



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
(ordinamento ex D.M. 270/2004)  
in Economia e Gestione delle Arti e delle  
Attività Culturali

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

Forme di governance  
dei teatri nell'area veneta  
al “tempo della crisi”

**Relatore**

Ch. Prof. Carmelo Alberti

**Correlatori**

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Ch. Prof. Davide Masarati

**Laureando**

Nicolò Sandrin

Matricola 816384

**Anno Accademico**

2011 / 2012

Ai miei genitori Daniela e Roberto

“Un pueblo que no ayuda y no fomenta su teatro, si no está muerto, está moribundo”

"Un popolo che non aiuta e non favorisce il suo teatro, se non è morto, sta morendo"

Federico García Lorca

All'inizio del mio lavoro vorrei cogliere l'occasione per un sentito ringraziamento nei confronti della mia famiglia, mio padre e mia madre, per il loro aiuto e sostegno nel corso di questi anni di studio, così importanti per la mia formazione.

Un ricordo importante, vorrei rivolgerlo ai miei nonni, sempre presenti.

Un grazie anche ai miei zii e zie.

Un pensiero particolare a Paola ed Eugenio, per avermi anch'essi sostenuto durante la mia carriera scolastica e ai miei cari zii Marisa e Tiziano sempre presenti e pronti nei momenti di necessità.

Un sentito ringraziamento va al mio relatore professor Carmelo Alberti per la disponibilità offertami in questi ultimi mesi nell'affiancarmi nella stesura della tesi e al professor Ferrarese per il ruolo di Correlatore.

Un immenso ringraziamento voglio rivolgerlo al Maestro Davide Masarati, Direttore Artistico del Teatro Russolo di Portogruaro, conosciuto nel corso dei miei stage universitari, da subito disponibile nell'aiutarmi e farmi conoscere nuove nozioni, sino ad offrirsi come correlatore esterno per la realizzazione di questa tesi e ad importanti collaborazioni negli ultimi mesi di enorme disponibilità.

Un grazie particolare inoltre al dott. Pupo per la disponibilità negli incontri presso la fondazione Cassamarca, e alla dott.ssa Baldan per la grande disponibilità nel fornirmi i dati di vendite della Teatri e Umanesimo Latino spa.

Un sentito ringraziamento anche all'avvocato dott. Del Bello, responsabile del settore cultura del Comune di Santo Stino di Livenza, per l'enorme disponibilità nel fornirmi dati e cifre del Teatro Pascutto.

Un ringraziamento va alla dott.ssa Eliana Gruarin, segretaria artistica ed organizzativa del Russolo, per la grande disponibilità nel rispondere alle email e fornirmi sempre dati aggiornati.

Un sentito e doveroso ringraziamento lo vorrei rivolgere al dott. Pierluca Donin per la disponibilità da sempre dimostrata iniziata con l'indirizzarmi verso il mio primo stage al Russolo sino all'importante aiuto nella stesura della tesi, fornendomi i dati sui bilanci di Arteven e nella stesura del paragrafo ad essa dedicato.

Un ultimo ringraziamento, non per importanza, va a tutti i miei amici che mi sono stati vicini in questi anni e alle mie cugine Chiara e Giulia per tutti quei momenti già trascorsi e per tutti quelli che insieme, ancora, trascorreremo.

Grazie infine a tutti coloro che dedicheranno anche solo qualche minuto alla lettura del mio lavoro con l'augurio che possa risultare utile.

## Indice

<b>INDICE</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>7</b>
<b>LITTERATURE REVIEW</b>	<b>9</b>
<b>Le forme di gestione teatrali In Italia</b>	<b>9</b>
La gestione diretta <i>o in economia</i>	9
La gestione indiretta: la gestione convenzionata	10
L'Istituzione	11
L'Azienda Speciale	11
L'Associazione	12
L'Associazione partecipata dall'Ente pubblico	13
La Fondazione	13
Partnership Pubblico Private	14
Le Spa	17
Altre forme di gestione:	17
<b>Le strutture del teatro di Prosa, una breve storia</b>	<b>19</b>
Il Teatro stabile (definizione in base al DM 12.11.07)	21
<b>Teatri di tradizione</b>	<b>26</b>
<b>L'economicità e il teatro</b>	<b>28</b>
Il morbo di Baumol	30
Il piano economico finanziario e la struttura dei costi	31
Finanziamenti	33
<b>CASE STUDIES</b>	<b>45</b>
<b>Lo Stabile del Veneto</b>	<b>46</b>
Il Goldoni di Venezia	46
Il Verdi di Padova	48
Bilancio dello Stabile del Veneto	50
Biglietteria	54
Il sistema di produzione	55

Osservazioni	63
Il personale	64
Analisi e valutazione dell'efficienza di gestione	66
<b>Portogruaro, Il Teatro Comunale Luigi Russolo</b>	<b>68</b>
Teatro Comunale Luigi Russolo	68
L'offerta: Il cartellone	71
La Biglietteria	75
La gestione delle risorse umane	83
Dati di Bilancio	84
Analisi e valutazione dell'efficienza di gestione	88
<b>Treviso, Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.</b>	<b>90</b>
La fusione	91
Gli spazi teatrali della teatri spa	92
Gli spazi teatrali ora gestiti	96
Teatro Comunale Mario del Monaco – Treviso	96
L'offerta: il cartellone e la Biglietteria	101
Iniziative collaterali	106
La gestione delle risorse umane	108
Dati di Bilancio	109
Analisi e valutazione dell'efficienza della gestione	117
<b>San Stino di Livenza, Il Teatro Pascutto</b>	<b>118</b>
Cinema Teatro Romano Pascutto	118
La Gestione	119
L'offerta: il cartellone e la biglietteria	119
Dati di bilancio	122
Analisi e valutazione dell'efficienza della gestione	123
<b>Arteven, e la collaborazione con i teatri</b>	<b>125</b>
L'associazione	125
Come opera l'associazione	130
La struttura organizzativa e del personale	130
Alcuni dati di bilancio	132
Breve analisi	137
<b>RISULTATI DELLA RICERCA</b>	<b>138</b>
<b>Una forma giuridica appropriata</b>	<b>138</b>

La gestione in Economia	138
La Fondazione	139
La fondazione bancaria	139
<b>Finanziamenti: Contributi, sponsorizzazioni e la Partnership tra pubblico e Privato</b>	<b>140</b>
L'apporto di risorse dalle istituzioni	140
L'importanza dell'apporto di entrate di privati	140
<b>L'importanza relazioni con il pubblico e l'analisi e il Bilancio sociale</b>	<b>141</b>
L'importanza di uno staff preparato e di un'efficiente direzione artistica	141
La cura delle relazioni con il pubblico e la fidelizzazione con esso	141
Rapporti con le istituzioni	142
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>143</b>
<b>INDICI</b>	<b>145</b>
<b>Indice delle tabelle</b>	<b>145</b>
<b>Indice delle Figure</b>	<b>149</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>150</b>
<b>Sitografia</b>	<b>152</b>

## Introduzione

L'argomento della tesi proposta nasce dalla volontà di approfondire le differenti forme di gestione che caratterizzano il teatro.

L'analisi non si propone quindi di creare un raffronto tra i teatri per stabilire quale sia gestito in modo migliore, né intende trovare la forma *optima* di governance.

Ho deciso, dopo aver realizzato un approfondimento sulla letteratura circa le forme di governance dei teatri e di alcuni importanti elementi (economicità, FUS), di individuare dei teatri e, attraverso di essi, analizzare la forma di gestione per capire meglio le differenze tra di essi.

Non sempre è stato facile ottenere dati di bilancio o altri dati (es.: numero di biglietti venduti) ma dove possibile nei singoli casi, questi sono stati inseriti all'incirca dall'anno 2007/2008, identificabile come anno d'inizio della crisi economia, per analizzare come, nel corso di questi anni, sia stato l'andamento del teatro nel territorio in cui vivo e nel quale mi piacerebbe trovarmi ad operare.

I teatri sono stati scelti principalmente nella provincia di Venezia allargando alla provincia di Treviso e Padova. La prima è stata scelta per la singolare presenza della Fondazione Cassamarca e l'inconsueto caso della gestione di teatri da parte di una, seppur strumentale e senza scopi di lucro, Società per Azioni, mentre nel secondo caso l'analisi si è allargata a Padova per la presenza del Teatro Verdi, uno dei due teatri che formano lo Stabile del Veneto.

Gli altri teatri analizzati nella seguente tesi di laurea saranno: il Goldoni che con il Verdi vanno a comporre lo stabile del Veneto, teatro di produzione ed ospitalità, il Teatro Comunale Luigi Russolo di Portogruaro ed il Teatro Pascutto di Santo Stino di Livenza gestito in economia. Nella parte finale si ritroverà uno studio sul circuito regionale del Veneto con una brevissima analisi del Caso di Arteven: Associazione regionale per la promozione e la diffusione del teatro e della cultura nelle comunità venete.

Nello svolgere la mia ricerca ho richiesto ai teatri alcuni dati (biglietteria, stagioni, iniziative, bilanci etc.), sfortunatamente non tutti questi hanno fornito la stessa tipologia e struttura di dati, per esempio per differenti classificazioni nella vendita e tipologie di prezzo dei biglietti e abbonamenti, mentre alcuni non si sono resi disponibili alla divulgazione degli stessi.

Dove possibile tuttavia alcuni di questi dati mancanti sono stati reperiti attraverso canali secondari: Delibere Regionali o, dove previsto il deposito, presso la Camera di Commercio.

È stato inoltre richiesto un incontro con la direzione o l'aria gestionale e questo si è avuto dove possibile.

Per tali motivi spesso si è cercato, ma non sempre è stato possibile, ricreare uno schema “fisso” nell’analisi dei casi, vista anche la diversità di questi e la diversità di approfondimento secondo le tipologie dei dati in possesso.

La parte conclusiva della tesi lascerà posto ad una breve analisi e commento dello studio.

## Litterature review

### Le forme di gestione teatrali In Italia

#### La gestione diretta o in economia

La forma di gestione diretta, nota anche come “gestione in economia”, si riferisce al «caso in cui uno o più beni culturali risultino gestiti direttamente dallo Stato, dalle Regioni, degli Enti Locali senza alcun ricorso a forme di gestione in concessione o affidamento a terzi»<sup>1</sup>. Nella gestione diretta dunque il teatro è considerato un servizio municipale. Volendo prendere a prestito la definizione di Gestione in economia del decreto legislativo 42 del 2004 essa risulta essere: «[...] svolta per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provviste di idoneo personale tecnico»<sup>2</sup>.

Tale forma di gestione ebbe la sua massima fortuna fino agli anni novanta inoltrati ed è tutt’oggi diffusa per un attività abbastanza saltuaria anche se in alcuni casi utilizzata anche in teatri di medie dimensioni.

Tra le maggiori criticità di tale forma di gestione vi è la difficoltà di ritrovare, all’interno dell’istituzione comunale, personale qualificato per la gestione e l’organizzazione di una stagione teatrale. Possono, infatti, riscontrarsi diversi casi in cui tale forma di gestione presenta ottimi risultati e altri in cui la mancanza di preparazione e competenza porta il teatro a situazioni disastrose nella gestione. Spesso, infatti, la gestione è affidata a personale che non possiede le minime competenze tecnico scientifiche per affrontare la governance di un teatro ed è frenato o impedito dai vincoli contrattuali del personale di un Ente locale. Come riportato da Mimma Gallina ulteriori problematiche possono ritrovarsi nell’apparato burocratico che impedisce decisioni tempestive in una continua subordinazione tra gli uffici e «la difficoltà amministrativa a ripiegare le entrate derivanti dagli incassi a copertura delle uscite del teatro»<sup>3</sup>.

Per questi motivi, infatti, negli ultimi anni la gestione diretta è spesso stata considerata “regressiva” prediligendo nuove forme gestionali (che guidino un principio diffuso di sussidiarietà da parte dell’ente pubblico) e favoriscano apporti di capitale privato.

---

<sup>1</sup> Claudia Golinelli, *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Milano, Giuffrè Editore 2008, p. 136.

<sup>2</sup> Decreto Legislativo 42/2004

<sup>3</sup> Mimma Gallina, *Organizzare; Teatro Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 281.

### La gestione indiretta: la gestione convenzionata

Oltre ad optare per una gestione diretta di una sala teatrale, l'Ente comunale, può decidere l'affidamento a terzi della struttura tramite il ricorso all'esternalizzazione. Così facendo il comune affida a un soggetto terzo la gestione della sala teatrale a realtà culturali locali o compagnie, che in questo caso possono avere anche una propria realtà produttiva, per lo più dei casi già radicati nel territorio.

L'Amministrazione in questo caso affida in gestione la sala per un determinato numero di anni di solito con una scadenza triennale o quadriennale rinnovabile a un ente che se ne assume il rischio d'impresa investendo e ricevendo denaro, credibilità e professionalità. Affidando il servizio, il Comune, fornisce anche una dotazione, un contributo ed eventuali supporti materiali. Così facendo il Comune affida ad altri la gestione alienando il bene ma se ne garantisce l'espletamento «a costi tendenzialmente inferiori e con caratteristiche tecnico-professionali più specialistiche di quanto una gestione municipale comporterebbe»<sup>4</sup>. Tale forma fu inizialmente istituita per promuovere le compagnie di produzione locali, dando ad esse un teatro e una sala in cui mettere in scena il proprio lavoro, non è un caso infatti che, proprio in questo modo, negli anni ottanta e primi anni novanta siano nati o decollati moltissimi Stabili Privati e di Innovazione da tali forme di convenzione. Negli ultimi anni invece tale forma di gestione è optata dalle Amministrazioni Comunali per la sua capacità di contenimento dei costi e delle spese ed è sempre più frequente che gli affidamenti siano attribuiti per mezzo di bandi pubblici in cui oltre ad essere richiesti professionalità competenza, esperienza precedenti è richiesto anche l'investimento che l'impresa candidata tiene o dichiara di poter mettere in campo.

Tuttavia nonostante la fortuna di tale modello, non mancano casi in cui gli enti hanno ritenuto di ridurre la propria dotazione per fronteggiare alle difficoltà economiche procedendo ad «affidamenti che costringono le compagnie o le associazioni a forme di affidamento indecorose con una progressiva dequalificazione della gestione e dei programmi»<sup>5</sup>.

Frequentemente avviene che realtà molto piccole, o in cui non vi sia la presenza di un teatro, decidono comunque di promuovere stagioni teatrali, spesso in piazze, palazzetti o palestre per offrire comunque un servizio ai cittadini. In questi casi spesso si decide di rivolgersi ad associazioni o ai circuiti regionali che affiancano il Comune nell'organizzazione.

Volendo accennare brevemente altre forme di affidamento indiretto si possono richiamare la concessione di costruzione o gestione e la concessione di valorizzazione.

Nella concessione di costruzione il soggetto privato interviene nella «costruzione, restauro o riqualificazione dell'infrastruttura, ed è al tempo stesso coinvolto nella gestione dell'opera dietro

---

<sup>4</sup> *Ibidem*

<sup>5</sup> *Ivi*, p. 284.

il pagamento di un corrispettivo da parte della Pubblica Amministrazione concedente che gli affida l'attività ed i servizi»<sup>6</sup>. All'opposto nella concessione di valorizzazione il soggetto privato dovrà, disponendo del bene pubblico, accollarsi ogni tipo di onere che verrà reintegrato solo mediante strategie adeguate nello sfruttamento del bene dato in concessione. Tuttavia tale forma di gestione risulta alquanto complicata in un Teatro visti i notevoli costi di gestione e l'impossibilità di far fronte ai costi con i soli ricavi senza finanziamenti pubblici.

### L'Istituzione

Tale forma di Gestione fu introdotta nel 1990 con la Legge 142 che ne riportava art.23 comma 2 la definizione: «L'istituzione è organismo strumentale dell'ente locale per l'esercizio di servizi sociali, dotato di autonomia gestionale.» Riportata nel Decreto legislativo 267/2000 che aggiornava la precedente legge, nel nuovo documento viene sottolineato come l'azienda e «l'istituzione informano la loro attività a criteri di efficacia, efficienza ed economicità ed hanno l'obbligo del pareggio di bilancio da perseguire attraverso l'equilibrio dei costi e dei ricavi, compresi i trasferimenti»<sup>7</sup>.

Concludendo: se pur con maggiori autonomie rispetto alla gestione in economia tale forma risulta comunque priva di personalità giuridica rimanendo anch'essa di fatto un settore interno della struttura comunale, e non consentendo per le sue modalità di funzionamento la piena attuazione di un'organizzazione imprenditoriale. Può costituire una prima forma gestionale prodromica alla costituzione di forme più articolate come ad esempio l'Azienda Speciale e la Fondazione.

