impatto su di esso o sulla critica, performano peggio di quanto auspicato; in nessuna maniera, il fallimento può essere economico.

### 3.4 La stagione 2018/2019

#### 3.4.1 I titoli rappresentati

La stagione 2018/2019 del TSB, intitolata “L’unica vera illusione”, è stata per il TSB una di particolare successo, sia dal lato artistico sia da quello economico.

Durante la stagione 2018/2019 del TSB, per la prima volta dopo diversi anni è stata spezzata la consuetudine che voleva la “Grande Prosa” come stagione “principale” del TSB ospitata nella Sala Grande ed “Altri Percorsi” come stagione secondaria nel Teatro Studio.

Nel 2018/2019 infatti è stato deciso di riutilizzare il Teatro Comunale Galleria Telser di Gries, che per lungo tempo aveva ospitato gli spettacoli del TSB ma che dalla costruzione dell’attuale sede del TSB in Piazza Verdi è stato poco utilizzato; in questo teatro (di dimensioni maggiori rispetto al Teatro Studio) sono stati ospitati, tra dicembre e aprile, i 5 spettacoli della “Stagione Gries” – che è andata così a sostituire la stagione “Altri Percorsi”.

I 10 spettacoli della “stagione principale” invece, per l’occasione rinominata “Stagione Piazza Verdi”, sono andati in scena come di consueto sul palco della Sala Grande (con l’eccezione di *Macbeth* e *La Bancarotta*, entrambi per la regia di Serena Sinigaglia, rappresentati invece nella sala del Teatro Studio).

Nella “Stagione Piazza Verdi” sono andati in scena *Tempo di Chet* per la regia di Leo Muscato e prodotto dal TSB, spettacolo che ha fuso drammaturgia e musica nel raccontare la storia del jazzista Chet Baker; *Macbeth* di William Shakespeare, regia di Serena Sinigaglia, anch’esso prodotto dal TSB; *Dio ride – Nish Koshe* di Moni Ovadia, spettacolo che affronta il rapporto col divino, il sistema sovietico ed il popolo ebraico; *Turandot*, per la regia di Marco Plinin e di Xu Mengke per quanto riguarda l’Opera di Pechino; *Piccoli crimini coniugali*, una commedia nera sul rapporto di coppia di Èric-Emmanuel Schmitt per la regia di Michele Placido; *I Miserabili* di Victor Hugo, adattato da Luca Doninelli e per la regia di Franco Però; *Le baruffe chiozzotte* di Goldoni, regia di Paolo Valerio; *L’importanza di chiamarsi Ernesto* di Oscar Wilde, per la regia di Ferdinando Bruni e Francesco Frongia; *Il Gabbiano* di Cechov, regia di Marco Sciaccaluga; *Slava’s Snowshow*, spettacolo di clownerie del grande clown russo Slava Polunin; ed infine *La Bancarotta* di Vitaliano Trevisan (tratto dall’omonima opera goldoniana), per la regia di Serena Sinigaglia.

Per la “Stagione Gries” invece sono andati in scena *Pueblo*, spettacolo su figure socialmente

emarginate di Ascanio Celestini; *Luciano*, spettacolo dedicato al paziente di una clinica psichiatrica in cui l'autore, Danio Manfredini, lavorò per anni; *Nel tempo degli dei – il calzolaio di Ulisse*, spettacolo sul mito, sull'uomo e sul divino di Marco Paolini e Francesco Niccolini (e tecnicamente rientrante nell'iniziativa "Wordbox" – quindi non si è trattato di uno spettacolo completo); *Anelante* di Flavia Mastrella e Antonio Rezza, spettacolo multitematico che si racconta tramite immagini svincolate dal contesto; *Il canto della caduta* di Marta Cuscunà, spettacolo ispirato ai miti del regno di Fanes (un regno mitologico situato sulle Dolomiti), ed infine *In nome del padre* di Mario Perrotta, che tratta della figura paterna in famiglia e società.

Sempre rappresentati in collaborazione col TSB ma al di fuori delle "stagioni" appena descritte, *Orfeo all'inferno*, operetta di Jacques Offenbach per la regia di Alessandro Brachetti; *Kiss me, Kate* con le musiche di Cole Porter e diretto da Corrado Abbati; uno spettacolo di danza della compagnia Aterballetto ed un concerto dell'orchestra del conservatorio Monterverdi.

La stagione per le scuole vede una piccola sovrapposizione negli spettacoli proposti nelle stagioni principali: in particolare gli spettacoli dedicati alle scuole superiori sono semplicemente le matinée degli spettacoli delle altre stagioni.

Per la stagione per le scuole sono stati rappresentati 15 spettacoli, tra cui *Tempo di Chet*, *Macbeth*, *In nome del padre*, *L'importanza di chiamarsi Ernesto*, *La Bancarotta*; oltre a questi, anche due spettacoli in lingua tedesca in collaborazione col Vereinigte Bühnen Bozen (il teatro in lingua tedesca che fa da controparte per il TSB): *Option. Spuren der Erinnerung* e *Sunset Boulevard*.

Infine, per la già citata iniziativa "Wordbox" (che consiste nell'aprire al pubblico le prove di spettacoli ad uno stato molto embrionale, consistenti per esempio nella sola lettura del copione), sono stati presentati *Cantiere aperto in nome del padre* e *Incontro all'Otello*.

Tabella 3.2: I titoli della stagione 2018/2019

Stagione Piazza Verdi	Stagione Gries	Wordbox	Fuori stagione	Spettacoli per bambini e ragazzi
<i>Tempo di Chet</i>	<i>Pueblo</i>	<i>Nel tempo degli dei – il calzolaio di Ulisse</i>	<i>Orfeo all'inferno</i>	<i>Tempo di Chet</i>
<i>Macbeth</i>	<i>Luciano</i>		<i>Kiss me, Kate</i>	<i>Macbeth</i>
<i>Dio ride – Nish Koshe</i>	<i>Nel tempo degli dei – il calzolaio di Ulisse</i>	<i>Cantiere aperto in nome del padre</i>	<i>Aterballetto – spettacolo di danza</i>	<i>In nome del padre</i>
<i>Turandot</i>		<i>Incontro all'Otello</i>		<i>L'importanza di chiamarsi Ernesto</i>
<i>Piccoli crimini</i>	<i>Anelante</i>			<i>La Bancarotta</i>

<i>coniugali</i> <i>I Miserabili</i> <i>Le baruffe</i> <i>chiozzotte</i> <i>L'importanza di</i> <i>chiamarsi Ernesto</i> <i>Il Gabbiano</i> <i>Slava's Snowshow</i> <i>La Bancarotta</i>	<i>Il canto della</i> <i>caduta</i>  <i>In nome del padre</i>			<i>Option. Spuren</i> <i>der Erinnerung</i>  <i>Sunset Boulevard</i>
--	--	--	--	---

Nel 2018 sono state fatte per il TSB 145 giornate recitative e 192 nel 2019 - tenendo a mente che le giornate recitative del 2018 corrispondono in parte a quelle della stagione 2017/2018 ed in parte alla stagione 2018/2019, e che a propria volta quelle del 2019 sono sia quelle della stagione 2018/2019 che quelle della stagione 2019/2020.

### 3.4.2 *La strategia*

Seguendo in questo la filosofia gestionale del direttore Zambaldi, non si può determinare per la stagione 2018/2019 un particolare “tema” che faccia da filo conduttore per tutti gli spettacoli rappresentati; lo slogan dato alla stagione, “L’unica vera illusione”, altri non è che un riferimento al teatro inteso in senso lato ed un ammiccamento a frasi e filosofie come “più vero del vero”, “realtà o illusione” che spesso vengono dette o considerate nell’ambito delle arti performative ed in particolare di quella teatrale.

La scelta di modificare la formula stagione maggiore/minore da sala grande/teatro studio a Teatro Verdi/Teatro Gries ha avuto a che fare con politica teatrale cittadina, ed il desiderio del direttore di cambiare la stagione minore (“altri percorsi”) in una vera stagione alternativa, che anziché avere durata minore – gli spettacoli della stagione minore, oltre ad essere di meno, venivano rappresentati in un arco di tempo più ridotto – affiancasse quella maggiore per tutto il periodo di attività (quindi da settembre fino a maggio). L’utilizzo del Teatro di Gries avrebbe permesso ad un maggior numero di spettatori di seguire la stagione, ed avrebbe portato ad un decentramento delle

attività teatrali rispetto al Teatro Comunale di Piazza Verdi (e di conseguenza una presenza più capillare sul territorio) e il riutilizzo di un ambiente teatrale cittadino scarsamente utilizzato.

Per quanto riguarda gli *obiettivi strategici* inseriti dal TSB nel proprio bilancio 2019, armonizzati con il Comune di Bolzano ed il MIBCAT e suddivisi in obiettivi generali, obiettivi di efficienza gestionale ed obiettivi di qualità e relativi in generale a tutto il triennio 2018-2020, tutti quelli applicabili alla situazione del TSB sono stati conseguiti.

Il primo degli obiettivi generali consisteva nell'adeguare la disciplina delle trasferte degli amministratori rispetto agli amministratori e del personale del Comune; precedentemente queste si svolgevano secondo un regolamento interno del TSB.

Altro obiettivo generale conseguito era l'adeguamento delle date di scadenze di approvazione dei bilanci; ultimo obiettivo generale applicabile e conseguito è stato quello relativo all'adeguamento della disciplina anticorruzione e sulla privacy rispetto ad eventuali segnalazioni da parte di organi di verifica comunali.

Per quanto riguarda invece gli obiettivi di efficienza gestionale, il solo presente a questa voce era riferito al privilegiare la gestione di argomenti trasversali quali anticorruzione, privacy, trasparenza, con altri Enti del territorio con struttura simile, consolidando così la rete tra gli Enti per argomenti di comune interesse e condivisibili in tavoli da lavoro; l'obiettivo è stato conseguito nel senso che nel 2019 è stato effettivamente instaurato un tavolo di lavoro relativo a questi argomenti tra i cui partecipanti c'era il TSB.

Per quanto riguarda infine gli obiettivi di qualità, il primo di questi consisteva nella realizzazione di un bilancio sociale rispetto alla relazione del teatro con il territorio, in modo da individuare eventuali ambiti di miglioramento, tramite una collaborazione con la Libera Università di Bolzano; l'obiettivo in questione al termine del 2019 era ancora in fase di studio, con un 25% dell'attività consolidata all'interno di un bilancio sociale.

Secondo obiettivo era invece relativo al sostegno, qualificazione e diversificazione di laboratori per le scuole, dai 3 ai 18 anni; ad inizio 2019 ne erano previsti 75, e alla conclusione dell'anno ne erano stati fatti 143.

Infine, ultimo obiettivo di qualità era relativo al qualificare il sistema di offerta produttiva, proponendo testi di drammaturgia contemporanea – ovvero di autori viventi – di cui a inizio anno erano stati messi come obiettivo da raggiungere almeno 2; come visto nel paragrafo precedente,



sono stati prodotti e portati in scena molteplici spettacoli di autori viventi, superando l'obiettivo previsto.

### 3.4.3 I dati di performance 2018

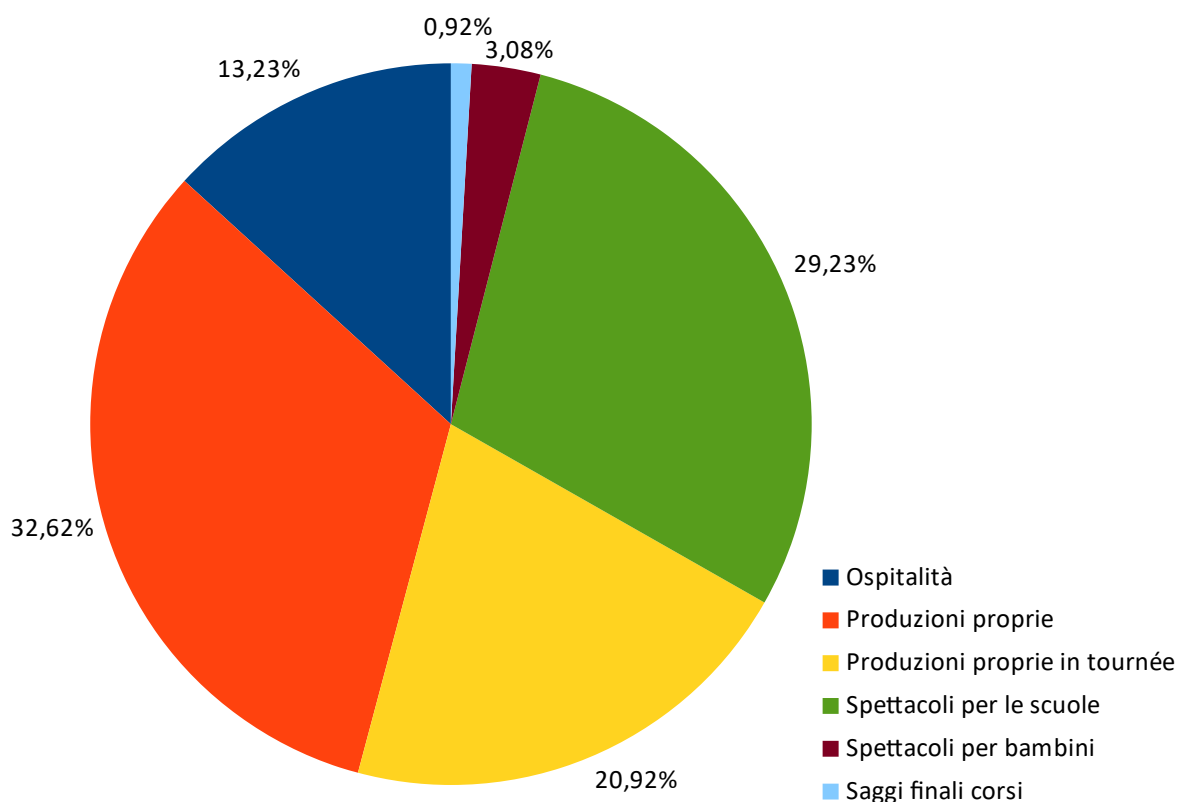
Nel 2018 sono stati fatti in totale 355 eventi rappresentati dal TSB o da esso prodotti; di questi, 325 sono stati spettacoli teatrali, e di questi 68 repliche di spettacoli prodotti dal TSB ma rappresentati presso altri teatri in qualità di ospitalità.

Tabella 3.3: *Gli spettacoli organizzati dal TSB nel 2018*

<b>Categoria di spettacolo</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Ospitalità	43	13,23
Produzioni proprie	106	32,62
Produzioni proprie in tournée	68	20,92
Spettacoli per le scuole	95	29,23
Spettacoli per bambini	10	3,08
Saggi finali corsi	3	0,92
Totale	325	100

Per quanto riguarda invece il numero di spettatori, nel 2018 il TSB ha avuto un totale di 89.161 spettatori, sommando quelli di ogni spettacoli ed evento culturale prodotto o co-prodotto dal TSB (comprendendo quindi rassegne, rappresentazioni di produzioni TSB ospitate da altri teatri, festival, eccetera).

Figura 3.1 : Gli spettacoli organizzati dal TSB nel 2018



Rispetto agli spettatori accolti dal TSB in occasione delle proprie rappresentazioni nelle sale gestite bolzanine, si può osservare come la maggior parte degli spettatori sia costituito dagli abbonati: in numero più che doppio rispetto agli spettatori muniti di biglietto singolo, essi costituiscono il 67,10% del totale degli spettatori accolti dal TSB nelle proprie sale bolzanine.

Questo dato è tuttavia da prendersi in senso relativo, non assoluto: nella raccolta dati del TSB figurano nel conteggio dei biglietti singoli anche i biglietti omaggio o i cambi turno o posto degli abbonati – di conseguenza i valori della tabella 3.4, per quanto si avvicinino ai valori reali, hanno probabilmente una leggera discrepanza rispetto agli spettatori che sono effettivamente stati presenti agli spettacoli del TSB.

Tabella 3.4: *Gli spettatori accolti nelle sale bolzanine gestite dal TSB nel 2018*

Tipologia di spettatori	Numero	%
Biglietti singoli	10405	32,90
Abbonati	21219	67,10
Totale	31624	100

Rispetto al tasso di occupazione della capienza dei posti relativo al 2018, questo è pari all'87,10%.

Figura 3.2: *Gli spettatori accolti nelle sale bolzanine gestite dal TSB nel 2018*

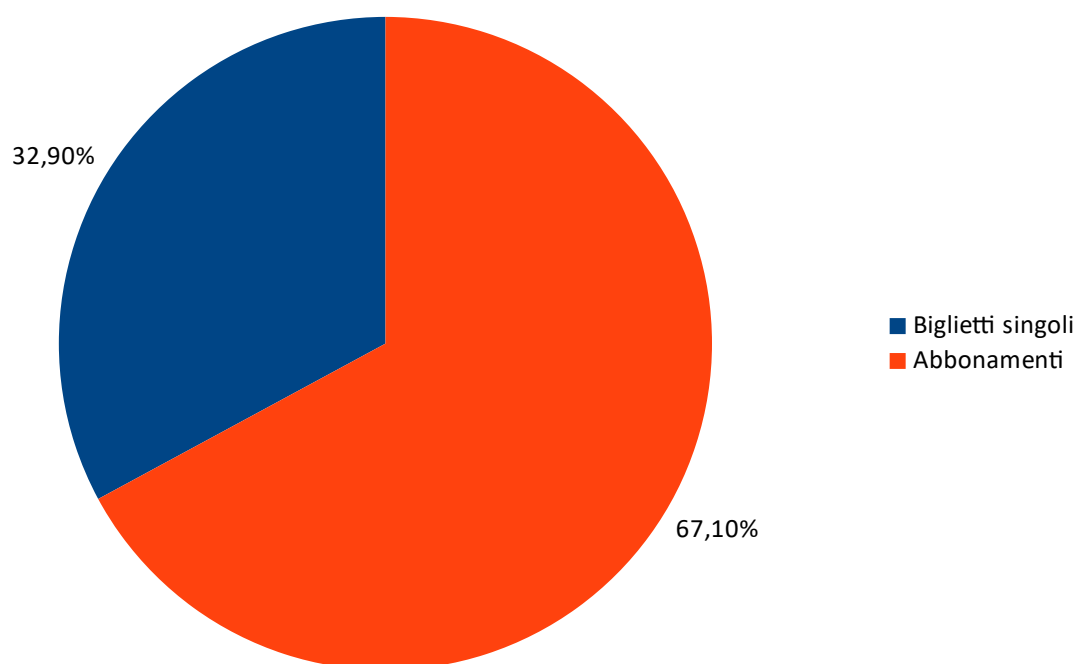


Tabella 3.5: *I prezzi dei biglietti e degli abbonamenti nella stagione 2018/2019*

	Min	Max
Prezzi dei biglietti singoli	6	26
Prezzi degli abbonamenti	20	140

Per quanto riguarda, infine, i prezzi dei biglietti ed abbonamenti, nella stagione 2018/2019 essi variano – in base alla fascia d'età (under 20, under 26, over 60), alla posizione del posto (galleria, poltrona, poltronissima) nonché alla posizione geografica (Bolzano o una delle sale decentrate) – andando da un minimo di 6 € ad un massimo di 26 € per i biglietti singoli, e da un minimo di 20€ ad un massimo di 140€ per gli abbonamenti annuali.

#### 3.4.4 *Il bilancio consuntivo 2018*

Nel produrre il proprio bilancio, il TSB non rispetta esattamente le forme descritte nel capitolo 2 di questa tesi; complici la normativa nazionale in merito, ulteriormente complicata dalla normativa provinciale della Provincia Autonoma di Bolzano e dal fatto che il TSB è, come già detto, un ente autonomo, nei bilanci del TSB manca lo stato patrimoniale.

Ciò che è invece presente (oltre al conto economico), è un “conto del patrimonio”, che descrive in estrema sintesi la situazione a livello di patrimonio e beni del TSB; si tratta in ogni caso di dati non in linea con lo schema civilistico descritto in precedenza.

Il conto del patrimonio è organizzato in una sezione di attività ed una di passività; la prima comprende la giacenza di cassa, i residui attivi, ed i beni mobili ed immobili del teatro; la seconda comprende i residui passivi e la voce “altre passività”.

I residui descritti nel conto del patrimonio del TSB sono risorse portate a nuovo; si tratta di qualcosa simile (ma non esattamente corrispondente) ai ratei e risconti indicati nello stato patrimoniale.

I residui attivi sono “risorse che devono ancora entrare”, mentre i residui passivi sono “risorse che devono ancora uscire”.

Le voci descritte come “beni mobili” e “beni immobili” sono fondamentalmente le immobilizzazioni materiali non ammortate.

Il patrimonio netto viene calcolato facendo una sottrazione tra il totale dell’attivo ed il totale del passivo.

Nel 2018, il patrimonio netto del TSB (calcolato secondo questo metodo) era pari a 74789,61 €.

Similmente, nel conto economico del TSB si fa sempre riferimento ai ricavi/proventi come alle “entrate”, e i costi vengono sempre indicati sotto la voce di “spese”, motivo per cui questi termini verranno talvolta impiegati nel descrivere la situazione economica del TSB.

Nell’anno 2018, i proventi ed i costi del TSB sono state di circa €5,6 milioni; escludendo le partite di

giro (circa € 1,6 milioni), circa 4 milioni €.

Per quanto riguarda le i proventi, 88mila € sono state “entrate in conto capitale”, secondo la dicitura che figura sul conto economico del TSB; per il TSB, le entrate in conto capitale rappresentano un investimento per l’acquisto di attrezzature, qualora dovessero esserci degli imprevisti che le riguardano.

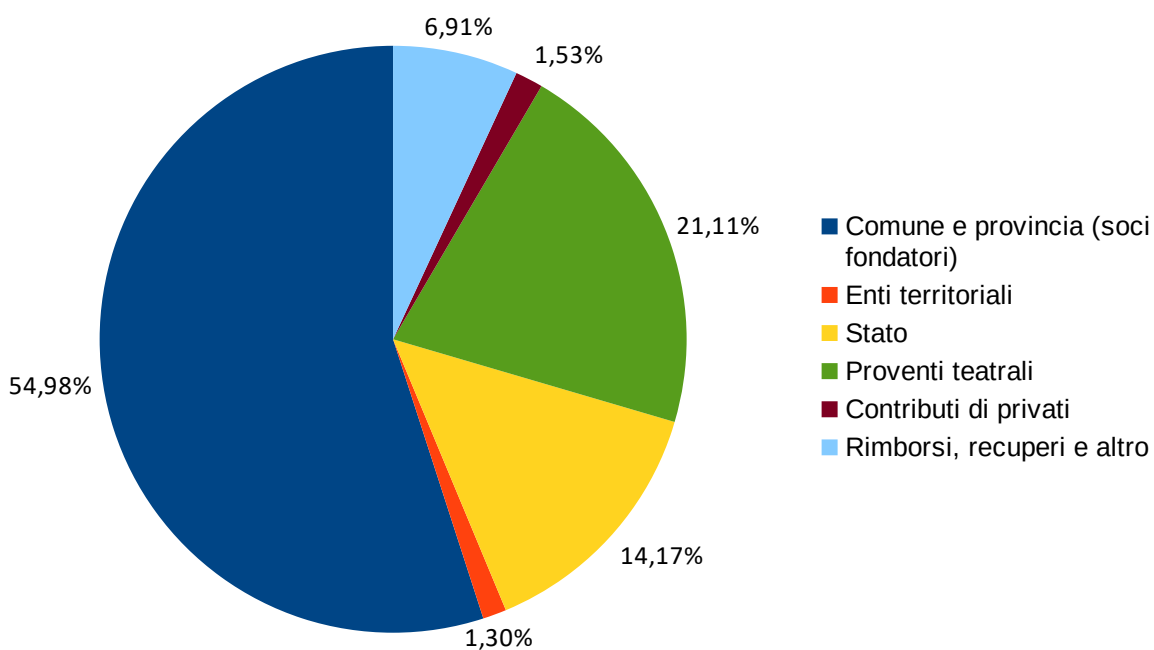
Il resto dei proventi, sono stati i seguenti: 570mila € di contributi dello Stato (ovvero la quota del FUS assegnata al TSB); 1 milione € di contributi dal Comune di Bolzano in quanto socio fondatore; 1,2 milioni € di contributi dalla Provincia Autonoma di Bolzano, sempre in qualità di socio fondatore; 52mila € di contributi da altri Enti pubblici territoriali (principalmente i Comuni della Provincia in cui si trova una delle sale gestite dal TSB, a copertura parziale dei costi causati dalle repliche in tali sale); 61mila di contributi da privati; 850mila € di proventi dell’attività teatrale, ed infine 278mila € di rimborsi e recuperi.

I proventi dell’attività teatrale includono i proventi delle attività tipiche del TSB, tra cui sia i ricavi di abbonamenti e biglietti singoli nelle sale gestite, sia i cachet ottenuti dalla vendita degli spettacoli prodotti dal TSB presso altri teatri.

Tabella 3.6: *Le principali categorie di proventi 2018*

<b>Fonte</b>	<b>Valore in €</b>	<b>Quota % rispetto al totale</b>
Contributi di comune e provincia (soci fondatori)	2.216.600	54,98
Contributi di altri enti territoriali	52.400	1,30
Contributi dello Stato	571.369	14,17
Proventi teatrali (sbigliettamento e vendita di spettacoli ad altri teatri)	851.266	21,11
Contributi di privati	61.692	1,53
Rimborsi, recuperi e altro	278.638	6,91

Figura 3.3: Le principali categorie di proventi 2018



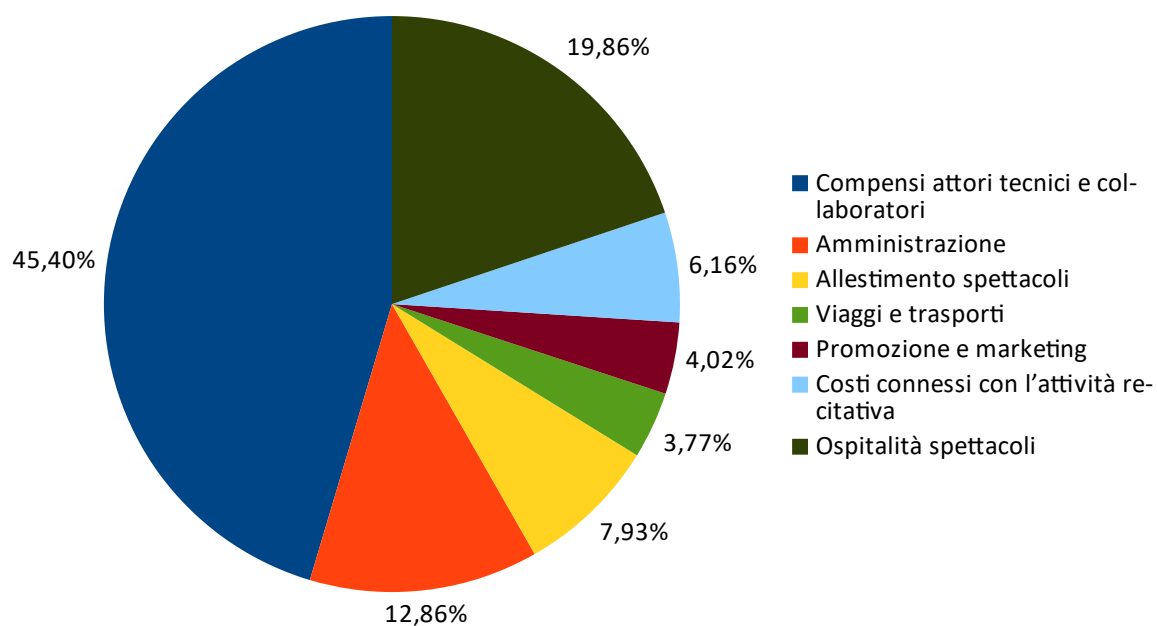
Per quanto riguarda, invece, i costi, le “spese in conto capitale” accertate sono state di 93mila €. Così come per i ricavi, le “spese in conto capitale” riguardano investimenti per l’attrezzatura.

I costi sono stati invece i seguenti: quasi poco più di 500mila € di costi amministrativi, le cui voci più importanti riguardano il personale amministrativo (retribuzioni lorde e TFR; 261mila €), uffici e magazzino (affitti dei magazzini e degli uffici, cancelleria, e altro; 73mila €) ed imposte e tasse (137mila €); poco meno di 1,8 milioni € di compensi per attori, tecnici e collaboratori; 315mila € di costi di allestimenti (comprendenti compensi per registi, scenografi, costumisti, light designer, e costi dei materiali scenotecnici per la costruzione delle scene); 150mila € di costi di viaggi e trasporti; 160mila € per marketing e promozione; poco meno di 245mila € di costi connessi con l’attività recitativa (facchinaggi, SIAE, trasporti degli abbonati, ticketing, Vigili del Fuoco); ed infine, 790mila € per le ospitalità (cachet di spettacoli prodotti da altri teatri e affitti delle sale per spettacoli ospitati).

Tabella 3.7: *Principali categorie di costo 2018*

Costi	Valore in €	Quota % rispetto al totale
Compensi attori, tecnici e collaboratori	1806003	45,40
Amministrazione	511.497	12,86
Allestimento spettacoli	315.500	7,93
Viaggi e trasporti	150.000	3,77
Promozione e marketing	160.000	4,02
Costi connessi con l'attività recitativa	245.100	6,16
Ospitalità spettacoli	790.000	19,86

Figura 3.4: *Principali categorie di costo 2018*



Nell'osservare i proventi, pare evidente come questi siano costituiti principalmente dai contributi versati dal Comune di Bolzano e dalla Provincia Autonoma di Bolzano, che da soli hanno versato nel 2018 il 54,97% dei proventi. Insieme allo Stato (14,17%) e gli altri Enti territoriali della Provincia Autonoma di Bolzano (1,29%), i contributi pubblici costituiscono il 70,44% dei proventi totali del TSB per il 2018. I ricavi propri del TSB (proventi teatrali e contributi da privati/sponsorizzazioni) costituiscono il 22,64% del totale dei proventi.

Tabella 3.8: *Incidenza di costo del personale e dei costi legati ad attività artistiche sul totale*

Costi personale interno (personale artistico, amministrativo e tecnico)	52,18%
Costi connessi all'attività artistica (personale artistico e tecnico esterno ed interno, allestimenti, ospitalità)	73,18%

Osservando, invece, i costi, è chiaro come la parte principale di queste sia costituita dal costo del personale interno del TSB: tra personale amministrativo e personale artistico (tecnici, attori, collaboratori), ben il 52,18% dei costi sostenuti dal Teatro Stabile di Bolzano riguarda il personale interno. Volendo andare ad osservare invece i costi legati più strettamente all'ambito artistico, ovvero quelli riguardanti paghe di attori, tecnici ed altri, i costi di allestimento (che come è stato detto includono sia materiali che retribuzioni di regista, scenografo ed altri) e i costi per l'ospitalità, queste vanno a comporre nel loro complesso il 73,18% del totale.

Considerando che nei costi di allestimento sono inclusi i compensi di figure artistiche o tecniche legate alla produzione degli spettacoli e che similmente i cachet che compongono in gran parte i costi di ospitalità includono a propria volta il costo costituito dalle paghe degli attori, è facile capire che la maggior parte dei costi sostenuti dal TSB durante la propria attività siano determinati dal personale, sia interno che esterno (ed in particolare quello artistico); costi che superano di gran lunga il 50% del totale. Il TSB è per questo aspetto conforme ad altri teatri stabili e più in generale, alle istituzioni che si occupano di spettacolo dal vivo: costi in gran parte dovuti al personale, non riducibili non potendo ridurre il personale artistico in particolare senza pregiudicare la qualità delle produzioni; costi verosimilmente destinati a crescere, non potendo trarre vantaggio dall'avanzamento tecnologico che beneficia altri settori ma risentendo di aumento di costo della vita ed inflazione (effetto Baumol).

Volendo confrontare i "ricavi propri" del TSB rispetto alle spese determinando quanto i primi riescano a coprire i costi e quindi il "tasso di autosufficienza" del teatro, si può determinare che esso corrisponde al 22,94%: i ricavi propri riescono quindi a coprire i costi del Teatro in questa percentuale. Da notare, tuttavia, che i proventi teatrali (quindi abbonamenti, biglietti ed incassi dei

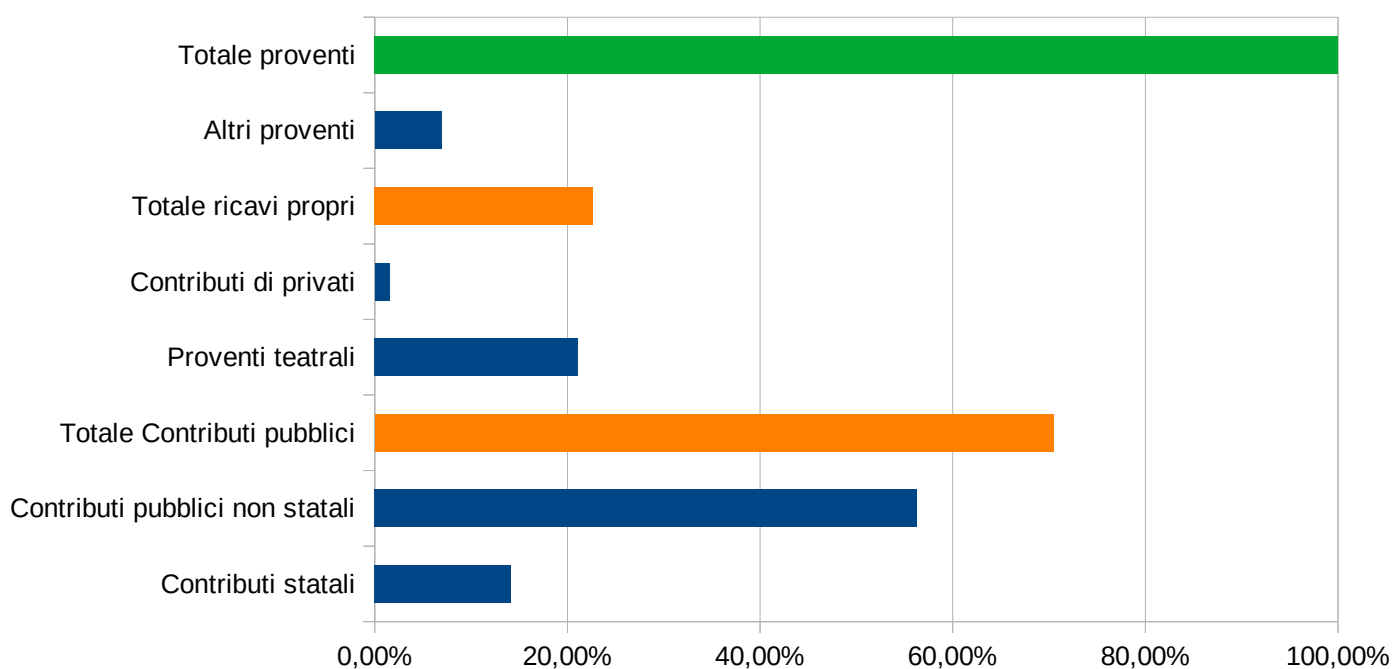


cachet di spettacoli venduti ad altri teatri) coprono i costi per il 21,39%; i contributi privati (provenienti da una sola fonte, la Fondazione Cassa di Risparmio/Stiftung Suedtiroler Sparkasse) coprono quindi i costi solo per l'1,55% del totale. Dovesse in futuro il TSB voler aumentare il proprio tasso di autosufficienza e ridurre la propria dipendenza dai contributi pubblici, o avere bisogno di ulteriori proventi, un buon modo per farlo potrebbe essere quello di cercare maggiori sponsorizzazioni e contributi da privati, dal momento che questi contributi rappresentano al momento una percentuale minima del totale.

Tabella 3.9: *Incidenza dei proventi 2018*

Contributi statali	14,17%
Contributi pubblici non statali	56,28%
<i>Totale contributi pubblici</i>	<i>70,45%</i>
Proventi teatrali	21,11%
Contributi di privati	1,53%
<i>Totale ricavi propri</i>	<i>22,64%</i>
Altri proventi	6,91%
<b>Totale proventi</b>	<b>100,00%</b>

Figura 3.5: *Incidenza dei proventi 2018*



Volendo invece osservare l'incidenza dei contributi dello Stato, si può osservare come questi corrispondano al 14,17% dei ricavi totali; i contributi invece degli altri enti pubblici territoriali – Provincia e Comune di Bolzano, più alcuni altri comuni più piccoli della Provincia – corrispondono al 56,28% dei ricavi totali: un valore percentuale pari a più del triplo di quello costituito dai contributi dello stato. Questa percentuale è di gran lunga superiore a quella richiesta sia dai requisiti per il FUS sia quanto determinato dallo statuto del TSB, che già dal 1991 impone che i soci forniscano contributi pari (globalmente) almeno al 100% di quanto versato dallo Stato.

I contributi pubblici nel loro complesso rappresentano invece il 70,45% dei ricavi totali; pertanto, se si può sicuramente affermare che il TSB dipende in larga parte da contributi pubblici, non si può certo affermare che dipenda fortemente dallo Stato, il quale fornisce contributi che rappresentano poco più di un decimo del totale – e che sono addirittura minori di quanto il TSB riesce ad ottenere autonomamente dalle proprie attività (proventi teatrali e contributi privati).

#### 3.4.5 I dati di performance 2019

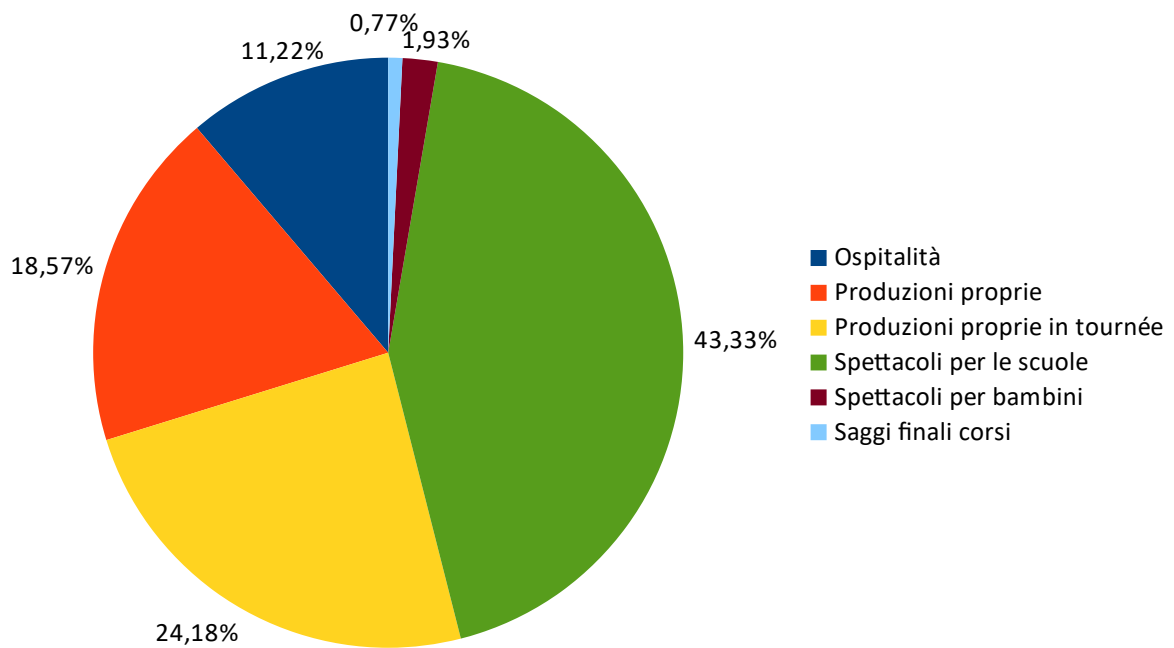
Nel 2019 sono stati fatti in totale 538 eventi rappresentati dal TSB o da esso prodotti, 517 dei quali sono stati spettacoli teatrali, dei quali 125 spettacoli prodotti dal TSB ma rappresentati presso altri teatri in occasioni di tournée.

Il numero di eventi del TSB rappresenta un aumento del 48,73% rispetto al 2018, aumento dovuto principalmente dall'aumento di repliche di spettacoli in tournée e di spettacoli per le scuole.

Tabella 3.10: *Gli spettacoli organizzati dal TSB nel 2019*

<b>Categoria di spettacolo</b>	<b>Numero</b>	<b>Valore %</b>
Ospitalità	58	11,22
Produzioni proprie	96	18,57
Produzioni proprie in tournée	125	24,18
Spettacoli per le scuole	224	43,33
Spettacoli per bambini	10	1,93
Saggi finali corsi	4	0,77
<b>Totale</b>	<b>517</b>	<b>100</b>

Figura 3.6: *Gli spettacoli organizzati dal TSB nel 2019*



Per quanto riguarda invece il numero di spettatori, nel 2019 il TSB ha avuto un totale di 141.540 spettatori, sommando quelli di ogni spettacoli ed evento culturale prodotto o co-prodotto dal TSB (comprendendo quindi rassegne, rappresentazioni di produzioni TSB ospitate da altri teatri, festival, eccetera); un aumento del 58,75% rispetto al 2018.

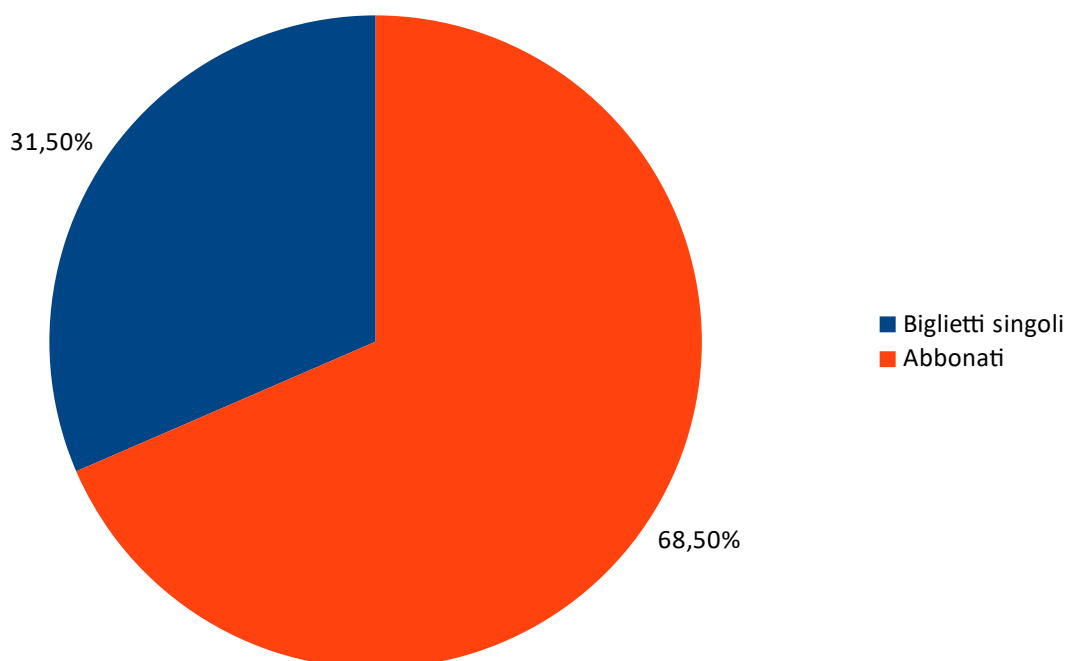
Rispetto agli spettatori accolti dal TSB in occasione delle proprie rappresentazioni nelle sale gestite bolzanine, nel 2019 i valori rimangono simili a quelli del 2018 (seppure con un aumento rispetto al 2018 pari al 8,72%) sia per numero totale che per la proporzione tra abbonati e spettatori muniti di biglietto singolo.

Si ricorda che come per il 2018, questo dato è da prendersi in senso relativo, dal momento che nella raccolta dati del TSB figurano nel conteggio dei biglietti singoli anche i biglietti omaggio o i cambi turno o posto degli abbonati.

Tabella 3.11: *Gli spettatori accolti nelle sale bolzanine gestite dal TSB nel 2019*

Tipologia di spettatori	Numero	Valore %
Biglietti singoli	10828	31,5
Abbonati	23552	68,5
Totale	34380	100

Figura 3.7: *Gli spettatori accolti nelle sale bolzanine gestite dal TSB nel 2019*



Rispetto al tasso di occupazione della capienza dei posti relativo al 2019, questo è pari al 90,47%, con quindi un aumento di circa 3 punti percentuali rispetto al 2018.

Tabella 3.12: *I prezzi dei biglietti e degli abbonamenti nella stagione 2019/2020*

	Min	Max
Prezzi dei biglietti singoli	6	26
Prezzi degli abbonamenti	20	140

Nella stagione 2019/2020 la politica dei prezzi di biglietti singoli ed abbonamenti del TSB era rimasta invariata rispetto all'anno precedente, con prezzi che vanno da un minimo di 6 € ad un massimo di 26 € per i biglietti singoli e da un minimo di 20€ ad un massimo di 140€ per gli abbonamenti annuali.

### 3.4.6 Il bilancio consuntivo 2019

Come per l'anno 2018, anche per l'anno 2019 il TSB fa uso del "Conto del patrimonio". Nell'anno 2019, il patrimonio netto (calcolato secondo il metodo descritto al paragrafo 3.4.4) era pari a 52.470,99€ - con quindi un calo di 29,84% rispetto all'anno precedente.

Nell'anno 2019, proventi e costi del TSB sono state di circa €6,4 milioni; escludendo le partite di giro (€ 1,6 milioni), circa €4,8 milioni.

Per quanto riguarda i proventi, 88mila € sono stati "entrate in conto capitale" (interamente residuo del 2018); per il TSB, le entrate in conto capitale rappresentano un investimento per l'acquisto di attrezzature, qualora dovessero esserci degli imprevisti che le riguardano.

Il resto dei proventi per il 2019 sono stati i seguenti: € 0,63 milioni di contributi dello Stato; € 1 milioni € di contributi dal Comune di Bolzano in quanto socio fondatore; € 1,4 milioni di contributi dalla Provincia Autonoma di Bolzano, sempre in qualità di socio fondatore; 67mila € di contributi da altri Enti pubblici territoriali (principalmente i Comuni della Provincia in cui si trova una delle sale gestite dal TSB, a copertura parziale dei costi causati dalle repliche in tali sale); 66mila di contributi da privati; € 1,2 milioni di proventi dell'attività teatrale, ed infine € 0,3 milioni di rimborsi e recuperi.

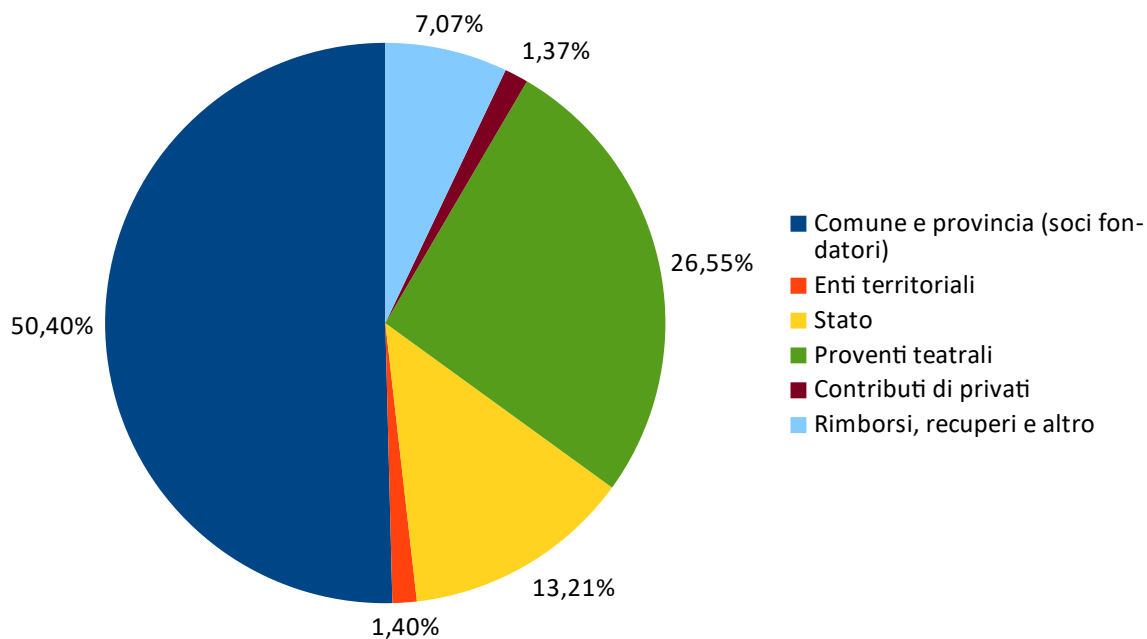
I proventi dell'attività teatrale includono i proventi delle attività tipiche del TSB, tra cui sia i ricavi di abbonamenti e biglietti singoli nelle sale gestite, sia i cachet ottenuti dalla vendita degli spettacoli prodotti dal TSB presso altri teatri.

Tabella 3.13: *Le principali categorie di proventi 2019*

Fonte	Valore in €	Quota % rispetto al totale
Comune e provincia (soci fondatori)	2422000	50,4
Enti territoriali	67219	1,4
Stato	634657	13,21
Proventi teatrali (sbigliettamento e vendita di spettacoli ad altri)	1275700	26,55

teatri)		
Contributi di privati	66000	1,37
Rimborsi, recuperi e altro	340100	7,07

Figura 3.8: Le principali categorie di proventi 2019



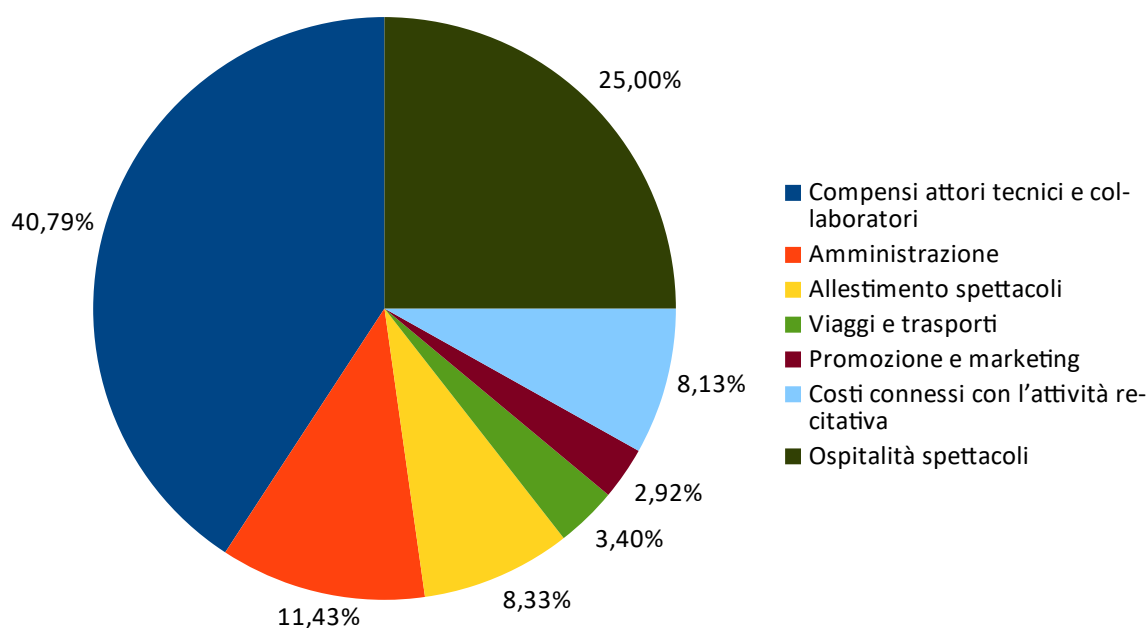
Per quanto riguarda, invece, i costi, le “spese in conto capitale” accertate sono state di 80mila € (di cui solo 5mila di competenza ed il resto residuo del 2018).

I costi sono stati invece i seguenti: quasi 549mila € di spese amministrative, le cui voci più importanti riguardano il personale amministrativo (retribuzioni lorde e TFR; 270mila €), uffici e magazzino (affitti dei magazzini e degli uffici, cancelleria, e altro; poco meno di 95mila €) ed imposte e tasse (142mila €); poco meno di 2 milioni € di compensi per attori, tecnici e collaboratori; 0,4 milioni € di costi per allestimenti (comprendenti compensi per registi, scenografi, costumisti, light designer, e costi dei materiali scenotecnici per la costruzione delle scene); 163mila € per viaggi e trasporti; 140mila € per marketing e promozione; poco meno di 0,4 milioni € di costi connessi con l'attività recitativa (facchinaggi, SIAE, trasporti degli abbonati, ticketing, Vigili del Fuoco); ed infine, 1,2 milioni € di costi per le ospitalità.

Tabella 3.14: *Principali categorie di costo 2019*

Costi	Valore in €	Quota % rispetto al totale
Compensi attori tecnici e collaboratori	1958393	40,79
Amministrazione	548923	11,43
Allestimento spettacoli	400000	8,33
Viaggi e trasporti	163100	3,40
Promozione e marketing	140000	2,92
Costi connessi con l'attività recitativa	390253	8,13
Ospitalità spettacoli	1200000	25,00

Figura 3.9: *Principali categorie di costo 2019*



Così come per il 2018, anche per il 2019 la parte principale dei costi è costituita dal costo del personale interno del TSB: ben il 46,41% del totale. Osservando i costi legati più strettamente all'ambito artistico, ovvero quelli riguardanti paghe di attori, tecnici ed altri, le spese di allestimento e le spese per l'ospitalità, questi vanno a comporre nel loro complesso il 74,12% dei costi totali.

In breve, per il 2019 così come per il 2018 e per il settore dello spettacolo dal vivo in genere, si conferma che la maggior parte dei costi sostenuti dal TSB riguardano il personale.

Tabella 3.15: *Incidenza di costo del personale e costi legati ad attività artistiche sul totale*

Costi personale interno (personale artistico, amministrativo e tecnico)	46,41%
Costi connessi all'attività artistica (personale artistico e tecnico esterno ed interno, allestimenti, ospitalità)	74,12%

Volendo determinare il "tasso di autosufficienza" del teatro, esso corrisponde nel 2019 al 27,94%, composto al 26,57% da proventi teatrali e al 1,37% da contributi di privati.

Rispetto al 2018 c'è quindi stato un aumento di circa 5% del tasso di autosufficienza, mentre la percentuale corrispondente ai contributi dei privati è leggermente calata (nonostante il contributo del 2019 sia in realtà stato di circa 5000€ superiore al 2018, il pareggio di bilancio del 2019 è stato raggiunto su una cifra molto superiore rispetto al 2018, abbassando quindi il valore percentuale del contributo privato).

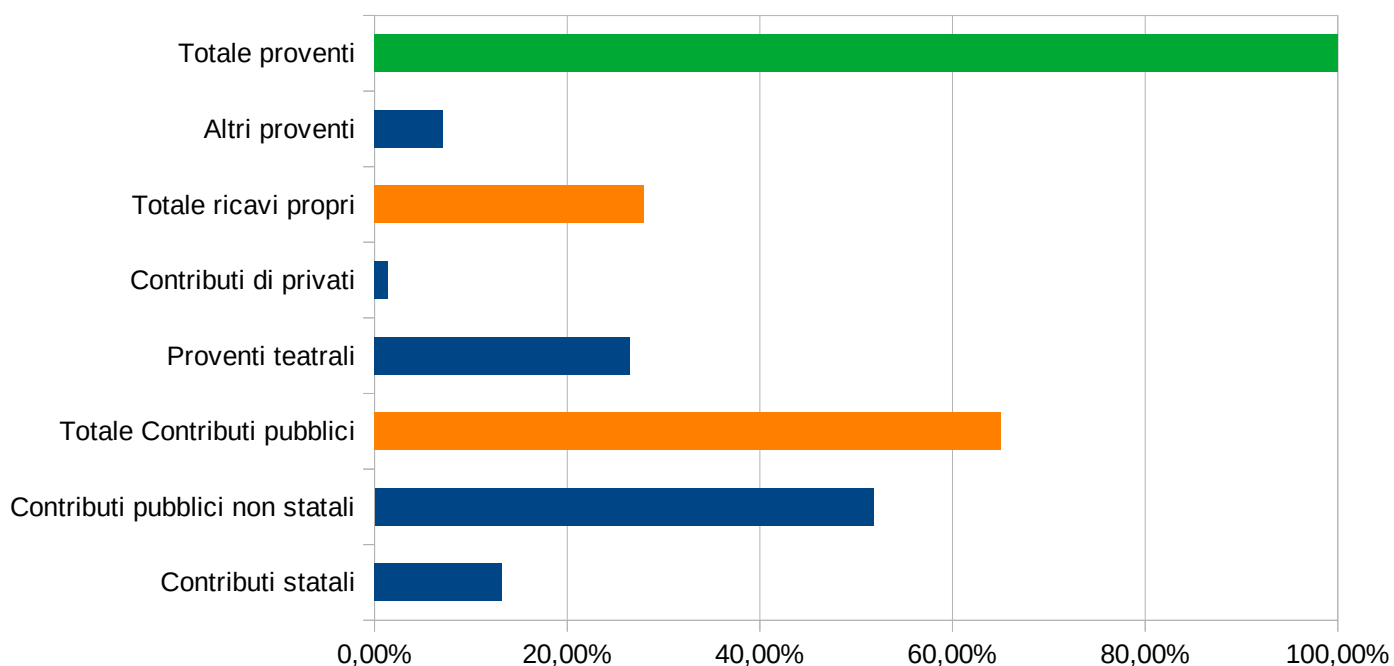
Quindi, pur essendoci stato un netto miglioramento nel 2019 per quanto riguarda l'autosufficienza del TSB, si conferma un contributo da privati relativamente basso e quindi come possibile ambito di miglioramento per la ricerca di fondi in caso di necessità.

Tabella 3.16: *Incidenza dei proventi 2019*

Contributi statali	13,21%
Contributi pubblici non statali	51,80%
<i>Totale Contributi pubblici</i>	<i>65,01%</i>
Proventi teatrali	26,55%
Contributi di privati	1,37%
<i>Totale ricavi propri</i>	<i>27,92%</i>
Altri proventi	7,07%
<b>Totale proventi</b>	<b>100,00%</b>



Figura 3.10: *Incidenza dei proventi 2019*



Volendo invece osservare l'incidenza dei contributi dello Stato, si può osservare come questi corrispondano al 13,21% dei ricavi totali; i contributi invece degli altri enti pubblici territoriali – Provincia e Comune di Bolzano, più alcuni altri comuni più piccoli della Provincia – corrispondono al 51,8% dei ricavi totali: anche nel 2019, così come già nel 2018, un valore percentuale pari a più del triplo di quello costituito dai contributi dello stato.

I contributi pubblici nel loro complesso rappresentano invece il 65,01% dei ricavi totali; quindi, così come per il 2018, i contributi versati dagli enti pubblici territoriali superano di gran lunga quelli richiesti per il FUS e dallo statuto del TSB – rispetto al 2018 vi è tuttavia una riduzione dell'importanza di questi rispetto a quelli versati dallo Stato; questo nonostante in realtà i contributi degli enti territoriali del 2019 siano superiori rispetto a quelli del 2018 – ma i contributi dello Stato hanno un incremento maggiore rispetto a quelli degli enti territoriali.

In breve, per il 2019 si conferma che il TSB dipende in larga parte da contributi pubblici, ed in particolare da quelli di enti pubblici locali; tuttavia rispetto al 2018, pur essendoci stato un aumento sia dei contributi dello Stato che di quelli degli enti pubblici locali, in proporzione l'aumento di quelli dello Stato è stato più significativo; ciononostante, le entrate dei contributi statali corrispondono a solo il 13,2% delle entrate correnti totali contro il 14,17% del 2018. Questo a causa del massiccio incremento dei proventi teatrali avutosi nel 2019 rispetto al 2018, come già

evidenziato dal superiore tasso di autosufficienza riscontrato nel 2019 rispetto al 2018.

Anche nel 2019 i contributi dello Stato corrispondono a poco più di un decimo del totale, e anche nel 2019 questi sono minori di quanto il TSB riesce ad ottenere autonomamente dalle proprie attività (proventi teatrali e contributi privati) – a maggior ragione, considerata la maggiore incidenza dei ricavi propri del TSB del 2019 rispetto al 2018 e la minore incidenza dei contributi statali.

### 3.5 *La stagione 2019/2020*

La stagione 2019/2020 era stata intitolata (ironicamente, visto lo svolgersi degli eventi) con lo slogan “Puoi restare quanto vuoi”, a sottolineare l’intenzione ed il desiderio del TSB di rendere il teatro un luogo familiare, in cui trovarsi a proprio agio in una maniera affine a quella di una situazione domestica; in breve non è individuabile un tema, come è stato per la stagione precedente e conformandosi così alla filosofia manageriale del direttore Zambaldi, che non desidera programmare le stagioni secondo un tema ma a seconda dei percorsi artistici degli artisti scritturati dal TSB o a seconda di quanto offre il panorama teatrale nazionale, selezionando gli spettacoli più interessanti secondo la direzione o più adeguati per il teatro.

Per il 2019/2020 era previsto un “ritorno alla normalità” per quanto riguarda le stagioni proposte, tornando ad avere la stagione “principale” chiamata semplicemente “La stagione” con 11 spettacoli che si tenevano principalmente al Teatro Comunale di Piazza Verdi, nella “Sala Grande”, e la stagione “minore” nuovamente chiamata “Altri percorsi” con 4 spettacoli ospitati nel “Teatro Studio” del Teatro Comunale. Era anche previsto un ritorno del “Wordbox” con 5 prove aperte nella Sala Prove del Teatro Comunale.

#### 3.5.1 *I titoli (originariamente) previsti*

Gli spettacoli della rassegna “Altri percorsi” si sono tenuti tutti tra il 4 e il 13 febbraio nel Teatro Studio. In ordine: *Socrate il sopravvissuto*, spettacolo di teatro di ricerca che combina il racconto di episodi di cronaca violenta con la filosofia antica e l’attualità, di Simone Derai e Patrizia Vercesi, per la regia di Simone Derai; *Cantico dei Cantici*, di e con Roberto Latini, che ne analizza le parole ponendo attenzione a poesia e onirismo; *Mio figlio era come un padre per me*, tragicommedia ambientata in Veneto che tratta del confronto generazionale e della fugacità del miracolo

economico del dopoguerra, di e con i fratelli Diego e Marta Dalla Via; ed infine *Cantiere Paolo Rossi*, uno “spettacolo-lezione aperta” di e con Paolo Rossi.

Per quanto riguarda invece gli spettacoli de “La Stagione”, la rappresentazione di tutti essi era prevista nella Sala Grande del Teatro Comunale di Piazza Verdi, con la sola eccezione di *Europa Cabaret* e *Gli ultimi giorni di Giuda Iscariota*, rispettivamente previsti nel Centro Culturale Trevie nel Teatro Studio.

Gli spettacoli de “La Stagione”, in ordine, sono stati dunque: *Europa Cabaret*, frutto di una collaborazione tra il Teatro Stabile di Bolzano, il Vereinigte Buehnen Bozen ed il teatro di Saragozza, ed indaga il concetto di Europa tramite due autori – Roberto Cavosi e Michele De Vita Conti – e due registi – Serena Sinigaglia e Carlos Martin.

*La Meraviglia*, di e con Andrea Castelli, che sfrutta il pretesto di due artisti rimasti chiusi in un teatro per raccontare frammenti di biografie nostalgiche; *Nel tempo degli dei – Il calzolaio di Ulisse*, di Marco Paolini e Francesco Nicolini, per la regia di Gabriele Vacis (nella stagione precedente presentato presso il TSB in forma di “Wordbox”), spettacolo sul mito, sull’uomo e sul divino; ha seguito *Elvira*, spettacolo di Brigitte Jacques Gallimard sull’attività artistica di Louis Jouvet, per la regia e partecipazione di Toni Servillo; *Rumori Fuori Scena*, regia di Valerio Binasco; *Dove eravamo rimasti*, uno spettacolo di e con Paolo Rossi che ne ripercorre il repertorio; *Si nota all'imbrunire* di Lucia Calamaro, che racconta la storia di un medico vedovo in pensione presso un paesino, visitato dai figli; *Tango del calcio di rigore*, di Giorgio Gallione, spettacolo tragicomico con Neri Marcorè dedicato ai rapporti tra calcio e potere; *Morte di un commesso viaggiatore*, regia di Leo Muscato, coprodotto da TSB e Teatro Stabile del Veneto; *La Gioia* di Pippo Delbono; *Il costruttore Solness*, regia di Alessandro Serra, con Umberto Orsini; *Gershwin Suite Schubert Frames*, spettacolo di danza della MM Contemporary Dance Company; e infine *Gli Ultimi Giorni di Giuda Iscariota* di Stephen Adly Guirgis, tradotto e diretto da Leo Muscato.

Inclusi nella rassegna del TSB ma, almeno per quanto riguarda le rappresentazioni bolzanine, esclusi da “La Stagione” ufficiale (ma inclusi nelle stagioni per i teatri, sempre gestiti dal TSB, di centri altoatesini minori come Vipiteno, Bressanone o Brunico), anche *La Casa Nova*, commedia goldoniana diretta da Giuseppe Emiliani con gli attori della compagnia “Giovani del Teatro Stabile del Veneto”; *Arlecchino servitore di due padroni*, altra commedia goldoniana con Natalino Balasso per la regia di Valerio Binasco; *Le allegre comari di Windsor*, regia di Serena Sinigaglia; *Della madre*,

di Mario Perrotta, spettacolo che tratta della figure della madre contemporanea e del proprio ruolo nella famiglia e società.

Per le scuole erano invece previsti gli spettacoli *Mamma Orsa*, *La battaglia dei Calzini*, *Biancaneve*, *L'omino del pane e l'omino della mela*, *Senzacoda - una storia sulla diversità*, *Fa' la cosa faticosa* e *Zanna bianca* per asili, scuole elementari e scuole medie, mentre per le scuole superiori *Europa Cabaret*, *Della madre*, *Gli ultimi giorni di Giudia Iscariota* e gli spettacoli in lingua tedesca *Shut up*, *Radetzkymarsch*, *A tribute to Giorgio*, prodotti dal Vereinigte Buehnen Bozen.

Infine, della rassegna "Wordbox" con i suoi spettacoli embrionali (talvolta prove aperte, talvolta letture del testo, talvolta altre forme ancora), hanno fatto parte *Romeo e Giulietta* di Babilonia Teatri, *Cantiere aperto della madre* di Mario Perrotta, *Wordbox – Fabulamundi* (parte di un progetto europeo per la promozione della drammaturgia contemporanea), *Wordbox – Nel bosco* di Carlotta Corradi, *Wordbox – Works* di Michele De Vita Conti.

Tabella 3.17: I titoli previsti per la stagione 2019/2020

La stagione	Altri percorsi	Wordbox	Fuori stagione	Spettacoli per bambini e ragazzi
<i>Europa Cabaret;</i> <i>La Meraviglia;</i> <i>Nel tempo degli dei – Il calzolaio di Ulisse;</i> <i>Elvira;</i> <i>Rumori Fuori Scena;</i> <i>Dove eravamo rimasti;</i> <i>Si nota all'imbrunire;</i> <i>Tango del calcio di rigore;</i> <i>Morte di un commesso viaggiatore;</i> <i>La Gioia;</i> <i>Il costruttore Solness;</i>	<i>Socrate il sopravvissuto;</i> <i>Cantico dei Cantici;</i> <i>Mio figlio era come un padre per me;</i> <i>Cantiere Paolo Rossi</i>	<i>Romeo e Giulietta;</i> <i>Cantiere aperto della madre;</i> <i>Wordbox – Fabulamundi;</i> <i>Wordbox – Nel bosco;</i> <i>Wordbox – Works</i>	<i>La Casa Nova;</i> <i>Arlecchino servitore di due padroni;</i> <i>Le allegre comari di Windsor;</i> <i>Della madre</i>	<i>Mamma Orsa;</i> <i>La battaglia dei Calzini;</i> <i>Biancaneve;</i> <i>L'omino del pane e l'omino della mela;</i> <i>Senzacoda - una storia sulla diversità;</i> <i>Fa' la cosa faticosa;</i> <i>Zanna bianca;</i> <i>Europa Cabaret;</i> <i>Della madre;</i> <i>Gli ultimi giorni di Giudia Iscariota;</i> <i>Shut up;</i> <i>Radetzkymarsch;</i> <i>A tribute to</i>

<i>Gershwin Suite Schubert Frames; Gli Ultimi Giorni di Giuda Iscariota</i>				<i>Giorgio</i>
---	--	--	--	----------------

### 3.5.2 Prima del Coronavirus: bilancio preventivo

Il conto economico del bilancio preventivo 2020 trovava il pareggio sulla cifra di 5.614.310 €, di cui correnti (proventi e costi) circa 4 milioni ed il restante in conto capitale e partite di giro.

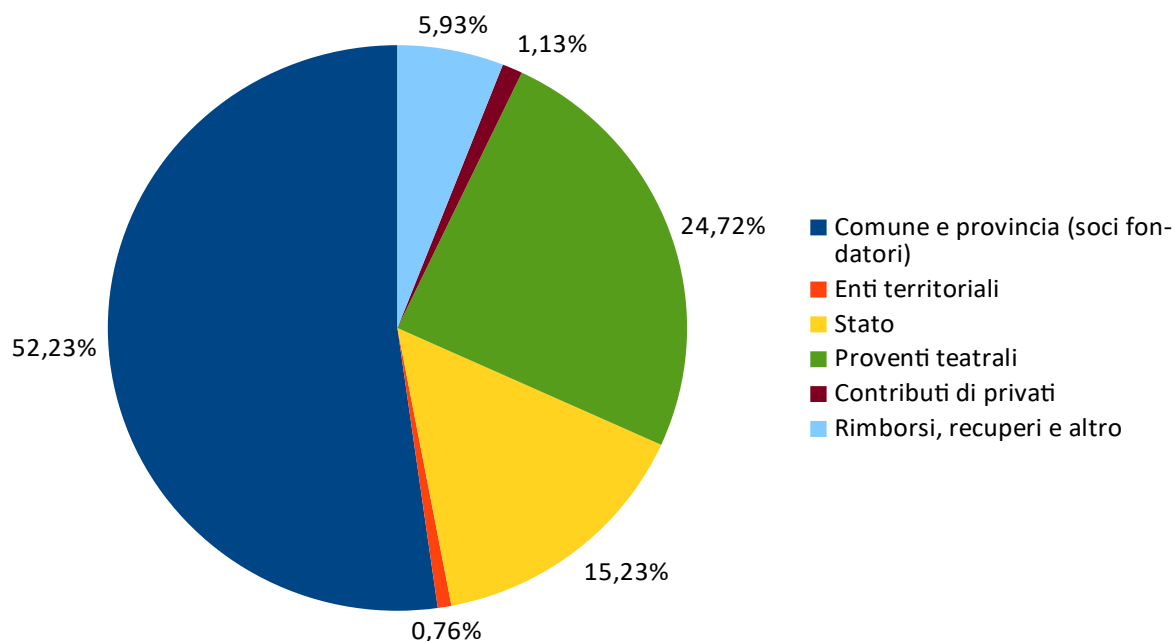
Tabella 3.18: *Le principali categorie di proventi previste per il 2020*

<b>Fonte</b>	<b>Valore in €</b>	<b>Quota % rispetto al totale</b>
Comune e provincia (soci fondatori)	2.112.000	52,23
Enti territoriali	30.900	0,76
Stato	616.025	15,23
Proventi teatrali	1.000.000	24,72
Contributi di privati	45.700	1,13
Rimborsi, recuperi e altro	240.100	5,93

I proventi previsti nel preventivo del 2020 erano suddivisi come segue: 610mila € di contributi dello Stato; € 1 milioni di contributi dal Comune di Bolzano in quanto socio fondatore; € 1,1 milioni di contributi dalla Provincia Autonoma di Bolzano, sempre in qualità di socio fondatore; 31mila € di contributi da altri Enti pubblici territoriali (principalmente i Comuni della Provincia in cui si trova una delle sale gestite dal TSB, a copertura parziale dei costi causati dalle repliche in tali sale); 46mila € di contributi da privati; € 1 milioni di proventi dell'attività teatrale, ed infine 240mila € di rimborsi e recuperi.

I proventi dell'attività teatrale includono i proventi delle attività tipiche del TSB, tra cui sia i ricavi di abbonamenti e biglietti singoli nelle sale gestite, sia i cachet ottenuti dalla vendita degli spettacoli prodotti dal TSB presso altri teatri.

Figura 3.11: Le principali categorie di proventi previste per il 2020

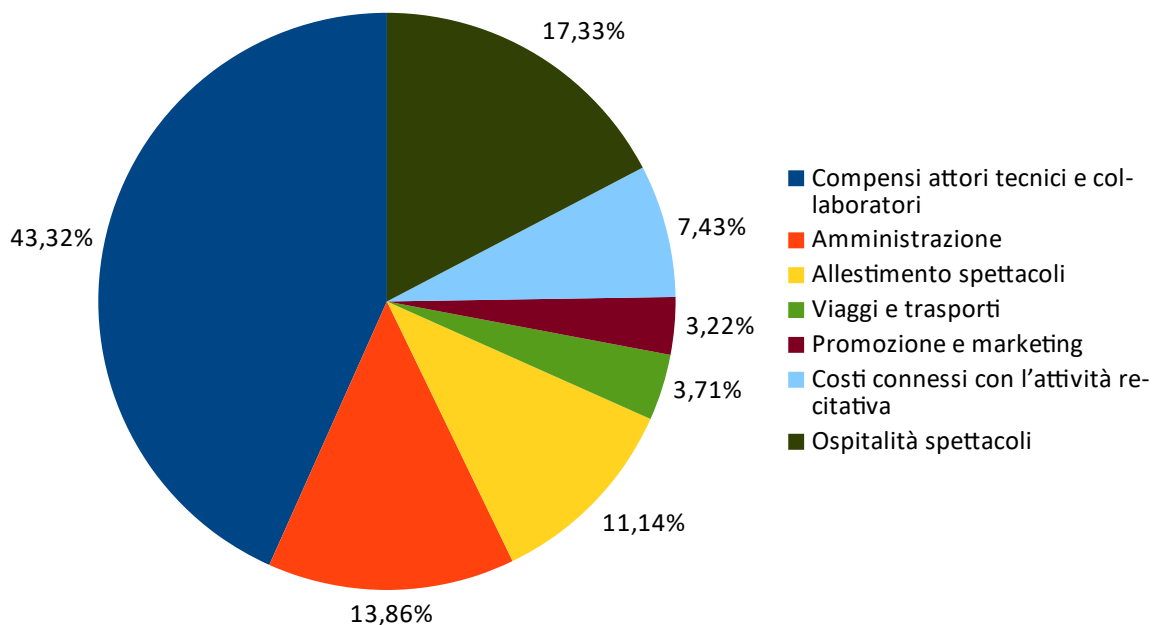


I costi previsti invece erano i seguenti: 560mila € di costi amministrativi, le cui voci più importanti erano 270mila € per il personale amministrativo, 105mila € per uffici e magazzino e 130mila € per imposte e tasse; poco meno di 1,75 milioni € di compensi per attori, tecnici e collaboratori; 450mila € di costi per allestimenti (comprendenti compensi per registi, scenografi, costumisti, light designer, e costi dei materiali scenotecnici per la costruzione delle scene); 150mila € per viaggi e trasporti; 130mila € per marketing e promozione; 300mila € di costi connessi con l'attività recitativa; 700mila € per le ospitalità.

Tabella 3.19: Principali categorie di costo previste per il 2020

Costi	Valore in €	Quota % rispetto al totale
Compensi attori tecnici e collaboratori	1750000	43,32
Amministrazione	560000	13,86
Allestimento spettacoli	450000	11,14
Viaggi e trasporti	150000	3,71
Promozione e marketing	130000	3,22
Costi connessi con l'attività recitativa	300000	7,43
Ospitalità spettacoli	700000	17,33

Figura 3.12: *Principali categorie di costo previste per il 2020*



Pur con alcune variazioni, le cifre del bilancio preventivo 2020 non sono lontane da quelle dei bilanci precedenti. Nel complesso, per il 2020 era previsto un bilancio in linea con quelli degli anni prima: un tasso di autosufficienza previsto del 25,88% (di cui 1,13% grazie ai contributi dei privati), contributi pubblici complessivamente pari al 68,21% del totale dei proventi ( e solo 15,23% dei proventi sono contributi statali), e ricavi propri superiori anch'essi ai contributi statali.

Infine, costi direttamente connessi con le attività recitative pari al 71,78% di quelle totali e relativi al personale (sia artistico che amministrativo) pari al 50% dei costi totali.

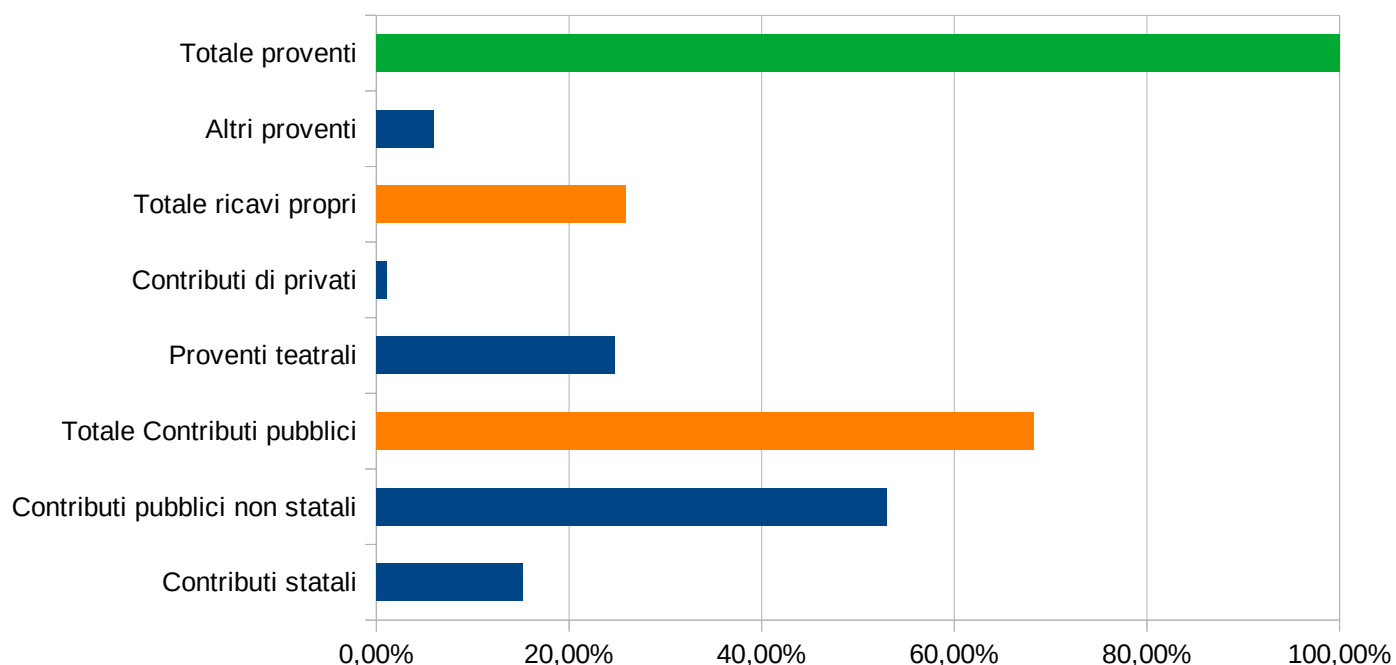
Tabella 3.20: *Incidenza di costo del personale e costi legati ad attività artistiche sul totale*

Costi personale interno (personale artistico, amministrativo e tecnico)	50,00%
Costi connessi all'attività artistica (personale artistico e tecnico esterno ed interno, allestimenti, ospitalità)	71,78%

Tabella 3.21: *Incidenza dei proventi previsti nel 2020*

Contributi statali	15,23%
Contributi pubblici non statali	52,98%
<i>Totale Contributi pubblici</i>	<i>68,21%</i>
Proventi teatrali	24,72%
Contributi di privati	1,13%
<i>Totale ricavi propri</i>	<i>25,85%</i>
Altri proventi	5,93%
<b>Totale proventi</b>	<b>100,00%</b>

Figura 3.13: *Incidenza dei proventi previsti nel 2020*



### 3.5.3 *La strategia prima del Coronavirus*

Gli obiettivi strategici inseriti dal TSB nel bilancio preventivo 2020 sono anche essi quelli individuati dall'armonizzazione rispetto a quelli indicati da Comune e Ministero.