### L'Azienda Speciale

Definita all'art.114 del Testo Unico come «ente strumentale dell'ente locale dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di proprio statuto, approvato dal consiglio comunale o provinciale» l'Azienda Speciale cerca quindi di risolvere i problemi della suddetta «Istituzione».

Le principali sue connotazioni dunque sono la sua strumentalità, la personalità giuridica, in quanto separata dalla struttura comunale, e la sua autonomia imprenditoriale. Coniugando economico con il sociale consente un'autonomia gestionale e progettuale pur mantenendo rapporti con l'Amministrazione comunale.

---

<sup>6</sup> Salvatore Russo, *La partnership pubblico-privata nella produzione culturale*, in *Economia e management delle aziende di produzione Culturale*, a cura di M. Rispoli, G. Brunetti, Bologna, Il Mulino, 2009 p. 341.

<sup>7</sup> Decreto legislativo 267/2000 art. 114 comma 4.

«A questo si aggiungono due aspetti particolarmente significativi per una visione integrata dei servizi culturali la polifunzionalità e l'extraterritorialità»<sup>8</sup> cioè, da un lato, la possibilità di operare in settori differenti e, dall'altro, la facoltà di intraprendere iniziative anche al di fuori del territorio comunale.

### L'Associazione

L'Associazione è un'organizzazione collettiva, formata da almeno due persone, che ha come scopo il perseguimento di finalità non economiche. In un'Associazione, considerata quindi Ente non profit, sono preclusi la ripartizione degli utili realizzati attraverso l'attività della stessa e l'attribuzione di vantaggi atti a soddisfare un interesse di natura economica. È importante evidenziare che quanto detto non impedisce all'associazione di svolgere un'attività economica di produzione o scambio di beni e servizi non solamente in via secondaria ma anche in via principale od esclusiva (si pensi ad un'associazione teatrale che al fine di promuovere la cultura teatrale, organizza spettacoli, a pagamento, aperti al pubblico), purché gli utili conseguiti da tali attività non vengano redistribuiti tra gli associati.

Tra le Associazioni si possono individuare due distinte categorie quelle *riconosciute* e quelle *non riconosciute*.

L'Associazione riconosciuta «prende vita in forza di un atto di autonomia tra i fondatori e deve rivestire la forma di atto pubblico, normalmente notarile»<sup>9</sup>.

Per l'istituzione della stessa devono essere consegnati alla Prefettura della provincia (o regione in casi specifici Art.17 DPR 24luglio 77, n.616) in cui è stabilita: la sede dell'ente, l'atto costitutivo e lo statuto.

Sarà compito della Prefettura verificare il soddisfacimento: delle condizioni previste per la costituzione dell'ente, dello scopo, lecito e possibile, e che il patrimonio risulti adeguato.

In caso di esito positivo, il Prefetto provvederà ad iscrivere l'Associazione nel registro delle persone giuridiche.

L'organismo interno della Associazione riconosciuta deve prevedere almeno due organi *l'Assemblea degli associati* e gli *amministratori*, mentre, altri organi possono essere contemplati dallo statuto. L'Associazione ha un suo patrimonio, costituito dai cestiti originariamente conferiti dai fondatori. I fondatori non hanno alcun diritto su tale patrimonio che è distinto dal loro patrimonio personale. Avendo autonomia patrimoniale perfetta, infatti, «delle obbligazioni

---

<sup>8</sup> Gallina, *Organizzare Teatro*, cit., p. 283.

<sup>9</sup> Andrea Torrente, Piero Schlesinger, *Manuale di diritto privato*, Milano, Giuffrè, 2009, p. 152.

dell'associazione riconosciuta risponde solo ed esclusivamente quest'ultima con il suo patrimonio»<sup>10</sup>.

A differenza dell'Associazione riconosciuta, l'*Associazione non riconosciuta* prende vita in forza di un atto di autonomia tra i fondatori e non sono richiesti né requisiti di forma né di contenuto e l'iter organizzativo si esaurisce con il perfezionarsi dell'accordo tra gli organizzatori. L'Associazione non riconosciuta non acquista, quindi, personalità giuridica, seppure goda di una sua soggettività. Per le obbligazioni contrattuali dell'Associazione non riconosciuta rispondono -oltre che il fondo comune<sup>11</sup>- «anche personalmente e solidalmente, con il loro patrimonio personale, coloro che ne hanno agito in nome e per conto dell'associazione, quand'anche non membri della stessa (art. 38 cod. civ.)»<sup>12</sup>.

L'Associazione non riconosciuta inoltre, dopo l'abrogazione dell'articolo 600 e 786 del cod. civ., può effettuare liberamente qualsiasi tipo di acquisto.

#### **L'Associazione partecipata dall'Ente pubblico**

Una brevissima analisi delle forme di gestione non può prescindere dall'analisi anche dell'Associazione costituita o partecipata dall'Ente locale. L'Associazione partecipata risulta essere una forma di gestione indiretta con affidamento diretto da parte dell'Ente locale.

L'Associazione cui è affidata la gestione può avere sia personalità giuridica ed una conseguente autonomia patrimoniale perfetta qualora ottenga, come previsto dalla legge, il riconoscimento mediante l'iscrizione nel registro delle persone giuridiche, oppure può esserne priva, con conseguente autonomia patrimoniale imperfetta.

Tale tipo di Associazione risulta aperta, con la possibilità di inserimento di nuovi associati: la sua struttura organizzativa è composta da un Organo Assembleare e da un Consiglio di Amministrazione.

#### **La Fondazione**

La Fondazione è un'organizzazione stabile che si avvale di un patrimonio per perseguire uno scopo non lucrativo.

Come l'Associazione, anche la Fondazione trae vita da un atto di autonomia che in questo caso non risulta essere un contratto ma bensì un atto unilaterale cioè un atto di fondazione. Esso può essere un atto *inter viros* e in tal caso deve rivestire la forma di atto pubblico di regola notarile

---

<sup>10</sup> *Ivi*, p.154.

<sup>11</sup> L'Associazione non riconosciuta ha un suo fondo comune, distinto dal patrimonio dei singoli associati, che non possono, pertanto, chiederne la divisione per tutta la durata dell'associazione, né pretendere una quota-parte in caso di recesso.

<sup>12</sup> Torrente, Schlesinger, *Manuale di diritto privato*, cit., p. 158.

(art.14, comma 2 cod. civ), oppure, contenuto un testamento e diverrà efficace nel momento dell'apertura della successione.

Nell'atto di fondazione è necessario che siano presenti la denominazione, lo scopo, il patrimonio e la sede; le norme sull'ordinamento e l'amministrazione; i criteri e le modalità di erogazione delle rendite. Per riconoscimento della personalità giuridica l'iter è pari alla Associazione e cioè prevede la presentazione dell'atto, il controllo da parte della Prefettura e l'iscrizione nel registro delle persone giuridiche.

Secondo l'opinione tradizionale le Fondazioni non possono operare come Fondazioni non riconosciute. Una volta riconosciute esse non possono modificare il loro scopo. Negli ultimi anni s'è assistito al proliferare di fondazioni in cui lo scopo è stato inserito in termini ampi e generici permettendo all'organo di gestione di scegliere, nel tempo, l'attività da svolgere concretamente e gli interessi da perseguire di volta in volta.

Oggi è in pratica ammesso che la Fondazione possa svolgere anche un'attività di impresa, organizzata per produzione e lo scopo di beni o servizi. Tuttavia ciò deve avere lo scopo di ricavare «utili da destinare allo scopo non lucrativo proprio della fondazione [...] o per realizzare immediatamente il proprio scopo istituzionale»<sup>13</sup>.

Delle obbligazioni della Fondazione risponde solo quest'ultima e con il suo patrimonio: distinto, dunque, da quello del fondatore e costituito dai cespiti oggetto dell'atto di dotazione, da donazioni, lasciti, contributi pubblici, utili destinati all'attività svolta, beni acquistati.

La vita delle Fondazioni è assoggettata al controllo dell'autorità amministrativa.

Qualora si dovesse ricorrere allo scioglimento della Fondazione, il fondatore, secondo l'articolo 28 comma 2 del cod. civ., può optare affinché il patrimonio della stessa venga devoluto a terze persone, in caso ciò non avvenga l'autorità governativa provvederà all'affidamento del patrimonio ad altri enti con fini analoghi.

### **Partnership Pubblico Private**

Il modello delle Partnership Pubblico Private nasce negli anni novanta e punta all'integrazione di due soggetti rispettivamente di natura pubblica e privata che si ritrovano ad apportare risorse nel medesimo processo. Tra tali risorse oltre che di origine finanziaria possono essere: «competenze specifiche che un'impresa o più imprese insieme mettono a disposizione dello sviluppo e/o dell'esercizio di una determinata attività»<sup>14</sup>. Tale forma fu introdotta per far fronte alla scarsità di risorse del settore pubblico e per la convinzione di una maggiore capacità organizzativa e di una maggiore flessibilità posseduta da parte del settore privato per far fronte

---

<sup>13</sup> *Ivi*, p.161.

<sup>14</sup> Russo, *La partnership pubblico-privata nella produzione culturale*, cit., p. 331.

all'efficacia e all'efficienza. Come ricordato da Russo tali forme possono identificarsi in tre differenti livelli di collaborazioni: formali, informali e contrattuali. Nelle prime vi è una fusione degli interessi pubblici e privati in una nuova entità che può dar origine a differenti forme giuridiche come la Società mista, il Consorzio, la Fondazione di partecipazione, l'Associazione, e l'Istituzione (particolare struttura giuridica prevista dal TUEL come organismo strumentale dell'Ente locale per l'esercizio di servizi sociali senza rilevanza economica).

Le collaborazioni informali invece si caratterizzano per una prevalenza del soggetto pubblico, visto il forte radicamento con il territorio.

Da ultime, le collaborazioni contrattuali, prevedono forme d'incentivi e sanzioni e si basano appunto su contratti stipulati con soggetti che sono individuati mediante gare ad evidenza pubblica e consentono benefici di ordine strategico, economico ed organizzativo verso il soggetto pubblico. Ciò può avvenire per esempio attraverso il contenimento di costi, una maggiore flessibilità e capacità contrattuale, l'incremento della reputazione sociale e quindi una maggiore soddisfazione degli utenti. Una forma di collaborazione contrattuale può essere individuata nella Concessione di Valorizzazione.

Secondo la Normativa Europea le Partnership Pubblico Private sono state definite nel Libro Verde del 2004 come: «forme di cooperazione tra le autorità pubbliche ed il mondo delle imprese che mirano a garantire il finanziamento, la costruzione, il rinnovamento, la gestione o la manutenzione di un'infrastruttura o la fornitura di un servizio»<sup>15</sup>. I principali tratti caratteristici delle Partnership possono essere individuati: nella durata relativamente lunga della collaborazione, nel finanziamento del progetto garantito dal settore privato (spesso comunque affiancato da quote anche notevoli di finanziamento pubblico), nel ruolo svolto dall'operatore economico privato nelle fasi di progettazione, finanziamento, realizzazione e gestione (anch'esso affiancato dal pubblico che controlla e persegue gli obiettivi di proprio interesse, qualità dei servizi offerti e ne garantisce il rispetto) e da ultimo nell'individuazione dei rischi e il trasferimento di questi dal pubblico al privato. È bene sottolineare di quest'ultimo punto che i rischi non vengono accollati in percentuale totale al soggetto privato ma ripartiti caso per caso a seconda delle situazioni in corso.

### ***La Fondazione di Partecipazione***

La Fondazione di Partecipazione costituisce un modello istituzionale innovativo e vuole supplire all'inadeguatezza del modello tradizionale della Fondazione, connotato dal distacco del fondatore, ad una dotazione patrimoniale ed unendo le peculiarità dell'Associazione: creando

---

<sup>15</sup> Libro verde relativo ai partenariati pubblico-privati ed al diritto comunitario degli appalti pubblici e delle concessioni /\* COM/2004/0327 def. \*/

così una sintesi tra l'elemento patrimoniale tipico della Fondazione e l'elemento personale tipico dell'Associazione e risultando così un modello particolarmente adatto alla Partnership pubblico privata.

Essa nasce con l'obiettivo di creare un nuovo strumento giuridico che permetta di attuare un efficace quadro operativo tra il privato e il settore pubblico. La Fondazione di partecipazione, infatti, nascendo come soggetto di diritto privato, con i vantaggi di natura organizzativa e procedurale che ne conseguono, «lascia all'ente pubblico una serie di poteri strategici d'indirizzo e controllo»<sup>16</sup>.

Istituendo tale forma l'Ente comunale, infatti, sceglie di creare un'entità autonoma con una propria personalità giuridica, «attribuendole un fondo di dotazione che costituisca le condizioni operative imponendo il rispetto di un equilibrio economico nello svolgimento di attività che abbiano una spiccata rilevanza socioculturale»<sup>17</sup>.

La Fondazione così composta avrà una maggiore elasticità d'azione nell'attrarre finanziamenti, ma la governance sarà vincolata dall'Ente pubblico attraverso il potere di nomina dei massimi organi e la decisione sul raggio d'azione, le finalità, gli scopi e la durata.

Le principali caratteristiche di una Fondazione di partecipazione sono, come già ricordato, *in primis* l'unione tra i vantaggi tipici di una Fondazione e quelli di un'Associazione, con una pluralità appunto di fondatori; il principio di partecipazione attiva alla gestione da parte di fondatori e partecipanti di questa: i primi costituiscono il nucleo forte della Fondazione che controlla stabilmente la medesima, i secondi, composti da soggetti sia pubblici che privati che contribuiscono alla vita dell'istituto mediante contributi e finanziamenti e che possono liberamente uscire solitamente dopo tre anni.

Altri elementi fondamentali sono infine: la formazione progressiva di patrimonio («l'assetto patrimoniale della fondazione di partecipazione è costituito da un fondo patrimoniale e da un fondo di gestione per attività»)<sup>18</sup>, l'oggetto e l'ambito di operatività (generalmente esteso a tutti quegli interventi di carattere socio-culturale in un determinato territorio)<sup>19</sup> e la prevalente soggezione a norme di tipo privatistico.

Istituendo una Fondazione di partecipazione si ha dunque un ottimo strumento di partnership con il privato al quale è possibile aprire la partecipazione e uno strumento di esternalizzazione

---

<sup>16</sup> Golinelli, *La valorizzazione del patrimonio culturale*, cit., p. 147.

<sup>17</sup> Russo, *La partnership pubblico-privata nella produzione culturale*, cit., p. 338.

<sup>18</sup> Golinelli, *La valorizzazione del patrimonio culturale*: cit., p. 147.

<sup>19</sup> Occorre tenere conto che l'oggetto delle fondazioni di partecipazione è intimamente legato al loro raggio d'azione e dunque che quelle fondazioni di partecipazione in cui l'ente pubblico abbia un ruolo di primo piano devono agire prevalentemente se non esclusivamente nel territorio di riferimento dell'ente di cui sono una stretta derivazione.

di un servizio affidando con apposito contratto di servizio la gestione alla Fondazione di una funzione, patrimonio o servizio.

Dall'altro lato alcuni elementi critici<sup>20</sup> possono essere riscontrati nella rigidità del modello della Fondazione, la difficoltà di suscitare interesse nel partner privato a fronte del divieto di ripartizione degli utili (a causa della natura *no-profit* dell'Ente) e da ultimo la permanenza di taluni vincoli legati alla sostanza pubblica della Fondazione dovuta alla necessaria partecipazione prevalente del soggetto pubblico.

### Le Spa

Il caso di una Società per Azioni per la gestione di un Teatro è fatto molto raro se non unico che qui citeremo tra le possibili forme di gestione in funzione della Teatri e Umanesimo Latino SpA, società strumentale alla Fondazione Cassamarca di Treviso.

La Società per Azioni è annoverata tra le Società di capitali assieme alle Società a responsabilità limitata ed in accomandita per azioni. I suoi tratti principali sono la sua personalità giuridica, la responsabilità limitata dei soci, essi non assumono alcuna responsabilità di cui risponde soltanto la società col suo patrimonio (art. 2325 cod. civ.), l'organizzazione corporativa e le quote di partecipazione rappresentate, appunto, per azioni.

Per istituire una Società per Azioni è necessario la stipula dell'atto costitutivo e l'iscrizione dello stesso nel registro delle imprese con la quale la Società per Azioni acquisisce la propria personalità giuridica<sup>21</sup>. Dal 2004 inoltre è fondamentale, per potersi costituire, un capitale non inferiore ai 120.000 euro.

La Società per Azioni è formata dai seguenti organi: Assemblea degli azionisti, Organo amministrativo e Collegio sindacale.

### Altre forme di gestione:

Tra le altre possibili forme di gestione che accenneremo brevemente, possiamo ritrovare l'impresa sociale e la società mista.