In diversi casi si tratta della reiterazione o del proseguimento di obiettivi già individuati per l'anno precedente, e più in generale, per tutto il triennio 2018/2020.

Tra gli obiettivi generali per il 2020 figuravano i seguenti: qualificare il sistema di offerta produttiva con drammaturgia contemporanea, e quindi spettacoli basati su testi di autori viventi; sostenere



qualificare e diversificare la domanda, tramite laboratori per le scuole per studenti dai 3 ai 18 anni; realizzare un bilancio sociale rispetto alla relazione del teatro con il territorio; fornire agli utenti del TSB informazioni rispetto all'erogazione dei servizi offerti nonché degli standard di qualità che si intendono garantire; elaborazione e pubblicazione della Carta dei Servizi del TSB; eliminare differenze contabili significative e conseguente allineamento rispetto ai principi contabili comunali, tramite allineamento della struttura contabile con la contabilità economico/patrimoniale; adeguamento rispetto alle norme anticorruzione e sulla privacy, con particolare riguardo rispetto al whistleblowing; indicazione di almeno un obiettivo/indicatore di efficienza gestionale che comporti il contenimento dei costi di funzionamento o del personale a parità di output o un miglioramento del risultato a parità di costo; accorpamento con il Comune di Bolzano di sessioni formative rispetto agli aspetti di contabilità, amministrazione e protocollazione.

#### 3.5.4 Dopo il Coronavirus: dati di performance

I dati che seguono sono quelli relativi al 2020, aggiornati al 11/10/2020.

Nel 2020 sono stati prodotti dal TSB un totale di 252 eventi, 246 dei quali spettacoli teatrali.

Questi valori corrispondono ad un valore percentuale che oscilla tra circa il 75% ed il 46% degli anni precedenti (a seconda dell'anno e che si stiano considerando tutti gli eventi o solo gli spettacoli teatrali, in base a come indicato dalle tabelle 3.21 e 3.22).

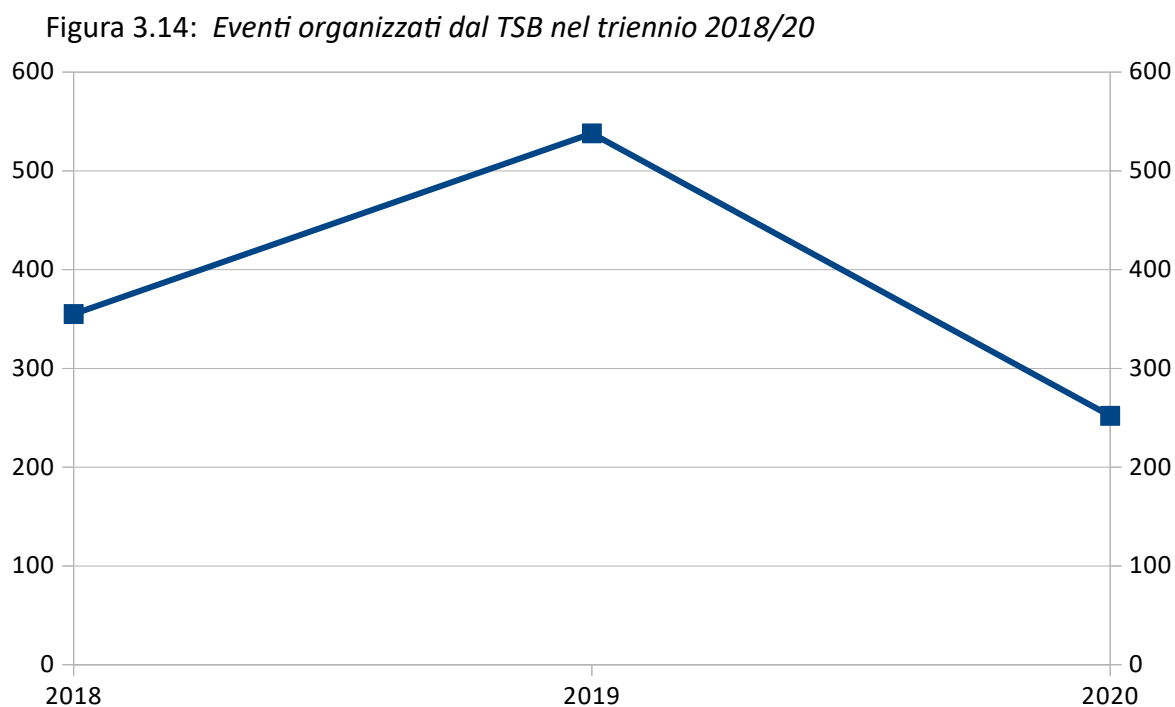
Tabella 3.22: *Gli spettacoli organizzati dal TSB nel 2020*

<b>Categoria di evento</b>	<b>Numero</b>	<b>Valore %</b>	<b>Valore % rispetto al 2018</b>	<b>Valore % rispetto al 2019</b>
Ospitalità	21	8,54	48,84	36,21
Produzioni proprie	55	22,36	51,89	57,29
Produzioni proprie in tournée	71	28,86	104,41	56,8
Spettacoli per le scuole	99	40,24	104,21	44,2
Spettacoli per bambini	0	0	0	0
Saggi finali corsi	0	0	0	0

Totale	246	100	75,69	47,58
--------	-----	-----	-------	-------

Tabella 3.23: *Totalità degli eventi organizzati dal TSB nel triennio 2018/20 e confronto*

2018	2019	2020	Valore% rispetto a 2018	Valore% rispetto a 2019
355	538	252	70,99	46,84



Per quanto riguarda invece il numero di spettatori, nel 2020 il TSB ha avuto un totale di 49299 spettatori, sommando quelli di ogni spettacoli ed evento culturale prodotto o co-prodotto dal TSB; osservando invece gli spettatori accolti dal TSB solo in occasione delle rappresentazioni nelle sale gestite bolzanine, nel 2020 questi sono stati 10.344, con la proporzione tra abbonati e spettatori muniti di biglietto singolo simile a quella degli anni precedenti (si ricorda ancora una volta che nel conteggio dei biglietti singoli il TSB tiene conto anche di biglietti omaggio e cambi di turno/di posto degli abbonati).

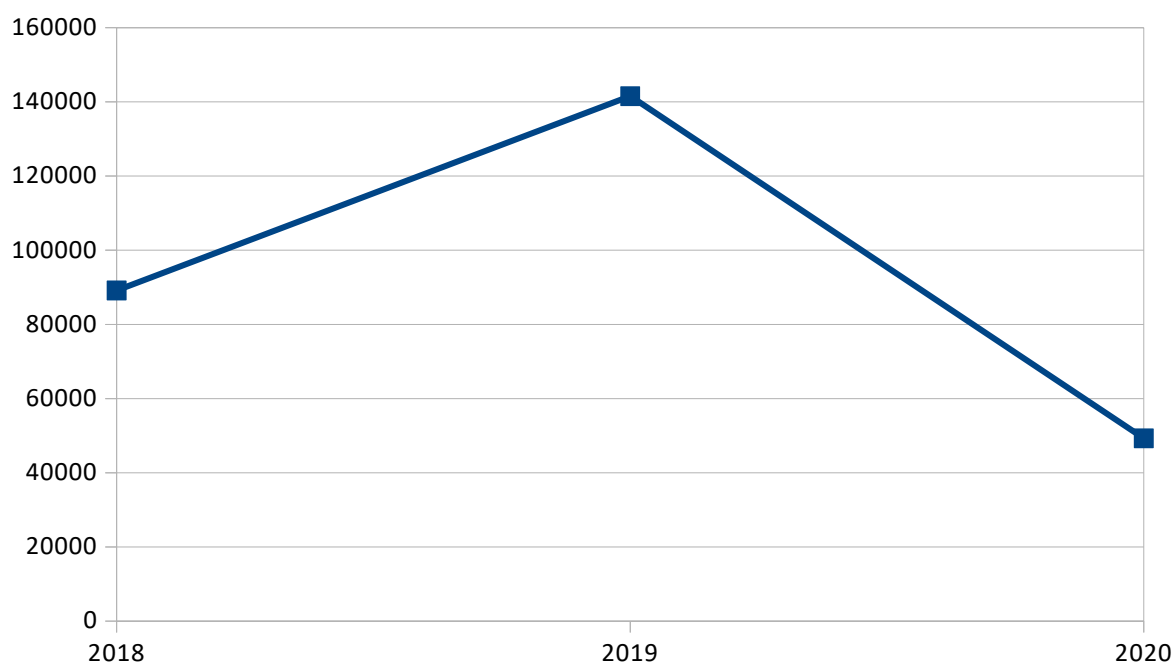
Tabella 3.24: *Gli spettatori accolti nelle sale bolzanine gestite dal TSB nel 2020*

Tipologia di spettatori	Valore	Valore %	Valore% rispetto al 2018	Valore% rispetto al 2019
Biglietti singoli	3439	33,25	33,05	31,76
Abbonati	6905	66,75	32,54	29,32
Totale	10344	100	32,71	30,09

Tabella 3.25: *Gli spettatori presenti a qualsiasi evento a cui il TSB ha collaborato*

2018	2019	2020	Valore% rispetto a 2018	Valore% rispetto a 2019
89161	141540	49299	55,29	34,83

Figura 3.15: *Spettatori presenti a eventi TSB nel triennio 2018/20*



Da notare come nel 2020 il valore percentuale degli spettatori rispetto agli anni precedenti non corrisponda al valore percentuale di repliche effettuate: dove il primo si aggira intorno ad un terzo di quanto registrato negli anni precedenti (per gli spettatori ospitati nelle sale bolzanine) o al 50% (per gli spettatori totali del 2018), le repliche effettuate hanno sempre un valore percentuale superiore a quello degli spettatori: repliche che si aggirano tra il 50% ed il 70% di quelle fatte negli anni precedenti.

Il motivo per cui il numero di spettatori non ha valori percentuali uguali o simili a quelli del numero di repliche è probabilmente da cercarsi nel fatto che anche quanto i teatri erano aperti e le rappresentazioni possibili, a causa del distanziamento sociale la capienza delle sale era di molto ridotta – andando ad ospitare, a parità di repliche, un numero di molto inferiore di spettatori.

A ulteriore conferma di questo, nel 2020 il tasso di riempimento della capienza è rimasto alto: esso è infatti pari al 91,91% – visto il numero di spettatori, questo tasso di copertura dei posti tanto alto non può essere giustificato che dal ridotto numero di posti disponibili secondo i decreti anti-covid vigenti al momento delle varie messe in scena.

Tabella 3.26: *I prezzi dei biglietti e degli abbonamenti nella stagione 2020/2021*

	Min	Max
Prezzi dei biglietti singoli	6	15
Prezzi degli abbonamenti	///	///

Infine, per quanto riguarda la politica dei prezzi del TSB, è stato deciso che per la stagione 2020/2021 i prezzi dei biglietti subiranno una variazione rispetto agli anni precedenti: il TSB ha infatti giudicato opportuno rimuovere gli abbonamenti ed affidarsi unicamente ai biglietti singoli, i quali hanno a propria volta ricevuto una riduzione nel prezzo per favorire una maggiore presenza di spettatori (compatibilmente con le norme anti-covid), ed in particolare di chi potrebbe essere in una situazione economica svantaggiosa: con un prezzo minimo invariato di 6 € (in base a postazione e possibili riduzioni per l'età), il prezzo massimo di un biglietto singolo di uno spettacolo rappresentato al TSB è per la stagione 2020/2021 di 15 €, contro i 26 € degli anni precedenti.

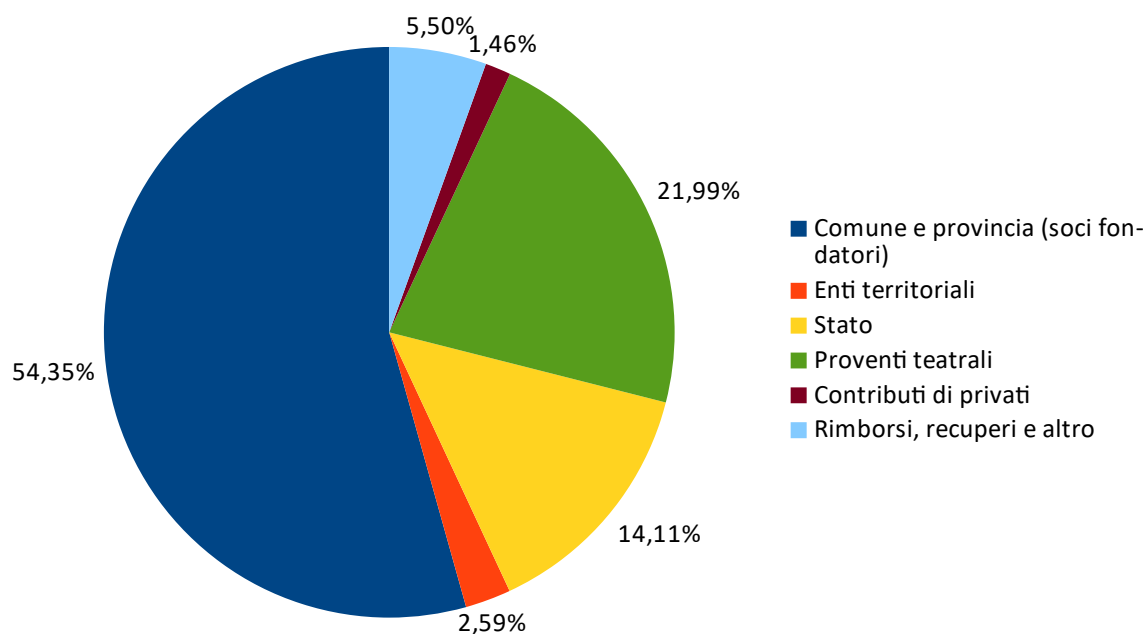
### 3.5.5 *Dopo il Coronavirus: prima variazione di bilancio*

Nel conto economico della prima variazione di bilancio del preventivo 2020, che è stata approvata a settembre 2020, i numeri relativi a partite di giro sono rimasti invariati; i proventi e costi rimanenti invece ammontano a circa 4,3 milioni di € – con quindi un aumento, sia per i proventi che per i costi, di circa 320mila € rispetto a quanto originariamente preventivato.

Tabella 3.27: Le principali categorie di proventi 2020

Fonti	Valore in €	Quota % rispetto al totale	Variazione in € rispetto al preventivo	Variazione % rispetto al preventivo
Comune e provincia (soci fondatori)	2372000	54,35	+260000	+12,3
Enti territoriali	113030	2,59	+82630	+271,8
Stato	616025	14,11	+0	+0
Proventi teatrali	960000	21,99	-40000	-4
Contributi di privati	63700	1,46	+18000	+39,4
Rimborsi, recuperi e altro	240100	5,50	+0	+0

Figura 3.16: Le principali categorie di proventi 2020



Per quanto riguarda i proventi, questa variazione ha interessato i contributi forniti dal Comune di Bolzano, che hanno subito un incremento di 60.000€, i contributi della Provincia di Bolzano, che

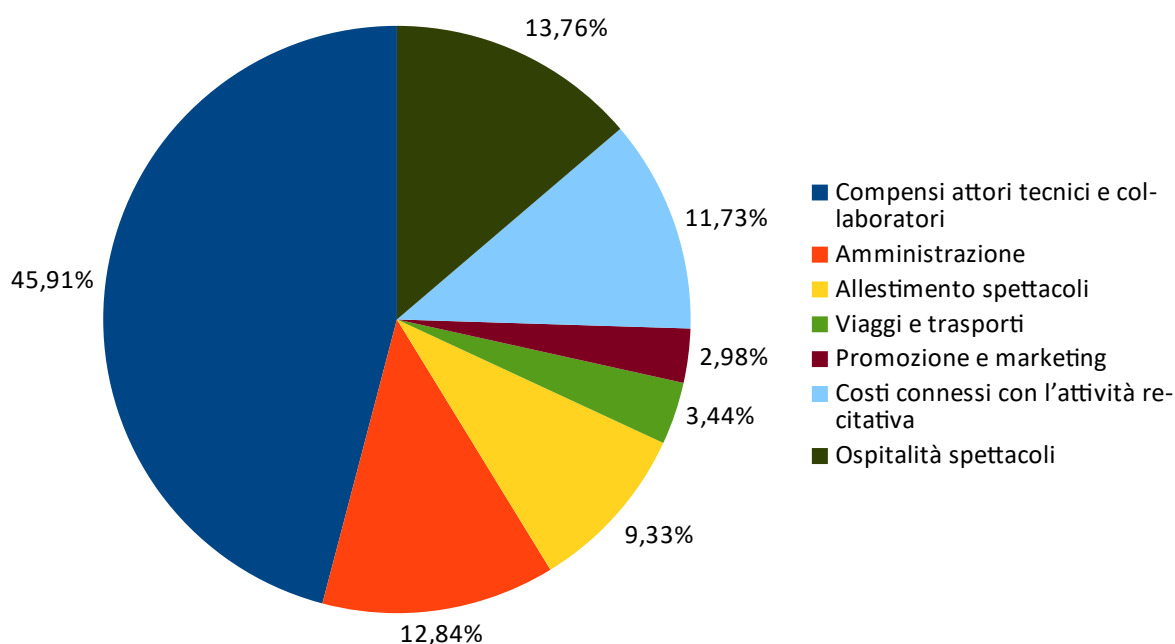
hanno subito un incremento di 200.000 €, i contributi da privati, incrementati di 18.000€, i contributi di altri enti pubblici territoriali, aumentati di 82.630 €, ed infine i proventi dall'attività teatrale, che hanno visto una riduzione di 40.000€.

Per quanto riguarda invece i costi, l'incremento maggiore lo ha visto la voce relativa ai compensi di attori, tecnici e collaboratori: 251.852,06€. Seguono i costi connessi alle attività recitative, aumentati di 211.300 €. Si sono viste invece ridotti i costi per gli allestimenti di spettacoli, di 43.000€, e quelli relativi alle ospitalità di spettacoli, ridotti di 100mila €.

Tabella 3.28: *Principali categorie di costo 2020*

<b>Costi</b>	<b>Valore in €</b>	<b>Quota % rispetto al totale</b>	<b>Variazione in € rispetto al preventivo</b>	<b>Variazione % rispetto al preventivo</b>
Compensi attori tecnici e collaboratori	2001852	45,91	+251852	+14,4
Amministrazione	560000	12,84	+0	+0
Allestimento spettacoli	407000	9,33	--43000	-9,6
Viaggi e trasporti	150000	3,44	+0	+0
Promozione e marketing	130000	2,98	+0	+0
Costi connessi con l'attività recitativa	511300	11,73	+211300	+70,4
Ospitalità spettacoli	600000	13,76	-100000	-14,3

Figura 3.17: *Principali categorie di costo 2020*



Pur parlando ancora di cifre in parte provvisorie, trattandosi della variazione di bilancio del preventivo, è già possibile osservare come l'effetto del Coronavirus abbia avuto un effetto relativamente minore sul bilancio del Teatro per l'anno 2020: una variazione di circa il 7%.

Nello specifico, è curioso osservare come la riduzione dei costi per gli allestimenti di spettacoli sarebbe già da sola quasi sufficiente a bilanciare la riduzione dei proventi dati dai proventi teatrali; considerando anche la riduzione delle spese dovute alle ospitalità, i mancati costi superano di gran lunga i mancati proventi.

Ciononostante, la prima variazione di bilancio va in pareggio su una cifra superiore – seppure di (relativamente) poco – rispetto al bilancio preventivo originale; e questo è dovuto alle strategie e progetti (di cui si parlerà a breve) adottati o promossi dal TSB per fare fronte al lockdown sia durante il lockdown stesso che immediatamente dopo, per riprendere le attività interrotte dal lockdown “salvando il salvabile” in alcuni casi e creando qualcosa di completamente nuovo in altri.

### 3.5.6 *La strategia per far fronte al Coronavirus e le modifiche alla programmazione*

La strategia del TSB per far fronte al Coronavirus ha dovuto far fronte a diversi problemi, sia naturalmente di tipo economico che di tipo “artistico”, relativi cioè alla finalità del TSB di diffondere la cultura teatrale italiana.

A causa del lockdown, infatti, non è stato possibile rappresentare 32 repliche serali di spettacoli (sia produzioni proprie che ospitalità) nelle sale gestite dal TSB e non sono state effettuate ben 118 repliche di produzioni del TSB in tournée previste presso altri teatri.

A partire da *Morte di un commesso viaggiatore*, buona parte o l'intera delle repliche degli spettacoli previsti (incluso quindi *La Gioia*, *Il Costruttore Solness*, *Gershwin Suite Schubert Frame*, *Gli ultimi giorni di Giuda Iscariota*) non sono state rappresentate.

Oltre a ciò, è stata completamente cancellata la produzione dello spettacolo "Gli ultimi giorni di Giuda Iscariota" di Stefen Adly Guirgis per la regia di Leo Muscato; sarebbe dovuto essere rappresentato a Bolzano in 18 repliche.

Piccola nota positiva in questo disastroso bilancio di repliche non effettuate, è il recupero parziale della mini-tournée regionale prevista per *La Meraviglia* di Andrea Castelli: grazie al rilassamento del lockdown avutosi a fine primavera e inizio estate, è stato possibile per il TSB rappresentare *La Meraviglia* in alcuni dei teatri in cui era inizialmente previsto, sia pure naturalmente nel rispetto di tutte le norme anti-covid al momento vigenti – con, quindi, una presenza di pubblico molto ridotta rispetto alle possibilità tecniche.

Nonostante questo massiccio numero di repliche serali non rappresentate, dovendo riassumere la strategia del TSB in due parole queste sarebbero "non fermarsi". Durante tutto il periodo di emergenza, il Teatro Stabile di Bolzano ha infatti emesso bandi, prodotto spettacoli ed in generale continuato la propria attività nei limiti del possibile. Così facendo ha permesso a diverse persone, tra artisti e personale amministrativo, di poter continuare lavorare anche durante il periodo di lockdown (circa 60 – quasi il numero di persone che lavorano per o con lo stabile durante periodi di normalità).

Dal punto di vista economico/finanziario, il COVID-19 ha lasciato il TSB in una situazione quasi invariata (relativamente alla stagione in corso, perlomeno): buona parte delle entrate del TSB gli vengono destinate (da MIBACT e soci fondatori) a inizio anno – ed essendo la crisi del Coronavirus scatenatasi nel pieno della sua forza tra fine febbraio ed inizio marzo, questo ha significato un impatto meno significativo sulle entrate del TSB di quanto non sarebbe potuto essere altrimenti. Per aiutare il Teatro a fare fronte alla pandemia, vi è anzi stata una "accelerazione di liquidità" da parte sia dei soci fondatori che da parte del Ministero, che hanno fatto in modo di erogare più velocemente i contributi già destinati al TSB (e, nel caso del Ministero, anche agli altri Teatri d'Italia).



Discorso simile per gli abbonamenti del TSB; il Teatro fa fortemente affidamento, come strategia operativa per la diffusione della cultura teatrale, sugli abbonamenti alla stagione teatrale proposta dal TSB fatti a inizio anno e validi per tutta la stessa. Rispetto ai rimborsi richiesti dagli abbonati per gli spettacoli che sono stati cancellati a causa del Coronavirus, il TSB, seguendo le indicazioni del Ministero, ha adottato la politica dei *voucher*, fornendo buoni validi per l'acquisto dei biglietti di spettacoli futuri – il che ha permesso al TSB di ammortizzare la perdita degli introiti degli abbonamenti sulla stagione successiva, evitando una perdita per l'anno e la stagione in corso. Va anche detto che le richieste di rimborso da parte degli abbonati sono state relativamente poche, forse per senso di solidarietà nei confronti di un Teatro che, con i suoi più di 70 anni di attività, è caro agli abitanti del proprio territorio.

Vi è stato naturalmente un mancato guadagno per quanto riguarda la vendita di biglietti singoli per tutti gli spettacoli, sia in stagione che fuori stagione, che sono stati cancellati dal TSB; tuttavia, data la natura degli spettacoli dal vivo e gli importanti costi di produzione che superano di gran lunga i ricavi ottenuti dalla vendita dei biglietti, la mancata produzione e conseguente mancato sbigliettamento hanno costituito in realtà un utile anziché una perdita per il TSB.

Naturalmente, essendo il fine principale di un Teatro ad iniziativa pubblica non la generazione di un utile ma bensì la diffusione della cultura teatrale (pur, beninteso, senza perdere di vista la sostenibilità economica), un utile di questo genere non può che essere indesiderato.

Per questo motivo, le uscite sono state formulate in maniera diversa, ed i fondi a disposizione sono stati impegnati su nuovi progetti – con, eventualmente, la riserva di dover restituire ai soci fondatori quanto non utilizzato entro fine anno.

Un ambito che ha subito una importante variazione è stato quello relativo alle politiche giovanili: a partire dal lockdown, tutti gli spettacoli per bambini sono stati annullati, senza possibilità di ripresa successiva: questo ha fatto sì che ben 63 repliche di quelle previste nella stagione dedicata alle scuole non siano state rappresentate.

Per questo motivo il Teatro Stabile ha emesso un bando per spettacoli "tascabili" da portare direttamente nelle classi delle scuole, una volta riaperte: 16 spettacoli con pochi attori e di durata breve (50 minuti, equivalenti ad un'ora scolastica) fatti su una serie di argomenti scelti dal TSB e resi noti tramite il bando, per continuare l'attività del TSB di alfabetizzazione teatrale della popolazione più giovane.

Naturalmente gli spettacoli di questa iniziativa pur sfruttando i fondi ottenuti durante l'anno 2020

originariamente destinati alla stagione 2019/2020, verranno messi in scena durante la stagione 2020/2021.

Nell'emettere questo bando, il TSB ha continuato a lavorare per la propria finalità di educare la giovane popolazione altoatesina ed ha contribuito a fornire lavoro ad artisti locali – pur essendo gli spettacoli nelle classi previsti per settembre ed oltre, la fase di creazione ed approvazione del progetto si sono naturalmente svolte ben prima, così come le prove: nelle fasi più rigide del lockdown la progettazione è avvenuta per via telefonica, e man mano che le contromisure anti-covid si alleggerivano è stato possibile lavorare in maniera più “tradizionale” a questi spettacoli.

Rimanendo sempre sull'argomento delle politiche giovanili, a dover cambiare in maniera sostanziale sono anche stati i corsi di teatro; in questo caso tuttavia, eccetto l'annullamento dei saggi finali, i corsi di teatro hanno continuato a svolgersi facendo uso delle nuove tecnologie di telecomunicazione e videoconferenza.

Facendo invece *uso dei social media*, il TSB ha prodotto l'iniziativa “Diari di un artista in cattività”, un progetto editoriale inedito in cui gli artisti Paolo Rossi e Fausto Paravidino – che da anni collaborano con il TSB – hanno creato delle serie narrative pubblicate sugli account social del TSB in cui parlavano di arte e della situazione durante il lockdown.

Sempre attraverso *l'utilizzo delle nuove tecnologie*, il TSB – in collaborazione con altri Teatri del Triveneto – ha aderito all'iniziativa chiamata “Una stagione sul sofà”, che ha consistito nel mettere gratuitamente a disposizione del pubblico registrazioni di spettacoli prodotti dai teatri aderenti a questa iniziativa tramite portali online – youtube in primis.

Nel rendere disponibili queste registrazioni altrimenti fatte per motivi di archiviazione interna il TSB e gli aderenti a “Una stagiona sul sofà” hanno chiaramente fatto uno sforzo di continuare la diffusione della cultura teatrale nella popolazione, che rimane sempre e comunque l'obiettivo principe dei Teatri pubblici.

Ciò detto, senza approfondire la discussione di se e quanto abbia senso parlare di spettacolo dal vivo quando questo smette di essere dal vivo (non essendo l'argomento principale di questa tesi, per quanto collegabile), ad avviso del direttore Zambaldi iniziative di questo tipo possono tuttalpiù “tenere vivo il ricordo del teatro”. L'eventualità di fare spettacoli in streaming o sfruttando in altro modo le nuove tecnologia, viene definito dal direttore Zambaldi “un bel progetto sulla carta”,

rimanendo dell'opinione che non ci sia una sostituzione dell'atto e che nel momento in cui non ci si può incontrare, il teatro non possa esistere.

Rimane tuttavia per il direttore l'imperativo di garantire il servizio, anche in situazioni in cui l'incontro è limitato, arrivando anche alla scelta controproducente di fare spettacoli per poche persone – d'altra parte, come visto in precedenza il tasso di autosufficienza del TSB si aggira intorno al 20%; il TSB e più in generale i teatri pubblici italiani escono dalla logica privatistica del profitto. Dato questo presupposto, ridurre le entrate date dagli sbigliettamenti degli spettacoli ridurrebbe senza alcun dubbio il tasso di autosufficienza ma permetterebbe comunque l'erogazione del "servizio teatrale"; si tratta quindi di ripensare all'attività teatrale in un modo che sia compatibile con le norme di distanziamento sociale, per esempio ripensando l'utilizzo o la morfologia delle sale teatrali o, come si vedrà nel paragrafo che segue, proponendo metodi diversi per rappresentare gli spettacoli teatrali.

### 3.5.7 *Due esempi di produzione post-covid: Fuori! Microteatro on the road e Verso Dante*

Subito dopo il COVID, un progetto che ha subito modifiche in corsa è stato: *Fuori! Microteatro on the road*. Si è trattato di una produzione fatta per festeggiare i 70 anni del Teatro Stabile di Bolzano, sin da subito pensato per essere "itinerante" e portato in giro per la provincia di Bolzano.

Questo spettacolo, fatto con la compagnia di Paolo Rossi (per l'occasione scritturata e inserita nella compagnia del Teatro Stabile), è stato rappresentato tra il 14 settembre e l'11 ottobre 2020 in varie piazze (e teatri, quando le temperature erano troppo rigide per fare altrimenti) di Bolzano e dintorni.

Il principale cambiamento dovuto al COVID è stato rispetto all'ambiente in cui lo spettacolo si è tenuto: inizialmente pensato all'interno di un tendone (simile a quelli da circo, ambito con il quale Paolo Rossi si è sempre sentito legato), le norme di distanziamento sociale hanno costretto a rimuovere il tendone – il cui ambiente, piccolo e difficilmente arieggiabile, sarebbe stato pericoloso per quanto riguarda la diffusione del virus tra gli spettatori. È stato invece fatto uso di un palco trasportabile, sedie per gli spettatori (comuni sedie in plastica da giardino, 80 in totale) posizionate ad un metro di distanza tra loro (secondo quanto determinato dal decreto in vigore al momento), ed un container da trasporto per fare da "backstage" e camerino per gli attori.

Fortunatamente, l'ideazione originale di questo spettacolo era già relativamente compatibile con le norme anti-covid, a parte alcuni accorgimenti che nel grande schema delle cose possono essere

considerati minori. Ciò che evidenzia questa iniziativa in particolare, è che fare spettacoli all'aperto, purché facendo in modo che gli spettatori siano sufficientemente distanziati gli uni dagli altri, è una possibile soluzione per poter continuare ad erogare il servizio teatrale; si è trattato infatti di un modello usato, in maniera più o meno costante, da altri artisti ed istituzioni: per esempio nella città di Bolzano, per tutto il periodo estivo si sono tenuti spettacoli, prodotti sia da TSB che dal Teatro Cristallo, nelle piazze e parchi della città.

Ciò che ha inoltre evidenziato, è che le condizioni atmosferiche e di temperatura legate alle stagioni non sono più trascurabili: nel caso proprio di *Fuori! Microteatro on the road*, alcune serate sono state cancellate o trasferite in ambienti chiusi a causa di maltempo o temperature rigide. Secondo alcuni professionisti teatrali, il dover conciliare le norme anti-covid e le necessità date dagli agenti atmosferici potrebbe avere come possibile soluzione "l'invertire" le stagioni teatrali: anziché tenersi nei mesi più freddi, tra ottobre e marzo, si terrebbero tra aprile e settembre, così da poter rappresentare spettacoli all'aperto senza dover temere le temperature invernali.

Tabella 3.28: *Variazioni nel budget di progetto "Fuori! Microteatro on the road"*

Fondi inizialmente stanziati per il progetto	Fondi effettivamente utilizzati per il progetto	Variazione %
180.000€	159.000€	-11,67%

*Verso Dante* è invece un progetto programmato per il 2021 (ma già attuato, nella sua fase di ricerca e sviluppo, nel 2020), in occasione delle celebrazioni per il settimo centenario della morte del poeta; di questo progetto fanno parte tre principali "sezioni": la prima relativa alla produzione e realizzazione di laboratori e spettacoli "tascabili" per le scuole, la seconda relativa alla programmazione di un "teatro diffuso" in forma di "cabine di decompressione poetica", e la terza relativa alla produzione di uno spettacolo dedicato a Dante Alighieri.

Tabella 3.29: *Suddivisione del budget di progetto "Verso Dante" tra le sezioni*

Tascabili		Cabine		Spettacolo		Totale	
€	%	€	%	€	%	€	%
87000	42,03	45000	21,74	75000	36,23	207000	100

Gli spettacoli tascabili replicano il modello di quelli già previsti e prodotti dal TSB durante il primo lockdown, cambiando il tema in modo che sia attinente alle celebrazioni per Dante; per quanto riguarda invece le “cabine di decompressione poetica”, si tratta di un progetto che, facendo tesoro dell’esperienza del TSB ottenuta con il progetto di *Fuori! Microteatro on the road*, ne ripropone il modello – spettacoli che si spostano per le piazze del territorio per pubblici ridotti, all’aperto e in sicurezza – sostituendo il container usato dalla compagnia di Paolo Rossi con delle “cabine”, non dissimili a quelle telefoniche, per un minore impatto urbano, in cui le voci registrate di attori leggono canti della Commedia dantesca.

Con un importo complessivo previsto di 207mila €, 87mila di questi sono destinati alla sola retribuzione degli attori (più oneri e personale amministrativo) della parte relativa agli spettacoli tascabili; 45mila invece sono per la cabine di decompressione poetica, le cui voci più importanti sono regia (8480€, 2620€ oneri), artisti (7500€, 2400€ oneri), e noleggio cabine e sanificazione (2400€); 75mila €, infine, per la produzione dello spettacolo su Dante Alighieri, in cui le voci più importanti sono quelle relative alle risorse artistiche (61.880€, tra imponibile e contributi del teatro).

Tabella 3.30: *Principali aggregati del budget di progetto “Verso Dante” – sezione spettacolo*

<b>Categoria</b>	<b>Valore in €</b>	<b>Valore %</b>
Risorse artistiche	61880€	82,51
Materiale tecnico, di scena e costumi	11920€	15,89
Affitto sala prove	1200€	1,6
Totale	75000€	100

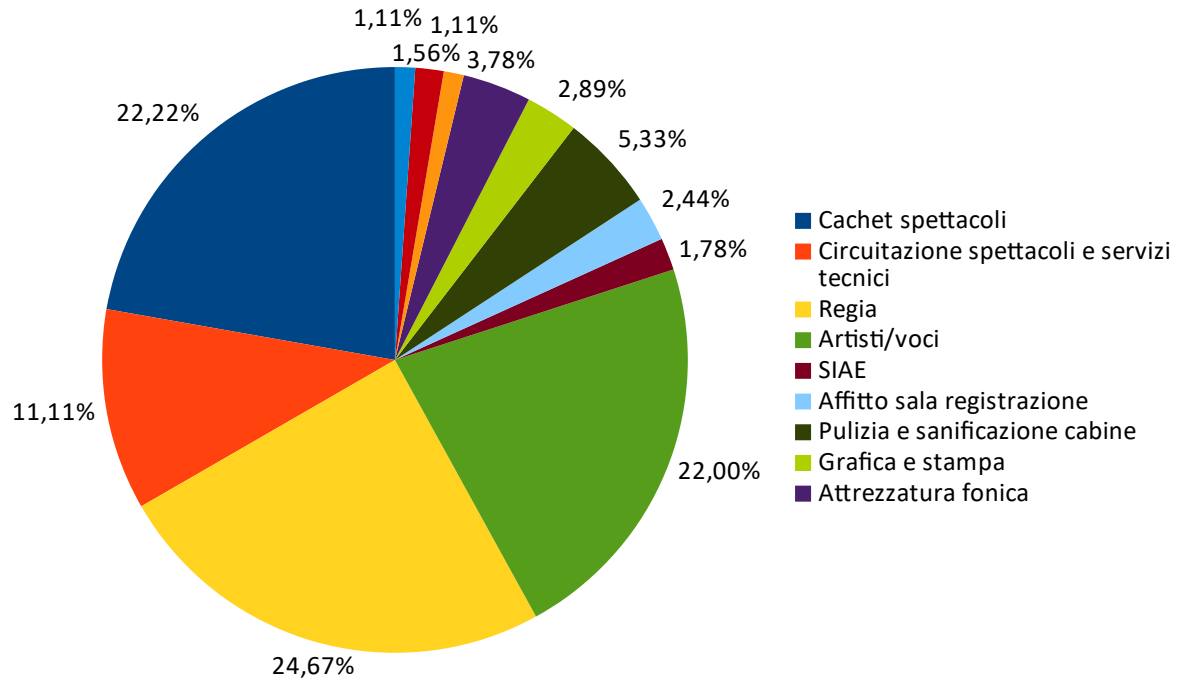
Anche in questo progetto, si conferma ancora una volta che i costi maggiori nei progetti teatrali sono quelli, chiaramente non riducibili, relative alle paghe degli artisti e più in generale del personale; non a caso, la sezione del progetto *Verso Dante* relativa alle camere di decompressione poetica, in cui si fa uso non di attori in carne ed ossa ma solo della registrazione delle loro voci, è quella con l’importo di dimensioni minori – la tecnologia di registrazione permette di abbassare i costi, ma chiaramente non si può più parlare di spettacolo dal vivo (sono, infatti, camere di decompressione poetica, non teatrale).

Infine, di particolare interesse ai fini di questa tesi è la voce relativa alla sanificazione delle cabine, che rappresenta circa il 5% dell'importo della sezione relativa alle cabine e circa l'1% del totale; una cifra in ogni caso trascurabile, rispetto al totale del progetto e dei bilanci annui del TSB, ma che trovo simbolicamente significativa dell'impatto del COVID-19 sulla gestione del TSB: chiaramente, una voce di questo tipo difficilmente avrebbe trovato posto in un bilancio, prima della pandemia.

Tabella 3.31: *Principali aggregati del budget di progetto "Verso Dante" – sezione cabine*

	Importo		Retribuzione		Oneri		Totale	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Cachet spettacoli	10000	22,22						
Circuitazione spettacoli e servizi tecnici	5000	11,11						
Regia			8480	18,84	2620	5,82	11100	24,67
Artisti/voci			7500	16,67	2400	5,33	9900	22
SIAE			800	1,78				
Affitto sala registrazione			1100	2,44				
Pulizia e sanificazione cabine			2400	5,33				
Grafica e stampa			1300	2,89				
Attrezzatura fonica			1700	3,78				
Spese amministrative, permessi, ecc.			500	1,11				
Viaggi e trasporti			700	1,56				
Promozione			500	1,11				
<b>Totale</b>	<b>15000</b>	<b>33,33</b>	<b>24980</b>	<b>55,51</b>	<b>5020</b>	<b>11,16</b>	<b>45000</b>	<b>100</b>

Figura 3.18: Principali aggregati del budget di progetto "Verso Dante" – sezione cabine



## 4 Il Teatro Stabile Sloveno

### 4.1 La storia

La storia del Teatro Stabile Sloveno (spesso abbreviato TSS) è legata a filo doppio alle vicende etniche, storiche e politiche della città di Trieste e della comunità slovena in particolare. I predecessori dell'attuale TSS nacquero già durante la dominazione asburgica, nel corso dell'800, in forma di compagnie filodrammatiche promotrici delle idee "panslaviste" figlie delle correnti nazionalistiche presenti in tutta l'Europa dell'epoca.

Un'attività teatrale regolare – seppure sempre a livello amatoriale – ebbe inizio nel 1904, anno d'inaugurazione del *Narodni Dom* ("Casa nazionale", più comunemente conosciuto nell'ambito storiografico di lingua italiana come *Hotel Balkan*, dal nome dell'albergo in esso contenuto), un edificio polifunzionale comprendente anche sala teatrale, bar e albergo.

La professionalizzazione del teatro sloveno a Trieste avviene solo nel 1907, anno in cui l'assemblea generale dell'*Associazione teatrale - Trieste* ("Dramatično društvo – Trst", fondata nel 1902) decide di affidare all'attore professionista Anton Verovšek il compito di direttore artistico, primo attore e regista per gli spettacoli rappresentati al Narodni Dom. Iniziò immediatamente a produrre spettacoli e corsi di teatro per allievi attori, rimanendo alla direzione fino al 1910.

Grazie alla qualità del suo lavoro convinse i responsabili economici del teatro ad assumere, nelle stagioni successive, attori professionisti per le varie *pièce* rappresentate al Narodni Dom, muovendo la comunità teatrale ancora di più in direzione di una professionalizzazione del teatro sloveno a Trieste.

Questa tendenza verso la professionalizzazione venne mantenuta e rafforzata negli anni successivi dai direttori che susseguirono Verovšek (fino all'interruzione delle attività teatrali dovuta alla Prima Guerra Mondiale).

In seguito all'annessione di Trieste all'Italia e a causa dello squadristico fascista, la comunità (teatrale e non) slovena di Trieste fu vittima di abusi e violenze che culminarono, nel 1920, con l'incendio da parte di un gruppo di fascisti del Narodni Dom.

Negli anni successivi, la comunità teatrale slovena venne costretta ad esibirsi in sale di fortuna o temporanee, sempre temendo le rappresaglie fasciste; finché con l'avvento al potere del Partito Fascista, le rappresentazioni teatrali in lingua slovena non vennero rese illegali.



Nonostante i divieti, una piccola parte della comunità slovena continuò a fare rappresentazioni teatrali o comunque spettacolari in sloveno in clandestinità – tuttavia i rischi portarono ad una effettiva interruzione dell'attività teatrale fino al 1945.

Dopo la fine della guerra ci fu in maniera quasi immediata una ripresa dell'attività teatrale in lingua slovena; inizialmente grazie ai gruppi teatrali partigiani, in seguito con l'approvazione (in un primo momento recalcitrante) del governo militare Alleato.

Con la definizione del confine italo-jugoslavo del 1954, Trieste venne definitivamente rimessa sotto la giurisdizione italiana, seppure – diversamente dall'epoca fascista – con accordi che tutelassero la minoranza e cultura slovena (tra i quali veniva esplicitamente menzionata la tutela del teatro in lingua slovena). Nonostante questi accordi, lo Stato Italiano tergiversò per anni, non includendo l'Associazione teatrale slovena nel quadro giuridico con la motivazione, tra le altre, che non vi era disponibilità di una sala omologata (nonostante tra gli accordi fosse previsto il risarcimento, da parte dello Stato, della perdita del Narodni Dom).

L'Associazione teatrale slovena dovette adeguarsi all'ordinamento normativo italiano, apportando modifiche allo statuto e cambiando nome in *Društvo slovensko gledališče – Associazione Teatro sloveno* nel 1959.

Nel 1964 avvenne finalmente una svolta per il teatro sloveno: in questo anno il Ministero per il Turismo e lo Spettacolo inserì l'ente nella lista delle compagnie teatrali primarie italiane, e sempre nello stesso anno venne inaugurato il Kulturni Dom ("Casa della cultura"), situato al numero 4 di via Petronio di Trieste, che andò a sostituire il perduto Narodni Dom (al cui posto era nel frattempo sorto un albergo) come luogo di rappresentazione degli spettacoli e più in generale come centro culturale per la popolazione slovena di Trieste.

Nel 1968 il Teatro sloveno di Trieste viene reso pubblico in seguito ad una delibera della consulta municipale. Nel 1969 la Regione Friuli Venezia Giulia riconosce all'associazione la funzione di servizio culturale e nel 1970 c'è la firma dell'atto costitutivo del *Slovensko stalno gledališče – Teatro Stabile sloveno SSG – TSS Trst*, il cui CdA viene però convocato per la prima volta solo nel 1972.

Dalla stagione 1972/73 l'ente inizia a farsi chiamare *Slovensko stalno gledališče – Teatro Stabile sloveno SSG – TSS Trst*, e nel 1977 lo Stato italiano determina tramite decreto ministeriale l'effettivo inserimento del TSS tra i teatri stabili d'Italia – diventandone il settimo.

Dopo varie vicissitudini ed alla fine di un lungo percorso iniziato a causa dei nazionalismi europei di fine '800 e inizio '900, nasce finalmente nel 1977 il Teatro Stabile Sloveno come lo intendiamo oggi.

Filibert Benedetič, che dal 1967 era stato il direttore amministrativo dell'associazione teatrale slovena, dopo aver esaurito il suo compito con l'inclusione del TSS tra i teatri stabili d'Italia cede le redini della direzione; nel 1978 diventa quindi direttore sia amministrativo che artistico Miroslav Košuta, poeta e uomo di lettere triestino, che spinge il TSS in una direzione meno internazionale e più locale, rinnovandolo ed allineandolo ai teatri sloveni e jugoslavi. Rimane in carica per 20 anni, durante i quali nella programmazione del TSS figurano numerosissimi autori locali e contemporanei, trattando spesso temi legati alle particolarità della società multiculturale triestina.

Nonostante questa propensione alla contemporaneità locale, durante la sua direzione vengono comunque considerate le tradizioni teatrali della comunità slovena, con numerose serate celebrative in onore anche dell'addio alle scene alcuni attori storici della "vecchia guardia" triestina dell'immediato dopoguerra (che spesso erano stati a propria volta attori della comunità teatrale slovena prima o durante il dominio fascista).

Dopo il suo pensionamento alla fine degli anni '90 venne succeduto brevemente da Boris Kobal, figlio d'arte e comico e regista triestino, le cui poche stagioni riscossero un grande successo, ed in seguito da Marko Sosič, autore letterario e regista sia teatrale che cinematografico. Durante la sua direzione viene istituita la prassi di inserire sottotitoli in italiano negli spettacoli prodotti dal TSS; questa ed altre sue politiche gestionali portarono ad ampliare l'offerta ed il pubblico del TSS, il quale divenne sia più vasto che più occasionale.

Negli anni successivi alla direzione artistica del TSS si susseguono diversi nomi – a volte in brevi lassi di tempo (per esempio ci fu una successione di ben 6 direttori artistici in tre anni tra il 2011 ed il 2013) – tra cui Diana Koloini, Eduard Miler e Igor Pison (predecessore diretto dell'attuale direttore); finché nel 2018 viene nominato l'attuale direttore, Danijel Malalan, che ha un forte background da attore (sia teatrale che televisivo) e uomo di teatro, sia in Italia che in ex-Jugoslavia.

Tabella 4.1: *Tappe importanti della storia del TSS*

Avvenimento	Anno
Fondazione del Narodni Dom	1904
Anton Verovšek nominato direttore artistico: inizio del processo di professionalizzazione della comunità teatrale slovena triestina	1907
Incendio del Narodni Dom: inizio della repressione della minoranza slovena da parte del fascismo italiano	1920
Scioglimento dell'associazione teatrale slovena	1927
Ripresa delle attività teatrali in lingua slovena con la fine della seconda guerra mondiale	1945
Trieste torna all'Italia, con accordi che tutelano la minoranza slovena	1954
L'associazione teatrale slovena si adegua alla normativa italiana e diventa la <i>Društvo slovensko gledališče – Associazione Teatro sloveno</i>	1959
Inaugurazione del Kulturni Dom e riconoscimento dell'associazione in quanto compagnia teatrale primaria italiana	1964
Filibert Benedetič diventa direttore amministrativo dell'associazione teatrale	1967
Firma dell'atto costitutivo del <i>Slovensko stalno gledališče – Teatro Stabile sloveno SSG – TSS Trst</i>	1970
<i>Slovensko stalno gledališče – Teatro Stabile sloveno SSG – TSS Trst</i> diventa il settimo Teatro Stabile d'Italia	1977
Miroslav Košuta diventa direttore artistico e amministrativo del TSS	1978
Nomina di Marko Sosič come direttore del TSS	1998
Nomina dell'attuale direttore Danijel Malalan	2018

## 4.2 *Lo statuto*

L'attuale statuto del TSS è stato approvato il 18 dicembre 2017 dall'assemblea dei soci, e depositato presso un notaio il 10 gennaio 2018. Si tratta beninteso dell'ultima versione, modificata secondo le ultime normative nazionali e delibere del TSS, di uno statuto già esistente; come si è visto nel paragrafo precedente, la lunga storia del TSS, pur avendo inizio alla fine dell'800, ha avuto la "svolta definitiva" con la fondazione dell'attuale Teatro Stabile nel 1977.

Giuridicamente il TSS è un'associazione, iscritto nel registro regionale delle persone giuridiche della regione autonoma Friulia Venezia Giulia il 2 marzo 2006.

Il TSS è un ente di diritto privato in controllo pubblico, ovvero sottoposto al controllo della Regione di appartenenza, secondo quanto previsto dall'art. 1, c. 2, lett. c) del Decreto Legislativo n. 39/2013 (Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico).

Lo statuto del Teatro Stabile Sloveno è costituito da 24 articoli, suddiviso in 11 titoli: al primo titolo vengono definiti nome, sede, durata e finalità del Teatro; il secondo titolo tratta invece del patrimonio e dei mezzi di gestione relativi. Il terzo titolo definisce quali sono i soci dell'associazione e le norme per aggiungerne eventualmente altri; dal quarto al nono titolo invece si definiscono gli organi dell'associazione ed i relativi compiti. Al decimo titolo vengono trattate le regole relative all'esercizio finanziario e al bilancio, ed infine all'undicesimo titolo viene definito l'iter per lo scioglimento e liquidazione dell'associazione.

### 4.2.1 *Finalità, nome, sede e soci fondatori*

All'articolo 1 dello statuto del TSS ne vengono dichiarati il nome, la sede, la durata (attualmente prevista fino al 31/12/2035) nonché la esclusiva disponibilità di un teatro ed i soci fondatori – vale a dire la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, il Comune di Trieste, l'associazione "Slovensko gledališče" lo "Svet slovenskih organizacij – Confederazione delle Organizzazione Slovene", e la "Slovenska kulturno – gospodarska zveza – Unione Economica Culturale Slovena".

All'articolo 2, invece, se ne descrivono propriamente le finalità, artistiche e culturali.

Rispetto alle finalità più prettamente "artistiche", queste vengono dichiarate essere:

---

*la produzione di spettacoli in lingua slovena e l'allestimento di spettacoli di prosa e manifestazioni artistiche di alto interesse culturale [...] a Trieste e nel Friuli Venezia Giulia, con tournée nel resto d'Italia, in Slovenia e all'estero. L'associazione si propone inoltre di esercitare un ruolo di sostegno e di diffusione del teatro sloveno d'arte e di tradizione [...] nonché la formazione, l'aggiornamento ed il perfezionamento di quadri artistici e tecnici, la valorizzazione del repertorio di autori sloveni e italiani contemporanei, il sostegno delle attività di ricerca e di sperimentazione anche in coordinamento con le Università [...].*

*L'associazione si propone altresì di promuovere la collaborazione tra le diverse realtà artistiche e teatrali nazionali ed estere, in special modo quelle della città di Trieste, della Regione Friuli Venezia Giulia e della Repubblica di Slovenia. [...]*

---

Similmente al TSB, nello statuto del TSS non viene fatto riferimento a finalità o principi economici nella gestione del Teatro; non viene nemmeno fatta menzione di un obbligo di pareggio in bilancio (pur essendo di fatto implicito).

Ciò a cui viene invece fatto fortemente riferimento è la natura profondamente internazionale – in particolare rispetto alla Repubblica di Slovenia – del TSS. Pur essendo una osservazione forse banale, trattandosi del Teatro Stabile *Sloveno*, ritengo comunque doveroso evidenziarla, essendo, insieme all'essere l'unico Teatro Stabile italiano a produrre spettacoli in una lingua diversa dall'italiano, una delle cose che maggiormente lo contraddistinguono nel panorama teatrale italiano.

#### *4.2.2 Patrimonio e mezzi di gestione*

Al titolo II, comprendente gli articoli 3 e 4 dello statuto, viene definito il patrimonio e la sua gestione. L'articolo 3, infatti, afferma che esso è costituito

---

*a) dai beni, diritti, proventi e contributi che ad essa pervengano a qualsiasi titolo;  
b) dagli impianti e dalle attrezzature tecniche, dalle scene e dai costumi, ivi compreso il materiale di scena, e dagli altri beni strumentali*

---

Come si è visto al capitolo 2 e verrà confermato nei paragrafi dedicati ai bilanci, le voci indicate al punto *a)* tendono ad essere principalmente i contributi statali (il FUS), quelli degli enti pubblici territoriali, dei soci e i proventi dell'attività teatrale stessa. Infatti, già nell'articolo immediatamente successivo, l'articolo 4, vengono espressamente indicate l'origine dei fondi con cui viene fatto fronte alle spese di gestione dell'ente, in gran parte coincidenti con quelle appena descritte:

---

*Alle spese di gestione per l'attività della associazione viene fatto fronte:*

- a) con i redditi del patrimonio;*
  - b) con i proventi derivanti dall'attività della associazione;*
  - c) con i contributi annuali dello Stato;*
  - d) con i contributi annuali dei soci fondatori;*
  - e) con i contributi e le oblazioni di carattere straordinario o continuativo da parte di enti, pubblici o privati, e di persone fisiche;*
  - f) con le quote associative dei soci sostenitori.*
- 

L'articolo 4 procede inoltre ad affermare, in ottemperanza con quanto previsto dal regolamento del FUS, che dai soci fondatori proverrà un contributo pari ad almeno il 100% di quanto corrisposto dallo stato, per il 98,5% direttamente dagli enti pubblici territoriali (Regione e Comune) ed il restante 1,5% dagli altri soci fondatori. Inoltre, i soci fondatori pubblici (ovvero sempre Regione e Comune) si impegnano a "contribuire alle spese di esercizio relative alla gestione della sala teatrale (costi diretti)", che in questo modo si accollano direttamente almeno parte del costo senza che questo "passi" attraverso il bilancio del TSS.

#### *4.2.3 I soci*

Il titolo III è quello dedicato alla definizione dei soci: all'articolo 5 vengono ribaditi i soci fondatori ed affermata la possibilità, da parte di "persone, fisiche o giuridiche, pubbliche o private" di divenire soci sostenitori, posto che la loro domanda venga accettata dall'Assemblea dei soci e che versino la quota definita annualmente dal CdA.

L'articolo 6 definisce i casi in cui un socio sostenitore perde tale qualità, ovvero "per decesso, dimissioni e per morosità o indegnità", con questi ultimi due casi dichiarati rispettivamente dal CdA e dall'Assemblea dei soci.

#### *4.2.4 Gli organi*

Al quarto titolo dello statuto, composto da il solo articolo 7, vengono definiti gli organi dell'associazione, ovvero:

- a) l'Assemblea dei soci;
- b) il Consiglio di Amministrazione;
- c) il Presidente del Consiglio di Amministrazione;

d) il Collegio dei Revisori Legali dei Conti;

e) il Direttore.

Da notare che, rispetto a quanto affermato al paragrafo 2.4 di questa tesi, nel caso del TSS manca l'organo di supporto – ovvero il Comitato artistico (o scientifico, a seconda di caso e statuto). Inoltre, nel caso del TSS il Presidente, che come affermato sempre al paragrafo 2.4 può potenzialmente essere il Presidente sia dell'Assemblea dei Soci che del CdA (e talvolta di entrambi), nel caso del TSS si tratta nominalmente del Presidente del CdA; tuttavia, come viene affermato nell'articolo 11, è compito del Presidente del CdA anche quello di presiedere l'Assemblea dei Soci – facendone quindi il Presidente di entrambi questi organi sociali del TSS.

#### *4.2.5 L'Assemblea dei Soci*

Al titolo V, composto dagli articoli che vanno dal numero 8 al numero 12, è quello che tratta dell'organo deliberativo del TSS (struttura, convocazione e compiti), ovvero l'Assemblea dei Soci.

Di essa fanno parte tutti i soci – sia i soci fondatori che i soci sostenitori (anche se questi ultimi non hanno diritto di voto il merito alle delibere dell'Assemblea), ed essi si possono fare rappresentare, a seconda del fatto che siano persone giuridiche o persone fisiche, secondo le norme previste per i rispettivi casi; in nessun caso tuttavia, possono farsi rappresentare da persone componenti il CdA o il Collegio dei Revisori Legali dei Conti.

Queste informazioni sono contenute nell'articolo 8; nell'articolo 9 invece vengono definiti tempi e modalità di convocazione dell'Assemblea, mentre nell'articolo 10 vengono dichiarati gli ambiti di delibera dell'Assemblea, ovvero:

---

*a) sugli indirizzi e direttive generali dell'associazione;*

*b) sulle modifiche e approvazione dello Statuto;*

*c) sull'approvazione dei bilanci preventivo e consuntivo predisposti dal Consiglio di Amministrazione;*

*d) su tutto quanto sia alla stessa demandato per legge e per Statuto.*

---

Vengono anche definite le cariche che vengono nominate dall'Assemblea dei Soci (vale a dire tutti gli altri organi sociali del TSS con l'eccezione del Direttore – quindi CdA, Presidente e Collegio dei Revisori Legali dei Conti).

All'articolo 11 si determina la presidenza dell'Assemblea dei Soci (ovvero il Presidente del CdA o il suo Vice in caso di impedimento del Presidente), la presenza di un Segretario e la redazione di un verbale. Nel medesimo articolo viene anche notabilmente dichiarato che "nello svolgimento dei lavori dell'Assemblea è garantita pari dignità nell'uso della lingua slovena ed italiana, assicurando in ogni caso la traduzione": una ulteriore conferma dell'importanza per il TSS non solo della cultura e lingua slovena, ma anche del suo rapporto con la lingua ed istituzioni italiane.

Infine, l'articolo 12 dello Statuto afferma in che casi l'Assemblea dei Soci è considerata valida, ovvero "con la presenza di almeno tre soci fondatori, dei quali almeno un Ente pubblico", nonché la necessità per l'approvazione dei bilanci di almeno un voto favorevole da parte dei soci fondatori enti pubblici (ricordiamo, Regione e Comune) ed almeno un voto favorevole dei soci fondatori espressione della minoranza slovena (ovvero tutti gli altri soci fondatori del TSS). Infine, determina le modalità di modifica di atto costitutivo e Statuto.

#### *4.2.6 Il Consiglio di Amministrazione*

Il titolo VI è quello dedicato all'organo di gestione del TSS, ovvero il CdA, ed è formato dagli articoli dello Statuto che vanno dal numero 13 al numero 18.

All'articolo 13 viene affermata la composizione e modalità di nomina dei membri del CdA: ciascuno dei soci fondatori ne nomina almeno uno dei 6 membri, di cui 2 (uno dei quali il Vice Presidente) dalla Regione, uno dal Comune, ed uno ciascuno dagli altri soci fondatori (quelli espressione della minoranza slovena) per un totale di tre; tra questi tre viene eletto il Presidente del CdA.

L'articolo 14 dichiara la durata della carica per i membri del CdA (3 anni, rinnovabili per un totale di due cariche anche non consecutive) e la prassi da seguire in caso ci sia necessità di sostituire uno dei membri del CdA; nell'articolo 15 invece vengono affermati i compiti svolti dal CdA, ovvero:

---

*a) redige il bilancio preventivo che dovrà essere presentato per l'approvazione all'Assemblea dei soci entro il 30 novembre di ogni anno e il bilancio consuntivo che dovrà essere presentato per l'approvazione all'Assemblea dei soci entro il 30 aprile di ogni anno;*

*b) approva il programma artistico e finanziario della stagione teatrale proposto dal Direttore;*

*c) delibera sulla consistenza dell'organico dell'associazione su proposta del Direttore;*

*d) delibera sulle assunzioni e sul trattamento economico del personale;*

*e) approva i regolamenti per il funzionamento dell'associazione;*

---



---

*f) può assegnare ai singoli consiglieri e ad altre persone di comprovata competenza estranee al Consiglio specifiche deleghe di rappresentanza o di tipo amministrativo.*

---

All'articolo 17 viene ribadita la presidenza del CdA (ovvero da parte del Presidente o in sua assenza da parte del Vice Presidente) nonché la garanzia di "pari dignità nell'uso della lingua slovena ed italiana", come già previsto per le delibere dell'Assemblea dei Soci; infine all'articolo 18 viene affermato in che casi le delibere del CdA sono considerate valide (ovvero se fatte in presenza della maggioranza dei suoi membri e col voto favorevole della maggioranza dei presenti).

#### *4.2.7 Il Presidente*

L'organo sociale di rappresentanza, ovvero il Presidente, è la materia trattata nel titolo VII, a sua volta composto dal solo articolo 19. Viene riassunta e ribadita la modalità di nomina, già affermata ai titoli V e VI (elezione da parte dell'Assemblea dei Soci tra i membri del CdA decisi dai soci fondatori rappresentanti della minoranza slovena), e che in caso di assenza o impedimento viene sostituito dal Vice Presidente.

#### *4.2.8 Il Collegio dei Revisori Legali dei Conti*

L'organo sociale di controllo del TSS, che nel suo caso assume il nome di Collegio dei Revisori Legali dei Conti, viene trattato nel titolo VIII, ed è composto dagli articoli numero 20 e numero 21.

Al ventesimo articolo si dichiarano la composizione e modalità di nomina del Collegio: tre membri, due supplenti, in carica per tre anni rinnovabili; l'Assemblea dei Soci nomina un membro (designato dal Ministero competente in materia di spettacolo dal vivo) che diventerà Presidente del Collegio e che procede a nominare gli altri membri (iscritti nel Registro Ufficiale dei Revisori Legali dei Conti), comunque su designazione d'intesa tra i soci fondatori enti pubblici.

Così come avviene nello Statuto del Teatro Stabile di Bolzano, anche nello Statuto del TSS c'è, rispettivamente ai doveri e responsabilità del Collegio, un rimando agli articoli 2403, 2404 e 2407 del Codice Civile e alle "altre norme di Legge in materia di Collegi Sindacali".

L'articolo numero 21 afferma il ruolo del Collegio all'interno del TSS ("controlla l'amministrazione dell'associazione, vigila sull'osservanza delle leggi e dello Statuto, sulla regolare tenuta della

contabilità sociale, sulla veridicità e regolarità dei bilanci ed esercita tutti gli altri compiti previsti dalla legge”), unitamente ai tempi di consegna della loro relazione sulla gestione finanziaria, la sua partecipazione alle riunioni del CdA ed il suo rimanere in carica anche dopo la sua naturale scadenza finché non viene nominato il nuovo collegio.

#### 4.2.9 Il Direttore

Il compito e la modalità di nomina del Direttore vengono definiti al titolo IX, composto dal solo articolo 22 dello Statuto.

Il Direttore viene nominato dal CdA tra persone estranee al Consiglio altamente qualificate negli ambiti necessari alla gestione del TSS; la carica ha durata di tre anni, con possibilità di riconferma (nel rispetto della normativa del FUS, che ricordiamo fissa il limite massimo totale di durata della carica di un Direttore a 10 anni).

I compiti del Direttore sono di natura prettamente direttiva e legati al funzionamento del TSS relativamente alla programmazione e gestione. Egli infatti:

---

*a) ha la direzione artistica e tecnico-amministrativa dell'Associazione, con la facoltà di delega di compiti amministrativi ed, in via eccezionale, anche artistici – previa approvazione del Consiglio di Amministrazione – con il potere di ordinare le spese ed i pagamenti, sempre nei limiti imposti dalle leggi di riferimento nazionali, dal Consiglio di Amministrazione, e di firmare i relativi mandati, nei limiti dei singoli stanziamenti di bilancio e nelle materie eventualmente delegate dal Consiglio di Amministrazione;*

*b) predisporre il programma artistico e finanziario dei teatri, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione, ivi comprese le proposte di scritture e ingaggi dei registi, delle collaborazioni artistiche e degli attori che non fanno parte della compagnia stabile;*

*c) ha il compito di disporre o di provvedere alle forniture dei beni e dei servizi ed alle sistemazioni logistiche;*

*d) partecipa alle sedute del Consiglio di Amministrazione senza diritto di voto.*

---

Da notare che, diversamente da quanto avvenuto invece con lo Statuto del Teatro Stabile di Bolzano, non viene fatto riferimento all'obbligo, da parte del Direttore, di fornire prestazioni artistiche a non più di una produzione all'anno, e di non fornire prestazioni di tipo manageriale e simili ad enti diversi dal TSS.

Per quanto manchi dallo Statuto, il rispetto di questa norma è di fatto implicito, in quanto condizione necessaria per ottenere i finanziamenti statali secondo quanto previsto dalle norme nazionali relative al FUS; la sua assenza nello Statuto tuttavia, può essere interpretato come una

presa di posizione meno distante rispetto ai compiti più tradizionalmente *artistici* della figura del Direttore nella storia del teatro italiano. Trovo possibile che ci sia un collegamento tra la nomina dell'attuale direttore del Teatro Stabile di Bolzano Walter Zalmbaldi (che ha un background fortemente manageriale) e la presenza dell'affermazione del rispetto di questa norma nello Statuto del Teatro Stabile di Bolzano, così come può esserci un collegamento tra l'assenza di questa affermazione nello statuto del TSS e la nomina dell'attuale Direttore del TSS Danijel Malalan, il quale ha invece un background molto più "artistico", ed in particolare da regista e soprattutto da attore.

#### *4.2.10 Bilancio e scioglimento*

Gli ultimi due titoli dello Statuto, composti ciascuno da un singolo articolo – il numero 23 ed il numero 24 – trattano rispettivamente delle norme e tempistiche relative alla redazione e approvazione del bilancio e dell'iter di scioglimento e liquidazione dell'associazione.

Da notare che per quanto riguarda la liquidazione, viene affermato che in caso questa avvenga il patrimonio del TSS deve essere *preferibilmente* devoluto ad una associazione o istituzione della minoranza slovena con scopi identici o analoghi a quelli del TSS. La presenza di questa affermazione nello Statuto è stata inclusa così da se non garantire, quantomeno favorire la esistenza e continuità di un'ente dedicato alla lingua e cultura (ed in particolare quella teatrale) slovena, in concordanza con le finalità del TSS espresse nel titolo I dello Statuto.

#### *4.3 La strategia generale*

Per il TSS la finalità principe, mai messa in discussione e assolutamente predominante – e questo a partire da ben prima della sua nascita ufficiale, in tutte le sue incarnazioni precedenti sin dalla fine dell'800 – è sempre stata quella di proteggere e diffondere la cultura e lingua slovena.

A causa della sua storia sia lunga che travagliata il TSS ha adottato diverse strategie nel corso del tempo, da quelle sviluppate nel corso della sua "preistoria" per uscire dall'ambito dilettantistico, a quelle che gli permettessero semplicemente di sopravvivere – talvolta intendendo questa espressione anche in senso letterale, come avvenuto durante gli anni dell'oppressione fascista, in cui attori ed amministratori hanno dovuto interrompere le proprie attività o continuarle in clandestinità.

Da grossomodo il secondo dopoguerra in poi (da quando, in breve, il Teatro è stato cominciato ad essere riconosciuto e tutelato), il TSS ha finalmente iniziato a sviluppare strategie “moderne” e costanti nel tempo, in particolar modo dalla sua fondazione ufficiale nel 1970 e attraverso la sua storia e come espresso dal suo statuto, ultima versione del quale è stata adottata nel 2018.

Le linee-guida strategiche del TSS per gli ultimi anni ed in particolare le stagioni 2018/2019 e 2019/2020 possono essere riassunte in questo modo:

- a) sviluppo dell’attività produttiva tramite la *proposta di stagioni “modulari”*, in cui ad un programma o abbonamento “base” se ne affiancano altri aggiuntivi a scelta, che includono spettacoli divisi per fascia oraria (pomeridiani/serali come nelle stagioni 2018/2019 e 2019/2020) o per tema (come per esempio i programmi rosso/blu/verde delle stagioni precedenti);
- b) *co-produzioni e collaborazioni sia a livello regionale che nazionale ed internazionale* con Teatri sia italiani che esteri (in particolar modo teatri ed enti culturali della Repubblica di Slovenia e più in generale enti culturali sloveni), tra cui per esempio il Rossetti – Teatro Stabile del Friuli Venezia Giulia, il Teatro Stabile di Bolzano, il Teatro Stabile del Veneto, il Cankarjev dom ed il SiTi Teater di Ljubljana e altri ancora con tutti i vantaggi tipici delle co-produzioni (tra cui in primo luogo il contenimento di costi ed il raggiungimento di un pubblico più ampio);
- c) *coinvolgimento del pubblico non-sloveno* ed in particolare quello italiano: nonostante la assoluta centralità della lingua e cultura slovene, c’è apertura nei confronti del pubblico di lingua italiana in forma di spettacoli con sottotitoli in italiano e produzione (o co-produzione) di spettacoli bilingui o multilingue;
- d) concentrazione delle produzioni su *spettacoli aventi come protagonista il territorio e la cultura slovena* o alcuni suoi elementi, con “precipuo riferimento all’ambito cittadino, regionale e dell’area centro-europea”<sup>22</sup>;
- e) *attenzione al teatro di tradizione*, in particolare quello legato all’Italia, alla Slovenia e al Friuli Venezia Giulia;
- f) allo stesso tempo, molta importanza viene data a *produzioni di autori contemporanei e alla reinterpretazione di classici della prosa teatrale*, in particolar modo autori di lingua e cultura slovena, in un’ottica anche di *sperimentazione e ricerca* nell’ambito teatrale, in una tensione verso il “perfezionamento di quadri artistici e tecnici”<sup>23</sup>;
- g) *costruzione di un rapporto privilegiato con il personale artistico*, che diversamente da molti

---

22 Statuto del Teatro Stabile Sloveno, articolo 2

23 Statuto del Teatro Stabile Sloveno, articolo 2

teatri italiani rimane parte del TSS per lunghi periodi di tempo in maniera non dissimile dal personale amministrativo;

h) al fine di meglio diffondere e sviluppare la cultura slovena, forte presenza di *conferenze ed altri eventi non strettamente "spettacolari"* all'interno della programmazione del TSS;

i) *collaborazione con istituzioni ed enti locali*, tra cui l'Università di Trieste, le scuole della regione e svariati altri enti ed istituzioni culturali in ambito regionale;

j) *attenzione ai bambini* sia in forma di spettacoli teatrali per l'infanzia "classici", vale a dire rappresentati all'interno di sale teatrali, sia tramite l'iniziativa di portare piccoli spettacoli da pochi attori direttamente nelle classi delle scuole in lingua slovena della regione.

Il TSS è l'unico Teatro stabile italiano che fa la propria attività in una lingua diversa dall'italiano; vista la sua storia e finalità, non stupisce che a livello strategico l'attenzione alla cultura slovena sia centrale in maniera assoluta; non va dimenticato, tuttavia, che la cultura slovena non è distante, geograficamente e culturalmente, da quella della regione Friuli Venezia Giulia. Non stupisce dunque, nel corso della storia del TSS, la presenza di molteplici ed entusiaste rappresentazioni di spettacoli (sempre in lingua slovena) della tradizione teatrale italiana, quali diverse opere goldoniane (tra cui per esempio "La vedova scaltra" del 1992, o più recentemente "La locandiera", originariamente prevista per la stagione 2019/2020) o persino spettacoli di Eduardo De Filippo (come per esempio "Natale in casa Cupiello" del 1974).

Naturalmente, pur con questa presenza significativa di autori italiani (opportunosamente tradotti) nelle programmazioni del TSS – così come, d'altra parte, di molti autori della tradizione teatrale europea tra cui Beckett, Shakespeare ed altri ancora – la maggioranza degli spettacoli rappresentati al TSS nel corso della propria storia sono stati autori di lingua e cultura slovena, nel rispetto della principale finalità del teatro che lo vuole promotore e catalizzatore della crescita e sviluppo culturale della minoranza slovena tramite il teatro.

In relazione all'utilizzo di autori e testi contemporanei come contrapposto ai classici, nel TSS si denota una forte attenzione nel bilanciare queste due tipologie di spettacoli, nel non eccedere con la tradizione o con la sperimentazione: se da un lato proporre classici della tradizione teatrale significa "addentrarsi in un territorio già esplorato" e quindi avere maggiori "garanzie" rispetto

all’impatto sul pubblico (pur con le dovute riserve dovute all’intrinseca aleatorietà e imprevedibilità dello spettacolo dal vivo), dall’altro lato “la formazione, l’aggiornamento ed il perfezionamento di quadri artistici e tecnici” è una delle finalità del TSS espresse nello statuto; inoltre, la produzione di autori contemporanei ha una forte importanza nel calcolo del punteggio del FUS per la definizione dei contributi statali versati al teatro. Alla luce di ciò, non stupisce l’inclinazione da parte del TSS di rappresentare molti spettacoli sperimentali o d’avanguardia, o riscritture moderne dei grandi classici del teatro.

Così come per la maggior parte dei teatri di prosa d’Italia, in cui a causa di un basso “ricambio” di spettatori generato dall’influsso turistico non è possibile parlare di un repertorio in senso stretto, anche nel caso del TSS quella del repertorio è una strategia che non viene adottata; tuttavia, a causa del potenziale “doppio circuito” per le tournée del TSS, che si sviluppano naturalmente in Slovenia ma anche in Italia (grazie all’utilizzo di sottotitoli italiani negli spettacoli), le tournée possono estendersi temporalmente su periodi anche molto lunghi, in una sorta di pseudo-repertorio; oltre a ciò, alcuni degli spettacoli del TSS di forte successo – in particolare i “classici” della cultura teatrale europea – vengono effettivamente ripresi alcune volte negli anni successivi al loro debutto.

Ciò per cui si può (quasi) parlare di repertorio è, similmente ad altri teatri, il programma creato per i bambini: essendoci un ricambio di pubblico (con i bambini che vengono promossi alle classi successive e sostituiti dalle generazioni dopo) gli spettacoli per bambini vengono spesso rappresentati per diversi anni, entrando così a far parte di un quasi-repertorio (che tende comunque a rinnovarsi col passare del tempo).

Rispetto all’attenzione ai più giovani, come già anticipato il TSS produce una rassegna di spettacoli adatti ai bambini, che vengono proposti alle scuole in forma di “mini-abbonamenti” per gli scolari; da notare che gli spettacoli per bambini non vengono rappresentati solo all’interno delle sale teatrali – infatti nella storia del TSS è stato fatto spesso uso di spettacoli con pochi attori rappresentati direttamente nelle classi o nelle aulee magne o affini delle scuole; nonché vari progetti ed iniziative pensate per i più piccoli. Non ci sono tuttavia, se non in maniera occasionale, corsi di teatro per bambini o adolescenti.

La stagione del TSS viene proposta al pubblico in maniera *modulare*: ad un abbonamento “base”,

comprendente alcuni degli spettacoli programmati per la stagione, vengono associati diversi “programmi opzionali” contenenti alcuni degli altri spettacoli previsti per la stagione in corso; in questo modo, viene a crearsi una serie di diverse possibile combinazioni di abbonamenti a seconda degli interessi ed esigenze di ciascuno spettatore. Questo meccanismo spinge a propria volta a far sì che ci sia un maggior numero di abbonamenti, seppur non comprendenti ogni spettacolo della stagione: nel potersi abbonare a solo una parte degli spettacoli previsti in programma – quelli di maggiore interesse per il singolo spettatore – significa, per lo spettatore, un rapporto “spettacoli di interesse/prezzo dell’abbonamento” più alto di quanto non sarebbe dovendo pagare per un abbonamento “tutto compreso” che tuttavia includa per lo spettatore spettacoli di minore interesse (beninteso, essendo una stagione “modulare”, è anche possibile per lo spettatore interessato includere nel proprio abbonamento tutti gli spettacoli previsti nella stagione).

Per quanto riguarda la scelta degli spettacoli inseriti nella stagione, da parte dell’attuale direzione del TSS viene spesso selezionato un tema che faccia da filo conduttore tra di essi; da notare che non ogni spettacolo in programma è rispettoso di questo tema in maniera ferrea – infatti, è probabilmente più corretto dire che i vari fili conduttori delle stagioni del TSS vengano *individuati* più che cercati attivamente.

Non bisogna credere tuttavia che le programmazioni del TSS siano frutto di un’attesa passiva di proposte da parte di registi e teatri esterni al TSS: le ospitalità e soprattutto le produzioni rappresentate al TSS sono frutto di progetti teatrali elaborati nel corso di anni; e questo è particolarmente vero per quanto riguarda le co-produzioni e collaborazioni fatte con i teatri della Repubblica di Slovenia, che hanno sempre una presenza importante all’interno delle programmazioni.

Nella selezione degli spettacoli in programma c’è attenzione, da parte della direzione, a bilanciare i contenuti: oltre che sul già discusso asse tradizione/sperimentazione, anche e soprattutto da un punto di vista di “leggerezza” dei contenuti, ovvero facendo in modo che in stagione non siano presenti troppi drammi, commedie o spettacoli su temi “importanti” ma che appunto ci sia un equilibrio tra le varie tipologie.

Nelle produzioni del TSS viene anche considerato naturalmente l’aspetto artistico: nel momento di creazione di un progetto produttivo il punto di partenza è l’idea all’interno di una visione artistica, seguita poi dalla coordinazione con registi che abbiano una visione del teatro simile; di conseguenza le scelte dei contenuti del TSS dipendono in parte dalle aspirazione dei registi che

collaborano con esso.

Oltre alle esigenze artistiche ed organizzative, un fattore di discreta importanza nella decisione degli spettacoli inseriti in programmazione è quello costituito dalla politica, sia cittadina che regionale che internazionale (relativamente alla Slovenia): più volte in passato, gli spettacoli proposti dal TSS sono stati “di denuncia” rispetto alla situazione della minoranza slovena o che riflettevano il particolare clima politico del momento storico in cui venivano rappresentati.

Al TSS c'è una compagnia di attori fissa, diversamente da molti dei teatri italiani: per quanto le disposizioni del ministero impongano ai teatri TRIC di mantenere almeno una determinata percentuale di personale artistico rispetto agli anni precedenti, all'interno di molti dei teatri italiani c'è comunque un forte ricambio di attori e registi, tanto che eccettuando forse alcuni artisti “di punta” può a volte capitare che nel giro di pochi anni (chiaramente non da un anno all'altro, per legge) ci sia un sconvolgimento completo delle compagnie dei teatri.

Non così presso il Teatro Stabile Sloveno: usando in parte il modello dei teatri della Repubblica di Slovenia, i cui attori vengono spesso assunti in maniera “fissa” dai teatri in maniera non dissimile al personale amministrativo, anche all'interno del TSS il personale artistico rimane costante nel tempo.

Oltre a probabili motivi legati alla tradizione teatrale del TSS – non stupisce che, pur trovandosi in Italia, un teatro che si occupa di lingua e cultura slovena usi almeno in parte il modello dei teatri al di là del confine – trovo ragionevole credere che il mantenimento della compagnia di attori sia anche dovuta a considerazioni pratiche: la necessità di attori professionisti di madrelingua slovena, con possibilità e desiderio di lavorare in Italia spinge probabilmente la direzione del TSS a cercare un rapporto più intimo con il proprio personale artistico, in modo da mantenere ragionevolmente alta la qualità e poter aver un dialogo privilegiato tra direzione e personale.