L'impresa sociale<sup>22</sup>: è un modello che può essere adottato da tutte le organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile o principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale. Tra i requisiti, oltre all'uso obbligatorio della locuzione "impresa sociale", l'ottenimento di più del 70% dei ricavi dallo svolgimento dell'attività sociale. L'impresa che

---

<sup>20</sup> Cfr. Paola Bilancia, *La valorizzazione dei Beni Culturali tra pubblico e privato*, Milano, Franco Angeli, 2005.

<sup>21</sup> Art.2331, comma 1, cod. civ.

<sup>22</sup> Cfr. Golinelli, *La valorizzazione del patrimonio culturale*, cit.

assume persone disabili o svantaggiate nella misura almeno del 30% acquisisce, a prescindere del vincolo precedente, la qualifica d'impresa sociale.

Società mista<sup>23</sup>: Tra i suoi vantaggi vi si ritrovano sinergie pubblico-privato in termine di apporto di capitali e know-how; snellezza ed efficacia; maggiore efficienza dei monitoraggi sull'attività svolta dai partner privati esterni alla logica della sfera pubblica. Di contro difficoltà di conciliare interessi pubblici e privati, difficoltà di incentivare i privati, resistenze contro l'utilizzo del modello societario per la gestione dei beni culturali e l'applicabilità dell'imposta sui redditi delle società.

Ulteriore forma seppure anomala può essere ritrovata all'interno dei Circuiti teatrali territoriali (noti anche come Circuiti regionali).

### ***I Circuiti teatrali territoriali***

Si è deciso di richiamare tra le forme di gestione anche i Circuiti teatrali territoriali per il rapporto che spesso intercorre tra loro e le Amministrazioni Comunali.

Definiti dal decreto del 21 dicembre 2005 «organismi di formazione e promozione del pubblico» sono nati per promuovere e coordinare l'attività teatrale su un territorio regionale. Tra le principali attività vi è dunque l'attività distributiva con precise funzioni. La prima funzione è di scremare e individuare le produzioni in commercio offrendo un aiuto ed un sostegno soprattutto ai piccoli Comuni che magari non hanno al loro interno competenze specifiche aiutandoli dal punto di vista tecnico/organizzativo componendo in molti casi un cartellone da presentare all'Ufficio competente. Oltre a ciò spesso alleggeriscono il carico di lavoro ai Comuni organizzando loro l'impostazione delle campagne pubblicitarie e di promozione e la gestione dell'Ufficio stampa.

La presenza dei Circuiti teatrali inoltre permette maggiori possibilità di riduzione della spesa, tramite le contrattazioni che questi possono instaurare con le Compagnie dalle quali spesso acquistano diversi spettacoli da distribuire in seguito all'interno della propria rete, permettendo così un vantaggio economico. «A queste tre aree d'intervento potremmo aggiungere l'edilizia teatrale in cui alcuni soggetti sono particolarmente attivi, canalizzando contributi pubblici di diversa provenienza»<sup>24</sup>. In questo momento i Circuiti teatrali riconosciuti dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali per il settore prosa sono i seguenti:

---

<sup>23</sup> Cfr. Bilancia, *La valorizzazione dei Beni Culturali tra pubblico e privato*, cit.

<sup>24</sup> Gallina, *Organizzare Teatro*, cit., p.145.

**Tabella 1 Riparto FUS per l'anno 2011 e 2012 -Organismi di Distribuzione, promozione e formazione del Pubblico (fonte: Mibac)**

<b>ORGANISMI DI DISTRIBUZIONE, PROMOZIONE E FORMAZIONE DEL PUBBLICO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ente Regionale Teatrale F. V. Giulia UDINE	€ 312.555,00	€ 316.063,00
Arteven MESTRE (VE)	€ 417.223,00	€ 422.352,00
Ass. per il Coord. Teatr. Trentino PERGINE VALSUGANA	€ 60.044,00	€ 63.133,00
Fondazione Circuito Teatrale del Piemonte TORINO	€ 78.035,00	€ 120.480,00
Fondazione Toscana Spettacolo FIRENZE	€ 536.793,00	€ 547.992,00
A.M.A.T. – Ass. Marchigiana Attività Teatrali ANCONA	€ 521.184,00	€ 526.761,00
Ass. Teatrale tra i Comuni del Lazio A.T.C.L. ROMA	€ 326.535,00	€ 331.585,00
A.T.A.M. – Ass. Teatrale Abruzzese Molisana L'AQUILA	€ 580.239,00	€ 581.050,00
Ass. C.T.R.C. – Circuito Teatrale Reg. Campano NAPOLI	€ 825.142,00	€ 829.556,00
Consorzio Teatro Pubblico Pugliese BARI	€ 460.005,00	€ 470.336,00
Cose di Teatro e Musica s.r.l. POTENZA	€ 23.106,00	€ 50.035,00
Associazione Teatri Calabresi Associati CATANZARO	€ 84.234,00	€ 86.277,00
Ce.D.A.C. s.c.r.l. CAGLIARI	€ 360.188,00	€ 366.220,00
<b>Totale</b>	<b>€ 4.585.283,00</b>	<b>€ 4.711.840,00</b>

### **Le strutture del teatro di Prosa, una breve storia**

Il primo teatro pubblico istituito in Italia è il Piccolo Teatro di Milano costruito nel 1947. Questo nuovo Teatro, come emerge anche dal manifesto firmato da Grassi, Strehler, Tosi e Appollonio voleva essere un teatro pubblico aperto a tutti. Dopo la crisi dei valori avuta con la seconda guerra mondiale, infatti, si voleva istaurare un meccanismo di rinnovamento facendo emergere «una nuova dimensione critico-estetica e democratica del teatro»<sup>25</sup>. Come riportato nel testo lo scopo e l'intento era quello di reclutare: «i nostri spettatori, per quanto più è possibile, tra i visitatori e i giovani, nelle officine, negli uffici, nelle scuole»<sup>26</sup>. Il manifesto continua accentuando l'intenzione di ricreare un modo di essere del teatro non più luogo «di un'abitudine mondanità o astratto omaggio alla cultura»<sup>27</sup> ma di un teatro che resti «quel che è stato nelle intenzioni profonde dei suoi creatori: il luogo dove una comunità liberamente riunita, si rivela a se stessa: ascolta una parola da accettare o da respingere»<sup>28</sup>. Un teatro dunque Sociale ed *un teatro per tutti*.

Nei due decenni che seguiranno I Teatri Stabili, seppur non distribuiti uniformemente in tutto il territorio nazionale, Catania e Palermo uniche città del sud in cui sia presente tutt'oggi un teatro

<sup>25</sup> *Ibidem*

<sup>26</sup> Mario Appollonio, Paolo Grassi, Giorgio Strehler e Virgilio Tosi. "Programma del Piccolo Teatro", Milano, 1947.

<sup>27</sup> *Ibidem*

<sup>28</sup> *Ibidem*

stabile, divennero l'emblema del rinnovamento del teatro italiano. Dopo Milano seguirono Genova nel 1951 e Torino nel '55.

Alla fine degli anni settanta tuttavia si assiste a una crisi del Teatro Stabile come mezzo di rinnovamento artistico e democratico accusato come si può leggere sul manifesto di Ivrea apparso sulla rivista Sipario nel 1966:

La lotta per il teatro è qualcosa di molto più importante di una questione estetica. In una situazione di progressiva involuzione, estesa a molti settori chiave della vita nazionale, in questi anni si è assistito all'inaridimento della vita teatrale, resa ancora più grave e subdola dall'attuale stato di apparente floridezza. Apparenza pericolosa in quanto nasconde l'invecchiamento e il mancato adeguamento delle strutture; la crescente ingerenza della burocrazia politica e amministrativa nei teatri pubblici, il monopolio dei gruppi di potere; la sordità di fronte al più significativo repertorio internazionale; la complice disattenzione nella quale sono state spente le iniziative sperimentali a cui si è tentato di dare vita nel corso di questi anni. [...] Sono mancati d'altra parte il ricambio e l'aggiornamento delle tecniche di recitazione, l'analisi e l'applicazione di rinnovati materiali di linguaggio, gestici e plastici, mentre lo stesso innegabile affinamento della regia ha finito per risolversi in un estenuato perfezionismo di sterile applicazione, contro ogni possibilità di rinnovamento dei quadri<sup>29</sup>.

I teatri non erano riusciti a realizzare quel rinnovamento di pubblico tanto sperato da Grassi e Strehler per creare un teatro di massa. «Obiettivi che potevano essere realizzati solo attraverso una politica di collaborazione con le autonomie locali, attraverso una gestione democratica degli organismi pubblici, rendendo partecipi alla gestione del teatro di prosa anche le neonate regioni»<sup>30</sup>.

Nel 1968, il disagio sociale di quegli anni contagia anche il mondo del teatro con forti contestazioni da parte degli attori nei confronti della regia divenuta sempre dittatoriale e contro l'imborghesimento e burocratizzazione degli stabili, elementi, che li portavano sempre più distanti dalle scelte artistiche e nella gestione di una funzione di servizio «sociale» che si ricercava in quel tipo di teatro. Nascono così nuove forme associative e le compagnie di attori si riuniscono in Cooperative. Nello stesso tempo si sviluppano nuove forme di teatro pubblico che portano alla creazione di nuovi modelli organizzativi dovuti all'ingresso d'investimenti da parte di Regioni, Provincie e Comuni nel settore teatrale. È nel 1977, infatti, che nasce a Modena il primo teatro stabile regionale: Emilia-Romagna Teatro.

Nello stesso anno è divulgata la prima circolare ministeriale che include questo nuovo modello nella sfera del teatro pubblico.

---

<sup>29</sup> *Manifesto di Ivrea*, «Sipario», novembre 1966, n.247, p. 2.

<sup>30</sup> Emanuela Tommolini, *Lo stato e il teatro, Normative e Forme di gestione*, Fasano, Schena Editore, 2005, p.114.

### **Il Teatro stabile (definizione in base al DM 12.11.07)**

Un chiaro elenco di come si possa suddividere un teatro stabile è riportato all'art.8 del Decreto ministeriale del 12 Novembre 2007, e firmato dall'allora ministro Rutelli, che riporta: «L'attività teatrale stabile è svolta dai teatri ad iniziativa pubblica, ad iniziativa privata, di innovazione rivolta alla ricerca e alla sperimentazione nonché di innovazione rivolta all'infanzia e alla gioventù». Il teatro stabile nasce per un rapporto più vicino e concreto con il territorio ove sorge ed è connotato dalla stabilità del nucleo artistico-tecnico-organizzativo. Secondo quanto segue inoltre un teatro per definirsi stabile deve adoperarsi per il «sostegno e diffusione dei valori del teatro nazionale d'arte di tradizione e della commedia musicale, con adozione di progetti artistici di produzione, ricerca perfezionamento professionale, promozione e ospitalità e presenza di contesti sociali rilevanti». Oltre a ciò l'articolo 8 individua l'importanza tra le caratteristiche di un rinnovamento del linguaggio teatrale sostenendo la drammaturgia contemporanea, la collaborazione con Università, Accademie e altra formazione professionale, valorizzando dunque nuovi talenti e la volontà e l'intento di ampliare la fruizione a un target di pubblico differente per ceti sociale ed età. Oltre a ciò dal Ministero, viene richiesta una comprovata direzione, l'obbligo di rappresentazioni in sedi direttamente gestite in percentuale variabile a seconda delle dimensioni e nella regione. Si è scelto di utilizzare tale definizione poiché oltre a dare un chiaro quadro di cosa sia un teatro stabile riporta i criteri, non tutti, per poter presentare la richiesta di accesso al finanziamento ministeriale del Fondo Unico per lo Spettacolo (si veda capitolo riguardante il FUS)

### ***Teatro stabile ad iniziativa Pubblica***

Per definirsi o stabile ad iniziativa pubblica, un istituzione oltre alle sopra citate caratteristiche di cui all'Art.8 del DM deve

Teatri stabili ad iniziativa pubblica.

1. Il riconoscimento di teatro stabile ad iniziativa pubblica è subordinato, oltre a quanto previsto dall'art. 8, al possesso dei seguenti requisiti:

a) costituzione da parte della regione, della provincia e del comune nel cui territorio è situata la sede, con l'impegno dei soci a contribuire alle spese dell'ente in misura almeno pari al contributo annualmente versato dallo Stato, nonché a garantire la disponibilità di una o più sale teatrali, di cui almeno una di cinquecento posti, con la copertura di tutte le spese di esercizio;

b) presenza, quali organi, del presidente, del consiglio di amministrazione, dell'assemblea e del collegio dei revisori, con durata non inferiore a tre anni e non superiore a cinque;

- c) presenza di un numero di componenti del consiglio di amministrazione non superiore a cinque, elevabile a sette nel caso di presenza di ulteriori partecipanti, oltre gli enti territoriali necessari;
- d) presenza di tre componenti del Collegio dei revisori, dei quali due sono scelti da iscritti all'albo dei revisori dei conti ed un terzo è designato dal Ministero con funzioni di presidente;
- e) stabilità del nucleo artistico assunto con contratto stagionale per almeno il quaranta per cento degli interpreti e stabilità dell'organico amministrativo e tecnico per almeno il sessanta per cento dell'organico;
- f) effettuazione annua di almeno cinquemila giornate lavorative e di centoventi giornate recitative di spettacoli direttamente prodotti, ridotte a quattromila giornate lavorative e novanta giornate recitative per i teatri stabili di minoranze linguistiche o di confine;
- g) committenza ed allestimento ogni due anni di almeno un'opera di autore italiano vivente;
- h) allestimento od ospitalità di almeno uno spettacolo d'innovazione o ricerca;
- i) valorizzazione, qualificazione ed impiego di giovani attori e tecnici nell'ambito del nucleo artistico stabile.

Gli stabili regionali nascono alla fine degli anni '60 quando gli enti locali, regioni, provincie e comuni, sensibilizzati dalla possibilità di programmare attività teatrale iniziarono ad investire nel settore promuovendo rassegne e in alcune regione costruendosi in "circuiti". Fu proprio uno di questi circuiti, l'ATER, a dar vita nel 1977 al primo teatro stabile Regionale: Emilia Romagna Teatro, un organismo di produzione operante nei diversi teatri del territorio, con sede a Modena.

In quell'anno, infatti, uscì la prima circolare ministeriale che descrive lo stabile come parte del teatro pubblico, in cui si legge che possono essere costituiti teatri stabili in "comprensori territoriali regionale e interregionali".

A questo seguirono a Prato "il Laboratorio" di Luca Ronconi che portò più avanti alla creazione di un nuovo Stabile dal circuito regionale toscano, Teatro Regionale Toscano, e molti altri in altri luoghi.

Nel corso degli anni tali esperienze andarono a modificarsi secondo il territorio in cui essi sono sorti. Attualmente i teatri stabili in Italia risultano essere 17:

Tabella 2 Teatri Stabili ad Iniziativa Pubblica (fonte: [www.spettacolodalvivo.beniculturali.it](http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it))

<b>Teatri Stabili ad Iniziativa Pubblica - Art.9 - D.M.12/11/2007</b>
E.A. Teatro Stabile di Bolzano, BOLZANO
E.A. Teatro Stabile del Friuli Venezia Giulia, TRIESTE*
Associazione Teatro Stabile Sloveno, TRIESTE
Fondazione Teatro Stabile di Torino, TORINO
Associazione Centro Teatrale Bresciano, BRESCIA
Fondazione E.A. Piccolo Teatro di Milano Teatro d'Europa, MILANO
E.A. Teatro Stabile di Genova, GENOVA
Associazione Teatro Stabile del Veneto Carlo Goldoni, VENEZIA
Fondazione Emilia Romagna Teatro, MODENA
Fondazione Teatro Metastasio di Prato, PRATO
Fondazione Teatro Stabile dell'Umbria, PERUGIA
Fondazione Le Città del Teatro - Teatro Stabile delle Marche, ANCONA
Associazione Teatro di Roma, ROMA
Ente Teatrale Regionale Teatro Stabile d'Abruzzo, L'AQUILA
Associazione Teatro Stabile della città di Napoli, NAPOLI
Associazione Teatro Biondo Stabile di Palermo, PALERMO
Ente Teatro di Sicilia Stabile di Catania, CATANIA

Molto importante per teatri di produzione e ospitalità, come nel caso degli stabili appunto, sono gli scambi di produzioni così facendo si può, attraverso la reciproca ospitalità, diffondere il teatro d'arte e di qualità. Spesso tuttavia molte produzioni risultano superiori o inferiori a quelle ospitate/prodotte, e spesso è qui che si nota la differenza tra un buona e cattiva direzione artistica, che spesso se di affermato valore può puntare ad una rete di conoscenze e amicizie più "forte", a favore di produzioni maggiormente significative.