Come parte della strategia atta a sviluppare la cultura teatrale slovena e perfezionare i quadri artistici, nel corso del TSS è esistita – seppure saltuariamente, in base alle disponibilità finanziarie (spesso soggette a cambiamenti) del TSS – una scuola di recitazione (molti degli attori della storia del TSS erano stati precedentemente allievi della sua stessa scuola); al momento inattiva, è comunque intenzione della direzione del TSS riaprirla, se e quando possibile.



#### 4.4 La stagione 2018/2019

La stagione 2018/2019 del TSS, firmata ancora dal predecessore dell'attuale direttore Danijel Malalan – ovvero Igor Pison – è stata intitolata “Kulturni dvom – Dilemma culturale”.

##### 4.4.1 I titoli rappresentati

Gli spettacoli del TSS sono stati rappresentati tra la fine di settembre 2018 e la metà di aprile 2019.

Relativamente al programma base, il primo spettacolo andato in scena nella stagione 2018/2019 è stato *Amleto*, la celeberrima tragedia shakespeariana con protagonista l'omonimo principe danese, per la regia di Matjaž Farič, prodotto dal TSS; ha seguito *L'apparenza inganna* di Thomas Bernhard, che racconta la storia di due anziani fratelli artisti, per la regia di Dušan Mlakar; *Il re di Betajnova* di Ivan Cankar, dramma politico sulla corruzione e la sete di potere, regia di Tomaž Gorkič; *Il gabbiano*, il celebre dramma che per primo ha dato a Checkov la sua notorietà, per la regia di Paolo Magelli, prodotto dal teatro SNG di Nova Gorica (Slovenia); *The last five years* di Jason Robert Brown per la regia di Jasmin Kovic, un musical che tratta la storia di una coppia attraverso i loro rispettivi punti di vista ma con una prospettiva temporale inversa – coproduzione del TSS e del teatro SNG di Nova Gorica; infine, *Le variazioni Goldberg* di George Tabori, regia di Robert Waltl e prodotto dal TSS: commedia che tratta temi delicati quali religione, politica, cultura, sesso filtrati tramite l'umorismo yiddish in cui una compagnia teatrale prepara uno spettacolo.

Parte del programma serale sono invece stati parte gli spettacoli *Morte a Venezia*, spettacolo di balletto che reinterpreta coreograficamente l'omonima opera letteraria di Thomas Mann, con le musiche di Gustav Mahler e le coreografie di Valentina Turcu, prodotto dal SNG Opera in balet Maribor e HNK Zagreb; *Macbettu*, spettacolo in sardo (con soprattitoli in italiano e sloveno) ispirato al Lady Macbeth di Shakespeare – ma interpretato da soli uomini e che prende ispirazione dai suoni e dalle immagini del carnevale della Barbagia – per la regia di Alessandro Serra, prodotto da Sardegna Teatro; il celebre musical *Grease* di Jim Jacobs e Warren Casey, per la regia di Jug Radivojevič; ed infine *Le ultime lune* di Furio Bordon, regia di Dušan Mlakar, prodotto dal Gledališče Koper: dramma sull'invecchiamento, sulla paura della morte, sul divario intergenerazionale e sulla mancanza di empatia nei confronti degli anziani – ma anche sull'amore per la vita.

Per quanto riguarda gli spettacoli del programma pomeridiano, questi sono stati *Ksenija – Carmina Burana*, dittico composto dall'opera tragica *Ksenija* del triestino Viktor Parma (che tratta

dell'infelice amore della protagonista, vittima dell'odio di due fratelli) e dalla cantata scenica *Carmina Burana* (ricco di immagini medievali su destino ed instabilità di amore e fortuna) di Carl Orff, per la regia di Manfred Schweigkofler, prodotto da SNG Opera Ljubljana; *Moldoveniaska Folk Ballet*, spettacolo dell'omonima compagnia di danza popolare moldava con coreografie di Jurij Gorškov e Raissa Gorškova; *Kasimir e Caroline*, spettacolo su un rapporto in crisi dell'autore Ödön von Horváth per la regia di Eduard Miler, prodotto dal SNG Drama Maribor; infine *Hitchcock* di Agnieszka Jakimiak, regia di Weronika Szczawińska, prodotto da Slovensko mladinsko gledališče: spettacolo sulla perdita del controllo e la disarmonia, rispetto ai film e interviste del celebre regista.

Ci sono stati due spettacoli fuori abbonamento: *Il servitore di due padroni*, libero adattamento della commedia goldoniana, di Igor Pison; e *Ambrato d'ambra*, spettacolo con degustazione di vino di Marko Kravos, regia di Igor Pison.

Infine, nell'abbonamento per Gorizia (sala gestita sempre dal TSS, in cui vengono messi in scena alcuni degli spettacoli rappresentati a Trieste nella stagione in corso o in quelle precedenti), è stato rappresentato *Perpetuum Jazzile*, che ha rappresentato uno "spettacolo premio" per gli abbonati alla stagione di Trieste che hanno scelto la formula comprendente sia l'abbonamento base che entrambi gli abbonamenti opzionali. Si è trattato di uno spettacolo musicale dell'omonimo orchestra vocale.

Tabella 4.2: *Gli spettacoli della stagione 2018/2019*

Programma base	Programma pomeridiano	Programma serale	Fuori abbonamento	Spettacolo premio
<i>Amleto</i> <i>L'apparenza inganna</i> <i>Il re di Betajnova</i> <i>Il Gabbiano</i> <i>The last five years</i> <i>Le variazioni Goldberg</i>	<i>Ksenija - Carmina Burana</i> <i>Moldoveniaska Folk Ballet</i> <i>Kasimir e Caroline</i> <i>Hitchcock</i>	<i>Morte a Venezia</i> <i>Macbettu</i> <i>Grease</i> <i>Le ultime lune</i>	<i>Il servitore di due padroni</i> <i>Ambrato d'ambra</i>	<i>Perpetuum Jazzile</i>

#### 4.4.2 La strategia

Il nome della stagione è al contempo frutto di un gioco di parole in sloveno ispirato da questioni pratiche e di un ragionamento sul ruolo della cultura (sia teatrale che generale) nella società

moderna, da parte della quale – a giudizio del direttore Pison – c'è nei confronti della cultura un giudizio di “vecchiezza” (“la società del capitale è stata abile a forgiare locuzioni come la *post cultura*”<sup>24</sup>). In questo senso, il *fil rouge* della stagione 2018/2019 è un invito al riflettere sul concetto di “utile” in relazione alla cultura, allo sfidare i propri preconcetti moderni che relegano il ruolo della cultura e del teatro ad uno di qualcosa di “bello”, ma in ultima analisi superato; a, quindi, scaturire i “dubbi” che danno il nome alla stagione.

Rispetto al gioco di parole, invece, esso si basa sulla somiglianza delle parole slovene “dom” (casa) e “dvom” (dubbio, dilemma): nell'anno 2019 infatti sarebbe dovuto essere ristrutturato il teatro e centro culturale sede del TSS, il “Kulturni dom” (“casa di/della cultura”); a causa di questi lavori di ristrutturazione, il cui inizio era programmato nella primavera 2019, la stagione del TSS è stata conseguentemente modificata, con un inizio ed una fine anticipati rispetto a quanto fosse consueto: il primo spettacolo della stagione, *Amleto*, ha debuttato il 21 settembre 2018, mentre l'ultimo è stato *Hitchcock*, il 14 aprile 2019 (ha avuto una singola replica ed è stato l'unico spettacolo rappresentato in aprile).

#### 4.4.3 I dati di performance 2018

Nell'anno 2018 i titoli rappresentati (costituenti quindi in parte quelli della stagione 2017/2018 ed in parte quelli della stagione 2018/2019) sono stati 31, per un numero totale di 202 repliche; di questi 28 titoli, per un totale di 199 repliche, erano spettacoli di prosa, per adulti o per ragazzi; i tre titoli rimanenti, che hanno avuto una singola replica ciascuno, sono stati spettacoli di danza o balletto.

Confrontando il numero di repliche ed il numero di titoli, appare evidente come, nonostante il numero relativamente alto di titoli per quanto riguarda la categoria balletto – rappresentanti circa il 9% del totale – la loro incidenza sulla programmazione è decisamente bassa a causa di un basso numero di repliche per ciascuno spettacolo; al contrario, gli spettacoli di prosa per ragazzi hanno un numero di repliche per titolo in media maggiore sia agli spettacoli di prosa per adulti che rispetto a quelli di balletto. Gli spettacoli di prosa per adulti mantengono una incidenza sulla programmazione simile sia considerando il numero di titoli che il numero di repliche a ciascuno dedicate.

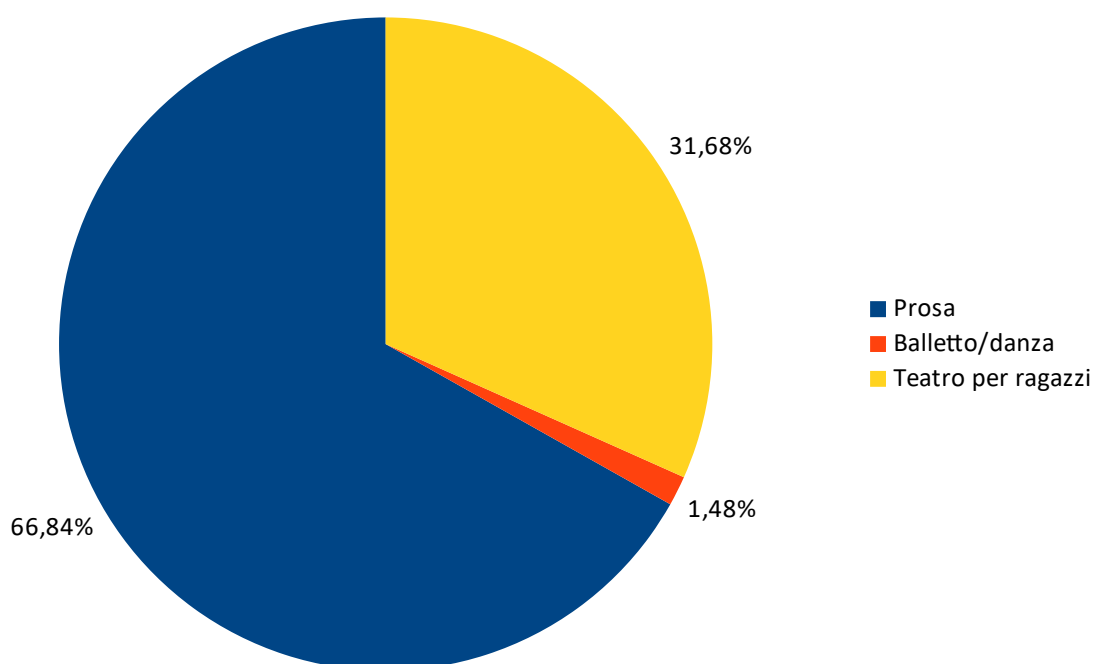
---

24 Pison I., Programma della stagione 2018/2019 del Teatro Stabile Sloveno

Tabella 4.3: *Spettacoli rappresentati nel 2018 per tipologia*

Spettacoli per tipologia	Numero di repliche	Numero di titoli	Repliche %	Titoli %
Prosa	135	20	66,83	64,51
Balletto/danza	3	3	1,48	9,67
Teatro per ragazzi	64	8	31,68	25,8
Totale	202	31	100	100

Figura 4.1: *Spettacoli rappresentati nel 2018 per tipologia*



Rispetto al numero di spettatori, il totale di spettatori che il TSS ha ospitato nel 2018 sono stati in totale 27326. Nella propria raccolta di dati sugli spettatori, il TSS non considera solo le presenze agli spettacoli – prodotti o ospitati – che vengono rappresentati nelle sale gestite; raccoglie dati anche sulle presenze a spettacoli prodotti dal TSS ma rappresentati presso altri teatri (in occasione di ospitalità).

Dei 27326 spettatori che sono stati presenti a spettacoli prodotti dal TSS o presso esso rappresentati, la maggioranza assoluta – il 46,54% - è costituita da spettatori provvisti di abbonamento (in una qualsiasi delle possibili combinazioni dell’offerta “modulare” del TSS); il

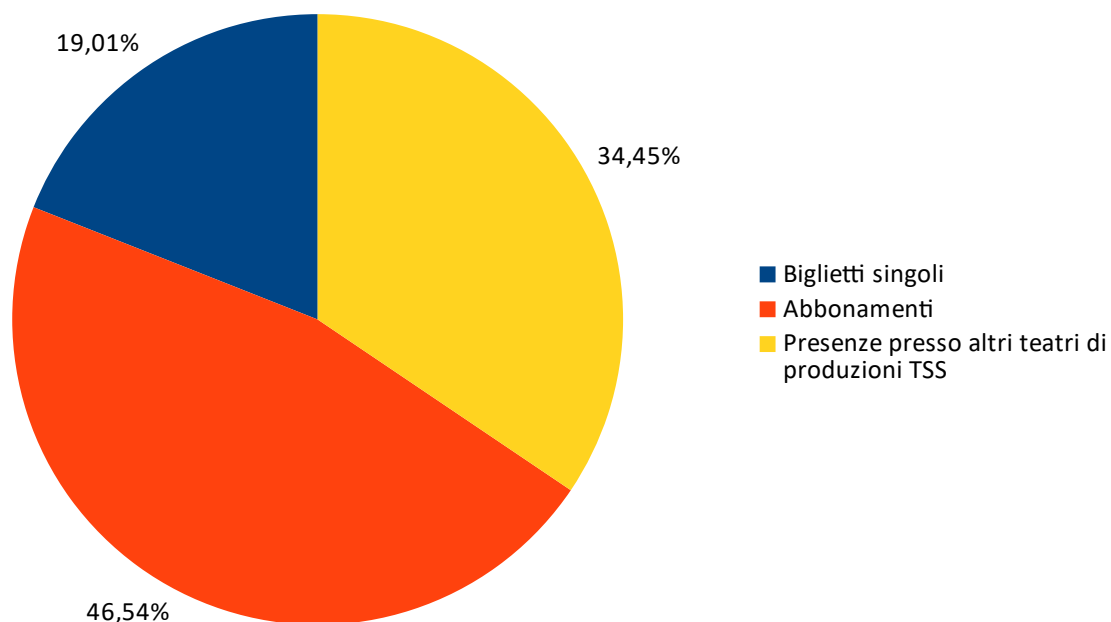
19,01% da spettatori che hanno acquistato biglietti singoli ed il 34,45% è costituito da presenze a spettacoli prodotti dal TSS ma rappresentati presso altri teatri.

Questi dati dimostrano chiaramente come gli abbonamenti degli spettatori alla stagione TSS siano di fondamentale importanza per il teatro e di conseguenza l'importanza di questa strategia operativa nella gestione del TSS – se si considerassero solo le presenze a spettacoli rappresentati presso il TSS (escludendo quindi le presenze a spettacoli prodotti dal TSS ma rappresentati altrove), gli spettatori con abbonamento rappresenterebbero circa il 71% degli spettatori totali del TSS.

Tabella 4.4: *Spettatori accolti dal TSS nel 2018*

	Numero di spettatori	Numero di spettatori %
Biglietti singoli	5195	19,01
Abbonamenti	12718	46,54
Presenze presso altri teatri di produzioni TSS	9413	34,45
Totale	27326	100

Figura 4.2: *Spettatori accolti dal TSS nel 2018*



Tornando alle tipologie di spettacoli, ai fini di meglio analizzare il grado di rispetto delle finalità del TSS (ovvero, in primis, la diffusione della cultura slovena tramite spettacoli di autori sloveni) e la

“contemporaneità” del Teatro (vale a dire l’incidenza di autori contemporanei secondo quanto previsto dal FUS – ovvero autori ancora viventi), si è deciso di aggregare i dati secondo queste due classificazioni: autori contemporanei contrapposti ad autori non contemporanei (ovvero autori viventi e autori non viventi) e autori di origine o cultura slovena o locale di Trieste e del Friuli Venezia Giulia contrapponendoli ad autori provenienti dal resto d’Italia o internazionali.

Questa considerazione è stata fatta solo relativamente agli spettacoli di prosa (sia spettacoli per ragazzi che non), in quanto gli spettacoli di balletto non sono una costante nelle programmazioni del TSS: come si vedrà più avanti, sono spesso assenti nella programmazione in favore di spettacoli musical, e talvolta sono assenti sia gli uni che gli altri in favore di esclusivamente spettacoli di prosa. Inoltre hanno generalmente un basso numero di repliche per titoli (nel caso del 2018, una singola replica per titolo) e, essendo comunque il TSS un teatro principalmente di prosa, spettacoli di balletto e musical non costituiscono un focus dell’attività del teatro.

Tabella 4.5: *Spettacoli per autore di prosa e di prosa per ragazzi rappresentati nel 2018*

	Repliche	Repliche %	Numero di titoli	Numero di titoli %
Autori contemporanei (“viventi”)	126	62,38	12	38,71
<i>Ospitalità</i>	14	6,93	9	29,03
<b>Totale viventi</b>	140	69,31	21	67,74
Autori non contemporanei (“non viventi”)	58	28,71	6	19,35
<i>Ospitalità</i>	1	0,50	1	3,23
<b>Totale non viventi</b>	59	29,21	7	22,58
Autori di cultura slovena o locali	79	39,11	9	29,03
<i>Ospitalità</i>	13	6,44	8	25,81
<b>Totale sloveni</b>	92	45,54	17	54,84
Autori non di cultura slovena	105	51,98	9	29,03
<i>Ospitalità</i>	2	0,99	2	6,45
<b>Totale non sloveni</b>	107	52,97	11	35,48

Figura 4.3: *Suddivisione degli spettacoli di prosa rappresentati (viventi/non viventi)*

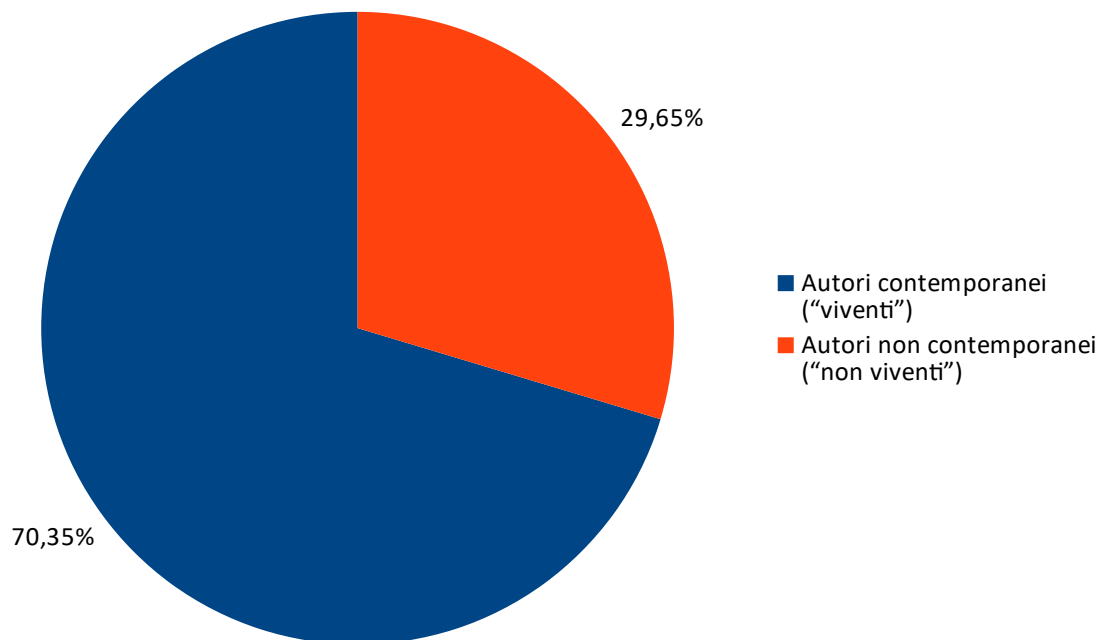
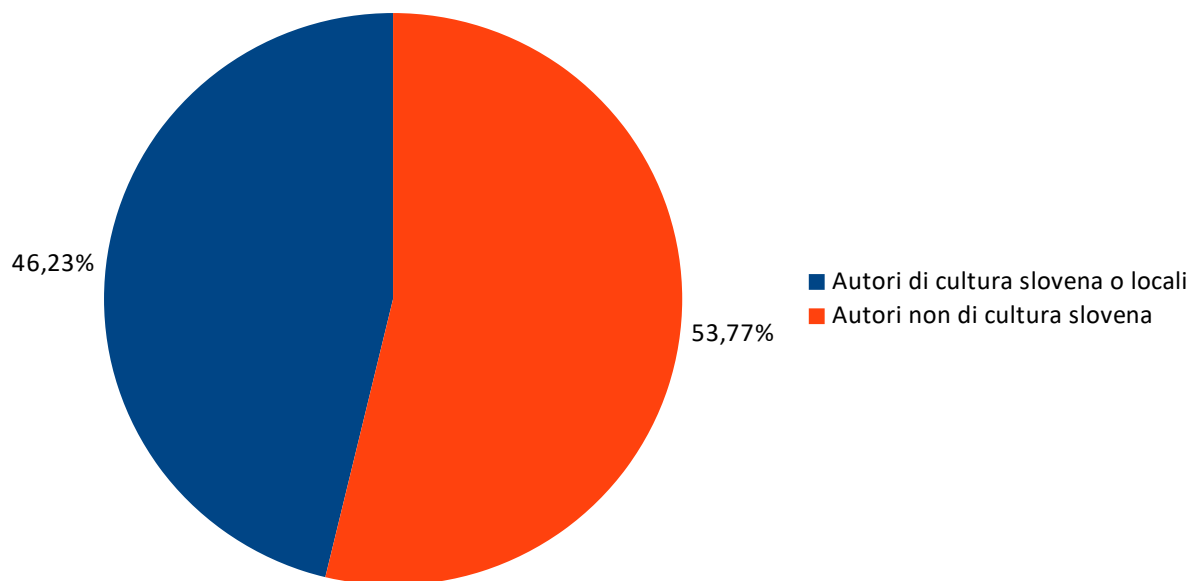


Figura 4.4: *Suddivisione degli spettacoli di prosa rappresentati (sloveni/non sloveni)*



Per il 2018, appare evidente come la strategia del TSS di rappresentare spettacoli contemporanei sia ampiamente rispettata: il 69,31% delle repliche di spettacoli rappresentati al TSS sono di spettacoli di prosa di autori viventi – proporzione che si mantiene molto simile volendo considerare non le repliche ma il numero di singoli titoli: il 67,74% dei titoli rappresentati al TSS nel 2018 è infatti stato di spettacoli di prosa di autori viventi.

Una netta maggioranza, dunque, la cui controparte (spettacoli di autori non viventi, che includono grandi classici della cultura teatrale internazionale) si aggira intorno al 30% per numero di repliche e al 20% per numero di titoli; nonostante l’equilibrio tra spettacoli di tradizione e contemporanei sia chiaramente in favore di quest’ultimi, il 30% delle repliche è comunque considerevole, e quindi si può considerare rispettato anche il desiderio del TSS di proporre e preservare spettacoli di teatro di tradizione.

Per quanto riguarda invece la finalità del TSS di mantenere e diffondere la cultura slovena, proponendo spettacoli che (oltre a essere rappresentati in sloveno) siano di autori sloveni, si può osservare come la proporzione tra autori sloveni e locali e autori non sloveni sia più bilanciata rispetto a quella tra autori contemporanei e non: osservando gli spettacoli per numero di repliche, il 45,54% di esse sono di spettacoli di prosa di autori sloveni e locale, contro il 52,97% di autori non sloveni; osservandoli invece per numero di titoli, si tratta di 54,84% di titoli in stagione appartenenti a spettacoli di prosa di autori sloveni e il 35,48% di autori non-sloveni.

Dal momento che l’incidenza di spettacoli di autori sloveni si aggira intorno al 50% sia per numero di repliche che per numero di titoli (e, si ricorda, gli spettacoli restanti sono comunque rappresentati in lingua slovena), si può decisamente affermare che la finalità del TSS di diffondere la cultura slovena venga rispettata.

Tabella 4.6: *I prezzi dei biglietti e degli abbonamenti nella stagione 2018/2019*

	Min	Max
Prezzi dei biglietti singoli	10	40
Prezzi degli abbonamenti	54	195

Nella stagione 2018/2019 la politica dei prezzi del TSS ha fatto sì che i prezzi di biglietti e abbonamenti, a seconda dell’età e della specifica combinazione modulare scelta rispetto all’abbonamento, andasse da un minimo di 10€ ad un massimo di 40 € per i biglietti singoli, a seconda dell’età e dello spettacolo, e da un minimo di 54 € ad un massimo di 195 € per gli



abbonamenti, a seconda, ancora una volta, dell'età e dalla combinazione di abbonamenti modulari scelta.

#### 4.4.4 Il bilancio consuntivo 2018

Per quanto riguarda lo stato patrimoniale del TSS (tabelle 4.6 e 4.7), il totale di attivo e passivo era nel 2018 pari a 1.369.458 €; rispetto all'attivo, la quota maggiore era composta dall'attivo circolante (64,47% del totale) e nello specifico dai crediti (58,74%) del TSS.

Osservando invece il passivo, si può notare come il patrimonio netto fosse nel 2018 un valore negativo: privo di una riserva, è composto interamente dalla perdita dell'esercizio precedente portata a nuovo e dall'utile dell'esercizio 2018.

Il valore percentuale di maggiore rilievo nel passivo è quello costituito dai debiti del TSS (66,42%), e nello specifico da quelli nei confronti di banche (40,29%).

Tabella 4.7: Stato patrimoniale attivo 2018

	Valore	Valore %
<b>ATTIVO</b>		
Immobilizzazioni materiali	89.979	6,57
Immobilizzazioni finanziarie	280.652	20,49
<i>Totale immobilizzazioni</i>	370.631	27,06
Crediti	804.380	58,74
Disponibilità liquide	78.459	5,73
<i>Totale attivo circolante</i>	882.839	64,47
Ratei e risconti	115.988	8,47
<b>Totale attivo</b>	1.369.458	100,00

Tabella 4.8: Stato patrimoniale passivo 2018

	Valore	Valore %
<b>PASSIVO</b>		
Utili (perdite) portati a nuovo	-217.663	-15,89
Utile (perdita) dell'esercizio	79.373	5,80
<i>Totale patrimonio netto</i>	-138.290	-10,10
Fondo rischi ed oneri	189.950	13,87

TFR	316.627	23,12
Debiti verso banche	551.699	40,29
Debiti verso fornitori	66.517	4,86
Debiti tributari	26.933	1,97
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	36.563	2,67
Altri debiti	227.947	16,65
<i>Totale debiti</i>	909.659	66,42
Ratei e risconti	91.512	6,68
<b>Totale passivo</b>	1.369.458	100

Per quanto riguarda il conto economico, nell'anno 2018 i ricavi e costi del TSS hanno trovato il pareggio di bilancio sulla cifra di 2.102.764,07 €.

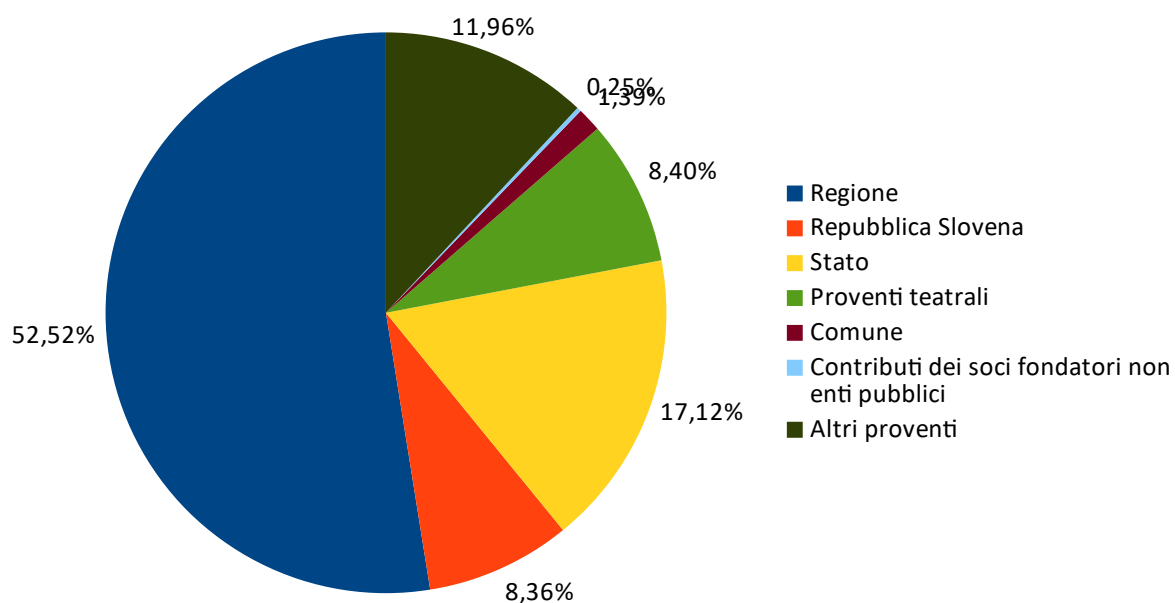
Per quanto riguarda i ricavi per il 2018 sono stati i seguenti: 359.998,00 € di contributi dello Stato (ovvero la quota del FUS assegnata al TSS); 438.024,00 € di contributi dalla Regione Friuli Venezia Giulia in quanto socio fondatore, ed ulteriori 666.264,00 € versati sempre dalla Regione in sostegno della minoranza slovena; 29.171,90 € di contributi dal Comune di Trieste in qualità di socio fondatore; 5286 € di contributi dagli altri soci fondatori (ovvero Društvo Slovensko gledališče, Confederazione organizzazioni slovene SSO e Unione culturale economica slovena SKGZ – hanno versato 1762€ ciascuna); 175.847€ dal Ministero per la Cultura Slovenia; 176.631,25 € di proventi dell'attività teatrale. Sotto le diciture "altri contributi", "altri ricavi" e "ricavi straordinari" (che nella tabella riassuntiva 4.8 sono stati aggregati alla voce "altri proventi"), infine, sono stati ottenuti dal TSS rispettivamente 10.600€, 81.612,10€ e 159.329,82 €.

I proventi dell'attività teatrale includono i proventi delle attività caratteristiche del TSS, tra cui sia i ricavi di abbonamenti e biglietti singoli nelle sale gestite, sia i cachet ottenuti dalla vendita degli spettacoli prodotti dal TSS presso altri teatri.

Tabella 4.9: *Principali categorie di proventi 2018*

Fonti	Valore in €	Quota % rispetto al totale
Regione	1.104.288	52,52
Repubblica Slovena	175847	8,36
Stato	359.998	17,12
Proventi teatrali	176631	8,4
Comune	29171	1,39
Contributi dei soci fondatori non enti pubblici	5286	0,25
Altri proventi	251541	11,96

Figura 4.5: *Principali categorie di proventi 2018*



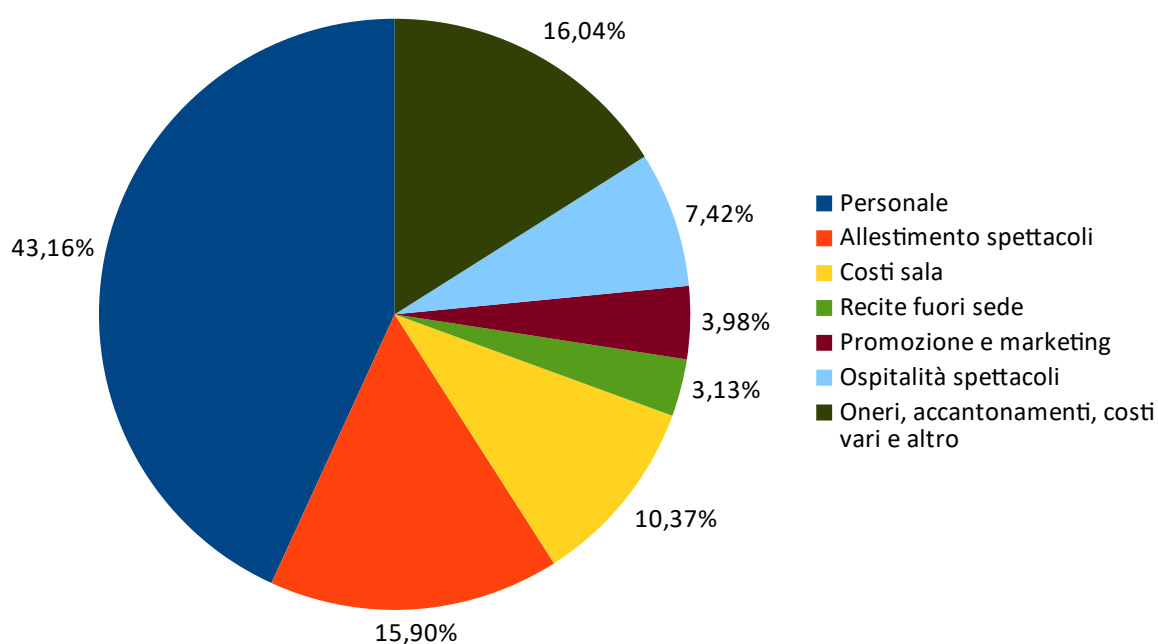
Per quanto riguarda, invece, i costi, sono stati per l'anno 2018 i seguenti: 1,2 milioni € di spese amministrative, le cui voci più importanti sono 907.462,06€ di spese per il personale comprendente il personale artistico (216.839,85 €), quello amministrativo (310.817,53 €), quello di sala (35.166,40 €) ed il personale tecnico (344.638,28 €) – come già detto nei paragrafi precedenti, presso il TSS il personale artistico, in maniera affine a quanto fatto in Slovenia, viene assunto nella

stessa maniera del personale amministrativo e tecnico – e 218.152,11 € di spese per i costi della sala; 334.399,55 € di spese di allestimenti (comprendenti compensi per registi, scenografi, costumisti, light designer e costi dei materiali scenotecnici per la costruzione delle scene); 65.876,90 € di costi per le recite fuori sede (comprendenti spese per viaggi e trasporti); 83.618,10 € di spese di marketing e promozione; 155.922,25 € di costi sostenuti per le ospitalità (cachet di spettacoli prodotti da altri teatri e affitti delle sale per spettacoli ospitati); ed infine, 337.333,1 € di oneri, accantonamenti e costi vari.

Tabella 4.10: *Principali categorie di costo 2018*

Costi	Valore in €	Quota % rispetto al totale
Personale	907462	43,16
Allestimento spettacoli	334399	15,90
Costi sala	218152	10,37
Recite fuori sede	65876	3,13
Promozione e marketing	83618	3,98
Ospitalità spettacoli	155922	7,42
Oneri, accantonamenti, costi vari e altro	337333	16,04

Figura 4.6: *Principali categorie di costo 2018*



Per quanto riguarda i proventi, si può osservare come questi siano costituiti principalmente dai contributi versati dalla Regione Friuli Venezia Giulia, sia in virtù di socio fondatore che in sostegno della minoranza slovena, pari da soli al 52,52% dei ricavi totali. Insieme allo Stato (17,12%) e al Comune di Trieste (1,39%), i contributi pubblici costituiscono il 71,04% dei ricavi del TSS; se a questi, infine, si aggiungono i contributi del Ministero della Cultura Sloveno (seppur non un ente italiano si tratta pur sempre di contributi pubblici), i contributi di enti pubblici arrivano a rappresentare il 79,4% dei proventi totali del TSS per il 2018. I ricavi propri del TSS (proventi teatrali, altri ricavi e ricavi straordinari) costituiscono il 20,36% del totale dei proventi totali. Infine, i contributi degli altri fondatori non enti pubblici rappresentano il 0,25% dei ricavi del TSS.

Osservando, invece, i costi, è chiaro come la parte principale di questi sia costituito dal costo del personale interno del TSS: esso costituisce il 43,16% dei costi del Teatro Stabile Sloveno. Volendo andare ad osservare invece le spese legate più strettamente all'ambito artistico, ovvero quelle riguardanti le spese di allestimento (che come è stato detto includono sia materiali che retribuzioni di regista, scenografo ed altri), i costi per viaggi e spostamenti, le spese per l'ospitalità, per il personale artistico e tecnico e quelle per altri eventi culturali, queste vanno a comporre nel loro complesso il 53,25% delle spese totali.

Essendo inclusi nei costi di allestimento i pagamenti di figure artistiche o tecniche legate alla produzione degli spettacoli e che similmente i cachet che compongono in gran parte le spese di ospitalità includono a propria volta il costo costituito dai compensi degli attori, anche nel caso del TSS i principali costi sostenuti durante la propria attività sono determinati dal personale, sia interno che esterno; costi che verosimilmente superano il 50% del totale. Come già visto per il TSB, anche il TSS è per questo aspetto conforme ad altri teatri stabili e più in generale, alle istituzioni che si occupano di spettacolo dal vivo.

Da notare tuttavia che nel caso del TSS il personale artistico non è la categoria di personale a cui è associato il costo maggiore. Questo è probabilmente dovuto alla strategia operativa del TSS che vuole gli attori scritturati parte del personale del TSS in maniera affine al personale amministrativo, grazie alla quale possono contrattare stipendi fissi e vantaggiosi sia per la direzione che per il personale.

Tabella 4.11: *Incidenza di costo del personale e costi legati ad attività artistiche sul totale*

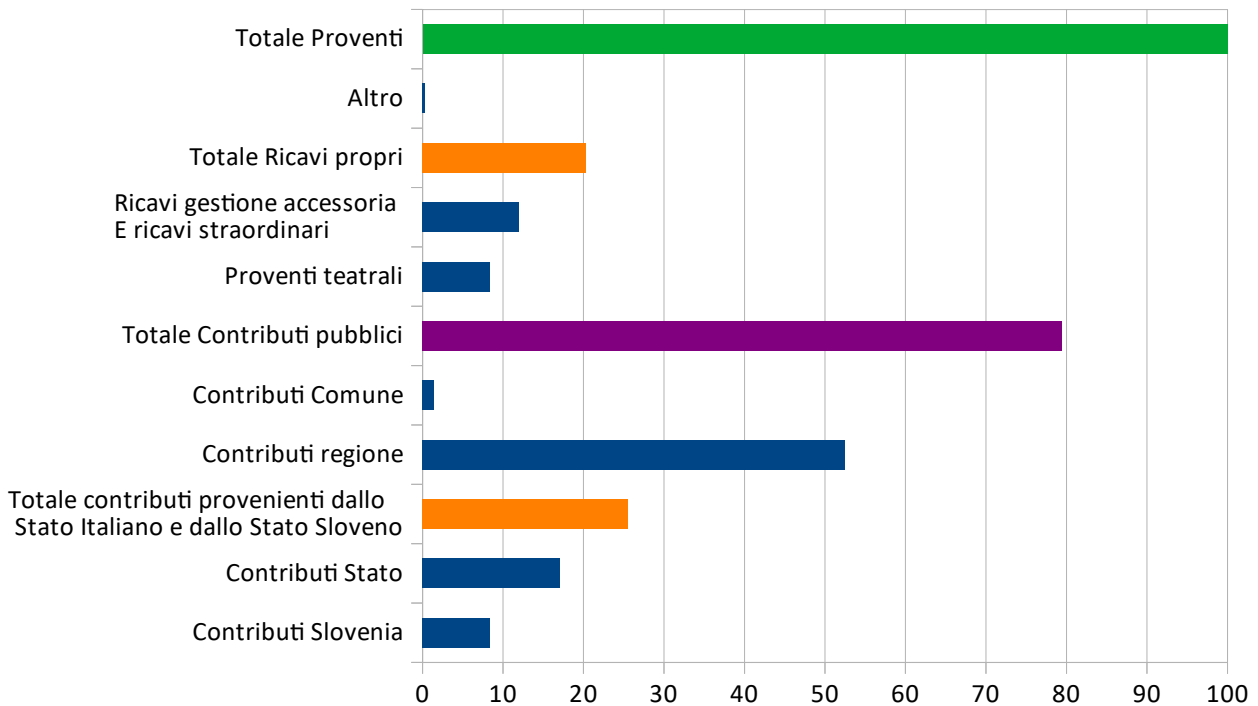
Costi personale interno (personale artistico, amministrativo e tecnico)	43,16%
Costi connessi all'attività artistica (personale artistico e tecnico esterno ed interno, allestimenti, ospitalità)	53,25%

Volendo confrontare i “ricavi propri” del TSS rispetto alle spese determinando quanto i primi riescano a coprire i costi e quindi il “tasso di autosufficienza” del teatro, si può determinare che esso corrisponde al 20,36%: i ricavi propri riescono quindi a coprire i costi del Teatro in questa percentuale. I proventi teatrali (quindi abbonamenti, biglietti ed incassi dei cachet di spettacoli venduti ad altri teatri) coprono le spese solo per il 8,4%; i ricavi inseriti nella voce “altri ricavi”, tra cui ricavi ottenuti affittando le sale gestite ad esterni, i ricavi della gestione del bar del teatro, della vendita delle registrazioni degli spettacoli ad emittenti televisive e di vendita di spazi pubblicitari e sponsorizzazioni, coprono invece i costi per l'11,45% del totale. È interessante notare come per il TSS i ricavi ottenuti direttamente dall'attività teatrale coprano i costi in una percentuale così relativamente bassa, probabilmente conseguenza della politica di prezzi degli abbonamenti del TSS.

Tabella 4.12: *Incidenza dei proventi 2018*

Contributi Slovenia	8,36%
Contributi Stato	17,12%
<i>Totale contributi provenienti dallo Stato Italiano e dallo Stato Sloveno</i>	<i>25,48%</i>
Contributi regione	52,52%
Contributi Comune	1,39%
<i>Totale Contributi pubblici</i>	<i>79,39%</i>
Proventi teatrali	8,4%
Ricavi gestione accessoria e ricavi straordinari	11,96%
<i>Totale ricavi propri</i>	<i>20,36%</i>
Altro	0,25%
<b>Totale Proventi</b>	<b>100%</b>

Figura 4.7: Incidenza dei proventi 2018



Volendo invece osservare l'incidenza dei contributi pubblici dati al TSS rispetto al totale dei proventi, si può osservare come questi corrispondano al 79,39% del totale. Così come per il TSB e più in generale i teatro stabili italiani, anche per il TSS si può determinare come questo dipenda principalmente dai contributi pubblici; contributi pubblici ma non statali. Infatti, ben il 52,52% dei proventi sono contributi che vengono versati dalla regione Friuli Venezia Giulia, mentre quelli forniti dal Ministero italiano costituiscono solo il 17,12% del totale – poco meno di un terzo di quanto fornito dalla Regione. Anche volendo considerare i contributi versati dalla Slovenia (anche se non si tratta di Stato italiano, pur sempre di contributi statali si tratta), questi arrivano complessivamente al 25,48% del totale – comunque meno della metà di quanto versato dalla Regione.

In breve, anche nel caso del TSS si vede più che rispettato l'obbligo determinato nello statuto e nel FUS di versare almeno il 100% dei contributi versati dallo stato.

#### 4.4.5 I dati di performance 2019

Nell'anno 2019 i titoli rappresentati (costituenti in parte quelli della stagione 2018/2019 ed in parte quelli della stagione 2019/2020) sono stati 26, per un numero totale di 197 repliche; di questi 25 titoli, per un totale di 176 repliche, erano spettacoli di prosa, per adulti o per ragazzi. Nel 2019 è stato anche messo in scena un singolo spettacolo musical, il quale ha tuttavia avuto ben 21 repliche.

Diversamente dal 2018, nel 2019 non sono stati rappresentati spettacoli di balletto; il musical messo in scena invece, pur essendo stato l'unico titolo di questo genere di spettacolo ad essere rappresentato nel 2019, ha avuto una incidenza sulla stagione considerevole: esso, da solo, ha rappresentato ben il 10,66% delle repliche messe in scena dal TSS nel 2019.

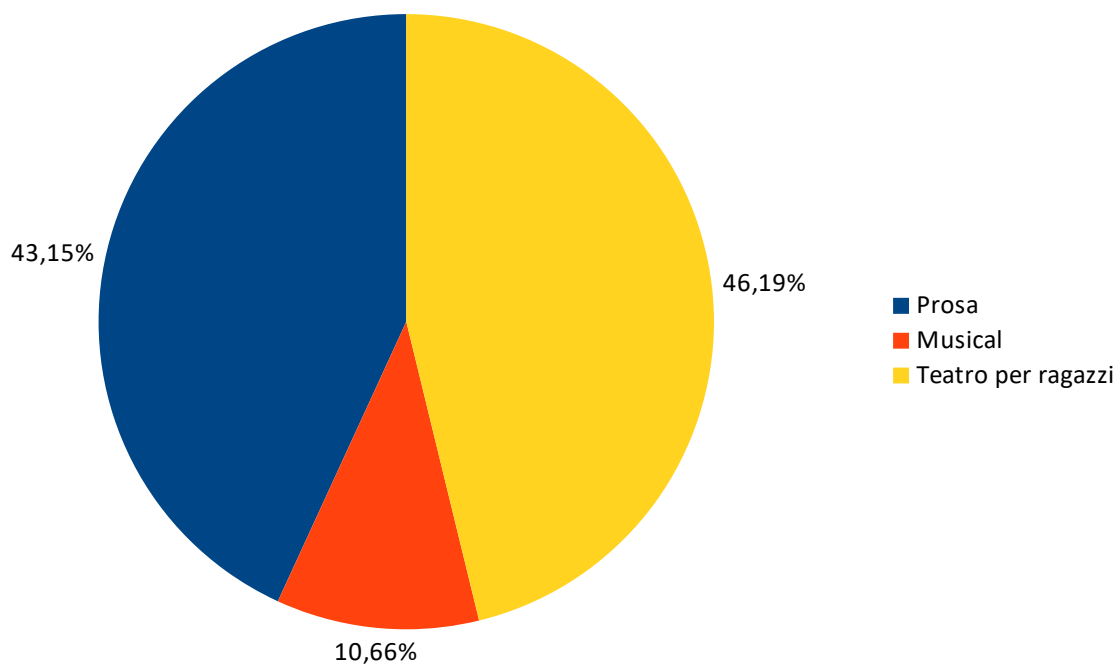
Rispetto al 2018, c'è inoltre stato un calo sia nel numero totale di repliche totali (un calo minore – ci sono state solo 5 repliche in meno) che un significativo calo nel numero di repliche di spettacoli di prosa per adulti (ben 50 repliche in meno); a bilanciare questo c'è stato un aumento delle repliche degli spettacoli per ragazzi (oltre al musical). Queste variazioni hanno portato a valori percentuali molto diversi nell'anno 2019 rispetto all'anno 2019, ovvero ad un maggiore equilibrio (quasi una parità) tra spettacoli di prosa per adulti e per ragazzi ed una rispettabile incidenza per la terza categoria, nel 2019 quella del musical.

Tabella 4.13: *Spettacoli per tipologia 2019*

	Numero di repliche	Numero di titoli	Repliche %	Titoli %
Prosa	85	18	43,15	69,23
Musical	21	1	10,66	3,85
Teatro per ragazzi	91	7	46,19	26,92
Totale	197	26	100	100



Figura 4.8: *Spettacoli per tipologia 2019*



Per quanto riguarda il numero di spettatori, nel 2019 sono stati presenti presso il TSS (in sede o a spettacoli prodotti dal TSS ma rappresentati altrove) 25476 spettatori – circa 2000 in meno rispetto all’anno precedente.

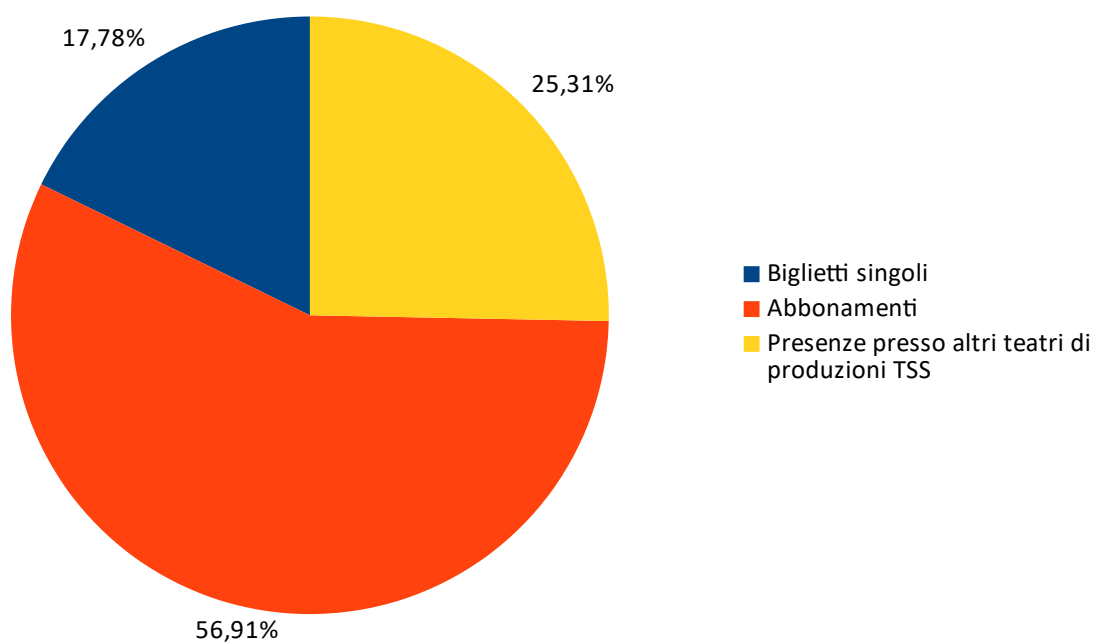
Così come l’anno precedente, la maggior parte degli spettatori del TSS sono stati costituiti da quelli provvisti di abbonamento, che rispetto al 2018 sono aumentati di 1779 a fronte di, invece, un calo di spettatori provvisti di biglietto singolo e spettatori di spettacoli prodotti dal TSS ma rappresentati altrove, la percentuale è aumentata ulteriormente – andando a rappresentare il 56,91% degli spettatori totali.

Anche nel 2019 si conferma la assoluta importanza degli abbonamenti per il TSS (visti i numeri, la loro incidenza è addirittura aumentata) e l’importanza della strategia operativa degli abbonamenti per il TSS; volendo andare nuovamente a vedere a quanto corrisponderebbero se si considerassero solo le presenze di spettatori in sale gestite dal TSS, gli abbonati corrisponderebbero al 76,19% degli spettatori totali.

Tabella 4.14: *Spettatori 2019*

	Numero di spettatori	Numero di spettatori %
Biglietti singoli	4530	17,78
Abbonamenti	14497	56,91
Presenze presso altri teatri di produzioni TSS	6449	25,31
Totale	25476	100

Figura 4.9: *Spettatori 2019*



Tornando alle tipologie di spettacoli, come per l'anno 2018 gli spettacoli sono stati aggregati secondo le categorie contemporanei/non contemporanei e sloveni/non sloveni, per poter meglio osservare l'incidenza di queste due categorie di autori rispetto alla produzione di spettacoli di prosa del TSS e quindi il rispetto, da parte del TSS, delle finalità espresse nel proprio statuto.

Come per il 2018 in cui non si sono considerati gli spettacoli di balletto, per il 2019 similmente non è stato considerato l'unico musical rappresentato: nonostante la sua incidenza per quanto riguarda il numero di repliche, è stato l'unico spettacolo di questo tipo rappresentato nel 2019, e considerata la incostanza del TSS nel rappresentare spettacoli che non siano di prosa nonché il suo evidente focus come teatro di prosa, si è deciso di escluderlo da questa considerazione.

Tabella 4.15: spettacoli per autore di prosa e di prosa per ragazzi rappresentati nel 2019

	Repliche	Repliche %	Numero di titoli	Numero di titoli %
Autori contemporanei ("viventi")	135	68,53	14	53,85
<i>Ospitalità</i>	17	8,63	8	30,77
<b>Totale</b>	152	77,16	22	84,62
Autori non contemporanei ("non viventi")	22	11,17	3	11,54
<i>Ospitalità</i>	1	0,51	2	7,69
<b>Totale</b>	23	11,68	5	19,23
Autori di cultura slovena o locali	122	61,93	10	38,46
<i>Ospitalità</i>	16	8,12	7	26,92
<b>Totale</b>	138	70,05	17	65,38
Autori non di cultura slovena	48	24,37	8	30,77
<i>Ospitalità</i>	3	1,52	2	7,69
<b>Totale</b>	51	25,89	10	38,46

Figura 4.10: Suddivisione degli spettacoli di prosa rappresentati (viventi/non viventi)

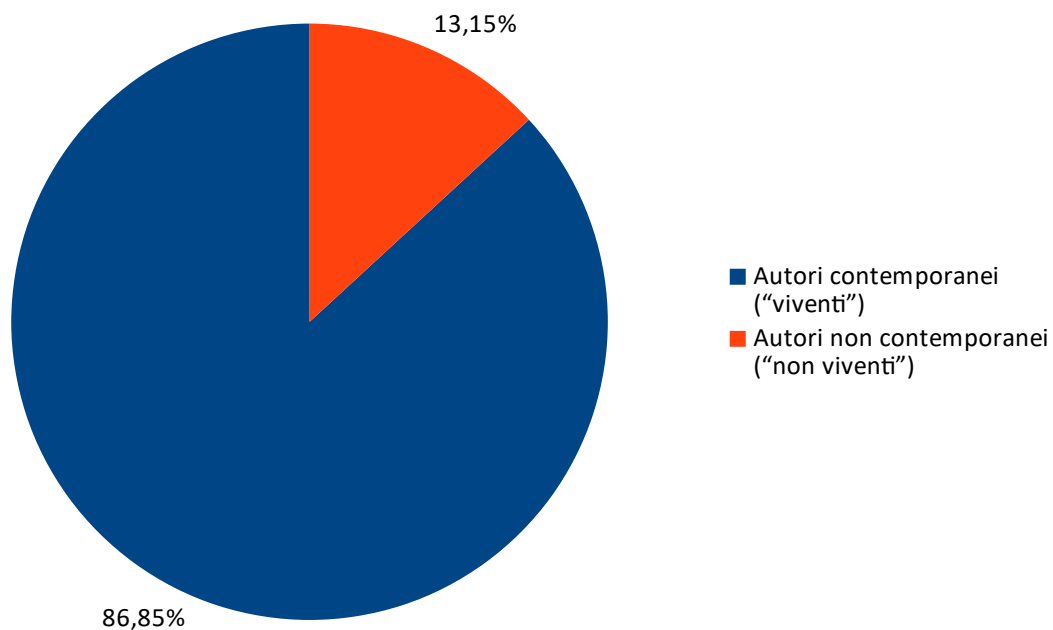
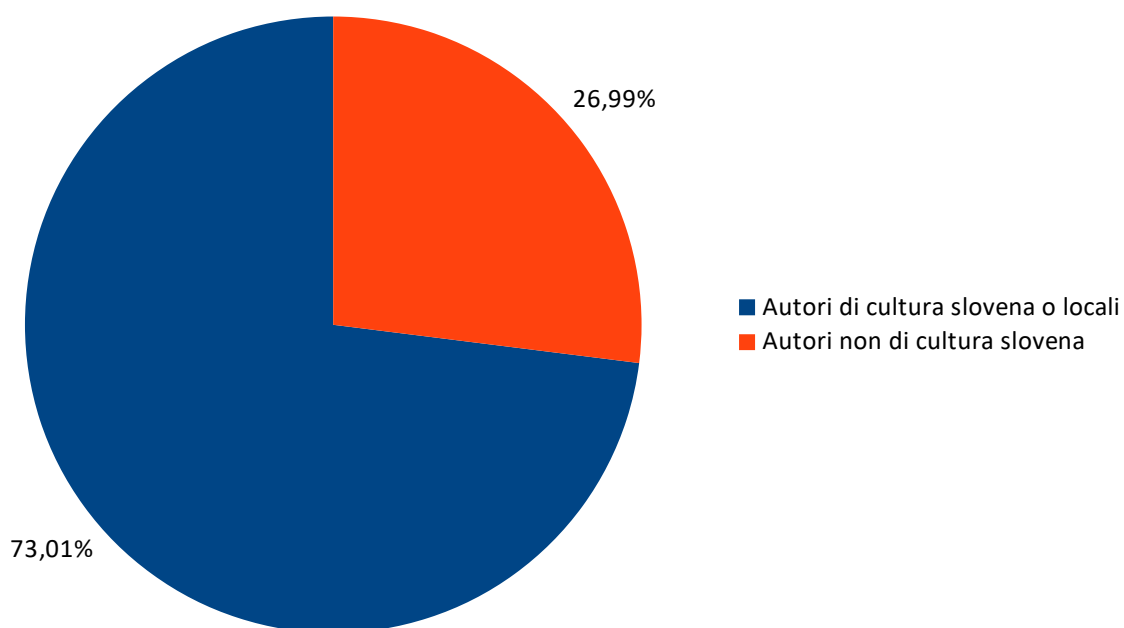


Figura 4.11: *Suddivisione degli spettacoli di prosa rappresentati (sloveni/non sloveni)*



Anche nel 2019 si conferma l'assoluta predominanza, nella programmazione del TSS, di spettacoli di autori contemporanei: ben il 77,16% delle repliche messe in scena dal TSS sono infatti state di spettacoli di prosa di autori ancora viventi. Rispetto all'anno precedente, c'è stato un aumento considerevole in questo valore percentuale.

Rispetto invece agli spettacoli di prosa di autori non contemporanei c'è stato un importante calo: poco più del 10% delle repliche appartengono a questa categoria.

Anche per quanto riguarda gli autori sloveni/non sloveni c'è stata una forte variazione in favore degli spettacoli di prosa di autori sloveni: ben il 70,05% delle repliche messe in scena dal TSS nel 2019 appartiene infatti a questa categoria, contrapposto ad un 25,89% di spettacoli di autori non sloveni.

Rispetto all'equilibrio riscontrato nell'anno precedente – in cui i numeri di repliche di spettacoli appartenenti a queste due categorie erano molto vicini – nel 2019 si è vista una netta maggioranza degli spettacoli di autori sloveni; nonostante questa perdita di equilibrio (o per meglio dire, a maggior ragione), è evidente come la finalità del TSS di diffondere la cultura teatrale slovena venga rispettata anche nel 2019.

Tabella 4.16: I prezzi dei biglietti e degli abbonamenti nella stagione 2019/2020

	Min	Max
Prezzi dei biglietti singoli	10	23
Prezzi degli abbonamenti	49	208

Nella stagione 2019/2020 la politica dei prezzi del TSS non ha subito variazioni eccessive rispetto alla stagione precedente; la differenza maggiore – l’abbassamento dei prezzi massimi dei biglietti singoli da 40€ a 23 € - è dovuta alla diversa offerta del TSS nella stagione 2019/2020, in cui mancano singoli spettacolo ad alto prezzo come nel 2018/2019.

Oltre a ciò, c’è stato un leggero abbassamento del prezzo minimo degli abbonamenti ed un leggero innalzamento del prezzo massimo degli abbonamenti.

#### 4.4.6 Il bilancio consuntivo 2019

Rispetto al 2018, c’è stato una diminuzione del totale attivo e passivo dello stato patrimoniale 2019: essi infatti sono entrambi pari a 1.174.675 €, contro i 1369458 € del 2018.

Per l’attivo, così come per l’anno precedente, la quota principale è quella costituita dall’attivo circolante (56,32%) ed in particolare dai crediti (47,68%); parallelamente, per il passivo la quota principale è quella costituita dai debiti (49,51%).

Per quanto riguarda il patrimonio netto, è interessante notare che esso sia sempre un valore negativo, come lo era nel 2018; tuttavia, grazie agli utili dell’esercizio 2018 e a quelli del 2019, il valore si sta approssimando sempre più allo 0, e mantenendo questa tendenza nel giro di pochi anni tornerebbe ad essere un valore positivo nel giro di pochi anni.

Tabella 4.17: Stato patrimoniale attivo 2019

	Valore	Valore %
<b>ATTIVO</b>		
Immobilizzazioni materiali	76.859	6,54
Immobilizzazioni finanziarie	316.627	26,95
<i>Totale immobilizzazioni</i>	393.486	33,50
Crediti	560.038	47,68
Disponibilità liquide	101.549	8,64
<i>Totale attivo circolante</i>	661.587	56,32
Ratei e risconti	119.602	10,18
<b>Totale attivo</b>	1.174.675	100

Tabella 4.18: *Stato patrimoniale passivo 2019*

	<b>Valore</b>	<b>Valore %</b>
<b>PASSIVO</b>		
Utili (perdite) portati a nuovo	-138.290	-11,77
Utile (perdita) dell'esercizio	60.304	5,13
<i>Totale patrimonio netto</i>	-77.987	-6,64
Fondo rischi ed oneri	227.933	19,40
TFR	354.905	30,21
Debiti verso banche	244.216	20,79
Debiti verso fornitori	29.797	2,54
Debiti tributari	27.919	2,38
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	36.063	3,07
Altri debiti	243.621	20,74
<i>Totale debiti</i>	581.616	49,51
Ratei e risconti	88.208	7,51
<b>Totale passivo</b>	<b>1.174.675</b>	<b>100</b>

Per quanto riguarda il conto economico, nell'anno 2019, i ricavi e costi del TSS hanno trovato il pareggio di bilancio sulla cifra di 1.922.298,99 €.

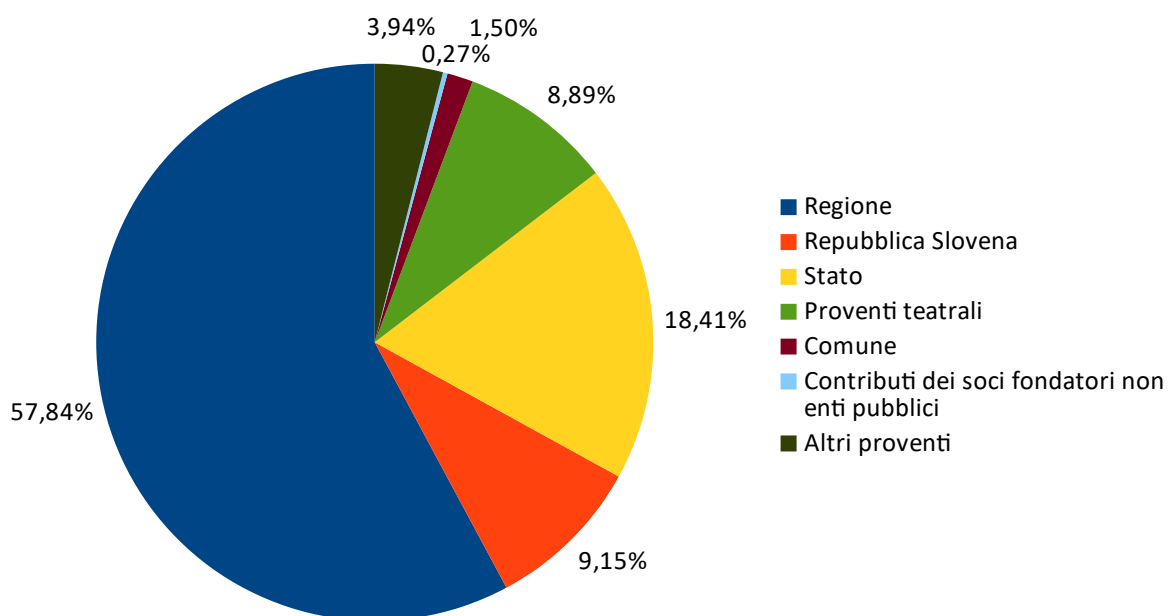
Per quanto riguarda i ricavi per il 2019 sono stati i seguenti: 353.974,00 € di contributi dello Stato (quota del FUS); 407.614,00 € di contributi dalla Regione Friuli Venezia Giulia in quanto socio fondatore, ed ulteriori 704.173,16 € in sostegno della minoranza slovena; 28.749,90 € di contributi dal Comune di Trieste in qualità di socio fondatore; 5229 € di contributi dagli altri soci fondatori (ovvero Društvo Slovensko gledališče, Confederazione organizzazioni slovene SSO e Unione culturale economica slovena SKGZ – hanno versato 1743€ ciascuna); 175.847,04 dal Ministero per la Cultura Slovenia; 170.889,93 € di proventi dell'attività teatrale. Sotto le diciture "altri contributi", "altri ricavi" e "ricavi straordinari" (di nuovo, aggregati alla voce altri proventi nella tabella riassuntiva 4.x), infine, sono stati ottenuti dal TSS complessivamente 75.821,96 €.

I proventi dell'attività teatrale includono i proventi delle attività tipiche del TSS, tra cui sia i ricavi di abbonamenti e biglietti singoli nelle sale gestite, sia i cachet ottenuti dalla vendita degli spettacoli prodotti dal TSS presso altri teatri.

Tabella 4.19: *Principali categorie di proventi 2019*

Fonti	€	Quota % rispetto al totale
Regione	1.111.787,16 €	57,84
Repubblica Slovena	175847,04	9,15
Stato	353.974,00	18,41
Proventi teatrali	170.889,93	8,89
Comune	28.749,90	1,50
Contributi dei soci fondatori non enti pubblici	5229	0,27
Altri proventi	75.821,96	3,94

Figura 4.12: *Principali categorie di proventi 2019*



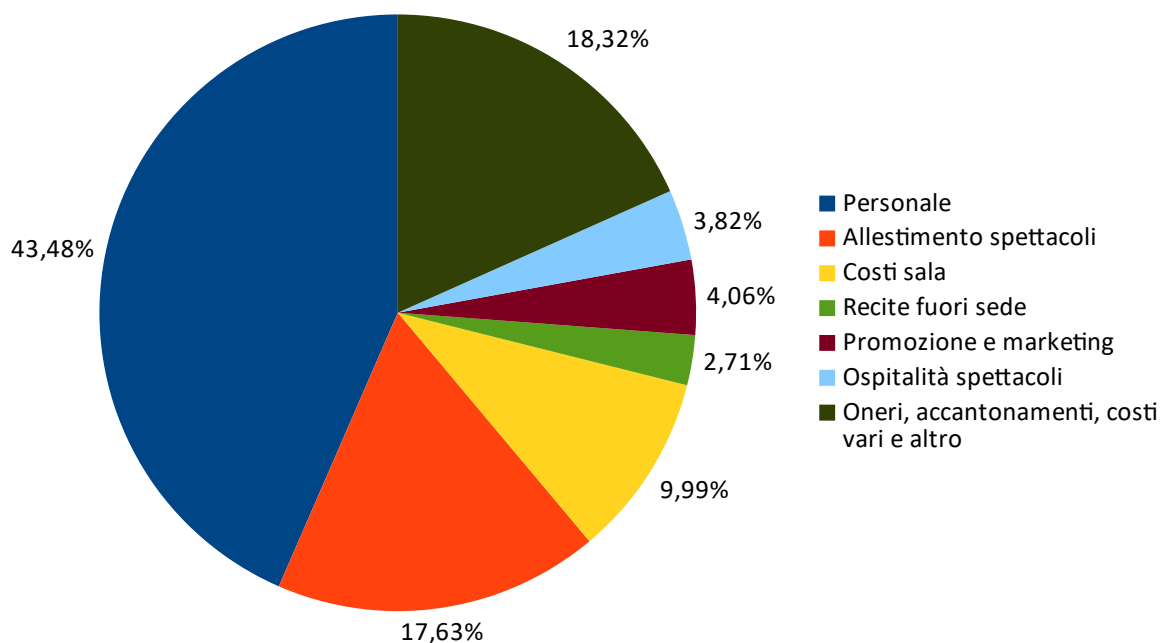
Osservando i costi, per l'anno 2019 si sono riscontrati i seguenti: 1,08 milioni di € di spese amministrative, le cui voci più importanti sono 835.758,55€ di spese per il personale (di cui 147.479,40 € per il personale artistico, 314.240,81 € per quello amministrativo, 26.908,98 € per il personale di sala e 347.129,36 € per il personale tecnico) e 191.999,80 € di spese per i costi della sala; 338.810,65 € di spese di allestimenti (comprendenti come sempre compensi per registi, scenografi, costumisti, light designer e costi dei materiali); 52.097,61 € di costi per le recite fuori

sede (comprendenti spese per viaggi e trasporti); 78.039,59 € di spese di marketing e promozione; 73.506,80 € di costi sostenuti per le ospitalità (cachet di spettacoli prodotti da altri teatri e affitti delle sale per spettacoli ospitati); ed infine 352.085,99 € di oneri, accantonamenti e costi vari.

Tabella 4.20: *Principali categorie di costo 2019*

Costi	€	Quota % rispetto al totale
Personale	835.758,55 €	43,48
Allestimento spettacoli	338.810,65 €	17,63
Costi sala	191.999,80 €	9,99
Recite fuori sede	52.097,61 €	2,71
Promozione e marketing	78.039,59 €	4,06
Ospitalità spettacoli	73.506,80 €	3,82
Oneri, accantonamenti, costi vari e altro	352.085,99 €	18,32

Figura 4.13: *Principali categorie di costo 2019*



Per quanto riguarda i proventi, si può osservare come questi , così come è stato per l'anno 2018, siano costituiti principalmente dai contributi della Regione Friuli Venezia Giulia, pari al 57,84% dei



ricavi totali; rispetto al 2019 c'è stato un aumento dei contributi della Regione sia in senso assoluto (circa 10mila €) che in senso relativo (di circa 5 punti); il forte aumento percentuale è dovuto, oltre che all'effettivo aumento dei contributi regionali, anche alla cifra di pareggio di bilancio più bassa rispetto all'anno precedente. Complessivamente, contributi pubblici costituiscono il 77,75% dei ricavi del TSS; aggiungendo i contributi del Ministero della Cultura Sloveno la percentuale di contributi di enti pubblici arriva al 86,89% dei proventi totali del TSS per il 2019.

Questo massiccio incremento percentuale rispetto al 2018 è dovuto non tanto ad una riduzione dei proventi teatrali (per quanto ce ne sia effettivamente stata una, essa corrisponde a circa 6000 € - trascurabile, ed in ogni caso c'è in realtà stato un aumento percentuale anche per i proventi teatrali, pari a circa il 0,5%) quanto piuttosto alla drastica riduzione di proventi indicata nel bilancio del TSS sotto le voci "altri ricavi" e "ricavi straordinari".

I ricavi propri del TSS (proventi teatrali, altri ricavi, contributi da privati e ricavi straordinari) costituiscono il 12,83% del totale dei proventi totali. Infine, i contributi degli altri fondatori non enti pubblici rappresentano il 0,27% dei ricavi del TSS.

Per quanto riguarda i costi, si può osservare come così come anche nel 2018 (ed in generale negli enti che si occupano di spettacolo dal vivo), nel 2019 i costi sono principalmente dovuti al personale interno: esso costituisce infatti il 43,48% del totale.

Per quanto riguarda i costi relativi all'ambito artistico, ovvero quelli riguardanti i costi di allestimento, i costi per viaggi e spostamenti, le spese per l'ospitalità, per il personale artistico e tecnico e quelle per altri eventi culturali, questi corrispondono al 47,18% dei costi totali.

Essendo inclusi nei costi di allestimento i pagamenti di figure artistiche o tecniche legate alla produzione degli spettacoli e che similmente i cachet che compongono in gran parte le spese di ospitalità includono a propria volta il costo costituito dalle paghe degli attori, anche nel caso del TSS i principali costi sostenuti durante la propria attività sono determinati dal personale, sia interno che esterno; costi che verosimilmente raggiungono, se non superano, il 50% del totale, confermando ancora una volta la tendenza generale del settore teatrale secondo la quale la maggior parte dei costi sono imputabili al personale.

Come anche per il 2018, tuttavia, e probabilmente per le stesse ragioni, i costi dovuti al personale artistico sono in realtà inferiori ai costi dovuti al personale amministrativo e al personale tecnico.

Tabella 4.21: *Incidenza di costo del personale e costi legati ad attività artistiche sul totale*

Costi personale interno (personale artistico, amministrativo e tecnico)	43,48%
Costi connessi all'attività artistica (personale artistico e tecnico esterno ed interno, allestimenti, ospitalità)	47,18%

Volendo confrontare i “ricavi propri” del TSS rispetto alle spese determinando quanto i primi riescano a coprire i costi e quindi il “tasso di autosufficienza” del teatro, si può determinare che nel 2019 esso corrisponde al 12,83%. Rispetto al 2018 c'è quindi un calo di circa 8 punti nel tasso di autosufficienza del teatro, conseguenza del calo di proventi indicati nelle voci “altri ricavi” e “ricavi straordinari” presenti nel bilancio 2019 del TSS.

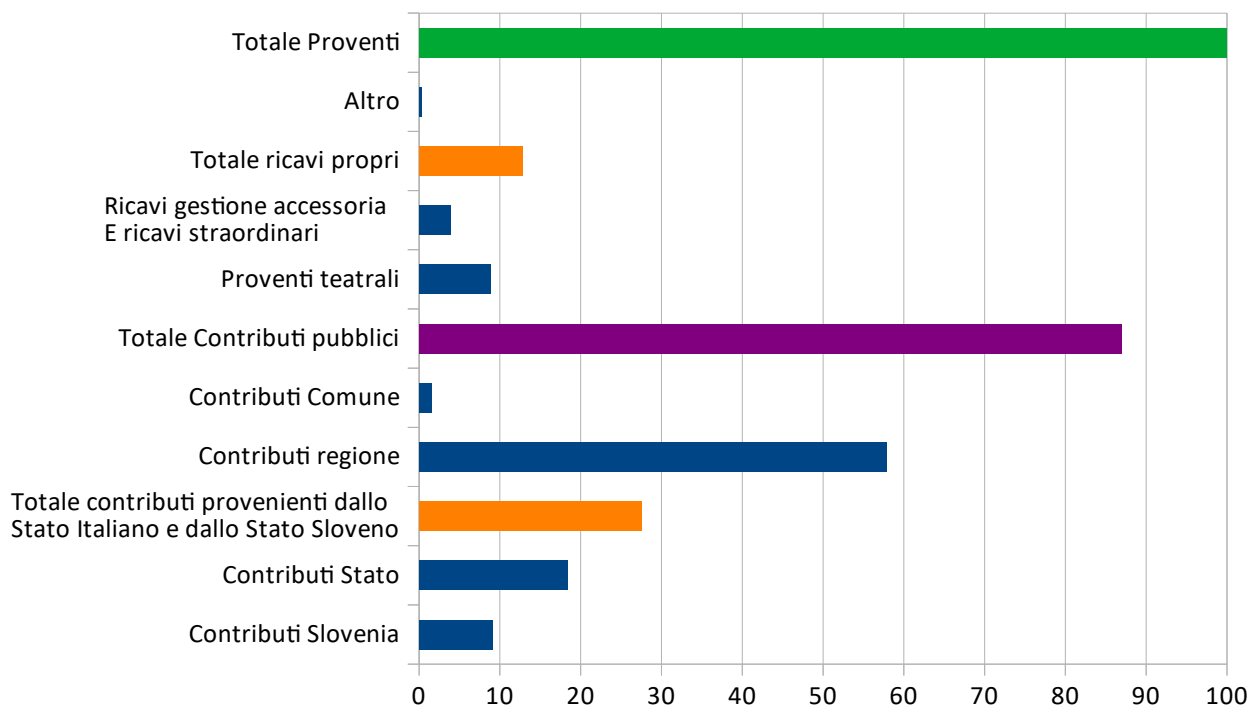
I proventi teatrali coprono le spese per il 8,89%, con quindi un piccolo incremento relativo rispetto al 2018; i ricavi inseriti nella voce “altri ricavi” e “ricavi straordinari” e “altri contributi” (fondamentalmente i ricavi ottenuti dalla gestione accessoria e i contributi dei privati) coprono invece i costi per il 3,94% del totale.

Una situazione di fatto invertita rispetto al 2018, in cui i proventi teatrali corrispondevano ad una parte minore nel calcolo del tasso di autosufficienza.

Tabella 4.22: *incidenza dei proventi 2019*

Contributi Slovenia	9,15%
Contributi Stato	18,41%
<i>Totale contributi provenienti dallo Stato Italiano e dallo Stato Sloveno</i>	<i>27,56%</i>
Contributi regione	57,84%
Contributi Comune	1,50%
<i>Totale Contributi pubblici</i>	<i>86,90%</i>
Proventi teatrali	8,89%
Ricavi gestione accessoria e ricavi straordinari	3,94%
<i>Totale ricavi propri</i>	<i>12,83%</i>
Altro	0,27%
<b>Totale Proventi</b>	<b>100,00%</b>

Figura 4.14: *incidenza dei proventi 2019*



Volendo invece osservare l'incidenza dei contributi pubblici dati al TSS rispetto al totale dei proventi, si può osservare come questi corrispondano al 79,39% del totale. Così come per il TSB e più in generale i teatro stabili italiani, anche per il TSS si può determinare come questo dipenda principalmente dai contributi pubblici; contributi pubblici ma non statali. Infatti, ben il 52,52% dei proventi sono contributi che vengono versati dalla regione Friuli Venezia Giulia, mentre quelli forniti dal Ministero italiano costituiscono solo il 17,12% del totale – poco meno di un terzo di quanto fornito dalla Regione. Anche volendo considerare i contributi versati dalla Slovenia (anche se non si tratta di Stato italiano, pur sempre di contributi statali si tratta), questi arrivano complessivamente al 25,48% del totale – comunque meno della metà di quanto versato dalla Regione.

In breve, anche nel caso del TSS si vede più che rispettato l'obbligo determinato nello statuto e nel FUS di versare almeno il 100% dei contributi versati dallo stato.

Andando ad osservare l'incidenza dei contributi pubblici, nel 2019 si può osservare come abbiano un significativo aumento percentuale: corrispondono, infatti, all'86,9% del totale dei proventi.

Tuttavia, solo il 18,41% dei proventi sono costituiti dai contributi forniti dal Minsitero; considerando anche i contributi della Slovenia, i contributi “statali” sono complessivamente il 27,56% del totale dei proventi.

Così come per il 2018, anche per il 2019 le quote versate dai soci fondatori superano complessivamente di gran lunga quanto richiesto da FUS e statuto; inoltre, così come per l’anno precedente, si conferma la forte dipendenza del TSS dai contributi pubblici (a maggior ragione, visto l’abbassamento del tasso di autosufficienza avutosi nel 2019); questa dipendenza è tuttavia principalmente rispetto agli enti pubblici territoriali locali, mentre lo Stato contribuisce al bilancio del TSS in maniera relativamente minore.

#### 4.5 *La stagione 2019/2020*

La stagione 2019/2020 era intitolata “Indubbiamente meravigliosa”. Il titolo era un riferimento all’Arte, che – come il direttore Malalan fa notare nella sua presentazione del programma del TSS – è di genere femminile; e così molti idoli, dèi e soprattutto dee della mitologia classica e più antica ancora, tra cui le muse greche e la dea della bellezza Afrodite e la Natura stessa, contrapponendole all’oscurità e alla paura di un mondo senza di esse.

Con un filo conduttore riconducibile ad una dimensione femminile – sia a livello di personaggi (molti gli spettacoli con protagoniste femminili) che a livello di registe – la stagione 2019/2020 si proponeva una riflessione sulla figura femminile nel teatro e nell’Arte, e del ruolo di quest’ultima come fonte d’ispirazione per l’umano in modo che possa continuare a sperare e a tendere verso la luce, la bellezza e la perfezione.

##### 4.5.1 *I titoli (originariamente) previsti*

Come per la consuetudine del TSS, anche la stagione 2019/2020 era organizzata in modo modulare, con un programma base e diversi programmi opzionali; come per la stagione immediatamente precedente, questi erano il programma pomeridiano e quello serale – a cui si aggiungevano diversi spettacoli fuori programma.

Lo spettacolo di apertura della stagione, uno spettacolo “premio” per chiunque acquistasse un abbonamento (considerato dal TSS un “invito all’abbonamento”) è stato *Sunset boulevard* di Andrew Lloyd Webber, musical per la regia di Renata Carola Gatica e la conduzione musicale di Igor Vlajnić che racconta del “lato oscuro” e della facciata illusoria di Hollywood.