Il riparto del FUS per i teatri stabili Pubblici nel 2011 è stato di 17.310.000 € su un totale di 65.992.059 € attestandosi circa al 26%, nel 2003 la cifra stanziata fu di 20.566.000 €.

#### ***Teatro stabile ad iniziativa Privata***

Come per gli Stabili ad iniziativa Pubblica anche per i privati il decreto ministeriale individua ulteriori parametri, riportati in questo caso nell'articolo 10:

Teatri stabili ad iniziativa privata.

1. Il riconoscimento di teatro stabile ad iniziativa privata è subordinato, oltre a quanto previsto dall'art. 8, al possesso dei seguenti requisiti:

- a) progetto artistico integrato di produzione, promozione ed ospitalità;
- b) disponibilità esclusiva di una sala teatrale di almeno cinquecento posti;
- c) stabilità del nucleo artistico;

d) effettuazione di almeno quattromilacinquecento giornate lavorative e di centoventi giornate recitative di spettacoli direttamente prodotti;

e) valorizzazione del repertorio contemporaneo italiano ed europeo, con particolare riguardo ad autori viventi, ed allestimento od ospitalità di almeno uno spettacolo d'innovazione o ricerca;

f) disponibilità di entrate finanziarie adeguate provenienti da soggetti diversi dallo Stato, comunque non inferiori al cinquanta per cento dei costi sostenuti.

2. Possono essere, altresì, riconosciuti teatri stabili ad iniziativa privata organismi che, oltre a possedere i requisiti di cui al comma 1 del presente articolo, abbiano la disponibilità esclusiva di una sala teatrale di almeno

milletrecento posti e programmino commedie musicali di autori italiani contemporanei per almeno il settanta per cento dell'attività effettuata.

Gli Stabili ad iniziativa privata assumono il riconoscimento con il Regolamento ministeriale del '99. Essi si differenziano per l'attività minima richiesta e per il loro essere appunto ad iniziativa privata, ma non for profit, eventuali profitti dovranno essere reinvestiti nella gestione. La principale identità di tale modello è l'indipendenza con un'autonomia delle scelte e una libertà nella gestione molto forte. Tuttavia essi sono accumulati, praticamente in tutti i casi, dalla presenza di convenzioni con Enti locali sia ad indicare il profondo rapporto con il luogo e la loro vocazione territoriale e di servizio, sia molto spesso fondamentali sul piano economico. Come gli altri stabili essi possono richiedere il contributo ministeriale.

Nel 2005 il totale dei contributi al settore ammonta a 17.275.000 € circa il 15% del Fus destinato al settore prosa, dato sceso a 11.000.000 € nel 2011 circa il 16% sul totale.

**Tabella 3 Teatri Stabili ad Iniziativa Privata (fonte: [www.spettacolodalvivo.beniculturali.it](http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it))**

---

**Teatri Stabili ad Iniziativa Privata - Art.10 - D.M.12/11/2007**

---

Fondazione Atlantide Teatro Stabile di Verona, VERONA

La Contrada Teatro Stabile di Trieste S.a.s., TRIESTE

Torino Spettacoli S.r.l., TORINO

Teatro Franco Parenti S.c.r.l., MILANO

Teatridithalia soc. coop., MILANO

Fondazione Luzzati Teatro della Tosse onlus, GENOVA

Fondazione Teatro dell'Archivolto, GENOVA

Nuova Scena soc. coop., BOLOGNA

Fondazione Teatro Due, PARMA

Cooperativa Attori e Tecnici a r.l., ROMA

Nuova Teatro Eliseo S.p.a., ROMA

Il Sistina S.r.l., ROMA

Fondazione Teatro di Napoli, NAPOLI

Teatro Stabile di Calabria Gitiessa Artisti Riuniti S.c.r.l., CROTONE

Teatro Stabile della Sardegna S.c.a.r.l.,CAGLIARI

---

### **Teatri stabili d'innovazione**

Il terzo gruppo dell'attività teatrale stabile, dopo gli Stabili pubblici e privati, sono gli Stabili d'innovazione. Questi svolgono un'«attività di ricerca e sperimentazione teatrale e attività teatrale rivolta all'infanzia e alla gioventù»<sup>31</sup>. Gli Stabili d'innovazione possono essere divisi in due differenti gruppi: un primo nel campo del “Teatro per l'Infanzia e la gioventù” ed un secondo nel ramo della “Ricerca e sperimentazione” rispecchiando così la duplice divisione, prima del regolamento ministeriale del 1999 dei “centri”, rispettivamente di ricerca e di teatro per l'infanzia e la gioventù.

Il settore dell'attività teatrale rivolta all'infanzia e gioventù mira a valorizzare un'evoluzione del linguaggio artistico e pedagogico puntando ad uno sviluppo della cultura teatrale presso un pubblico scolastico e prescolare anche mediante laboratori attivati con le scuole sia per gli studenti che per il gruppo docente.

A tale settore la normativa richiede la necessità di una sala teatrale con una capienza di almeno 200 posti, un progetto annuale, un gruppo di artisti tecnici e personale amministrativo stabile, entrate economiche diverse da quelle provenienti dallo Stato per almeno il 40% (tra i quali almeno un ente locale) e, in un anno, la presenza di almeno 4000 giornate lavorative e 100 recitative di spettacoli prodotti.

**Tabella 4 Teatri stabili d'Innovazione - Infanzia e gioventù (fonte: [www.spettacolodalvivo.beniculturali.it](http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it))**

---

#### **Teatri stabili d'Innovazione - Infanzia e gioventù- Art.11 - D.M.12/11/2007**

---

Fondazione Teatro Ragazzi e Giovani O.n.l.u.s., TORINO

Elsinor Soc. Coop. Sociale, MILANO

Teatro del Buratto Soc. Coop. Sociale, MILANO

Pandemonium Teatro Soc. Coop. O.n.l.u.s., BERGAMO

Fondazione A.I.D.A., VERONA

La Piccionaia I Carrara S.c.r.l., VICENZA

Associazione Compagnia Teatrale Gli Alconi, TREVISO

Teatro Gioco Vita S.r.l., PIACENZA

Solares Fondazione delle arti, PARMA

La Baracca soc.coop. sociale O.n.l.u.s., BOLOGNA

Accademia Perduta Romagna Teatri S.c.r.l., RAVENNA

Fondazione Sipario Toscana, CASCINA (PI)

Associazione Pupi e Fresedde Teatro di Rifreddi, FIRENZE

Fontemaggiore S.c.r.l., PERUGIA

Teatro delle Marionette degli Accettella S.n.c. di I. Accettella e C., ROMA

Ass. Teatrale L'Uovo O.n.l.u.s., L'AQUILA

Le Nuvole Soc. Coop., NAPOLI

**Cooperativa Kismet a.r.l., BARI**

---

<sup>31</sup> Decreto Ministeriale del 27 febbraio 2003, art.13, comma 1

A differenza degli Stabili d'innovazione per l'infanzia e la gioventù, gli Stabili per la ricerca e sperimentazione devono svolgere il loro ruolo spesso senza poter usufruire dei mezzi adeguati alle loro ricerche ed esigenze nonostante vengano considerati la spina dorsale del sistema della ricerca e nonostante i numerosi riconoscimenti che tali strutture hanno avuto<sup>32</sup>.

Nel 2011 il Fondo unico per lo spettacolo ha riservato all'attività Stabile di ricerca e sperimentazione, una cifra di 4.550.000 € ed all'attività Stabile d'innovazione per l'infanzia e la gioventù, 4.410.000 €.

**Tabella 5 Teatri stabili d'Innovazione - Ricerca e Sperimentazione (fonte: [www.spettacolodalvivo.beniculturali.it](http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it))**

<b>Teatri stabili d'Innovazione - Ricerca e Sperimentazione - Art.11 - D.M.12/11/2007</b>
CSS Teatro Stabile di Innovazione del Friuli Venezia Giulia soc.coop., UDINE
Assemblea Teatro soc. coop., TORINO
Fondazione Teatro Piemonte Europa, TORINO
Fondazione Palazzo Litta per le Arti onlus, MILANO
C.R.T. Centro di Ricerca per il Teatro S.c.r.l., MILANO
Tieffe Spazio Mil Associazione Culturale, MILANO
Teatro Out Off S.a.s. di Beniamino Bertoldo & C., MILANO
Ravenna Teatro Soc. Coop. a r.l., RAVENNA
Fondazione Pontedera Teatro, PONTEDERA(PI)
Associazione Temporane d'Impresa Ar.Tè, ORVIETO
La Fabbrica dell'Attore S.c.r.l. O.n.l.u.s., ROMA
Associazione Florian, PESCARA
Il Teatro S.c.r.l., NAPOLI
Fondazione Salerno Contemporanea Teatro Stabile di Innovazione SALERNO*
Cooperativa Koreja, LECCE
Associazione Teatro Libero Palermo, O.n.l.u.s. PALERMO
Associazione Akroama Teatro Laboratorio Sardo, CAGLIARI

## Teatri di tradizione

Il Teatro stabile di tradizione appartiene al gruppo delle attività musicali. Come riportato nell'articolo 2 comma 2 del DM del 9.11.2007:

Ai fini dell'intervento finanziario dello Stato, le attività musicali considerate sono quelle liriche, concertistiche, corali, i festival e le rassegne, i concorsi e i corsi di perfezionamento professionale, le attività di promozione, i complessi bandistici, nonché le attività all'estero

La trattazione di questo capitolo circa il Teatro di tradizione è stata inserita unicamente in rapporto al finanziamento pubblico del Fondo Unico per lo spettacolo percepito dal teatro *Mario Del Monaco* nel caso della Teatri e Umanesimo Latino SpA.

---

<sup>32</sup> Fabiana Sciarelli, *La gestione del teatro. Un evento sospeso tra l'apollineo e il dionisiaco*, Milano, Franco Angeli, 2009, p. 120.

Secondo la legge 800 del 14 agosto del 1967 i teatri di tradizione «hanno il compito di promuovere, agevolare e coordinare attività musicali che si svolgano nel territorio delle rispettive province.» Il riconoscimento, continua la legge, è concesso ai teatri che dimostrino di aver dato un particolare impulso alle tradizioni musicali e artistiche del loro territorio. Secondo la normativa recente inoltre i teatri stabili sono definiti dall'articolo 8 del DM 9 novembre 2007 all'articolo 8 che riporta quanto segue:

Può essere concesso un contributo ai teatri di tradizione, di cui all'art. 28 della legge 14 agosto 1967, n. 800, se ricorrono le seguenti condizioni:

- a) esclusività della direzione artistica;
- b) produzione musicale propria e continuativa, comunque prevalente rispetto all'ospitalità, individuata sulla base di un organico programma culturale, definito con cadenza annuale, di concerti, di spettacoli di danza e di opere liriche. Le recite delle opere liriche dovranno rappresentare almeno il settanta per cento del programma;
- c) impiego di non meno di quarantacinque professori d'orchestra di nazionalità italiana, o di Paesi UE, salvo i casi di esecuzione di opere da camera, da evidenziare in programma, per i quali è consentito un numero minore, nonché impiego di artisti lirici di nazionalità italiana o di Paesi UE in misura prevalente rispetto all'intera programmazione;
- d) entrate proprie non inferiori al sessanta per cento del contributo richiesto.

Tabella 6 Teatri di Tradizione (fonte: [www.spettacolodalvivo.beniculturali.it](http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it))

<b>Teatri di Tradizione - Art.8 - D.M.12/11/2007 (ai sensi dell'art. 28, legge 14 agosto 1967 n. 800 e con successivi Decreti Ministeriali del 2003 e 2007.)</b>
BERGAMO Fondazione Donizetti onlus (Teatro Gaetano Donizetti)
BOLZANO Fondazione Teatro Comunale e Auditorium (Teatro Comunale e Auditorium)
BRESCIA Società del Teatro Grande di Brescia (Teatro Grande di Brescia)
CATANIA Ente Autonomo Regionale (Teatro Massimo Bellini)
CHIETI Comune di Chieti (Teatro Marrucino)
MILANO Associazione Lirica e Concertistica Italiana (Teatro Sociale di Como)
COSENZA Comune di Cosenza (Teatro Comunale Alfonso Rendano)
CREMONA Fondazione Teatro Amilcare Ponchielli (Teatro Amilcare Ponchielli)
FERRARA Fondazione Teatro Comunale (Teatro Comunale)
JESI Fondazione Pergolesi Spontini (Teatro G. B. Pergolesi)
LECCE Provincia di Lecce (Teatro Politeama Greco)
LIVORNO Fondazione Teatro della Città di Livorno Carlo Goldoni (Teatro Goldoni)
LUCCA Azienda Teatro del Giglio (Teatro del Giglio)
MACERATA Associazione Arena Sferisterio (Arena Sferisterio)
MANTOVA Condominio Teatro Sociale (Teatro Sociale)
MODENA Fondazione Teatro Comunale di Modena (Teatro Comunale Luciano Pavarotti)
NOVARA Fondazione Teatro Coccia (Teatro Coccia)
PARMA Fondazione Teatro Regio (Teatro Regio)
PAVIA Fondazione Teatro Gaetano Fraschini (Teatro Gaetano Fraschini)
PIACENZA Fondazione Teatri di Piacenza (Teatro Municipale)
PISA Fondazione Teatro di Pisa (Teatro Verdi)
RAVENNA Fondazione Ravenna Manifestazioni (Teatro Dante Alighieri)
REGGIO EMILIA Fondazione I Teatri di Reggio Emilia (Teatro Municipale Romolo Valli)
ROVIGO Comune di Rovigo (Teatro Sociale Comunale)
SASSARI Ente Concerti Marialisa De Carolis (Teatro Verdi)
SAVONA Centro Culturale Sperimentale Lirico Sinfonico (Teatro dell'Opera Giocosa)
TRAPANI Ente Luglio Musicale Trapanese (Teatro Giuseppe Di Stefano)
TREVISO Teatri e Umanesimo Latino S.p.A (Teatro Comunale Mario del Monaco)

## L'economicità e il teatro

L'attività teatrale è, per sua natura e formazione, destinata a uno squilibrio economico come ricordato da Brunetti, dovuto ad un «*income gap*» cioè uno strutturale divario negativo tra ricavi e costi. È proprio il caratterizzarsi della produzione teatrale di costi fissi rigidi e «una scarsa possibilità di applicare economie di scala e curve di esperienza»<sup>33</sup> ad impedire di praticare prezzi che possano coprire i costi di produzione, distribuzione e fruizione. Tuttavia tale ipotesi, che inizialmente fa riferimento ai teatri d'opera, può essere rapportata anche al teatro di prosa. In particolar modo, come già accennato, la specifica conformità del teatro italiano abbina a costi seppur elevati ma «accettabili» di produzione, costi di distribuzione dello spettacolo nel corso della tournée estremamente alti che portano i cachet di spettacoli di circa 9.000/12.000 euro a

<sup>33</sup> Giorgio Brunetti, Pieremilio Ferrarese, *Elementi di governance e management dell'azienda di spettacolo*, Venezia, Cafoscarina, 2007, p. 15.

spettacolo. Lo spostamento di un'intera compagnia, infatti, implica costi molto elevati per il noleggio da parte delle compagnie spesso di un impianto service, dei costi di smontaggio e rimontaggio delle attrezzature ad ogni spettacolo e il trasporto in tutta la nazione dei tir e dello spettacolo, per tali motivi la rete dei circuiti regionali come vedremo svolge un importante compito ed aiuto con il tentativo di limitare questi ultimi cercando di contenere al massimo gli spostamenti. Ciò tuttavia non deve essere preso come pretesto per gli istituti e le organizzazioni teatrali per uno sperpero e un uso non efficiente delle risorse affidategli, maggiormente se provenienti da fondi pubblici. A questo scopo si vuole richiamare l'attenzione introducendo il Principio di Economicità inteso, come riportato da Rispoli, come la «continua ricerca della massima efficienza ed efficacia possibili»<sup>34</sup>. Tuttavia, come anche rilevato dall'autore, il bilancio a pareggio o in positivo di un'azienda, in questo caso anche dell'azienda teatro, seppur sempre auspicato e apprezzato, non è sinonimo di economicità qualora il risultato potesse essere migliore a seguito di una più accorta forma di gestione che avesse provveduto all'eliminazione di sprechi ed inefficienze. Il secondo elemento individuato da Brunetti accenna a un fenomeno noto come «*cost disease*» e studiata nel 1966 da William Baumol e William Bowen nel loro saggio *Performing Arts: The Economic Dilemma*, che analizzeremo nel capitolo seguente. Per esaminare il problema dell'economicità nel campo delle Organizzazioni Culturali e più precisamente, nel nostro caso, degli istituti Teatrali, ritorna utile richiamare l'attenzione su tre punti fondamentali che Derek Chong individua nel 2002 nel saggio *Arts Management*. L'autore evidenzia come le organizzazioni di produzione culturale debbano confrontarsi con tre *commitments* tra i quali l'eccellenza e l'integrità estetica, l'accessibilità e lo sviluppo dell'audience, quello che in questo caso maggiormente interessa «*cost-effectiveness e public accountability*».