L'abbonamento base si apriva con lo spettacolo goldoniano *La locandiera*, narrante le vicende della forte e furba "capo d'azienda" Mirandolina, per la regia di Katja Pegan, prodotto dal TSS; *In onda* di Saša Pavček, regia di Alen Jelen, co-prodotto dal TSS e ŠKUC Gledališče, con la collaborazione del Cankarjev dom di Ljubljana: testo ambientato in uno studio radiofonico in cui una diva della lirica va a fare un'intervista, in un mondo con nazionalismi e xenofobia in crescita; *È solo la fine del mondo* di Jean-Luc Lagarce, regia di Vladimir Jurc, produzione del TSS: dramma da camera in cui un giovane scrittore torna a casa per dare alla famiglia la notizia della propria morte imminente; *Artemisia Gentileschi – L'incontro* di Lino Marazzo, che descrive l'inizio del rapporto tra Orazio Gentileschi ed Artemisia Gentileschi, donna forte ed indipendente in un periodo in cui ciò non era permesso; *Meravigliosa* di Jure Karas, regia di Tijana Zinajič, prodotto dal TSS in collaborazione con il SiTi Teater Ljubljana, in cui la protagonista Vita conduce una vita solitaria, circondata dalle solitudini dei suoi parenti ed amici; *Zois\_IT.SI* di Sabrina Morena, Martin Lissiach, Danijel Malalan, per la regia di Sabrina Morena (produzione del TSS in collaborazione con ZSKD e Teatro Miela/Bonawentura), commedia scherzosa e riflessiva sulla modernità che si chiede come vivrebbe oggi il Barone Zois (nobiluomo, scienziato e mecenate settecentesco della Carniola); *All'alba* di Ivan Cankar, regia di Žiga Divjak, spettacolo sull'anelare al miglioramento.

Per il programma pomeridiano, *Danze russe*, spettacolo di balletto del Balletto accademico di stato (sloveno) E. Popov; *Il Ventilatore* di Ira Ratej e Jaka Ivanc (regia di Jaka Ivanc) tratto da Il Ventaglio di Carlo Goldoni, in cui viene re-immaginata la commedia goldoniana sullo sfondo di un mondo post-apocalittico vittima del surriscaldamento globale ed altri cataclismi; *Menopausa* di Jeanie Linders e Desa Muck, regia di Nina Kleflin (produzione Špas Teater), musical comico ed autoironico su quattro donne che si incontrano durante i saldi dell'intimo.

Per il programma serale, *I realisti* di Jure Karas, prodotto da SNG Nova Gorica per la regia di Tijana Zinajič, commedia cabaretistica che ironizza rispetto al mondo e alla società attuali; *Immacolata*, di Colm Tóibín, regia di Tomaž Pandur, produzione di SNG Drama Maribor: spettacolo in cui Maria, madre di Gesù, ricorda il figlio – come figlio e persona umana e sensibile prima che come redentore; *Un respiro silenzioso* di Nejc Gazvoda, prodotto dal Mestno gledališče ljubljansko: un dramma familiare su una famiglia che, in seguito alla morte del padre, si riunisce intorno al membro più giovane, "la piccolina", in procinto di partire per ragioni di studio.

Per quanto riguarda gli spettacoli fuori abbonamento, che per la stagione 2019/2020 erano stati uniti nella categoria "TSS OFF" (spettacoli, tra l'altro, privi di sottotitoli in italiano), erano previsti

*Finire in bellezza* di Mohamed El Khatib, regia di Ivica Buljan, produzione del Mini Teater Ljubljana, MG Ptuj, Novo kazalište Zagreb, spettacolo sul rapporto tra genitori e figli; *Maledetti fumatori* di Svetlana Makarovič, regia di Tin Grabnar, produzione del SNG Drama Ljubljana, spettacolo-riflessione sul fumo e sulla società moderna; ed infine *6* del collettivo Nova pošta, regia di Žiga Divjak, prodotto da Maska Ljubljana e Slovensko mladinsko gledališče, che tratta della rotta balcanica spesso percorsa dai profughi in fuga verso l'Europa centrale e settentrionale e nello specifico, di un episodio riguardante 6 minorenni avvenuto nel 2016.

Infine, oltre ad una selezione di spettacoli della stagione in corso e di quella precedente, per Gorizia era parte dell'abbonamento anche lo spettacolo *Baron Münchhausen* di Grigorij Gorin, regia di Yulia Roschina, prodotto da SNG Nova Gorica e rappresentato al Teatro nazionale di Nova Gorica (nonostante Nova Gorica sia un comune della Repubblica di Slovenia, è di fatto parte della stessa città di Gorizia: il confine, che con l'entrata della Slovenia nell'UE ha perso di importanza, divide in due parti quella che di fatto è la stessa città, con mezzi pubblici e strade in comune), spettacolo con protagonista il barone omonimo e le sue avventure quasi assurde.

Tabella 4.23: *Spettacoli della stagione 2019/2020*

Programma base	Programma pomeridiano	Programma serale	TSS OFF (fuori abbonamento)	Spettacolo premio
<i>La locandiera</i> <i>In onda</i> <i>È solo la fine del mondo</i> <i>Artemisia</i> <i>Gentileschi – l'incontro</i> <i>Meravigliosa</i> <i>Zois_IT.SI</i> <i>All'alba</i>	<i>Danze russe</i> <i>Il ventilatore</i> <i>Menopausa</i>	<i>I realisti</i> <i>Immacolata</i> <i>Un respiro silenzioso</i>	<i>Finire in bellezza</i> <i>Maledetti fumatori</i> <i>6</i>	<i>Sunset Boulevard</i>

#### 4.5.2 *Prima del Coronavirus: le previsioni*

Ad inizio anno per il 2020 erano previste in tutto 181 repliche di 27 spettacoli. Rispetto agli anni precedenti, era previsto un ulteriore calo nel numero di repliche totali – diminuite di 18 rispetto al 2019 – ma non nel numero di titoli rappresentati, che sarebbero anzi aumentati di 1; rispetto all'incidenza sulla programmazione delle tipologie di spettacoli, per gli spettacoli di prosa per adulti si sarebbe mantenuta una quota in linea rispetto agli anni precedenti, vale a dire costituente la

maggioranza delle repliche di spettacoli rappresentati al TSS. Due importanti variazioni nella programmazione rispetto agli anni precedenti sarebbero state costituite dall'incidenza sulla programmazione di musical e degli spettacoli di prosa per ragazzi.

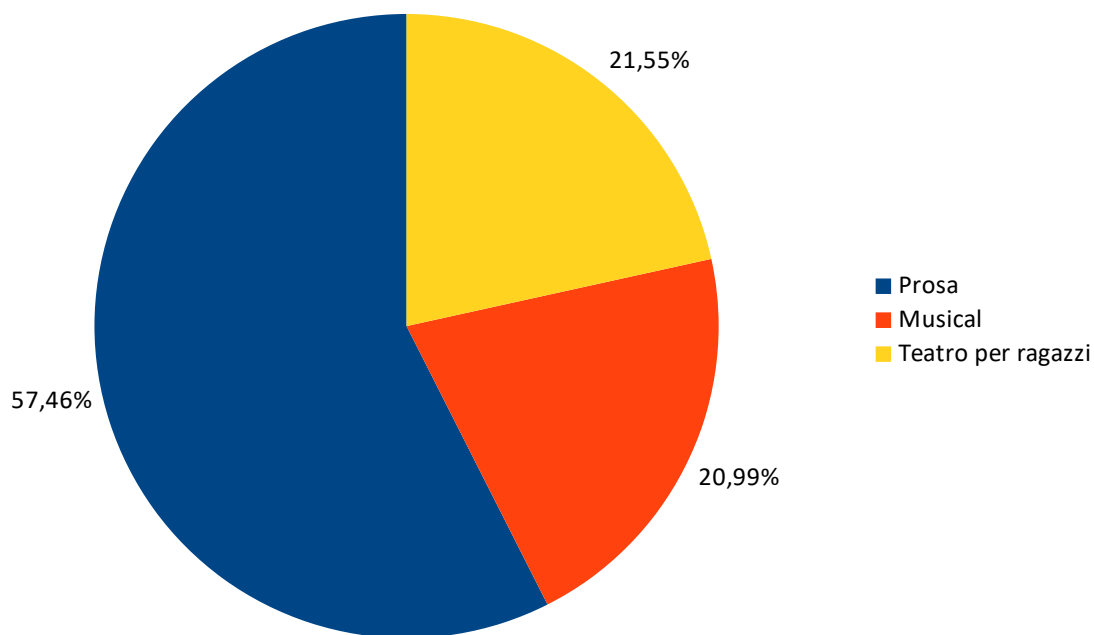
I musical avrebbero avuto quasi un raddoppiamento rispetto all'anno precedente, sia osservandoli da un punto di vista di numero di repliche, che per il numero di titoli, che considerando il loro valore percentuale relativo al resto della programmazione.

Gli spettacoli per ragazzi invece avrebbero avuto una riduzione massiccia rispetto agli anni precedenti, riducendosi di più della metà rispetto al 2019: solo 39 repliche, per un totale di 6 spettacoli.

Tabella 4.24: *Spettacoli per tipologia previsti nel 2020*

	Numero di repliche	Numero di titoli	Repliche %	Titoli %
Prosa	104	19	57,46	70,37
Musical	38	2	20,99	7,41
Teatro per ragazzi	39	6	21,55	22,22
Totale	181	27	100	100

Figura 4.15: *Spettacoli per tipologia previsti nel 2020*



Così come per gli anni precedenti, si sarebbe confermata, nel 2020, la stessa tendenza a livello di incidenza sulla programmazione di spettacoli di autori di prosa contemporanei/non contemporanei e sloveni/non sloveni: pur con variazioni sia in senso assoluto che per valore percentuale, nel 2020 la maggior parte degli spettacoli sarebbero stati, sia per numero di repliche che per numero di titoli, di autori contemporanei (48,62% contro 18,78%); similmente, gli autori di origine o cultura slovena o locali sarebbero stati, anch'essi, in netta maggioranza rispetto alla propria controparte (50,28%).

Tabella 4.25: spettacoli per autore di prosa e di prosa per ragazzi previsti nel 2020

	Repliche	Repliche %	Numero di titoli	Numero di titoli %
Autori contemporanei ("viventi")	88	48,62	13	48,15
<i>Ospitalità</i>	8	4,42	7	25,93
<b>Totale</b>	96	53,04	20	74,07
Autori non contemporanei ("non viventi")	30	16,57	4	14,81
<i>Ospitalità</i>	4	2,21	2	7,41
<b>Totale</b>	34	18,78	6	22,22
Autori di cultura slovena o locali	82	45,30	10	37,04
<i>Ospitalità</i>	9	4,97	7	25,93
<b>Totale</b>	91	50,28	17	62,96
Autori non di cultura slovena	36	19,89	6	22,22
<i>Ospitalità</i>	4	2,21	3	11,11
<b>Totale</b>	40	22,10	9	33,33

Figura 4.16: Suddivisione degli spettacoli di prosa rappresentati (viventi/non viventi)

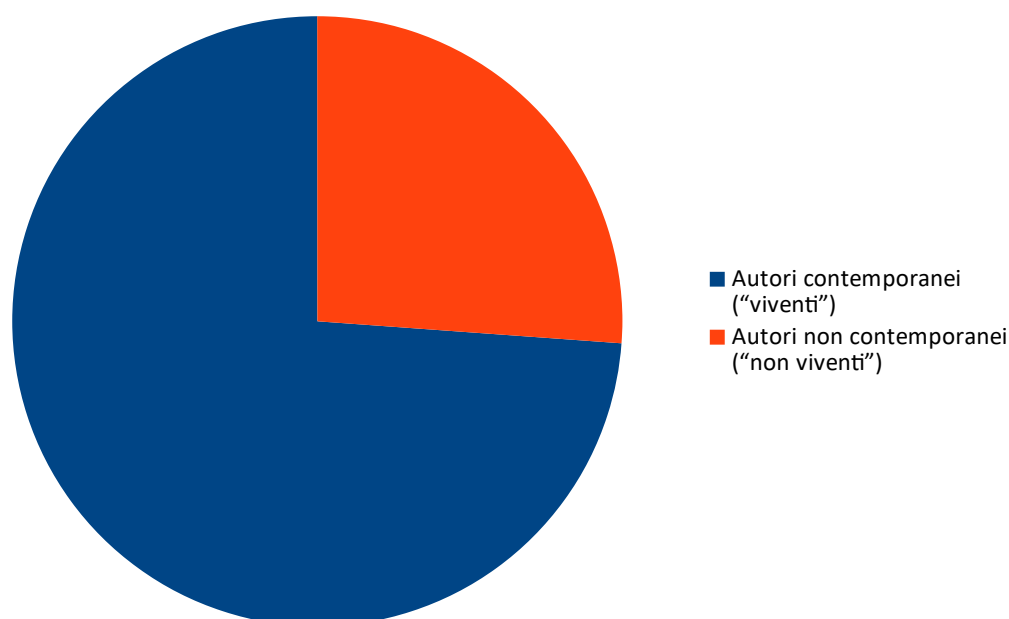
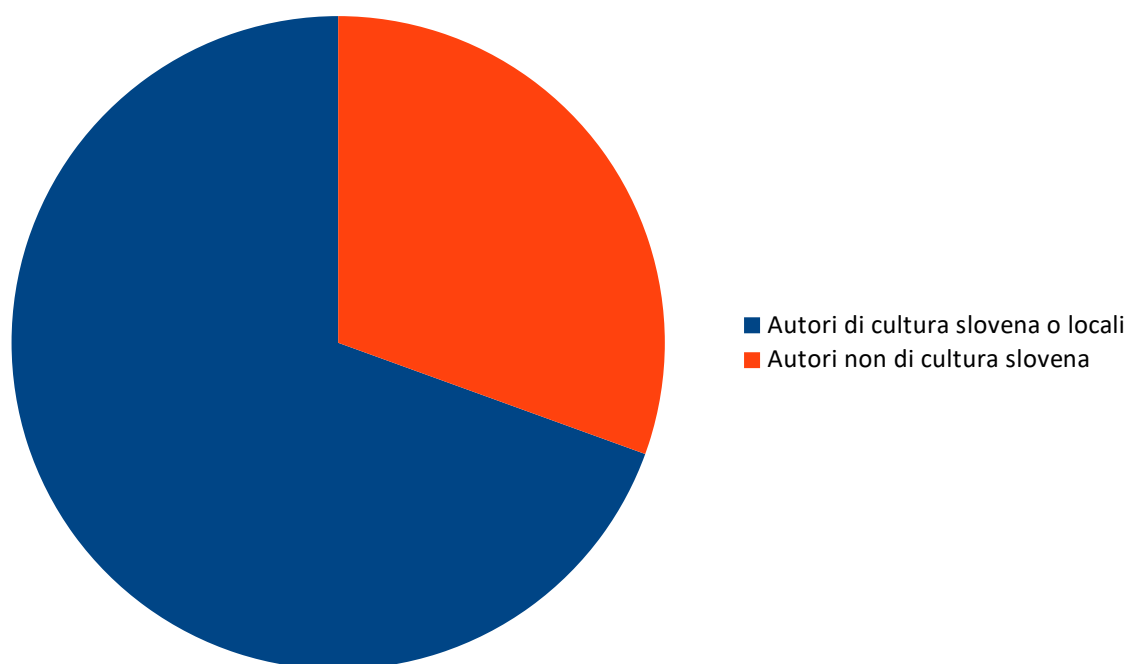




Figura 4.17: *Suddivisione degli spettacoli di prosa rappresentati (sloveni/non sloveni)*



#### 4.5.3 *Prima del Coronavirus: bilancio preventivo*

Per il 2020 era inizialmente previsto il pareggio di bilancio sulla cifra di 1.930.627,00 €.

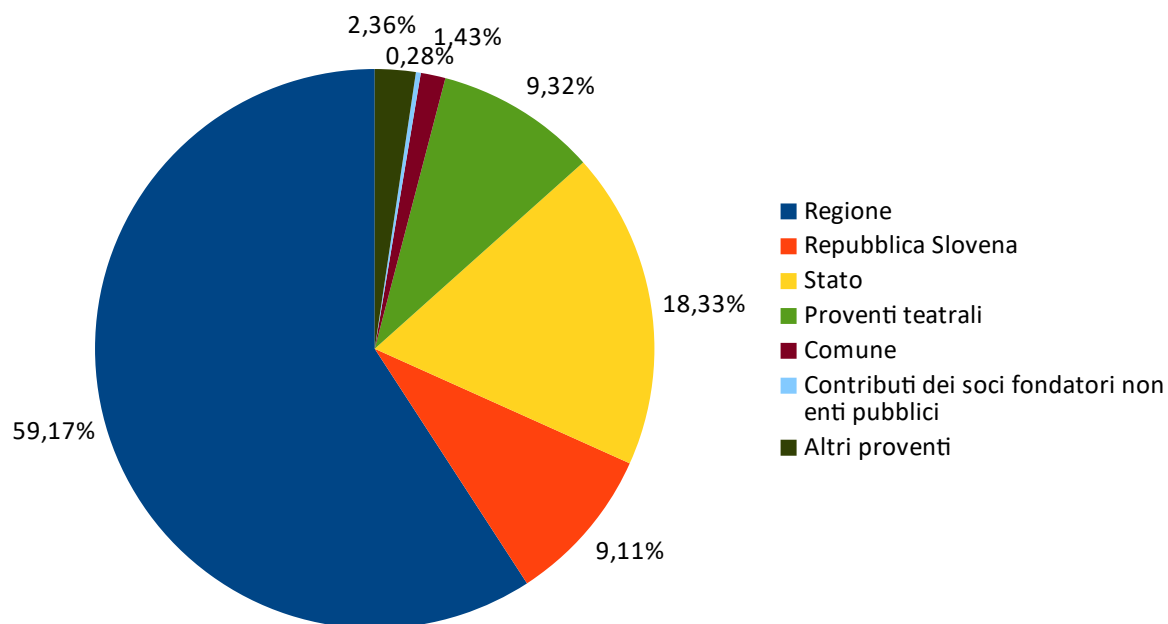
I ricavi erano previsti con la seguente suddivisione: 353.974,00 € di contributi dello Stato; 438.024 € di contributi dalla Regione Friuli Venezia Giulia in quanto socio fondatore, ed ulteriori 704.173 € in sostegno della minoranza slovena; 27.699,00 € di contributi dal Comune di Trieste in qualità di socio fondatore; 5310 € di contributi dagli altri soci fondatori (1770€ da ciascuno); 175.847€ dal Ministero per la Cultura Slovena; 180.000,00 € di proventi dell'attività teatrale. Sotto le diciture "altri contributi", "altri ricavi" e "ricavi straordinari", infine, erano previsti complessivamente 45.600,00 €.

Tabella 4.26: *Principali categorie di proventi preventivo 2020*

Fonte	Valore in €	Quota % rispetto al totale
Regione	1142197	59,16
Repubblica Slovena	175847	9,11
Stato	353.974,00	18,33

Proventi teatrali	180.000,00	9,32
Comune	27.699,00	1,43
Contributi dei soci fondatori non enti pubblici	5310	0,28
Altri proventi	45.600,00	2,36

Figura 4.18: *Principali categorie di proventi preventivo 2020*

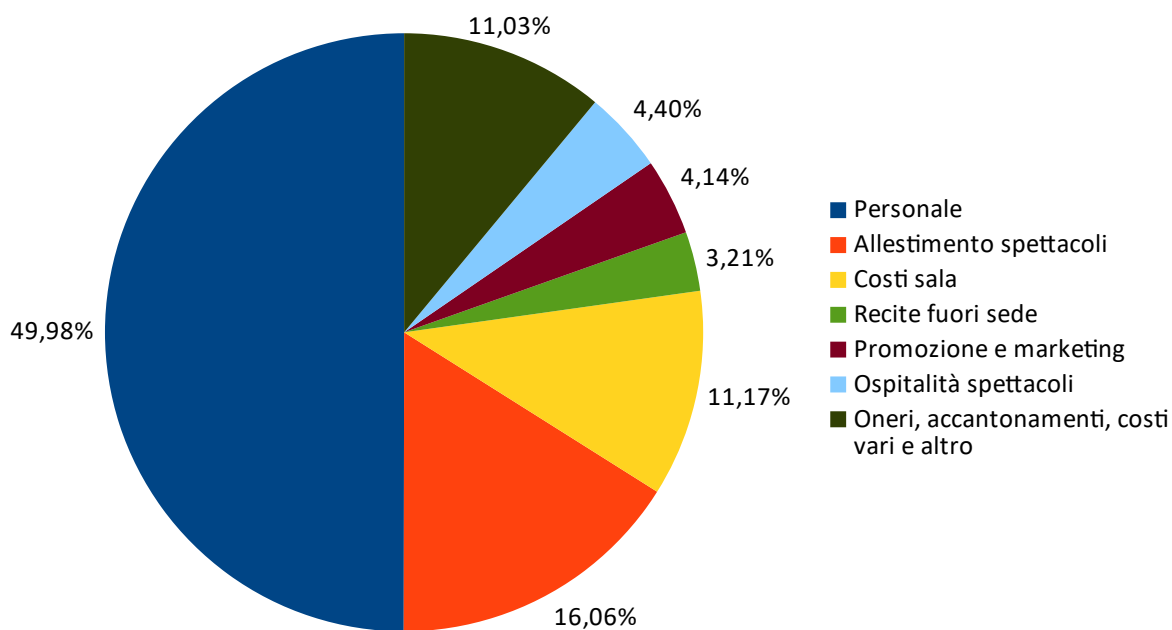


Rispetto ai costi per il 2020 erano previsti i seguenti: 1,23 milioni € di spese amministrative, di cui le voci più importanti 965.000€ di spese per il personale, comprendente come sempre il personale artistico (235.000,00 €), quello amministrativo (327.000,00 €), quello di sala (28.000,00 €) ed il personale tecnico (375.000,00 €) e 215.700,00 € di spese per i costi della sala; 310.000,00 € di spese di allestimenti; 62.000,00 € di costi per le recite fuori sede; 85.000,00 € di costi sostenuti per le ospitalità; ed infine, 212.927 € di accantonamenti, oneri, ammortamenti e spese varie.

Tabella 4.27: *Principali categorie di costo preventivo 2020*

Costi	Valore in €	Quota % rispetto al totale
Personale	965.000,00	49,98
Allestimento spettacoli	310.000,00	16,06
Costi sala	215.700,00	11,17
Recite fuori sede	62.000,00	3,21
Promozione e marketing	80.000,00	4,14
Ospitalità spettacoli	85.000,00	4,40
Oneri, accantonamenti, costi vari e altro	212.927,00	11,03

Figura 4.19: *Principali categorie di costo preventivo 2020*



Dalle cifre ed i rispettivi valori percentuale, si può già osservare che il bilancio 2020 era previsto come in linea rispetto a quello degli anni precedenti – ed in particolare rispetto al bilancio consuntivo 2019, rispetto al quale ci sono variazioni di poche migliaia di euro per ognuna delle voci di bilancio.

Come per l'anno precedente, per il 2020 era previsto che la maggior parte dei proventi fossero corrisposti dagli enti pubblici territoriali locali ed in particolare dalla Regione Friuli Venezia Giulia;

complessivamente, i contributi pubblici sarebbero dovuti corrispondere al 78,93% del totale dei proventi del TSS; aggiungendo ad essi quelli del Ministero della Cultura Sloveno, si sarebbe arrivati al 88,04% del totale.

I ricavi propri, invece, sarebbero corrisposti nel 2020 al 11,69% del totale, di cui 9,32% interamente dall'attività teatrale.

Anche per i costi si sarebbe confermata la tendenza osservata negli anni precedenti nel TSS: costi totali composti principalmente dal personale interno (49,98%) e/o dalle spese "artistiche" (quindi allestimenti, ospitalità, paghe attori e tecnici eccetera; 52,06%), che suggeriscono un costo relativo al personale (sia interno che esterno) superiore al 50% del totale.

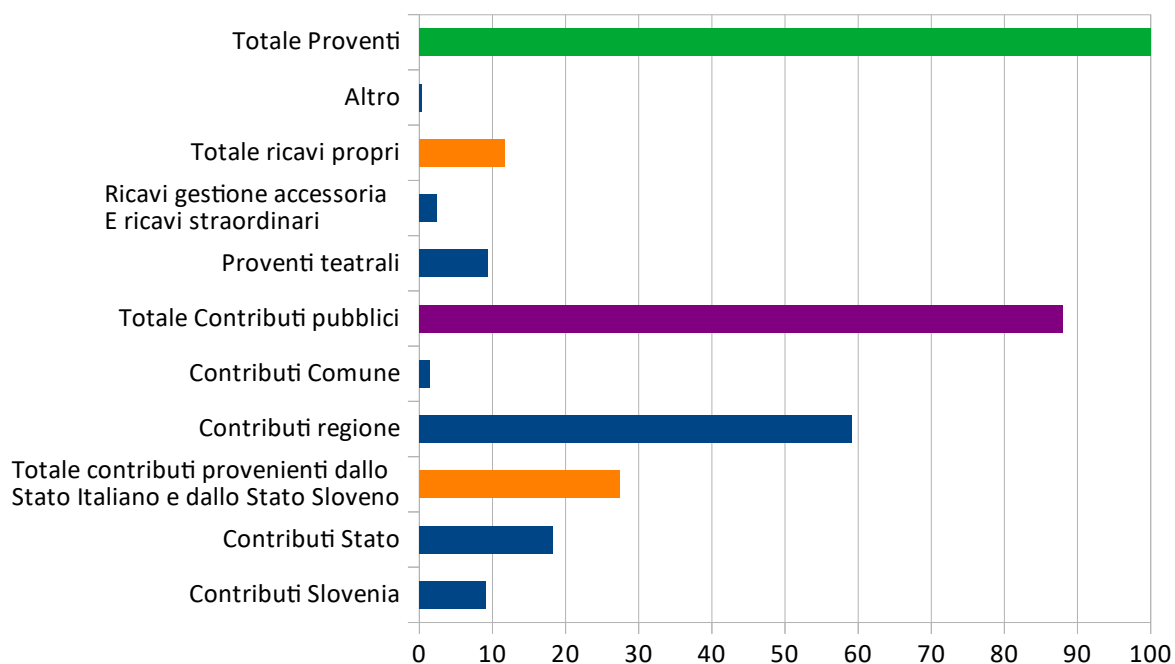
Il tasso di autosufficienza previsto per il 2020 era di 11,69%, quindi di poco inferiore all'anno precedente, e per quanto riguarda l'incidenza dei contributi statali rispetto ai proventi di altra origine era, ancora una volta, prevista come simile al 2019: gli altri tipi di proventi sarebbero corrisposti al 458,3% di quanto dato dal Ministero; i soci fondatori avrebbero fornito (a titolo di soci fondatori) il 116,63% di quanto corrisposto dallo Stato, arrivando a 324,18% includendo anche i contributi versati dalla Regione in sostegno della minoranza slovena – tutte percentuali che dimostrano il rispetto dei requisiti di FUS e statuto, così come la forte dipendenza dai contributi di enti pubblici ma non necessariamente dallo Stato Italiano.

Tabella 4.28: *incidenza dei proventi preventivo 2020*

Contributi Slovenia	9,11%
Contributi Stato	18,33%
<i>Totale contributi provenienti dallo Stato Italiano e dallo Stato Sloveno</i>	<i>27,44%</i>
Contributi regione	59,16%
Contributi Comune	1,43%
<i>Totale Contributi pubblici</i>	<i>88,04%</i>
Proventi teatrali	9,32%
Ricavi gestione accessoria E ricavi straordinari	2,36%

<i>Totale ricavi propri</i>	11,69%
Altro	0,28%
<b>Totale Proventi</b>	<b>100%</b>

Figura 4.20: *incidenza dei proventi preventivo 2020*



#### 4.5.4 *La strategia prima del Coronavirus*

Nell'osservare la programmazione prevista per il 2019/2020, è evidente come la strategia del TSS si stesse svolgendo come di consueto: facendo uso della consolidata strategia operativa delle stagioni modulari, degli attori della compagnia stabile del teatro e di compagnie ospiti, tra spettacoli coprodotti con teatri della Repubblica di Slovenia o di essi ospitati, le proposte del TSS – oltre a rispettare il tema deciso per la stagione – avevano una forte presenza di spettacoli intimamente legati alla cultura o alla regione culturale slovena: *Zois\_IT.SI* per esempio, in merito ad un nobile della regione storica della Carniola (attualmente parte della Slovenia), *In onda* o ancora *Un respiro silenzioso*; questo senza trascurare spettacoli di grandi autori internazionali (*Immacolata*; *È solo la fine del mondo*). C'è stata anche una ricerca di equilibrio tra spettacoli di autori viventi o addirittura spettacoli inediti e grandi classici della cultura teatrale italiana ed internazionale (*La locandiera*),

così come si è mantenuta l'attenzione nei confronti dei bambini e delle scuole con gli spettacoli loro dedicati.

Il coinvolgimento del pubblico italiano, così come è prassi ormai da anni, è stato mantenuto grazie ai soprattitoli di tutti gli spettacoli proposti (eccetto quelli – non a caso – fuori dagli abbonamenti del TSS), come anche le collaborazioni con enti culturali locali, tra cui per esempio il Pen Club di Trieste, il Centro Universitario CUT e festival di teatro internazionale TACT e altri ancora.

In breve, la totalità delle linee-guida strategiche generali del TSS stava venendo rispettata.

#### 4.5.5 Dopo il Coronavirus: dati di performance

I dati che seguono – aggiornati al 31/12/2020 – mostrano chiaramente l'impatto che il COVID-19 ha avuto sull'attività del TSS: per ogni categoria di spettacolo – prosa, musical, teatro di prosa per ragazzi – è stata effettuata grossomodo solo il 50% delle repliche previste per la suddetta categoria; dato che significa che le repliche non effettuate sono "equamente distribuite" tra le varie tipologie.

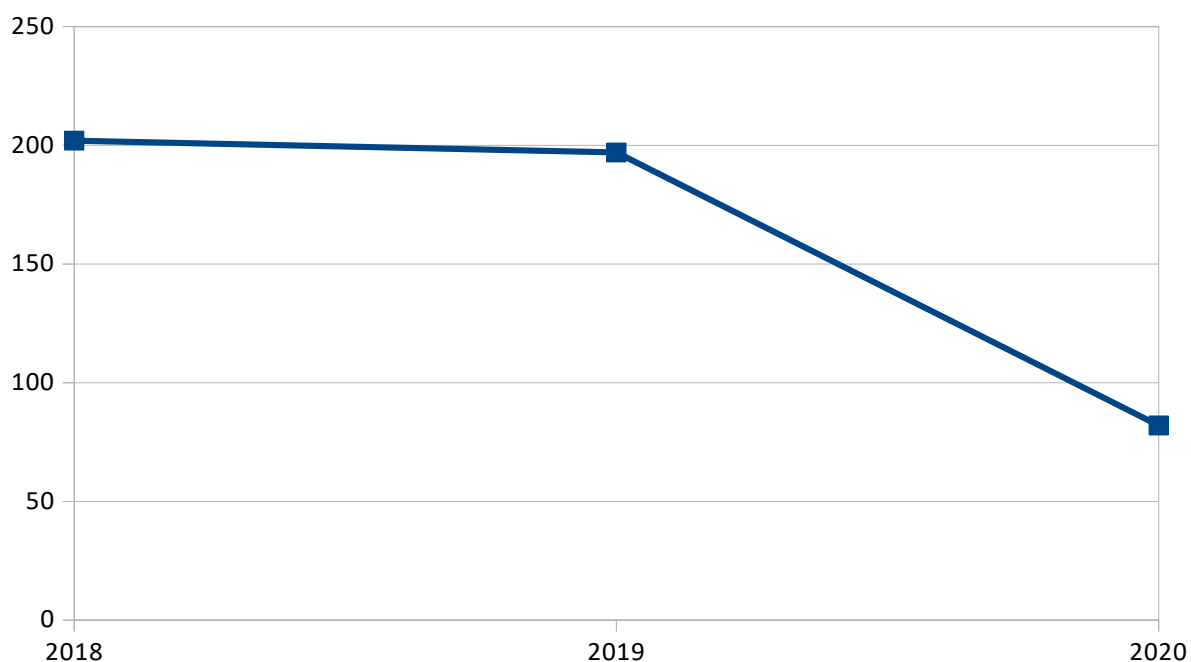
In totale, 82 delle 181 repliche previste per il 2020 sono state rappresentate – solo il 45,30% di quanto previsto a inizio anno.

Leggermente diversa la situazione per quanto riguarda i titoli effettivamente rappresentati: di quanti originariamente previsti è stata rappresentata una percentuale pari al 70,37% - il che significa che, per quanto di alcuni spettacoli sia stata cancellata completamente ogni rappresentazione, la maggior parte di essi ha comunque avuto almeno una replica – dando così la possibilità a spettatori ed abbonati del TSS di vedere molti degli spettacoli previsti originariamente.

Tabella 4.29: spettacoli effettivamente rappresentati nel 2020 per tipologia

	Numero di repliche	Numero di titoli	Repliche %	Titoli %	Repliche rappresentate rispetto a quanto previsto % (per categoria)	Titoli rappresentati rispetto a quanto previsto % (per categoria)
Prosa	43	13	52,44	68,42	41,35	68,42
Musical	20	2	24,39	10,53	52,63	100,00
Teatro per ragazzi	19	4	23,17	21,05	48,72	66,67
Totale	82	19	100,00	100	45,30	70,37

Figura 4.21: *Spettacoli rappresentati nel triennio 2018/20*



La situazione a livello di numero di spettatori è ancora peggiore: per quanto non fosse stata fatta ad inizio anno una stima di spettatori prevista per l'anno 2020, era lecito aspettarsi dato il numero simili di repliche e titoli rispetto agli anni precedenti, che anche il numero di spettatori si sarebbe aggirato intorno alla stessa cifra.

Naturalmente, a causa del COVID così non è stato: soltanto 9624 spettatori sono stati presenti a spettacoli rappresentati presso le sale gestite dal TSS o da esso prodotti. Questo numero rappresenta poco di più di un terzo degli spettatori accolti dal TSS nel 2018 e nel 2019.

Guardando le singole categorie (biglietti singoli, abbonamenti e presenze di spettatori a spettacoli ospitati), si può osservare come la percentuale di spettatori dotati di biglietto singolo ospitati nel 2020 rispetto al 2018 e al 2019 si aggiri intorno allo stesso valore percentuale degli spettatori totali; diversa è, invece, la situazione per gli abbonati e gli spettatori a spettacoli rappresentati presso altri teatri.

Per quanto riguarda gli abbonati, per quanto il valore assoluto sia comunque superiore a quello degli spettatori muniti di biglietto singolo (come è stato anche in tempi di normalità), nel 2020 è

per la prima volta stato inferiore al numero di spettatori presso altri teatri; anche paragonandolo agli anni precedenti, il numero di abbonati si aggira intorno al 25% degli anni precedenti – valore percentuale che mostra come, in proporzione, la diminuzione di abbonati sia stata più massiccia rispetto a quella degli altri tipi di spettatori.

Come già anticipato, la percentuale di spettatori a spettacoli del TSS rappresentati altrove è superiore rispetto alle altre, sia confrontandola con le altre categorie per l'anno 2020, che paragonando il valore percentuale risultante dal confronto con gli anni precedenti.

Da notare come il valore percentuale degli spettatori ricevuti dal TSS nel 2020 sia piuttosto distante dal valore percentuale di repliche effettuate: dove il primo si aggira intorno ad un terzo di quanto registrato negli anni precedenti, le repliche effettuate sono invece la metà di quelle previste.

Il motivo per cui anche il numero di spettatori non sia la metà è probabilmente da cercarsi nel fatto che anche quanto i teatri erano aperti e le rappresentazioni possibili, a causa del distanziamento sociale la capienza delle sale era di molto ridotta – andando ad ospitare, a parità di repliche, un numero di molto inferiore di spettatori.

Per quanto riguarda invece il drastico calo di spettatori provvisti di abbonamento, si ricorda che nell'anno 2020 vengono rappresentati spettacoli sia della stagione 2019/2020 che della stagione 2020/2021; dal momento che per la stagione 2020/2021 la strategia operativa degli abbonamenti modulari è stata sospesa, portando invece alla proposta di un singolo abbonamento unico per 7 spettacoli, è presumibile che per la stagione 2020/2021 molti abbonati abbiano deciso di non fare l'abbonamento per due principali motivi: da un lato, una offerta ridotta e meno flessibile e quindi adattabile ai gusti dei singoli spettatori; dall'altro (che ritengo più probabile o quantomeno più incisivo), il poco desiderio degli spettatori del TSS di abbonarsi all'intera stagione con la probabile prospettiva della chiusura del teatro vista l'incerta situazione a livello di epidemia e di decreti emessi per combatterla.

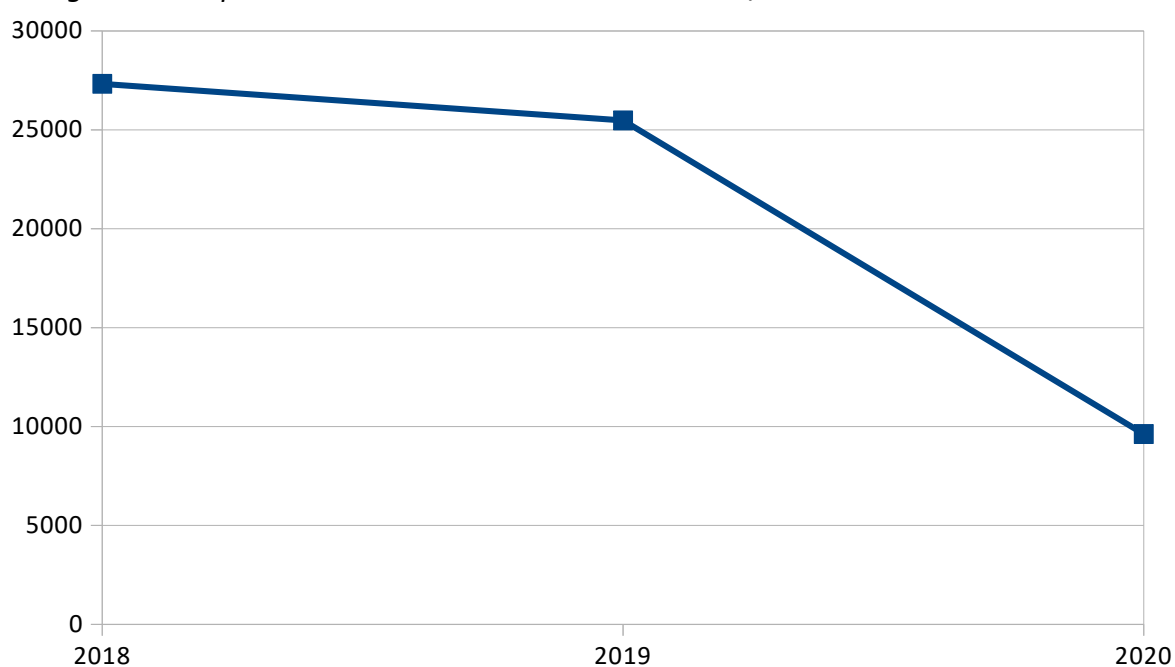
Infine, per quanto riguarda il numero di spettatori a spettacoli prodotti dal TSS ma rappresentati altrove, si ricorda che per quanto riguarda il TSS il circuito di tournée è situato principalmente in Slovenia, presso teatri al di là del confine italiano; il motivo per cui la percentuale di spettatori a spettacoli rappresentati altrove è così (relativamente) alta è probabilmente da cercarsi nel fatto che il COVID si è diffuso a velocità diverse nelle varie nazioni mondiali, le quali hanno a propria volta preso contromisure in tempi e a velocità diverse le une dalle altre.