Quest'ultimo elemento su cui devono confrontarsi le organizzazioni

si riferisce alla tensione verso la costante ricerca di massimizzare i benefici, economici e sociali, ottenibili con fondi pubblici e privati [...] nonché alla necessità di assicurare all'azienda l'equilibrio economico e finanziario, non solo di breve periodo<sup>35</sup>.

È infatti fondamentale per una azienda teatrale, pubblica o privata che sia, un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse. E' merito di una sapiente e continua "coordinazione" tra Direzione Artistica e Direzione Amministrativa, quella di fornire ad un teatro una proposta culturale ricca che sappia confrontarsi con il proprio bacino d'utenza cercando di attirare a sé il maggior

---

<sup>34</sup> Maurizio Rispoli, *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna, Il Mulino, 2002, p. 24.

<sup>35</sup> Angelo Curtolo, Michele Tamma. "Lo sviluppo strategico delle Organizzazioni di Produzione Culturale: *Commitment, Risorse, Prodotti*, in *Economia e management delle aziende di produzione Culturale*, cit., p. 59.

numero di spettatori possibili, anche nuovi (sviluppo dell'audience) sapendo eliminare le barriere di first-time visitors. D'altro canto le due figure dovranno cercare di mantenere il giusto equilibrio tra eccellenza artistica ed esigenze di mercato domandandosi se la redditività nel lungo periodo possa essere garantita da una produzione costantemente tarata sui gusti consolidati e più diffusi o se necessiti di una ricerca del nuovo e della distinzione al fine di raggiungere un apprezzabile successo. Ciò inevitabilmente riporta al famoso dibattito, che qui desidero solamente accennare e analizzato anche da Hesmondhalgh, tra «Creatività vs Commercio» e l'ampio dibattito estetico modernista sulla concezione per cui «l'arte è incompatibile con la ricerca del profitto»<sup>36</sup>.

### Il morbo di Baumol

La legge della produttività ineguale, conosciuta anche come morbo di Baumol, fu studiata nel 1966 per l'appunto da W. J. Baumol, da cui ne prende il nome, e W.G. Bowen in *Performing Arts. The Economic Dilemma*. I due studiosi identificarono, attraverso dimostrazioni empiriche, che lo spettacolo dal vivo era, ed è tutt'oggi, vittima della "malattia dei costi ineguali". Secondo gli studiosi esistono due differenti settori produttivi, un primo denominato stagnante, l'altro progressivo. Il primo a differenza del secondo riscontra maggiori difficoltà se non l'impossibilità di incorporare il progresso tecnologico nella propria funzione di produzione.

Le istituzioni - come ricordato da Trimarchi - che producono beni e servizi culturali rientrano nel settore stagnante, la loro produzione mostrandosi per definizione non standardizzata è dunque tetragona all'introduzione di miglioramenti tecnologici<sup>37</sup>.

Per chiarire si vuol riportare il noto esempio che dimostra come sia impossibile in un quartetto d'archi eliminare uno dei due violini, la viola o il violoncello senza finire per snaturare l'opera stessa, così come sarebbe impossibile escludere Ofelia in una rappresentazione di Amleto. L'impossibilità di incorporare il processo tecnico produrrà di conseguenza una "crescita sbilanciata" nei due settori dove il settore progressivo riuscirà ad effettuare un adeguamento dei salari attraverso l'incremento di produzione, mentre il settore stagnante dovrà comunque far fronte a salari superiori ma senza aver corrisposto a più cospicue entrate dovute appunto ad una maggior produttività per l'aumento degli stessi.

Tale nota teoria non è tuttavia esente da critiche e disapprovazioni: seri dubbi sono stati posti per esempio sull'effettivo andamento della crescita di produttività nel settore progressivo. Difatti, durante tutti gli anni settanta «la produttività de lavoro -progressivo- ha registrato un

---

<sup>36</sup> David Hesmondhalgh, *Le industrie culturali*, Milano, Egea, 2008, cit., p. 22.

<sup>37</sup> Michele Trimarchi, *Economia e Cultura: Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Milano, Franco Angeli, 2002, p.33.

andamento piuttosto erratico, toccando valori modesti e mantenendosi per lo più attorno all'1% annuo»<sup>38</sup>.

L'altro elemento di criticità «riguarda l'insostituibilità di lavoro e capitale, o più in generale, della possibilità di introdurre incrementi di produttività nella produzione culturale ed artistica»<sup>39</sup>, vista l'effettiva possibilità in certe produzioni artistiche e culturali dell'inserimento di innovazioni tecnologiche o comunque l'utilizzo più efficiente di tecnologie esistenti.

Alcuni elementi di elusione della legge in questione sono stati individuati da alcuni critici per esempio grazie all'incremento, in uno spettacolo teatrale, del numero delle repliche permettendo così un abbattimento del costo unitario delle prove, «in termini diversi il costo unitario delle prove diminuisce con l'aumentare delle repliche»<sup>40</sup>.

Tuttavia una forte critica riportata da Trimarchi vuole mostrare nella legge stessa di Baumol la risposta al problema: l'aumento da parte del settore progressivo d'altro canto, porta i fruitori di attività culturali a disporre di un reddito maggiore. La società dunque se interessata a tali attività stagnanti può da suo conto fronteggiare l'aumento del costo di queste con risorse sempre maggiori ma se lo faccia o meno, dipende dalle sue preferenze, e non è certo da vincoli od ostacoli finanziari. Tuttavia resta aperto un punto cioè se debba essere il consumatore desideroso di esperienze artistiche culturali a provvedere esso stesso interamente al sostegno di esse o se sia l'operatore pubblico che grazie agli aumenti di gettito che il reddito crescente consentirebbe, a dover finanziare e in quale misura il settore culturale, o stagnate in generale.

### **Il piano economico finanziario e la struttura dei costi**

La gestione di un'impresa teatrale, sia essa una compagnia o un'istituzione teatrale, è condizionata da due vincoli: da un lato deve assicurare la qualità dello spettacolo artistico culturale, dall'altro rispettare il preventivo finanziario, elemento quest'ultimo di non facile raggiungimento considerando i costi abbastanza stabili e i ricavi spesso incerti e piuttosto variabili.

Per fronteggiare quest'ultimo problema, al fine di chiudere i propri bilanci d'esercizio, quantomeno in pareggio, le aziende fanno ricorso a un piano economico-finanziario formato da un Budget Economico e un Budget Finanziario.

Il budget ha tra le varie funzioni quella di coordinamento e sviluppo dei piani a breve termine, quella di favorire la comunicazione, motivazione e la formazione tra e dei manager, quella di

---

<sup>38</sup> *Ivi*, p. 36.

<sup>39</sup> *Ibidem*

<sup>40</sup> *Ivi*, p. 37.

benchmark e di valutazione delle prestazioni<sup>41</sup>. Esso è utilizzato per prevedere in modo dettagliato le risorse economiche occorrenti per la realizzazione del progetto, sia esso di uno spettacolo, di un cartellone, o di tutta l'attività del teatro. L'incertezza che contraddistingue sempre i ricavi e quella, anche non irrilevante, che caratterizza parte dei costi, rende di conseguenza la formulazione dei bilanci preventivi oggetto di continue revisioni applicando un costante processo di monitoraggio. A tale scopo è spesso sostenuto dalle organizzazioni l'utilizzo di report, che permettono un più accurato monitoraggio informativo e processuale rappresentando un trait d'union tra il sistema contabile ed extracontabile<sup>42</sup>.

Volendo parlare più in dettaglio del budget economico, esso risulta sintetizzare in un unico prospetto l'insieme dei ricavi e dei costi evidenziandone la sequenza dei margini e il risultato operativo della gestione tipica dell'azienda, e in questo caso del Teatro.

### **Costi diretti e costi indiretti**

Una particolare suddivisione dei costi, utile spesso anche a chi gestisce progetti di spettacolo o opera nel settore dello spettacolo dal vivo, risulta essere quella tra costi diretti e costi indiretti. I costi diretti si differenziano dagli indiretti perché oggettivamente riconducibili, o causati, a un singolo oggetto. Nel caso specifico della prosa, i costi/ricavi diretti possono essere quelli imputati ad un spettacolo. Tali costi sono originati unicamente in conseguenza dello spettacolo stesso: ad esempio il costo delle maschere può essere singolarmente imputato ad un singolo spettacolo. All'opposto, i costi indiretti sono tutto quell'ammontare di costi che risulta difficilmente imputabile a un singolo oggetto, vale a dire ad esempio tutti i costi di funzionamento e attività della struttura.

### **Costi Fissi e Costi Variabili**

Un'ulteriore differenziazione dei costi si ha in base al loro variare in rapporto all'output, parleremo in questo caso di costi fissi e costi variabili. Nel caso di una compagnia teatrale tra i costi fissi potremmo trovare i costi generati dalle prove, dall'acquisto dei costumi e della scenografia mentre tra i costi variabili sono imputabili i costi di tournée, delle diarie e dei trasporti. Questi ultimi risultano variare a seconda del numero delle giornate recitative potendo aumentare o diminuire a seconda del volume prodotto. Lo stesso ragionamento può essere fatto per i ricavi: le sovvenzioni possono considerarsi come ricavi fissi, poiché generalmente la presenza di uno spettacolo in più o in meno non pregiudica la presenza di queste, mentre i

---

<sup>41</sup> Cfr. Anthony, Hawkins, Macry, Merchant, *Sistemi di controllo*, Milano, McGraw-Hill, 2001.

<sup>42</sup> Cfr. Ferrarese Pieremilio, *Il sistema informativo-gestionale per le aziende di ridotta complessità*, Venezia, Cafoscarina, 2006.

proventi dal botteghino sono considerati variabili in quanto non vi sarebbero se non ci fosse il singolo spettacolo.

Per chiarire meglio, ed avere alcuni esempi di tali costi viene a seguito riportata da *La gestione dei progetti di spettacolo*, di Lucio Argano una tabella riassuntiva.

**Tabella 7 Suddivisione per natura dei costi e ricavi (fonte elaborazione personale da: Argano Lucio, *La Gestione dei progetti di spettacolo, Elementi di project e management culturale*, p.85)**

<i>Diretti</i>		<i>Indiretti</i>
<b>Costi</b>		
<i>Fissi</i>	Fitto sala Noleggio partitura	Uffici (fitto, utenze, etc.)
<i>Variabili</i>	Repliche straordinarie	Oneri finanziari su scoperti
<b>Ricavi</b>		
<i>Fissi</i>	Sovvenzioni finanziarie, sponsorizzazioni dirette	Sovvenzioni generali delle attività
<i>Variabili</i>	Vendita dei biglietti, Abbonamenti	

Altro indispensabile strumento, utile per cercare di perseguire l'efficienza e il cui scopo «è quello di prevedere il fabbisogno di denaro che dovrà essere disponibile materialmente nel corso dell'esecuzione del progetto, per far fronte ai diversi impegni economici e pianificare pagamenti e incassi»<sup>43</sup>, è il piano finanziario. Il piano finanziario che a differenza del budget si focalizza sul livello delle entrate, delle uscite e sui flussi di cassa, è suddiviso in due parti: il piano degli andamenti e il piano dei fabbisogni finanziari. Il piano degli andamenti pianifica in modo articolato gli andamenti di cassa distinti per ogni causale; in collegamento con il budget permette, inoltre, un raggruppamento per classi di costo. Nella seconda parte, nota anche come *Riepilogo delle fonti e degli impieghi*, sono individuate «tutte le diverse voci di uscite (impieghi) e di entrate monetarie (fonti) al fine di determinare su base temporale e globale, l'effettivo fabbisogno di denaro da reperire»<sup>44</sup>.

## Finanziamenti

La questione finanziamenti risulta assai spinosa e complicata. Come ricordato nel *Rapporto annuale Federculture 2012* in questi anni e specialmente in quello appena trascorso (2012) si è ampiamente tralasciata una seria e attenta discussione sullo stato della cultura e l'apporto che un diverso approccio alle politiche Culturali e Turistiche fornirebbe alla Crescita del nostro Paese, non in ultima analisi anche in termini occupazionali<sup>45</sup>. Bastano alcune cifre riportate nel

<sup>43</sup> Lucio Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo, Elementi di project e management culturale*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.98.

<sup>44</sup> *Ivi*, p. 99.

<sup>45</sup> Ilaria Burletti Buitoni, *Il contributo dei privati allo sviluppo della cultura*, in *Cultura e Sviluppo, Rapporto annuale Federculture 2012*, a cura di R. Grossi, Milano, 24ore Cultura, 2012, p. 72.

*Rapporto* a ricordare che l'industria culturale italiana abbia superato nel 2010 i 68 miliardi di euro pari al 4.9% del valore aggiunto prodotto complessivamente dalla nostra economia e interessando 1.4 milioni di addetti del comparto industriale e creativo. Per quanto concerne il volume d'affari generato dalle attività di spettacolo (ad esclusione del settore sportivo) la cifra è di 3.5 miliardi di euro con una spesa (spesa al botteghino: somme che gli spettatori destinano all'acquisto di biglietti ed abbonamenti) di 2 miliardi di euro<sup>46</sup>. Oltre ad un taglio dei fondi a disposizione a preoccupare ulteriormente risulta la mancanza di una chiara politica culturale nel medio lungo periodo. Nonostante ciò tuttavia il consumo dei beni culturali segna un lieve ma significativo incremento.

**Tabella 8 Dati sugli andamenti stagionali degli Spettacoli Teatrali in Italia (fonte SIAE)**

	<i>Spettacoli</i>	<i>Ingressi</i>	<i>Spesa al botteghino</i>	<i>Spesa del Pubblico</i>	<i>Volume affari</i>
2007/08	151.463	22.474.998	€ 367.112.411,00	€ 438.490.149,25	€ 450.432.989,30
2008/09	147.527	22.720.597	€ 347.113.107,21	€ 450.804.321,87	€ 480.975.225,79
2009/10	141.355	22.692.802	€ 392.184.225,91	€ 459.943.552,19	€ 482.033.991,34
2010/2011	138.933	22.523.961	€ 391.053.869,22	€ 450.946.469,23	€ 476.308.530,19
Δ07/08.10/11	-12.530	48.963	23.941.458	12.456.320	25.875.541
Δ07/08.10/11	-8,27%	0,22%	6,52%	2,84%	4,13%

**Tabella 9 Dati sugli andamenti stagionali degli Spettacoli Teatrali in Veneto (fonte SIAE)**

	<i>Spettacoli</i>	<i>Ingressi</i>	<i>Spesa al botteghino</i>	<i>Spesa del Pubblico</i>	<i>Volume affari</i>
2007/08	15.463	2.170.302	€ 54.613.476,47	€ 63.812.444,15	€ 64.849.986,50
2008/09	15.717	2.218.692	€ 52.494.381,69	€ 60.854.921,63	€ 61.611.105,03
2009/10	15.039	2.168.608	€ 50.286.764,94	€ 56.588.845,66	€ 58.239.896,63
2010/2011	14.354	2.202.266	€ 51.319.279,43	€ 55.367.853,16	€ 60.130.907,08
Δ07/08.10/11	-1.109	31.964	-3.294.197	-8.444.591	-4.719.079
Δ07/08.10/11	-7,17%	1,47%	-6,03%	-13,23%	-7,26%
% Veneto/ Nazionale anno 2010/11	10,33%	9,78%	13,12%	12,28%	12,62%

È necessario dunque, se si vuol superare la crisi economica, cercare di puntare l'attenzione anche nell'ambito delle filiere culturale, turistica ed enogastronomica, in particolar modo in un

<sup>46</sup> Emanuela Berna Berionni, *Dati e analisi sulle dinamiche del settore cultura e turismo*, in *Cultura e Sviluppo*, cit., p. 199.

Paese come l'Italia. Per far ciò sono necessari alcuni cambiamenti di rotta. Tra essi l'implementazione del contributo da parte di Privati in ambito culturale per esempio attraverso un'agevolazione fiscale e una serie di normative che favoriscano l'entrata di privati nel settore terzo applicando il principio costituzionale della sussidiarietà.

La politica adottata negli ultimi anni dai Governi tuttavia si è caratterizzata, a causa di una politica di riduzione della spesa pubblica e di austerità, per un continuo taglio e riduzione del finanziamento pubblico anche nella spesa per la cultura; risulta tuttavia evidente che, a confronto con altri paesi (per esempio Stati Uniti), il finanziamento alla cultura nel «Bel Paese» risulta comunque presente in maniera largamente predominante. Il finanziamento del MIBAC è diminuito del 36,4% passando dai 2.120 milioni di euro del 2001 agli 1.425 (dato di previsione) del 2011. Premesso ciò, è fondamentale in una situazione come quella attuale l'apertura da parte degli istituti culturali alla ricerca di fondi (fund raising) soprattutto aprendo la partecipazioni nei privati per fronteggiare la sempre maggiore mancanza di risorse.

**Tabella 10 Media delle entrate complessive delle aziende Culturali (Fonte: Rapporto Annuale Federculture 2012 pag.180)**

	<i>Anni</i>				$\Delta$ 2008/11
	2008	2009	2010	2011	
contributi pubblici	€ 6.339.750	€ 5.274.881	€ 4.763.287	€ 3.617.487	-42,9%
contributi privati/sponsorizzazioni	€ 2.896.297	€ 2.475.046	€ 2.753.688	€ 1.721.867	-40,5%
altri ricavi (biglietteria bookshop...)	€ 2.907.288	€ 4.039.117	€ 4.634.922	€ 4.904.459	68,7%
<b>TOTALE</b>	€ 12.143.335	€ 11.789.044	€ 12.151.897	€ 10.243.813	-15,6%
contributi pubblici	52,2%	44,7%	39,2%	35,3%	
contributi privati/sponsorizzazioni	23,9%	21,0%	22,7%	16,8%	
altri ricavi (biglietteria bookshop...)	23,9%	34,3%	38,1%	47,9%	
<b>TOTALE</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Percentuale di autofinanziamento	47,8%	55,3%	60,8%	64,7%	

Il termine «fund raising» non sta altro che ad indicare la ricerca di finanziatori che può avvenire sia in senso ampio, cioè comprendendo risorse finanziarie tecniche ed umane, che prettamente monetario. Nel fund raising sono interessati tre differenti soggetti (soggetti prestatori di capitale, organizzatore beneficiario, fruitore finale) tutti e tre considerati dei beneficiari:

[...] i soggetti prestatori, infatti, trovano l'occasione per soddisfare da un lato la necessità di svolgere un ruolo attivo e la collettività e dall'altro la necessità di comunicazione "sociale" della propria impresa; l'organizzazione beneficiaria, ossia l'impresa teatrale, riesce a sviluppare meglio la propria attività istituzionale grazie alle risorse ricevute; i beneficiari finali, per esempio il pubblico di uno spettacolo

sponsorizzato, godono della possibilità di pagare un prezzo ridotto o di ricevere maggiori servizi<sup>47</sup>.

Tuttavia perché ciò avvenga, è necessario un efficace speronamento soprattutto in ambito fiscale per agevolare le aziende e privati a un apporto sempre maggiore di risorse ad esempio attraverso deduzioni degli oneri dal reddito o detrazione di importi delle imposte lorde e soprattutto la volontà da parte di esperti di pubblicità e marketing di «verificare la possibilità di sfruttare in modo efficace un bene o una manifestazione culturale»<sup>48</sup>.

### **Finanziamento Pubblico**

Come già in precedenza accennato, in Italia, il finanziamento pubblico, seppur con qualche riduzione e incertezza negli ultimi anni, si caratterizza comunque come un elemento non trascurabile, ed anzi portante, dei bilanci delle organizzazioni culturali coprendo spesso circa il 50% dei loro fabbisogni economici. Tuttavia di recente ci si è interrogati, come ricordato anche in precedenza, se sia effettivamente corretto un intervento pubblico in ambito culturale. Tra le varie dimostrazioni apportate, anche se con qualche perplessità, si può ritrovare la giustificazione della cultura come «un bene di per sé», e dunque identificabile come un *bene meritorio* che il cittadino è disposto a pagare indirettamente attraverso le imposte, ritenendolo un utile elemento per la collettività. Alcune teorie vedono invece la necessità di un intervento pubblico come necessario per la sua valenza redistributiva, per le classi meno abbienti. Tuttavia tra le teorie maggiormente supportate vi è la necessità dovuta dell'intervento per fronteggiare i fallimenti del mercato culturale che come già ricordato non riuscirebbe a raggiungere un equilibrio ottimale a causa di problemi tra incontro di domanda e offerta, produzione di esternalità etc. Un'ultima e interessante argomentazione al finanziamento riguarda la domanda opzionale di cultura cioè la necessità di un finanziamento «al fine di garantire ai potenziali consumatori futuri delle opportunità di consumo che in sua assenza sarebbero negate»<sup>49</sup>.

Chiusa questa piccola parentesi, in Italia i finanziamenti pubblici sono erogati sia a livello centrale dalla Comunità Europea e Ministero dei Beni e delle Attività Culturali (MiBAC), sia a livello locale, Regioni, Province e Comuni, con formule che non escludono la cumulabilità. Come ricordato da Sciarelli in *La gestione dell'impresa teatrale* i fondi europei vengono stanziati con lo scopo di favorire politiche di riequilibrio regionale, per favorire la coesione economica e sociale delle regioni europee e mediante l'intervento di fondi strutturali attraverso

---

<sup>47</sup> Sciarelli, *La gestione del teatro*, cit., p. 239.

<sup>48</sup> Lucia Starola, *La sponsorizzazione dei beni culturali: opportunità fiscali*, «Aedon», numero I/ 2010.

<sup>49</sup> Trimarchi, *Economia e Cultura*, cit., p. 50.

politiche settoriali indirizzati ad ambiti specifici e gestiti dalle Direzioni Generali, suddivisi per ambiti di attività (Programmi comunitari, cfr. Cultura 2007)<sup>50</sup>.

La più cospicua fonte di finanziamento pubblico per le attività di spettacolo, nel nostro paese, si ritrova però presso il *Ministero per le Attività e i Beni Culturali* che annualmente stanziava un Fondo unico per lo Spettacolo.

Se non presi singolarmente, ma nel loro insieme, i finanziamenti locali rappresentano quasi la metà dei finanziamenti allo spettacolo dal vivo, contro un 25% rappresentato dai finanziamenti governativi<sup>51</sup>.

Questi ultimi come già accennato, possono provenire da amministrazioni comunali, amministrazioni provinciali e amministrazioni regionali. Tuttavia il livello più direttamente impegnato nell'erogazione di contributi risulta essere l'amministrazione comunale. L'ammontare di questi si differenzia in base alle politiche culturali di ogni singola amministrazione, e sono fissati attraverso Delibere di Giunta e Consiglio Comunale. Nel 2009 la spesa per la cultura e i beni culturali da parte delle amministrazioni comunali si è attestata a circa 2.368 milioni di euro<sup>52</sup>. I fondi messi a disposizione possono essere richiesti facendo riferimento all'attività complessiva dell'impresa di spettacolo, o tramite un contributo forfettario a bilancio o come finanziamento complessivo d'interesse iniziative. Viene in questo caso erogata una quota a copertura parziale sia dei costi di produzione artistica che di gestione. Il contributo può essere volto anche unicamente alla parziale o totale copertura dei soli costi di produzione artistica: attraverso la copertura dei costi di produzione, coproduzione o acquisto di spettacoli, o tramite contributo forfettario con tetto massimo stabilito in base ad una percentuale per singoli progetti e manifestazioni di spettacolo.

I finanziamenti provinciali ripercorrono a grandi linee gli stessi iter dell'amministrazione comunale; questi sono in questo caso approvati in Giunta e distribuiti agli assessorati competenti.

Per le regioni spesso si ricorre di norma allo strumento legislativo attraverso l'attuazione di leggi regionali create ad hoc per il settore.

A seguito viene riportato l'articolo 7 della Legge regionale 5 settembre 1984, n. 52 (BUR n. 41/1984) della Regione Veneto riguardante le "Norme in materia di promozione e diffusione di attività artistiche, musicali, teatrali e cinematografiche".

---

<sup>50</sup> Programma (di sette anni 2007/13) di cooperazione culturale e diffusione transnazionale della cultura, con lo scopo di promuovere il dialogo culturale, la creatività e diffusione transnazionale della cultura; promuovere diversità culturale comune; garantire il miglior accesso del pubblico alla cultura. Sciarelli, 2009.

<sup>51</sup> Cfr. Sciarelli, *La gestione del teatro*, cit.

<sup>52</sup> Fonte: elaborazione Federculture su dati ISTAT, *Rapporto annuale Federculture 2012*

Art, 7 Contributi per attività teatrali:

La Regione, per la realizzazione di iniziative e attività nel settore teatrale, concede contributi a:

- a) Enti locali, singoli o associati;
- b) Enti, Istituti, Associazioni, Fondazioni, Gruppi di teatro amatoriale legalmente costituiti, Cooperative senza fine di lucro;
- c) Aggregazioni dei soggetti di cui al precedente punto b) a larga rappresentatività nell'ambito regionale.

I contributi sono concessi per:

- attività di produzione con particolare riguardo a quelle rivolte alla conoscenza e valorizzazione del teatro veneto;
- costituzione di circuiti per la distribuzione organica e coordinata dell'attività teatrale nel territorio della Regione;
- organizzazione di decentramento teatrale nei quartieri, nei distretti scolastici, nelle scuole e in altre sedi ove il teatro diventa momento di promozione culturale;
- organizzazione di attività di teatro per ragazzi;
- iniziative di ricerca e di divulgazione della cultura teatrale; iniziative che, in modo stabile e continuativo, contribuiscono allo sviluppo delle attività e della cultura teatrale.

Tuttavia, ritornando agli elementi di criticità e all'importanza del finanziamento pubblico, va notato che in molti casi si possono riscontrare sprechi e inefficienze se non addirittura mancata o dubbia trasparenza. Alcune volte, infatti, le organizzazioni possono cercare di aggravare, coscienti della concorrenza con altre organizzazioni culturali, i propri bilanci per potersi guadagnare maggiori entrate derivanti dal sostegno pubblico. Non è da escludere in seconda analisi che «fra gli operatori del settore culturale e artistico e i funzionari delle pubbliche amministrazioni preposte alla valutazione della necessità e del fabbisogno di finanziamenti possa intercorrere una contrattazione nella quale finiscano per emergere elementi di rent-seeking»<sup>53</sup>, insinuando il sospetto che spesso si tenda a finanziare istituzioni già affermate impedendo l'accesso di nuovi soggetti che si vedono privati del «necessario» supporto finanziario pubblico.

---

<sup>53</sup> Trimarchi, *Economia e Cultura*, cit., p. 60.

## Fondo Unico per lo Spettacolo, il FUS

Come già accennato i fondi per lo spettacolo dal vivo provenienti dal MiBAC, sono elargiti attraverso il Fondo Unico per lo Spettacolo, conosciuto anche con l'acronimo FUS.

Il FUS è istituito nel 1985 dalla legge 163 «con lo scopo di unificare gli investimenti finanziari a favore di enti, istituzioni, organizzazioni, ed imprese che agiscono nel settore della cinematografia, della lirica, della prosa, della concertistica, della danza, del circo e degli spettacoli viaggianti in Italia ed all'estero»<sup>54</sup>. Tale legge aveva lo scopo di ricomporre la frammentazione dello spettacolo dal vivo in settori distinti l'uno dall'altro, e cercare di rendere più organici e tempestivi gli interventi finanziari nel settore. A tale «legge madre» avrebbero dovuto far seguito alcune leggi di settore, a tutt'oggi, realizzate solo per i settori della musica, circhi e cinema. Il finanziamento avviene attraverso due modalità: *Contributi* e *Sovvenzioni*. Per quanto riguarda l'erogazione avviene oggi mediante tre distinti regolamenti che prendono il nome di *Criteri e modalità di erogazione dei contributi in favore delle attività* rispettivamente *teatrali, di danza e musicali*. Tale regolamento va a indicare per ognuno dei tre settori le condizioni di accesso individuando i soggetti e indicando i parametri qualitativi e quantitativi a cui essi devono sottostare per poter accedere a tali finanziamenti.

Per quanto riguarda il teatro, i destinatari sono: Enti ed istituzioni di diritto pubblico; istituzioni culturali a carattere nazionale; teatri stabili pubblici o privati, teatro di ricerca, innovazione e per l'infanzia e la gioventù, associazioni, cooperative, società e organismi a carattere privato, individuale, collettivo ed autogestito, fondazioni, comitati, circuiti teatrali e teatro universitario. I parametri qualitativi invece sono individuati nei costi riguardanti gli oneri provvidenziali ed assistenziali calcolati sulle retribuzioni o compensi corrisposti al personale utilizzato, costi relativi alle compagnie ospitate, compensi corrisposti, promozione e pubblicità, promozione del pubblico gestione delle sale, spese artistiche e organizzative, costi di viaggio e trasporti.

Per i parametri qualitativi invece volendone accennare solo alcuni si fa riferimento ad una comprovata direzione artistica e organizzativa, regolarità gestionale ed amministrativa, identità e continuità nel nucleo artistico e organizzativo, spazio al contemporaneo, committenza di testi originali, integrazione delle arti sceniche e processi innovativi nella produzione, rapporti con scuole e università, impegno di giovani artisti tra i 18 e i 35 anni, finalità sociali del progetto, rapporto tra entrate di bilancio e intervento statale, *et cetera*.

Il FUS ha negli anni subito un andamento altalenante: nella sua prima fase i finanziamenti sono andati crescendo fino agli anni 90 partendo da 700 miliardi di lire del 1985 ai quasi 1.000 miliardi di lire del 1990 con un conseguente calo nella metà degli anni novanta cui seguì una

---

<sup>54</sup> Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo*, cit., p. 128.

ripresa. Negli ultimi dieci anni l'andamento del fondo è stato molto altalenante con un picco massimo nel 2003 di 507 milioni di euro e un minimo di 377 milioni di euro nel 2006. Il FUS per il 2012 è di 411.464.000 euro, 3.845.000 euro in più rispetto all'anno precedente. La quantità destinata alle attività teatrali di prosa risulta essere poco più del 16% del totale, con un incremento del tutto irrisorio e trascurabile dello 0.15% dal 2011 di 6.766 euro, attestandosi a 65.998.825 euro<sup>55</sup>.

In questi anni si è spesso parlato di una Legge quadro per lo Spettacolo. Una legge bipartisan supportata dall'on. Carlucci, come prima firmataria, e de Biasi, che colmasse un vuoto normativo e considerasse lo spettacolo come risorsa e tratto distintivo della nostra cultura riformando e riorganizzando lo spettacolo dal vivo.

**Tabella 11 Ripartizione del FUS 2011 e 2012 (fonte: MiBAC)**

<b>RIPARTO FUS</b>					
	<b>RIPARTO FUS 2011</b>		<b>RIPARTO FUS 2012</b>		<b>Δ</b>
<b>SETTORE</b>	<b>Importo</b>	<b>% sul totale</b>	<b>Importo</b>	<b>% sul totale</b>	<b>2012 su 2011</b>
Fondazioni liriche	191.576.700,00 €	47,00%	193.388.080,00 €	47,00%	1.811.380,00 €
Attività Musicali	57.473.010,00 €	14,10%	58.016.424,00 €	14,10%	543.414,00 €
Attività di Danza	9.986.445,00 €	2,50%	10.286.600,00 €	2,45%	300.155,00 €
Attività teatrali di Prosa	65.992.059,00 €	16,04%	65.998.825,60 €	16,19%	6.766,60 €
Attività Circensi e Spettacolo Viaggiante	6.277.194,00 €	1,54%	6.336.545,60 €	1,54%	59.351,60 €
Attività Cinematografiche	75.815.460,00 €	18,59%	76.491.157,60 €	18,60%	675.697,60 €
Osservatorio dello Spettacolo	366.849,00 €	0,20%	822.928,00 €	0,09%	456.079,00 €
Spese funz. Comitati e Comm.	122.283,00 €	0,03%	123.439,20 €	0,03%	1.156,20 €
<b>Totale</b>	<b>407.610.000,00 €<sup>56</sup></b>	<b>100,00%</b>	<b>411.464.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>3.854.000,00 €</b>

### **Finanziamento Privato**

Da sempre il nostro paese si è caratterizzato per una forte attenzione alla cultura e all'arte, già nell'antica Roma per continuare poi in massima parte nel Rinascimento, gruppi di privati facoltosi, si sono da sempre adoperati per promuovere e finanziare artisti e architetti regalandoci tesori presenti tutt'oggi e d'inestimabile valore.

Spesso anche nei giorni d'oggi assistiamo a forme di finanziamento della cultura e d'interessamento da parte di privati allo sviluppo e al suo sostegno. Le tipologie di

<sup>55</sup> Fonte: Giornale dello spettacolo.