Tabella 4.30: *Spettatori accolti dal TSS nel 2020*

	Numero di spettatori	Numero di spettatori %	Spettatori % rispetto al 2018	Spettatori % rispetto al 2019
Biglietti singoli	1778	18,47	34,23	39,25
Abbonamenti	3354	34,85	26,37	23,14
Presenze presso altri teatri di produzioni TSS	4492	46,67	47,72	69,65
Totale	9624	100	35,22	37,78

Figura 4.22: *Spettatori accolti dal TSS nel triennio 2018/20*



Osservando gli spettacoli effettivamente rappresentati per tipologia di autore, si può osservare che nonostante la diminuzione del numero di repliche, l'incidenza sulla programmazione (considerando quella parte della programmazione effettivamente rappresentata) rimane su valori percentuali non molto distanti da quelli originariamente previsti. Questo significa anche che, nonostante la diminuzione di repliche, il maggior numero di rappresentazioni effettuate nel 2020 sono di spettacoli di prosa di autori viventi (il 53,66%, contrapposto al 19,51% di spettacoli di prosa di autori non viventi) e da spettacoli di prosa di autori sloveni (il 45,12%, contrapposto al 28,05% di autori non sloveni). Nonostante, quindi, il basso numero di repliche, nel 2020 il TSS conferma la

sua tendenza degli anni precedenti e la predominanza, nella sua programmazione, di spettacoli contemporanei e di autori di cultura slovena.

Tabella 4.31: spettacoli per autore di prosa e di prosa per ragazzi effettuati nel 2020

	Repliche	Repliche %	Numero di titoli	Numero di titoli %
Autori contemporanei ("viventi")	39	47,56	8	42,11
<i>Ospitalità</i>	5	6,10	5	26,32
<b>Totale</b>	44	53,66	13	68,42
Autori non contemporanei ("non viventi")	16	19,51	4	21,05
<i>Ospitalità</i>	0	0,00	0	0,00
<b>Totale</b>	16	19,51	4	21,05
Autori di cultura slovena o locali	34	41,46	7	36,84
<i>Ospitalità</i>	3	3,66	3	15,79
<b>Totale</b>	37	45,12	10	52,63
Autori non di cultura slovena	21	25,61	5	26,32
<i>Ospitalità</i>	2	2,44	2	10,53
<b>Totale</b>	23	28,05	7	36,84

Infine, rispetto alla politica di biglietti, nella stagione 2020/2021 la direzione del TSS ha deciso di abbandonare la strategia dell'abbonamento modulare, proponendo un singolo abbonamento fisso ad un prezzo massimo e minimo ridotto rispetto agli anni precedenti; similmente, i prezzi dei biglietti singoli hanno subito una variazione, con un prezzo massimo di 20€.

Tabella 4.32: I prezzi dei biglietti e degli abbonamenti per fare fronte al coronavirus

	Min	Max
Prezzi dei biglietti singoli	10	20
Prezzi degli abbonamenti	43	100

#### 4.5.6 Dopo il Coronavirus: bilancio pre-consuntivo

Il bilancio pre-consuntivo è stato approvato il 19 settembre 2020; esso trova il pareggio di bilancio sulla cifra di 1.760.888,00 €.

Rispetto a quanto previsto nel preventivo, c'è stata una variazione di 169.739 € – pari al 8,79% della cifra preventivata.

A livello di proventi, la maggior parte di essi hanno subito variazioni minori, o addirittura non ne hanno subite; le variazioni di maggiore entità rispetto al preventivo sono state quelle relative ai proventi teatrali e ai ricavi della gestione accessoria, diminuiti complessivamente di circa 100.000 €, e al contributo fornito dalla Regione in qualità di socio fondatore (il contributo versato in sostegno della minoranza slovena è rimasto invariato rispetto al preventivo), diminuito di circa 50.000 €.

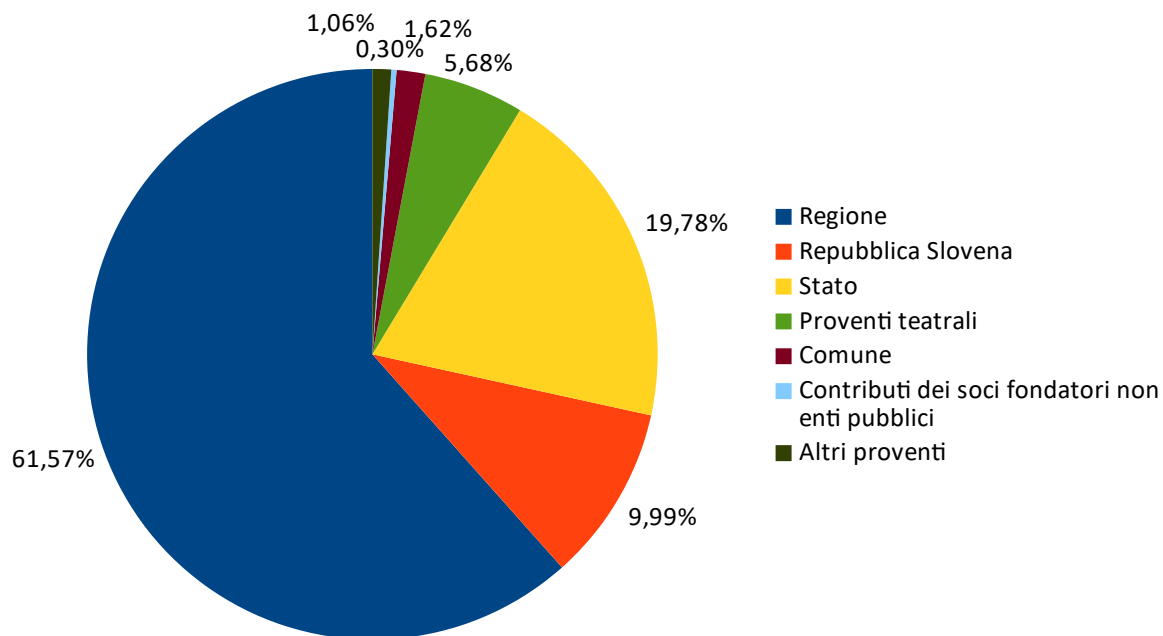
Questi dati mostrano come la diminuzione di repliche e di pubblico causata dal distanziamento sociale e lockdown abbia avuto il prevedibile effetto di diminuire i ricavi dei proventi teatrali e della gestione accessoria (bar e affini); nonostante la cifra di pareggio di bilancio sia più bassa rispetto al preventivo, la variazione della incidenza dei ricavi propri rispetto al totale dei proventi non è stata proporzionale: questi infatti corrispondono al 6,74% dei ricavi totali, contro l'11,69% del preventivo.

Essendo i costi ed i ricavi del pre-consuntivo 2020 esattamente identici, questo significa che 6,74% è anche il tasso di autosufficienza del teatro.

Tabella 4.33: *Principali categorie di proventi pre-consuntivo 2020*

<b>Fonte</b>	<b>Valore in €</b>	<b>Quota % rispetto al totale</b>	<b>Variazione in € rispetto al preventivo</b>	<b>Variazione % rispetto al preventivo</b>
Regione	1084311	61,58	-57886	-5,1
Repubblica Slovena	175847	9,99	+0	+0
Stato	348336	19,78	-5638	-1,6
Proventi teatrali	100000	5,68	-80000	-44,4
Comune	28484	1,62	+785	+2,8
Contributi dei soci fondatori non enti pubblici	5310	0,30	+0	+0
Altri proventi	18600	1,06	-27600	-60,5

Figura 4.23: *Principali categorie di proventi pre-consuntivo 2020*



Per quanto riguarda invece i costi, ci sono state variazioni di decine di migliaia di euro per quasi ogni voce; le maggiori sono state quelle relative al costo personale (diminuito di 187.000 € rispetto al preventivo) ed in particolare al personale artistico (diminuito di 100.000€ rispetto al preventivo); quelle relative al costo degli allestimenti (ridotto di 60.000€ rispetto al preventivo) e al costo delle ospitalità (ridotte anch'esse di 60.000€).

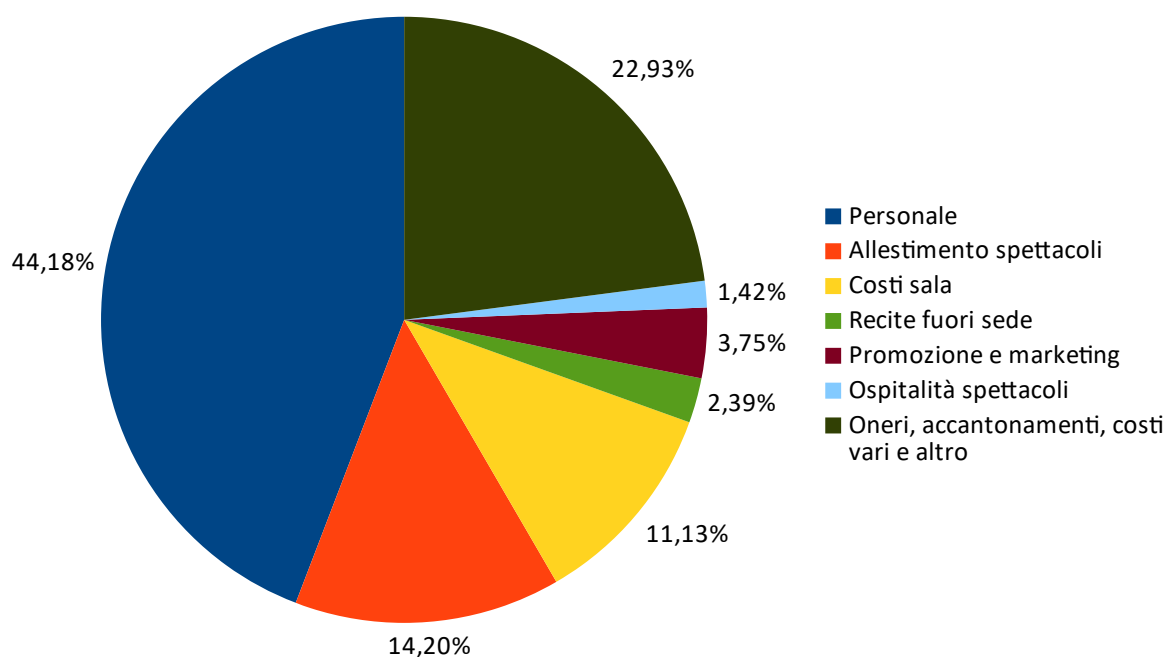
Ciò che invece ha subito un forte aumento rispetto al preventivo è la voce "accantonamento per rischi", in cui si sono riversati la maggior parte dei costi non bilanciati da mancati proventi: nel preventivo 2020 questa voce aveva un costo associato pari a 0 €, mentre nel pre-consuntivo ha avuto un incremento di 165.959,40 €.

Tabella 4.34: *Principali categorie di costo pre-consuntivo 2020*

Fonti	Valore in €	Quota % rispetto al totale	Variazione in € rispetto al preventivo	Variazione % rispetto al preventivo
Personale	778000	44,18	-187000	-19,4
Allestimento spettacoli	250000	14,20	-60000	-19,4
Costi sala	196050	11,13	-19650	-9,1

Recite fuori sede	42000	2,39	-20000	-32,3
Promozione e marketing	66000	3,75	-14000	-17,5
Ospitalità spettacoli	25000	1,42	-60000	-70,6
Oneri, accantonamenti, costi vari e altro	403838	22,93	+190911	+89,7

Figura 4.24: *Principali categorie di costo pre-consuntivo 2020*



Nel pre-consuntivo 2020 i contributi pubblici arrivano a costituire l'82,98% dei proventi del TSS; considerando anche i contributi del Ministero della Cultura Sloveno, si arriva al 92,96% del totale. I contributi degli altri fondatori non enti pubblici rappresentano il 0,3% dei ricavi del TSS.

Rispetto ai costi, per quanto il costo del personale interno rimanga uno dei principali sostenuti dal TSS, esso è tuttavia di molto inferiore agli anni precedenti, e costituisce il 44,18% del totale dei costi. Valore percentuale di molto inferiore al 2019 – anche se non al 2018, in cui tuttavia c'era il pareggio di bilancio su una cifra molto superiore rispetto a quella del pre-consuntivo 2020.

Per quanto riguarda invece i costi artistici, essi hanno avuto una seria riduzione sia come valore

assoluto che come valore percentuale rispetto ad entrambi gli anni precedenti: essi infatti sono pari in totale a 719.000 €, ovvero il 40,83 % dei costi totali del pre-consuntivo 2020.

#### 4.5.7 La strategia per far fronte al Coronavirus e le modifiche alla programmazione

Nel fare fronte alle difficoltà poste dal COVID, anche il TSS si è ritrovato a dover combattere su due fronti: quello artistico, relativo quindi alla finalità del TSS di diffondere e salvaguardare la cultura slovena ed in particolare quella teatrale, e quello economico – semplice sopravvivenza e gestione del TSS secondo criteri di economicità ed efficienza.

Come è stato possibile vedere nel paragrafo 4.5.5 la situazione a livello di repliche e spettatori è stata disastrosa: all'incirca metà delle repliche è stata effettivamente rappresentata rispetto a quanto previsto ad inizio anno, e solo un terzo degli spettatori rispetto agli anni precedenti ha potuto assistere agli spettacoli del TSS.

Come anche il TSB e molti altri teatri italiani, tuttavia, il TSS non è stato “fermo”, in un'attesa passiva che finisse il momento di pandemia per riprendere le proprie attività in seguito: anche il TSS ha fatto del proprio meglio per continuare a lavorare, nei limiti del possibile, durante lockdown e distanziamento sociale.

Da un punto di vista economico/finanziario, anche nel caso del TSS non ci sono stati enormi cambiamenti a livello di finanziamenti: con un pareggio di bilancio ridotto di meno di 200mila € rispetto a quanto preventivato, si è trattato principalmente di una variazione di mancati costi, più che di mancati proventi; costi che sono stati re-impiegati in altro modo (tra accantonamenti e progetti diversi da quelli a cui erano originariamente destinati).

Da un punto di vista puramente economico, dunque, il TSS è in una situazione migliore di quanto i dati relativi a repliche e spettatori potrebbero far supporre: va tenuto tuttavia a mente che i Teatri Stabili non hanno come obiettivo il profitto, ma bensì la diffusione della cultura – ed una situazione a livello performativo come quella avutasi nel 2020, pur “addolcita” da una situazione economica non altrettanto grave, non può che essere indesiderata per il TSS.

Rispetto all'offerta artistica, il TSS si è mosso in tre principali direzioni per far fronte all'epidemia di COVID: l'utilizzo delle *nuove tecnologie*, con la messa a disposizione del pubblico di registrazioni

dei propri spettacoli; la produzione di spettacoli *con pochi attori*, tendenzialmente non più di 2 o al massimo 3 per spettacolo, e la rappresentazione di spettacoli *all'aperto* durante la stagione estiva, sfruttando la finestra di rilassamento delle norme anti-covid avutesi nella bella stagione per fare spettacoli per le strade, piazze e parchi della regione.

L'utilizzo delle *nuove tecnologie* è stato principalmente nell'ambito di due iniziative: una, chiamata "Una stagione sul sofà", fatta in collaborazione con altri teatri del Triveneto (tra cui si ricorda anche il Teatro Stabile di Bolzano), che consisteva nel mettere online gratuitamente registrazioni di spettacoli fatti in passato; registrazioni principalmente d'archivio, fatte dunque per motivi di documentazione interna del TSS.

Successivamente, e più di recente, questa stessa iniziativa è stata replicata dal TSS effettuando un analogo accordo con i teatri d'oltreconfine della Repubblica Slovena, con i quali il TSS collabora regolarmente.

In seguito al successo di queste due iniziative, la direzione del TSS ha deciso di registrare in maniera sistematica i propri spettacoli, con lo scopo preciso di metterli online in un secondo momento per favorire gli spettatori che non hanno potuto visualizzare gli spettacoli.

Rispetto a questa parte della strategia, il direttore Malalan ha preso la decisione di non pubblicare le registrazioni di spettacoli che, a causa del COVID, non hanno ancora potuto effettuare la propria prima rappresentazione dal vivo, per correttezza nei confronti degli spettatori (principalmente gli abbonati) che avevano già acquistato i biglietti ma, essendosi visti rimandate le rappresentazioni a data da destinarsi, non avevano ancora visto lo spettacolo.

Rimane tuttavia salda la decisione di pubblicare online queste registrazioni una volta avutosi il debutto degli spettacoli corrispondenti, in modo da diffondere la cultura teatrale secondo le finalità del TSS anche tra chi non ha potuto o voluto acquistare i biglietti degli spettacoli o non ha altresì avuto modo di andarli a vedere.

Rispetto invece alla produzione di spettacoli con pochi attori in scena, questa è stata una scelta motivata naturalmente dal desiderio di limitare il più possibile i potenziali contagi tra il personale artistico: mantenendo i contatti personali al minimo (in un'arte performativa come quella teatrale impedire del tutto ogni tipo di contatto tra gli attori è molto difficile) e tra poche persone e facendo uso di tutte le precauzioni anti-covid che si sono diffuse tra la popolazione nel corso di questi mesi

(utilizzo delle mascherine, rilevamento della temperatura corporea, igienizzazione regolare e sistematica delle mani all'ingresso di ogni nuovo ambiente).

L'utilizzo di così pochi attori in scena – raramente più di due – ha portato alla produzione di nuovi spettacoli, spesso pensati *ad hoc* per la situazione (non è stato possibile adattare gli spettacoli previsti ad inizio stagione); questo è per esempio il caso di *Baruffe coroniche*, spettacolo rappresentato durante l'estate e che mette in scena il disagio di un coppia in crisi che, se non fosse stato per la quarantena dovuta al COVID, si sarebbe lasciata di lì a poco – e data la situazione sono stati invece costretti a rimanere insieme.

Rispetto al fare spettacoli *all'aperto*, questa scelta è stata motivata principalmente dal fatto che nel rappresentare spettacoli in ambienti aperti c'era una minore probabilità di contagio rispetto a spazi chiusi come le sale teatrali, a causa della circolazione dell'aria e della contaminazione delle superfici (posti a sedere, porte e simili) con cui il pubblico viene in contatto; un esempio di spettacolo di questo tipo è sempre il già citato *Baruffe coroniche*.

Rispetto agli spettacoli previsti nella stagione 2019/2020 e che non è stato possibile (ancora) rappresentare, il TSS ha preso la decisione di metterli "in repertorio" in attesa di avere la possibilità di rappresentarli effettivamente: con produzioni che non sono state cancellate ma bensì sospese, e con prove che vengono (nei limiti del possibile) ancora effettuate, il TSS ha deciso di "far slittare" in avanti nella programmazione (eventualmente anche rinviandoli da una stagione alla successiva) gli spettacoli finché non verranno effettivamente rappresentati – questo è il caso per esempio dello spettacolo su *Artemisia Gentileschi* inizialmente previsto per la stagione 2019/2020: esso è stato successivamente rimandato alla stagione 2020/2021, e in caso di ulteriori difficoltà nel rappresentarlo in questa stagione verrebbe eventualmente rimandato alla successiva.

Infine, un altro punto della strategia anti-covid del TSS è stato quello dell'abbassamento del prezzo degli abbonamenti – il prezzo massimo è stato ridotto quasi della metà rispetto agli anni precedenti – e la decisione di affidarsi, per la stagione 2020/2021 (ed eventualmente le successive, in caso di una situazione che continui ad essere incerta), a soli spettacoli prodotti dal TSS – in altre parole, poche, o nessuna, ospitalità di teatri esterni.

Questa scelta è stata motivata dall'incertezza rispetto alla possibilità di effettuare effettivamente le



repliche: da un punto di vista organizzativo è più facile gestire (ed eventualmente rimandare) produzioni proprie invece di doversi coordinare con esterni; incertezza ulteriormente aggravata dal fatto che, si ricorda, la maggior parte dei teatri con cui collabora il TSS sono teatri della Repubblica di Slovenia – ed in una situazione in cui lo spostamento tra Regioni di uno stesso stato è dubbio, spostarsi addirittura tra stati – sia pure dell’Unione Europea – non può che essere maggiormente complicato.

## 5 I teatri di fronte al covid-19

### 5.1 La strategia adottata per far fronte al coronavirus

L'impatto dell'epidemia di coronavirus, con le sue necessità di distanziamento sociale, ha costretto i teatri a interrompere completamente la propria attività in alcuni periodi e ripensarla in altri.

Osservando le iniziative intraprese dai casi di studio per far fronte alla situazione imposta dall'epidemia, è stato possibile individuare alcune tattiche e strategie attuate (o attuabili) dai teatri per continuare a svolgere la propria attività:

- a) *Fare rappresentazioni all'aperto*, riconsiderando lo svolgimento temporale delle stagioni teatrali in modo da favorire temperature e situazioni atmosferiche adeguate;
- b) Ripensamento e *ristrutturazione delle sale teatrali al chiuso* in modo da permettere un maggiore distanziamento degli spettatori ed un'areazione più adatta ad evitare i contagi;
- c) *L'utilizzo delle nuove tecnologie* e canali di comunicazione virtuali per "tenere vivo" il ricordo del Teatro trasmettendo registrazioni di spettacoli e per (possibilmente) ideare nuove tipologie di spettacoli "ibridi" che permettano un minore contatto degli attori tra loro stessi e/o col pubblico;
- d) Concentrazione su *forme di spettacoli con pochi attori*;
- e) *Abbassamento dei prezzi* dei biglietti singoli e abbonamenti;
- f) Flessibilità nella *ridistribuzione di risorse a nuovi progetti*.

Una soluzione adottata da entrambi i teatri studiati in questa tesi è stata quella di effettuare rappresentazioni all'aperto durante i mesi estivi. Se questo è stato reso possibile anche grazie al rilassamento delle norme anti-covid, la scelta dei teatri di fare rappresentazioni all'aperto è stato dettato anche da considerazioni pratiche dettate dall'evitare il più possibile i contagi: spostando gli spettatori all'aperto (e facendoli sedere a distanza adeguata gli uni dagli altri) è stato possibile risolvere un grave problema che facilita i contagi – quello dell'areazione – che interessa in particolar modo le sale teatrali al chiuso.

Per questo motivo, una possibile strategia per far fronte al coronavirus sarebbe quella di riorganizzare le stagioni teatrali in modo che si svolgano durante le stagioni maggiormente miti ed

adeguate a rappresentazioni all'aperto – nel caso dei casi di studio analizzati, trovandosi entrambi nella parte più a nord della penisola, vorrebbe dire “invertire” le stagioni teatrali in modo che si svolgano principalmente durante i mesi primaverili ed estivi piuttosto che durante quelli autunnali ed invernali.

Relativamente sempre al problema dell'areazione, un'altra potenziale soluzione potrebbe essere quella di ripensare le stesse sale teatrali al chiuso, in modo che vi sia una migliore areazione e ricambio d'aria e che gli spettatori siano seduti a distanza di sicurezza gli uni dagli altri.

Nonostante per motivi di tempo e di fondi non sia stato possibile per i casi di studio di questa tesi ristrutturare completamente le sale, hanno comunque entrambi adottato una “soluzione improvvisata” consistente nell'alternare posti liberi e posti occupati (per mantenere la distanza di sicurezza tra gli spettatori) e nel permettere l'occupazione delle sale solo a distanza di ampi lassi di tempo, così da permettere un'adeguata igienizzazione ed areazione dell'ambiente.

Similmente, un “fronte” aperto da entrambi i casi di studio nella lotta al coronavirus è stato quello della diffusione di spettacoli, estratti, interviste e progetti vari facendo uso di internet e delle nuove tecnologie, sia pure con alcune riserve – ricollegabili sempre alla questione “è possibile parlare di spettacolo dal vivo quando non è più dal vivo?”.

In un primo momento questo si è limitato ad una pubblicazione di registrazioni fatte per motivi di archiviazione e studio interni dei Teatri, con anche i limiti – a livello di qualità video e affini – che ne conseguono; in seguito si è trasformato in progetti *ad hoc* per continuare a diffondere la cultura teatrale, tra artisti che parlavano di Teatro o dei propri progetti (come nel caso della serie di video pubblicati dal TSB in collaborazione con Fausto Paravidino e Paolo Rossi) o trasmissioni in streaming di show presentati in forma teatrale ideati per essere trasmessi via internet.

Altra tattica per evitare i contagi adottata da entrambi i casi di studio è stata quella di fare spettacoli con pochi attori (i “tascabili” del Teatro Stabile di Bolzano, *Baruffe coroniche* ed altri spettacoli simili del Teatro Stabile Sloveno) – in questo caso per limitare contagi non tra il pubblico ma bensì tra gli attori.

È stato possibile individuare due ultime strategie adottate dai casi di studio per far fronte al coronavirus: la prima, il ridistribuire ad altri progetti le risorse che a causa della sospensione o cancellazione degli spettacoli inizialmente previsti non era stato possibile utilizzare; la seconda, quella di abbassare i prezzi di biglietti ed abbonamenti.

Ridistribuire la risorse anziché mettere tutto “in stasi” ha permesso ai teatri di continuare ad effettuare le proprie attività, se non con rappresentazioni quantomeno con l’ideazione di progetti e lo svolgimento di prove e l’organizzazione gestionale necessarie a mettere in scena gli spettacoli appena possibile.

Questo ha fatto sì che ci fosse un impatto sociale su cassa integrazione e disoccupazioni meno impattante per lo stato; ed ha anche costituito un modo diverso per dare continuità al personale artistico e motivarlo.

Abbassare i prezzi dei biglietti invece ha permesso a molte persone, colpite dalla crisi economica causata dalla quasi totale interruzione di molte attività lavorative dovuta all’epidemia, di poter comunque assistere agli spettacoli teatrali.

## *5.2 I risultati del 2020*

Grazie alle strategie riassunte nel paragrafo precedente, i casi di studio analizzati hanno potuto continuare la propria attività nonostante l’epidemia di coronavirus – sia pure con difficoltà e discontinuità.

Essendo stati costretti a rimanere chiusi per diversi mesi e ad accogliere molti meno spettatori di quanto normalmente possibile anche nei momenti di apertura, la performance artistica ne ha fortemente risentito: i numeri di rappresentazioni fatte dai teatri e di spettatori accolti sono stati tra il 30% ed il 70% di quanto registrato negli anni precedenti ( a seconda del dato analizzato).

Tabella 5.2: *Dati di performance 2020*

	Teatro Stabile di Bolzano	Teatro Stabile Sloveno di Trieste
Numero di spettatori (in sale gestite)	10344	5132
Numero di spettacoli (repliche)	246	82

A questa forte diminuzione di spettacoli e di spettatori è tuttavia contrapposta una situazione economica quasi invariata rispetto agli anni precedenti e ai bilanci preventivi fatti prima dell'inizio dell'epidemia: nonostante i fondi siano stati diretti verso progetti diversi rispetto a quelli a cui erano originariamente destinati, le cifre di pareggio dei bilanci non sono lontane rispetto a quelle avute negli anni precedenti.

Se non avere ottenuto i ricavi di sbigliettamenti e della vendita degli spettacoli ad altri teatri ha sicuramente danneggiato i bilanci dei teatri analizzati, a questi mancati ricavi sono contrapposti i mancati costi di un gran numero di spettacoli che è stato necessario cancellare.

Inoltre, come è emerso dai capitoli a loro dedicati, entrambi i casi di studio fanno affidamento principalmente sui contributi pubblici per ottenere le risorse necessarie alle loro attività – e nonostante l'impatto del coronavirus, i contributi pubblici sono rimasti pressoché invariati rispetto ai preventivi e agli anni precedenti.

C'è addirittura stata una *accelerazione di liquidità* da parte di Ministero ed enti pubblici locali, che ha fatto sì che quei contributi già destinati ai rispettivi teatri venissero erogati più in fretta, per aiutare i teatri a far fronte alla crisi del coronavirus.

Tabella 5.3: Cifre di pareggio nei bilanci 2020 (escluse partite di giro)

Teatro Stabile di Bolzano		Teatro Stabile Sloveno di Trieste	
Preventivo	Variazione	Preventivo	Preconsuntivo
4 mln€	4,3 mln€	1,9 mln€	1,7 mln€

### 5.3 Considerazioni finali

L'analisi dei dati economici e performativi dei casi di studio suggerisce una conferma della validità dell'attuale sistema di teatri ad iniziativa pubblica, che nonostante la crisi che ha coinvolto tutto il mondo ha fatto sì che i Teatri pubblici (o quantomeno i casi di studio analizzati) siano rimasti solidamente in piedi ed abbiano potuto continuare la propria attività – se non sempre rappresentando gli spettacoli della stagione, almeno creando nuove produzioni e progetti da mettere in scena in momenti di maggiore rilassatezza delle norme di distanziamento sociale.

Questa tesi suggerisce un forte affidamento dei teatri ai contributi pubblici (già d'altra parte ampiamente documentato dalla letteratura relativa a questo ambito); al paragrafo 5.1 si suggerisce come strategia temporanea per far fronte all'epidemia e situazioni simili, che i teatri facciano un ancor maggiore affidamento ad essi.

Nonostante per una buona gestione economica l'indice di autosufficienza di un teatro sia auspicabile come il più alto possibile, in tempi di crisi economica per la popolazione una riduzione del prezzo dei biglietti e quindi un appoggio maggiore ai contributi pubblici può essere una soluzione per mantenere vivo il Teatro ed il suo apporto alla società; sia pure, se impossibile fare altrimenti, con il *tradeoff* di un numero di produzioni minori ma che raggiungano un maggior numero di persone.

Beninteso, questa considerazione presuppone che Stato ed enti pubblici locali continuino a fornire contributi; cosa che in una situazione di crisi economica generale è qualcosa di incerto, anche se certamente auspicabile per il settore culturale ed in particolare teatrale.

## 6 Conclusioni

In questa tesi si è proceduto nell'analisi di due casi di studio – il Teatro Stabile di Bolzano ed il Teatro Stabile Sloveno di Trieste – per verificare l'impatto del COVID-19 sulla loro gestione, soprattutto da un punto di vista economico ed artistico, cercando di identificare alcune linee-guida seguite dai teatri esaminati per far fronte alle difficoltà causate da una pandemia.

Nella prima parte di questa tesi si è delineata la "teoria" relativa alle possibili forme giuridiche, statuti, organi e forme di bilancio dei Teatri Stabili italiani, ed in particolare da quelle assumibili dai teatri della categoria prevista dal FUS chiamata TRIC, a cui appartengono il Teatro Stabile di Bolzano ed il Teatro Stabile Sloveno di Trieste.

Nella seconda parte della tesi è stata fatta un'analisi del Teatro Stabile di Bolzano e del Teatro Stabile Sloveno, descrivendo, per ciascuno dei due casi di studio, storia e statuto e analizzando la strategia (definita in base alle azioni dei teatri nel tempo e alla *mission* e finalità indicata nello statuto) ed i dati di performance (in particolare rispetto al numero di repliche e di spettatori) ed economici dei teatri esaminati.

Questo è stato fatto per gli anni 2018, 2019 e 2020, in modo da dare una ragionevole idea delle cifre e delle attività di questi teatri in una situazione di "normalità" e successivamente mostrare le differenze causate dall'impatto del COVID-19 durante l'anno 2020.

Infine, per ciascuno dei casi si è proceduto ad analizzare le strategie e soluzioni adottate per fare fronte alle difficoltà imposte dal coronavirus.

Nell'analisi di questi casi di studio appare evidente come i due teatri, nonostante appartengono alla stessa categoria del FUS (ovvero TRIC di minoranze linguistiche), sono profondamente diversi per storia e numeri.

Il Teatro Stabile Sloveno, infatti, raccoglie l'eredità di tutta una serie di associazioni teatrali che avevano lo scopo di preservare lingua e cultura slovene, e questo fin da ben prima che Trieste fosse parte dell'Italia. Il Teatro Stabile di Bolzano invece nasce solo nel secondo dopoguerra, inizialmente all'interno di un consorzio tra Trento e Bolzano, con lo scopo di promuovere la cultura italiana in Trentino-Alto Adige.

A livello di “numeri”, sia per i dati economici che per i dati di performance, i due Teatri analizzati si discostano ulteriormente: i numeri registrati dal TSB nel corso della propria attività per gli anni analizzati sono tra il doppio ed il triplo di quanto registrato dal TSS per ogni categoria analizzata (a prescindere da che si parli di numero di spettatori, di spettacoli rappresentati o di cifre dei dati economici). Essendo una proporzione di fatto costante per ogni categoria, si può determinare come il TSS sia fondamentalmente un teatro “più piccolo” rispetto al TSB (senza che questo sottintenda in alcun modo un giudizio qualitativo).

Si differenziano rispetto ai “circuiti” di tournée per i propri spettacoli: se il TSB organizza le proprie tournée e collaborazioni principalmente in Italia, gli interlocutori principali del TSS sono invece in Slovenia, i cui teatri co-producono regolarmente con il TSS e ne ospitano spesso gli spettacoli (e viceversa).

Sono simili per finalità e mission: essendo due “Teatri a Rilevante Interesse Culturale di minoranze linguistiche”, entrambi i Teatri hanno lo scopo di proteggere e preservare lingua e cultura (in particolare teatrale) di quelle che sono considerate due minoranze linguistiche: quella slovena e quella italiana (si ricorda che in Alto Adige, essendo la maggior parte della popolazione altoatesina di lingua tedesca, la componente italiana rappresenta una minoranza).

È probabilmente anche per questo che i due Teatri analizzati hanno in comune alcuni punti centrali delle loro rispettive strategie generali: il legame con il territorio e la collaborazione con altri enti locali, una forte attenzione verso spettacoli di autori contemporanei e locali (senza mai ignorare i grandi classici), nonché l’attenzione ai giovani e giovanissimi.

Tabella 6.1: I risultati degli anni 2018 e 2019

	Teatro Stabile di Bolzano		Teatro Stabile Sloveno di Trieste	
	2018	2019	2018	2019
Cifra di pareggio di bilancio (escluse partite di giro)	5,6 mln €	4,8 mln€	2,1 mln €	1,9 mln€
Presenze di spettatori in sale gestite direttamente	31624	34380	17913	19027
Numero di eventi rappresentati o prodotti (repliche)	325	517	202	197



Nell'osservare le tattiche e strategie utilizzate dai casi di studio di questa tesi, è evidente come entrambi abbiano fatto tutto il possibile per continuare a svolgere le proprie attività, spinti non da logiche di profitto (come già più volte detto ed evidenziato, non è questo il fine dei Teatri ad iniziativa pubblica italiani) ma da un puro desiderio di continuare a fare teatro, anche in forme che si discostano da quelle tradizionali di arte performativa dal vivo, come quelle che sfruttano l'utilizzo della tecnologia.

Pur condividendo almeno in parte l'idea che non sia possibile parlare di spettacolo dal vivo quando questo viene registrato e trasmesso, trovo comunque ammirevole e necessario fare il più possibile per continuare a diffondere la cultura teatrale con ogni mezzo messo a disposizione, in un tentativo di "tenerne vivo il ricordo" qualora l'iniziativa dovesse avere poca efficacia e di arrivare, in caso dovesse essere una strategia di particolare successo, a nuove forme di intrattenimento teatrale o quasi-teatrale che aggirino o addirittura sfruttino i limiti e le sfide di una comunicazione non più dal vivo – magari non più solo registrazioni di spettacoli ma anche forme di teatro "ibride", in cui attori si esibiscono davanti ad un pubblico in *streaming live*, o in cui un attore "in carne e ossa" interagisce con uno virtuale (per limitare i contatti tra attori sul palco) davanti ad un pubblico disposto a distanza di sicurezza.

In breve, visto il relativo successo della pubblicazione di spettacoli e affini da parte dei casi di studio, ritengo che l'utilizzo delle nuove tecnologie possa rendere possibile il mantenimento di una forma di teatro, nuova o tradizionale, tale da permettergli la sopravvivenza; e questo senza dover necessariamente rinunciare completamente all'aspetto "dal vivo" del Teatro, che è assolutamente intrinseco alla sua natura.

Ritengo che la sopravvivenza del Teatro (inteso in questo caso quasi come idea e "istituzione", senza riferirmi nello specifico ai miei casi di studio) dipende dalla sopravvivenza di chi il Teatro lo fa, tra artisti, tecnici ed amministratori; e pure in tempi in cui la rappresentazione dal vivo è resa impossibile, tenere in vita il ricordo del teatro e far in modo che chi lavora nell'ambito dello spettacolo possa continuare a lavorare e sopravvivere è fondamentale per una ripresa, in tempi migliori, dell'attività teatrale dal vivo – della cui bontà e necessità per la società sono fortemente convinto.



## 7 Bibliografia e sitografia

### 7.1 Bibliografia

AA. VV. *Teatro Stabile di Bolzano: 1950-2000. Cinquant'anni di cultura e di spettacoli*, Bolzano, Silvana Editoriale, 2000

Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali – Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, Borgoricco (PD), FrancoAngeli, 2018

Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo*, San Giuliano Milanese, FrancoAngeli, 2019

Bertoldi M., *Teatro Stabile di Bolzano 2000-2015*, Bolzano, s.n., 2015

Bollo Alessandro, *Il marketing della cultura*, Edizione Kindle, Carocci editore, 2018 (edizione a stampa 2012)

Cappa F. (a cura di), Gelli P. (a cura di), *Dizionario dello spettacolo del '900*, Milano, Baldini&Castoldi, 1998

Casetta E., *Manuale di diritto amministrativo*, 12<sup>a</sup> edizione, Milano, Giuffrè Editore, 2010

Clarich Marcello, *Manuale di diritto amministrativo*, Bologna, Il Mulino, 2019

Ferrarese Pieremilio, *La strategia e la gestione di un teatro d'opera – il Teatro La Fenice di Venezia*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2016

- *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2016

Gallina Mimma, *Ri-organizzare teatro – Produzione, distribuzione, gestione*, Borgoricco (PD),

FrancoAngeli, 2016

Gallina Mimma, Ponte di Pino Oliviero, *Oltre il Decreto – Buone pratiche tra teatro e politica*, Edizione Kindle, FrancoAngeli, 2016

Heilbrun James, Gray Charles M., *The Economics of Art and Culture*, New York, Cambridge University Press, 2010

Kravos Bogomila, *Un teatro per la città – Breve storia del Teatro Sloveno di Trieste dal 1850 al 2000*, Trieste/Ljubljana, Istituto Sloveno di Ricerche di Trieste SLORI/ Teatro stabile sloveno/ Istituto teatrale sloveno di Lubiana, 2015

Merli Chiara, *Il Teatro ad iniziativa pubblica in Italia*, Milano, LED Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, 2007

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari*, Edizione Kindle, FT Publishing International, 2020 (edizione a stampa 2009)

Teatro Stabile di Bolzano, Bilanci per gli anni 2018-2019-2020

Teatro Stabile Sloveno, Bilanci per gli anni 2018-2019-2020

## 7.2 Sitografia

Artribune: <https://www.artribune.com/>

Codice Civile Italiano: <https://www.gazzettaufficiale.it/sommario/codici/codiceCivile>

Direzione Generale per lo spettacolo dal vivo: <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>

D.L. 23 febbraio 2020, n. 6: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/23/20G00020/sg>

D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2001/05/09/001G0219/sg>

D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2000/09/28/000G0304/sg>

D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 112: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg>

D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117: <https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/terzoSettore>

D.M. 1 luglio 2014: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/08/19/14A06454/sg>

D.M. 27 luglio 2017: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/10/16/17A06798/sg>

D.P.C.M. 8 marzo 2020: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/08/20A01522/sg>

Enciclopedia Treccani: <https://www.treccani.it/>

Fondazione OIC: <https://www.fondazioneoic.eu/>

Legge provinciale della Provincia di Bolzano 27 luglio 2015, n.9:

[http://lexbrowser.provinz.bz.it/doc/it/202848/legge\\_provinciale\\_27\\_luglio\\_2015\\_n\\_9.aspx](http://lexbrowser.provinz.bz.it/doc/it/202848/legge_provinciale_27_luglio_2015_n_9.aspx)

Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo : <https://www.beniculturali.it/>

Provincia di Bolzano: <http://www.provincia.bz.it/it/>

Teatro Stabile di Bolzano: <https://www.teatro-bolzano.it/>

Teatro Stabile Sloveno: <https://www.teaterssg.com/?lang=it>