<sup>56</sup> Su uno stato di previsione di spesa del MiBAC totale di 1.425.036.650.

finanziamento ad opera di privati possono essere divise in due grandi gruppi<sup>57</sup> un primo che mira all'aumento dei ricavi mentre l'altro ad una riduzione ed abbattimento dei costi. Mentre quest'ultima punta attraverso sponsorizzazioni tecniche e volontariato ad una riduzione dei costi totali per l'impresa, la prima si adopera, attraverso sponsorizzazioni in denaro, mecenatismo e cause related marketing<sup>58</sup>, all'aumento dei ricavi d'esercizio. All'interno di questa divisione è inoltre possibile individuare due ulteriori differenti gruppi il primo si caratterizza per le erogazioni liberali, normalmente in denaro, a favore, di solito, di un ente non commerciale, prende il nome di mecenatismo; il secondo, che analizzeremo più dettagliatamente, perché maggiormente riscontrabile nella prassi comune, è la sponsorizzazione.

La sponsorizzazione sul piano economico-aziendalistico non è altro che uno strumento pubblicitario in cui un soggetto, che individueremo come *sponsee* s'impegna, a fronte di un corrispettivo, ad associare alla propria attività il nome o il brand dello *sponsor*, il soggetto finanziatore, «il quale attraverso tale abbinamento si propone di incrementare la propria notorietà e la propria immagine verso il pubblico»<sup>59</sup>. A differenza delle suddette erogazioni liberali la diversità è netta in quanto lo sponsorizzato è obbligato, con un contratto, a pubblicizzare l'impresa sponsor, mentre il destinatario di un erogazione liberale non assume alcuna sorta di obblighi, ed anzi fiscalmente è fatto divieto che l'impresa mecenate sfrutti a livello di immagine e comunicazione la propria erogazione. Spesso le erogazioni liberali risultano essere sostenute da singoli soggetti privati, mentre le sponsorizzazioni sono compiute da imprese.

Per quanto riguarda la natura fiscale delle sponsorizzazioni esse sono soggette a tassazione. Per lo sponsor, che sostiene un costo d'esercizio, qualora questo soddisfi i requisiti d'inerenza e competenza, la somma sponsorizzata è deducibile nella determinazione del reddito d'impresa. Per il soggetto sponsorizzato invece il corrispettivo del servizio prestato, in denaro o in natura che sia, «costituisce un componente positivo del suo reddito imponibile»<sup>60</sup>.

Volendo approfondire il trattamento fiscale dello sponsor esso dipende dalla sua qualificazione tributaria. Qualora lo sponsor sia un ente commerciale, il corrispettivo costituisce un componente positivo del reddito d'impresa ai fini Ires e Irap. Qualora il soggetto sia di natura «non commerciale»<sup>61</sup> occorrere distinguere se la sponsorizzazione sia di natura abituale o meno. Nel primo caso «la stessa configura esercizio di "attività commerciale" ed i relativi proventi costituiscono componenti positivi del reddito d'impresa; correlativamente i costi sostenuti per

---

<sup>57</sup> Cfr. Sciarelli, *La gestione del teatro*, cit.

<sup>58</sup> partnership tra un'azienda e un'organizzazione non profit.

<sup>59</sup> Riccardo Rossotto, *Contratti di Sponsorizzazione: opportunità giuridiche*, «Aedon», numero I/ 2010.

<sup>60</sup> Starola, *La sponsorizzazione dei beni culturali: opportunità fiscali*, cit.

<sup>61</sup> Art.73 del T.U.I.R

eseguire la prestazione sono deducibili»<sup>62</sup>, se è occasionale i relativi proventi, costituiscono, al netto dei costi, “redditi diversi” imponibili in capo all’ente. Quanto all’Iva, il corrispettivo è sempre imponibile con obbligo di emissione della fattura indipendentemente se sia, o no, ente non commerciale.

La possibilità per la pubblica amministrazione di ricevere sponsorizzazioni è concessa dalla fine degli anni novanta con l’articolo 43 della legge del 27 dicembre del 1997 n.449 in cui al comma 1 è riportato quanto segue:

1. Al fine di favorire l'innovazione dell'organizzazione amministrativa e di realizzare maggiori economie, nonché una migliore qualità dei servizi prestati, le pubbliche amministrazioni possono stipulare contratti di sponsorizzazione ed accordi di collaborazione con soggetti privati ed associazioni, senza fini di lucro, costituite con atto notarile<sup>63</sup>.

e dall’Art. 119 del D. legge 267/2000<sup>64</sup>.

Per quanto riguarda il contratto di sponsorizzazione questo è escluso dall’ambito della disciplina degli appalti pubblici nazionale o comunitaria,

la giurisprudenza ha però affermato che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad una procedura trasparente e non discriminatoria per individuare lo sponsor; non proprio con le tipiche procedure dell’appalto, ma con procedura comunque di evidenza pubblica anche informale per individuare lo sponsor<sup>65</sup>.

Brevemente è interessante accennare ad un altro possibile partner delle Organizzazioni Culturali: le Fondazioni bancarie. Le Fondazioni Bancarie sono soggetti privati nati a seguito della legge delega Amato-Carli numero 218 del 1990. Esse possono operare nell’apporto di risorse in tre differenti modalità: la principali e più utilizzate risultano essere le erogazioni liberali, a loro volta suddivisibili in donazioni di somme di denaro finalizzate ad un determinato scopo, donazioni dirette, o ancora l’accollo di un debito mediante il pagamento «delle fatture delle prestazioni che sono state rese nei confronti del soggetto pubblico»<sup>66</sup>. Le altre forme di apporto possibili sono le sponsorizzazioni e altre forme di collaborazione tra i soggetti pubblici e le fondazioni.

---

<sup>62</sup> Starola, *La sponsorizzazione dei beni culturali: opportunità fiscali*, cit.

<sup>63</sup> Art. 43, comma 1, legge 449/1997.

<sup>64</sup> Art 119 del Testo unico delle Leggi sull’ordinamento degli enti locali. «*In applicazione dell’articolo 43 della legge 27 dicembre 1997 n. 449, al fine di favorire una migliore qualità dei servizi prestati, i comuni, le province e gli altri enti locali indicati nel presente testo unico, possono stipulare contratti di sponsorizzazione ed accordi di collaborazione, nonché convenzioni con soggetti pubblici o privati diretti a fornire consulenze o servizi aggiuntivi*».

<sup>65</sup> Roberto Chieppa, *Erogazioni liberali e sponsorizzazioni: quali modalità di intervento delle fondazioni nel settore pubblico*, «Aedon», numero I/ 2010.

<sup>66</sup> *Ibidem*

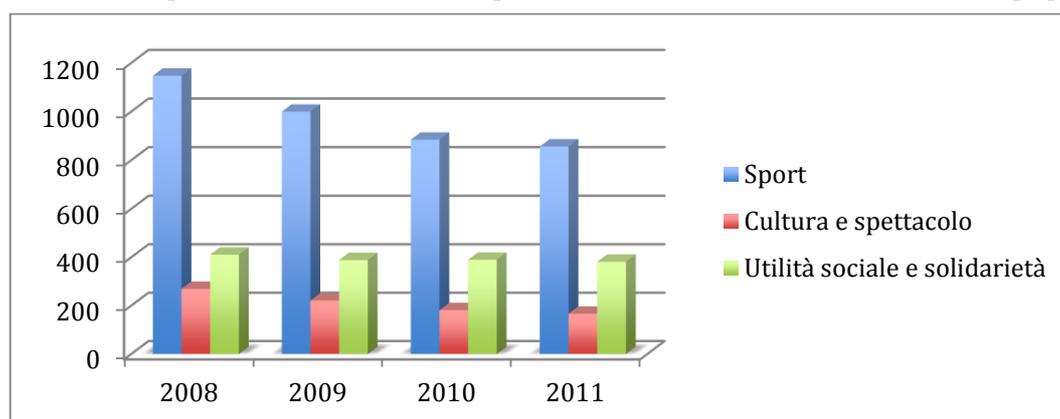
Tornando alle sponsorizzazioni esse possono essere di diversa tipologia oltre alle sponsorizzazioni in denaro, infatti, possono esservi anche sponsorizzazioni cosiddette tecniche. In questo caso lo sponsor contribuisce al finanziamento dell'istituzione con servizi o beni a titolo gratuito o a condizioni particolarmente vantaggiose. In teatro ciò può avvenire attraverso fornitura di costumi, service, strumenti musicali o altro.

Tra le altre forme di finanziamento si è prima fatto riferimento al «cause related marketing» (CRM). Tale forma di finanziamento privato «è in effetti, una forma di marketing congiunto cui corrisponde un'erogazione finanziaria definita come margine del fatturato»<sup>67</sup>. L'azienda punta all'aumento delle vendite del proprio o dei propri prodotti, assumendo l'impegno di devolvere una percentuale dei guadagni in un determinato obiettivo o causa culturale.

Ultimo elemento di finanziamento privato è il volontariato in cui il contributo è fornito da lavoro apportato gratuitamente, permettendo così una riduzione dei costi per l'impresa culturale. Tra le motivazioni che possono spingere al volontariato si possono ritrovare benefici professionali, culturali, sociali e personali.

In conclusione, rifacendosi ai dati che seguiranno, è interessante notare come i finanziamenti privati nel nostro paese ricoprano comunque una quota modesta, e tra l'altro in calo nel settore culturale, evidenziando l'esigenza e la necessità di un maggior impegno da parte dei manager culturali, di appoggiare maggiormente questo settore, puntando sempre più a forme di partnership e sfruttando al meglio le politiche di marketing. La variazione delle sponsorizzazioni nel comparto Cultura e Spettacolo dal 2008 al 2011 come riportato nella tabella seguente ha subito un calo del -38.30% nettamente maggiore rispetto al -25.5% dello Sport e del -7.10% per il sociale.

**Tabella 12** La sponsorizzazione nei diversi comparti (fonte: elaborazione Federculture su dati Stageup)



<sup>67</sup> Sciarelli, *La gestione del teatro*. cit., p. 249.

Per quanto riguarda le erogazioni bancarie i dati per il settore Arte, attività e beni culturali restano sempre circa il 30% dell'ammontare, seppur nell'ottica del calo complessivo.

**Tabella 13 Distribuzione delle erogazioni bancarie per settore Arte, Attività e beni culturali (fonte elaborazione personale su dati ACRI)**

<b>Distribuzione delle erogazioni bancarie</b>					
Anno	2006	2007	2008	2009	2010
Arte, attività e beni culturali	487,80	524,20	513,10	408,00	413,00
Totale	1.588,10	1.715,10	1.676,10	1.386,40	1.366,40
% sul totale	30,27%	30,56%	30,61%	29,43%	30,28%

## Case studies

Sarà riportata ora nelle pagine seguenti l'analisi dei *case studies* che si è deciso di prendere in considerazione.

Gli istituti Teatrali scelti sono:

- Lo Stabile del Veneto con i Teatri Goldoni e Verdi
- Il Teatro Comunale Luigi Russolo
- La Teatri e Umanesimo Latino spa con il teatro Comunale di Treviso ed Eden
- Il Teatro Comunale Pasutto
- L'Associazione regionale per la promozione e la diffusione del teatro e della cultura nelle comunità venete, Arteven.

## Lo Stabile del Veneto

### Il Goldoni di Venezia

#### La storia

Il Teatro sorge nel centro cittadino di Venezia nel sestiere di San Marco a pochi metri dal Ponte di Rialto. Inaugurato da una compagnia diretta da Antonio Cioffo nel 1662 il teatro fu costruito per volere della famiglia Vendramin, prendeva il nome di Teatro San Salvador o di San Luca.



Figura 1 Teatro Goldoni di Venezia

L'edificio subì un primo restauro alla fine del 600 per un incendio avvenuto nel 1652. In questi primi anni d'età e sino al mille e settecento il teatro ospitava per lo più opere liriche ma nel 1752 l'allora proprietario Francesco Vendramin riuscì ad ingaggiare il più importante commediografo della città dopo Gozzi, Carlo Goldoni, facendo così *virare* la produzione verso la prosa.

«Tra le modifiche e i restauri a seguito d'incendi o cedimenti strutturali, si segnalano quelli su progetto dell'architetto e scenografo Giuseppe Borsato del 1818 (nel 1826 il teatro fu dotato, primo in Italia, di una grande lumiera a gas), e del 1833, in cui la decorazione della sala viene affidata al Bagnara»<sup>68</sup>

L'edificio, nel corso degli anni, cambiò nuovamente il proprio nome divenendo conosciuto prima con l'appellativo di Teatro Apollo e nel 1875 fu intitolato a Carlo Goldoni, su iniziativa di Angelo Moro Lin, appoggiato da Regina De Marchi vedova Vendramin, durante le

---

<sup>68</sup> Da <http://www.teatrostabileveneto.it> [Teatri/ Goldoni, Venezia/ Storia]

celebrazioni dell'anniversario della nascita. L'avvenimento fu celebrato con una rappresentazione della sua commedia di congedo: *Una delle ultime sere di carnevale*.

All'inizio del novecento il nuovo proprietario, l'avvocato Antonio Marigonda, che aveva acquistato dalla famiglia Vendramin il teatro nell'82, lo dotò della prima facciata architettonica. In questi anni il Goldoni, che aveva visto con la vecchia gestione una lenta decadenza, riacquisì l'antico splendore con importanti attori sul suo palcoscenico tra cui anche Eleonora Duse. Alla proprietà Marigonda nel '37 subentrò la società I.c.s.a. e nel dopoguerra il teatro fu chiuso e successivamente espropriato nel '57.



**Figura 2 teatro Goldoni di Venezia, l'interno**

L'edificio restò chiuso per trentadue anni e la sera del 22 aprile del 1979 fu riaperto e riconsegnato alla città con una commedia tipica del repertorio goldoniano l'opera *La Locandiera* di Cobelli, dopo un lunghissimo lavoro di restauro per migliorarne capienza e servizi. Negli anni che seguirono, come ricordato dall'ex primo cittadino di Venezia Massimo Cacciari, con la direzione artistica di Scarpa, di Gaber, Bosetti, Carbonoli e di Luca de Fusco, «il Teatro Goldoni ha offerto cartelloni di straordinaria varietà, trecento spettacoli che spaziano dai testi dell'antica Grecia alle novità più assolute con le più diverse soluzioni registiche con attori di grande fama»<sup>69</sup> e debuttanti. Attualmente la direzione artistica del Goldoni di Venezia risulta affidata dal 2009 ad Alessandro Gassman.

---

<sup>69</sup> Massimo Cacciari, *Una nuova e vitale stagione per la scena teatrale di Venezia*, in *Il teatro Carlo Goldoni di Venezia 1979-2009 immagini e memorie sceniche di trent'anni di attività*, Venezia, Marsilio Editori 2010, p. 8.

### **L'edificio**

Posto nel centro della città di Venezia il teatro è stato oggetto di un annoso progetto di restauro terminato alla fine degli anni 70. Il teatro ha una struttura suddivisa in platea e in quattro ordini di palchi galleria e ha una capienza totale di 800 posti a sedere.

### **Il Verdi di Padova**

#### **La Storia**

Il Teatro Verdi, costruito nel centro di Padova, è da sempre il teatro della città «un luogo dove la stratificazione storica, la lunga durata e il presente s'intrecciano»<sup>70</sup>.

Costruito nel 1748, il teatro fu realizzato in soli tre anni e vide la sua inaugurazione, l'11 Giugno del 1751 con un'opera musicata da Baldassarre Galuppi, su libretto del Metastasio. Il Teatro voluto da un gruppo di una settantina di nobili padovani, riuniti sotto la «Nobile Società del Teatro», prese il nome di Teatro Nuovo. Nato sotto l'ormai in declino Serenissima, il Teatro aveva una vocazione lirica e solamente qualche anno dopo, nel 1773, iniziò ad ospitare anche un cartellone di prosa.



**Figura 3 Teatro Verdi di Padova**

Caduta la Serenissima e sotto il dominio Asburgico, la struttura dell'edificio a circa un secolo dalla sua costruzione, ebbe bisogno di un restauro e fu nel 1847 che venne approvato un progetto del Japelli per una facciata ed una nuova sala.

---

<sup>70</sup> Roberto Colasio, *Il Verdi: un teatro per la città*, in *Il Teatro Verdi di Padova 1992-2010, Storia cronache e immagini con lo Stabile del Veneto*, Venezia, Marsilio Editori 2010, p. 9.

Riaperto nell'84 si decise di dedicarlo al compositore italiano Giuseppe Verdi che invitato all'inaugurazione, avvenuta con la sua opera Aida, declinò, così dicendo, l'invito: «tutto vi si oppone: la mia età, la mia salute e più di tutto i miei gusti e mi permetto -signor direttore- cosa verrei a farvi? A farmi vedere? A farmi applaudire? Ciò non può essere».

Con la prima guerra mondiale il Verdi subì diversi danneggiamenti, compresa la distruzione della cupola che fu ricostruita in rame nel 1966 ma riaprì comunque il 21 dicembre 1920 con «Mefistofele alla presentazione emblematica del re Vittorio Emanuele III»<sup>71</sup>.

L'ultimo restauro importante avvenne nel corso degli anni novanta e dal 1992 iniziò l'attività del teatro Stabile che vedeva la città di Venezia, il Comune di Padova e la Regione Veneto gestire assieme il Teatro Verdi e il Teatro Goldoni di Venezia.



**Figura 4 Teatro Verdi di Padova, interno.**

### ***L'edificio***

Posto nel centro di Padova, in via del Livello, il teatro ha una capienza di 713 suddivisi in tre ordini di palchi e platea, quest'ultima con 304 posti a sedere. Inoltre i posti in galleria solo ascolto sono 52.

Il palcoscenico ha dimensioni notevoli con una larghezza e profondità di 20 metri, un'altezza di 16 metri e un declivio del 5% visto le dimensioni del teatro.

Il boccascena è di poco più di undici metri e mezzo, con un'altezza di 13,5 con un proscenio di poco meno di tre metri e un'altezza dalla platea di 1.41 metri.

---

<sup>71</sup> *Ibidem*

Lo scarico agevolato in palcoscenico è presente e con una bocca di 1,24 per 2.28.

È presente un gran numero di camerini, 15 con lavandini, una doccia e 10 servizi igienici. In sala è presente la cabina di regia ed è dotata di 10 staffe.

Tabella 14 Scheda tecnica: Teatro Verdi

	Verdi
<b>Posti a sedere</b>	710
<b>Palcoscenico:</b>	
<i>Profondità</i>	20
<i>Larghezza</i>	20
<i>Altezza</i>	16
<i>Boccascena</i>	11,5 x 13,5
<i>Pendenza</i>	5%
<b>Camerini</b>	15
<b>Docce</b>	15
<b>Carico Scarico</b>	Sì
<b>Cabina di Regia</b>	Sì

#### Bilancio dello Stabile del Veneto

A seguito viene presentata una tabella riassuntiva comprendente i conti economici consuntivi degli ultimi tre anni (dal 2009) e il conto economico preventivo 2012 come da Bur n. 43 del 05 giugno 2012.

Dal documento di Bilancio si evince come dal 2012 il Teatro Olimpico<sup>72</sup> di Vicenza non sia più affidato in gestione dello Stabile del Veneto ma affidata al nuovo teatro di Vicenza, non facente parte dello Stabile dal 2009.

---

<sup>72</sup> **L'Olimpico di Vicenza - Storia** - Il teatro Olimpico di Vicenza è forse il più bel teatro italiano. Voluta dall'Accademia Olimpica fu commissionato al Palladio all'età di 72 anni nel 1580 il quale *chiaramente* si ispirò ai teatri romani descritti da Vitruvio: «una cavea gradinata ellittica, cinta da un colonnato, con statue sul fregio, fronteggiante un palcoscenico rettangolare e un maestoso proscenio su due ordini architettonici, aperto da tre arcate e ritmato da semicolonne, all'interno delle quali si trovano edicole e nicchie con statue e riquadri con bassorilievi». Vista l'età ormai avanzata del suo architetto, il teatro non fu mai visto ultimato dal Palladio e la sua realizzazione fu ultimata, seguendo fedelmente i progetti del padre, dal figlio Silla. L'inaugurazione del teatro avvenne nel 1585 con un'opera classica: La più famosa tragedia di Sofocle l'Edipo Re, a firma di Andrea Gabrieli. La scenografia *realizzata* da Vincenzo Scamozzi «riproduce le sette vie di Tebe che si intravedono nelle cinque aperture del proscenio con un raffinato gioco prospettico». L'effetto è così ben riuscito che queste sovrastrutture lignee diventeranno parte integrante stabile del teatro e visibili tutt'oggi come fondale del palcoscenico.

Il teatro tuttavia non scampò alla controriforma e vietate le opere, il teatro si ridusse a semplice luogo di rappresentanza. Così fu sino a metà ottocento quando, riprese alcune rappresentazioni di classici greci, il teatro riassunse il suo compito, ma per tornare seriamente ad ospitare spettacoli bisognò attendere la fine della seconda guerra mondiale. Oggetto di un importante restauro conservativo nella seconda metà degli anni ottanta, dal 1994 è inserito nella lista dei patrimoni dell'Umanità dell'UNESCO. *L'edificio* - Il Teatro, che è inserito nel circuito dei Musei Civici e visitabile tutto l'anno, è sito in piazza Matteotti e collocato all'interno del *Palazzo del Territorio*. Oltre alla sala principale sono presenti anche altri due

Facendo un breve accenno al Teatro Olimpico, ho avuto modo di parlare con l'attuale Direttore del Teatro di Vicenza il dott. Cirella il quale mi ha informato su alcune cifre e passaggi che caratterizzavano la storia dell'Olimpico. Il Comune di Vicenza, e più precisamente l'Assessorato alla Cultura, è sempre stato titolare della domanda di contributo ministeriale per il "Ciclo di Spettacoli Classici" al Teatro Olimpico di Vicenza sino a tutto il 2002. Il Comune riceveva un contributo di 60/70.000 euro alla voce "festival". Nel 2003, non appena il Comune di Vicenza è diventato socio del Teatro Stabile del Veneto, la titolarità è passata allo stesso Teatro Stabile (dopo opportuna comunicazione al Ministero da parte del Comune di Vicenza) che, tuttavia, non ha più fatto domanda come "festival" per il settore prosa, inglobando il Ciclo di Spettacoli Classici e il relativo contributo all'interno della generale attività che lo Stabile svolge annualmente. Ora, dopo l'uscita del Comune di Vicenza dal Teatro Stabile che non risulta più esser socio dal 31 dicembre 2011, il Comune stesso - con apposita delibera di giunta - ha affidato la gestione dello storico Ciclo (che vanta una tradizione continuativa dal 1934) alla Fondazione Teatro Comunale Città di Vicenza, di cui il Comune è socio fondatore, al pari della Regione Veneto.

---

ambienti progettati dallo Scamozzi l'antiodeo e l'odeo, in quest'ultimo sono periodicamente effettuate conferenze. Con la sua capienza di 470 posti il teatro non è mai stato dotato di apparato di riscaldamento o raffreddamento per paura di possibili danneggiamenti alla delicata e antica struttura.

**Tabella 15 Raffronto conto economico consuntivo 2009, 2010, 2011 e preventivo 2012**

<b>Bilancio</b>	<i>(previ. 2012)</i>	2011	2010	2009
<b>CONTO ECONOMICO</b>				
<b>COSTI E ONERI</b>				
Spese generali	397.773,00	405.093,24	428.320,26	566.776,26
Spettacoli di produzione	1.679.151,17	965.059,37	2.478.953,99	2.642.700,67
Promozione Formazione attività culturali	227.000,00	89.749,26	106.931,24	117.447,49
Teatro Verdi	1.868.404,06	1.870.531,88	1.943.750,30	1.906.172,36
Teatro Goldoni	1.338.862,93	1.348.512,16	1.473.970,51	1.345.544,33
Teatro Olimpico		344.638,17	298.091,12	466.210,20
Teatro Nuovo di Vicenza				178.071,59
Servizi di Vigilanza		35.519,15	63.691,78	41.665,67
Ristrutturazione Teatro Goldoni			18.067,84	436.932,16
Oneri finanziari	60.000,00	53.109,18	49.365,61	45.552,62
Costi del personale	654.570,80	569.222,69	561.743,79	616.413,51
Oneri straordinari	28.500,00	169.834,26	97.114,74	88.356,55
Ammortamenti	55.295,48	34.044,26	22.963,55	9.434,61
IRES	40.000,00	83.986,00	58.804,78	81.939,74
IRAP	60.000,00	27.779,00	39.940,00	44.760,26
<b>TOTALE COSTI E ONERI</b>	<b>6.409.557,44</b>	<b>5.997.078,62</b>	<b>7.641.709,51</b>	<b>8.587.978,02</b>
Avanzo di esercizio		3,57	25,41	41,97
<b>TOTALE GENERALE</b>		<b>5.997.082,19</b>	<b>7.641.734,92</b>	<b>8.588.019,99</b>
<b>RICAVI E PROVENTI</b>				
Quote ass.ve Regione Veneto (S.F.)	590.500,00	590.500,00	590.500,00	590.500,00
Quote ass.ve Comune di Venezia (S.F.)	276.000,00	276.000,00	276.000,00	276.000,00
Quote ass.ve Comune di Padova (S.F.)	276.000,00	276.000,00	276.000,00	276.000,00
Quote ass.ve Comune di Vicenza		147.600,00	147.600,00	147.600,00
Contributo Mibac	977.025,00	930.499,00	882.857,00	969.067,00
Spettacoli di produzione	1.314.350,37	556.778,49	1.848.533,05	1.983.232,16
Promozione Formazione attività culturali	89.000,00	59.500,00	44.166,67	50.000,00
Teatro Verdi	1.506.399,00	1.557.204,40	1.621.975,38	1.654.850,69
Teatro Goldoni	986.299,00	997.704,24	1.026.781,84	1.073.115,47
Teatro Olimpico		261.771,48	268.515,79	396.983,26
Teatro Nuovo di Vicenza				178.071,59
RV per ristrutturazione teatro Goldoni			18.067,84	436.932,16
Regione Veneto per attività istituzionali	343.710,53	245.645,68	350.571,43	309.264,71
Ricavi diversi	50.273,55	97.878,90	290.165,92	246.402,95
<b>TOTALE RICAVI E PROVENTI</b>	<b>6.409.557,44</b>	<b>5.997.082,19</b>	<b>7.641.734,92</b>	<b>8.588.019,99</b>

### ***I contributi pubblici allo Stabile del Veneto***

Al fine di un'analisi più dettagliata del conto economico si è deciso di separare i costi per i singoli teatri andando a vedere quanto questi pesino sul bilancio presi singolarmente.

I ricavi diretti per i singoli teatri sono composti dalla quota associativa del comune in cui risiede il teatro (Venezia, Padova e Vicenza) e dalla voce del teatro relativo, inserita nei bilanci consuntivi dei vari anni, composta da: costi delle compagnie, SIAE, pubblicità, retribuzioni maschere, spese postali e telefoniche, pulizie, assicurazioni, oneri sociali etc., e ricavi incassi spettacoli in abbonamento e da sbigliettamento etc.

**Tabella 16 Analisi ripartita in costi e ricavi, diretti/indiretti anno 2010. (fonte: elaborazione personale)**

	<b>Goldoni</b>	<b>Verdi</b>	<b>Olimpico</b>
<i>Ricavi Diretti</i>	276.000,00	276.000,00	147.600,00
	1.026.781,84	1.621.975,38	268.515,79
	18.067,84		
<i>Costi Diretti</i>	1.473.970,51	1.943.750,30	298.091,12
	18.067,84		
	-171.188,67	-45.774,92	118.024,67
<i>Tot. R-C Diretti</i>			-98.938,92
<i>Ricavi Indiretti</i>			4.006.794,07
<i>Costi Indiretti</i>			3.907.829,74
			25,41

Da tali dati si evince come nel 2010 vi sia stato un apporto positivo da parte del teatro Olimpico di Vicenza che ha portato nelle casse dello Stabile una somma positiva di oltre 180 mila euro.

**Tabella 17 Analisi ripartita in costi e ricavi, diretti/indiretti anno 2011. (fonte: elaborazione personale)**

	<b>Goldoni</b>	<b>Verdi</b>	<b>Olimpico</b>
<i>Ricavi Diretti</i>	276.000,00	276.000,00	147.600,00
	997.704,24	1.557.204,40	261.771,48
<i>Costi Diretti</i>	1.348.512,16	1.870.531,88	344.638,17
	-74.807,92	-37.327,48	64.733,31
<i>Tot. R-C Diretti</i>			-47402,09
<i>Ricavi Indiretti</i>			2.480.802,07
<i>Costi Indiretti</i>			2.433.396,41
			3,57

Nel 2011 il Goldoni ha diminuito il suo “costo” riducendolo di circa 100 mila euro raggiungendo una cifra di 74mila e 800 euro cifra mantenuta a consuntivo anche in preventivo per il 2012.

**Tabella 18 Analisi ripartita in costi e ricavi, diretti/indiretti anno 2012, su dati a preventivo. (fonte: elaborazione personale)**

	<b>Goldoni</b>	<b>Verdi</b>	
<i>Ricavi Diretti</i>	276.000,00	276.000,00	
	1.506.399,00	986.299,00	
<i>Costi Diretti</i>	1.868.404,06	1.338.862,93	
<i>R-C Diretti</i>	-86.005,06	-76.563,93	
<i>Tot. R-C Diretti</i>			-162.568,99
<i>Ricavi Indiretti</i>			3.364.859,45
<i>Costi Indiretti</i>			3.202.290,45
			0,01

### **Biglietteria**

Per quanto riguarda i prezzi dei biglietti per la Stagione 2011/2012 del Goldoni questi sono differenti a seconda dello spettacolo, ma all’incirca si attestano in media sui 20 € a biglietto con un massimo di 29 € intero in platea e un minimo di 8 € in quarto ordine di palchi.

Il prezzo degli abbonamenti varia nel Turno V (venerdì ore 20.30) (Oscura immensità, Lei dunque capirà, Un tram che si chiama desiderio, Il nipote di Rameau, Macbeth, Don Giovanni, Un marito ideale, Certified Lunatic & Master of Impossible, The History Boys, Exit, La resistibile ascesa di Arturo Ui, Art, R III • Riccardo Terzo) dai 292,50€ dell’intero in platea ai 188,50 € dell’abbonamento giovani sempre in platea per raggiungere i 54 € dell’abbonamento in quarto ordine di palchi.

Prezzo leggermente inferiore 270 € nell’abbonamento turno S, D (sabato ore 20.30 e domenica 16.00) con 12 spettacoli (Oscura immensità, Un tram che si chiama desiderio, Il nipote di Rameau, Macbeth, Don Giovanni, Un marito ideale, Certified Lunatic & Master of Impossible, Art, Ferdinando, The history boys, La resistibile ascesa di Arturo Ui, R III • Riccardo Terzo). Come già detto sono presenti delle riduzioni valide per i giovani di età inferiore ai 29 anni e per gli over 65 con una maggior riduzione di prezzo per la prima classe. È inoltre attiva in teatro la promozione GAT<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> GAT, Giovani a Teatro <http://www.giovaniateatro.it>

**Tabella 19 Dati sugli incassi da Abbonamento e Biglietteria su Goldoni e Verdi dal 2009 al 2011**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Verdi abbonamenti</b>	615.647,56	635.167,83	548.265,11
<b>Verdi sbigliettamento</b>	174.365,95	167.912,17	173.939,46
<b>Goldoni abbonamenti</b>	230.061,31	311.342,57	267.625,35
<b>Goldoni sbigliettamento</b>	190.138,34	179.219,18	163.367,28

Per quanto riguarda Il Teatro Verdi di Padova i prezzi dei singoli biglietti variano dai 29 € dell'intero in platea e balconata primo ordine, ridotti 25 €, giovani 16 € e 15 € per Carta giovani e Studiare a Padova Card.

Anche il Verdi utilizza una riduzione ulteriore del prezzo per altri spettacoli nella stagione 2012/13 (Lei dunque capirà, L'infinito, Ferdinando, Fratto\_X).

I prezzi degli abbonamenti variano dai 338 € del Turno A (per 13 spettacoli agli 80 € del turno M (5 spettacoli)

**Tabella 20 Incassi totali da biglietti e abbonamenti, numero recite e incasso medio a spettacolo (fonte: Bilanci Stabile del Veneto).**

	2009	2010	2011
<b>Verdi Totale</b>	790.010,00	803.080,00	722.200,00
<i>Numero recite</i>	93	96	86
<i>Incasso medio</i>	8.500,00	8.365,00	8.400,00
<b>Goldoni Totale</b>	420.200,00	490.560,00	431.000,00
<i>Numero recite</i>	66	80	65
<i>Incasso medio</i>	6.300,00	6.100,00	6.600,00

Dai dati soprastanti possiamo notare una contrazione della quantità media degli incassi nel 2010.

### **Il sistema di produzione**

Il Teatro Stabile del Veneto, come già ricordato, per potersi fregiare di tale nome deve necessariamente produrre degli Spettacoli.

La conduzione di un teatro come il Goldoni e il Verdi prevede delle tipologie totalmente differenti dal punto di vista gestionale, non riferite al fatto della loro posizione geografica, all'interno di grandi città, né per la storia ultra centenaria dei due Teatri ma alla sua struttura come teatro di produzione oltre che di ospitalità.

Spesso, infatti, sono istituiti tra gli Stabili, o comunque tra teatri caratterizzati da produzione e ospitalità, degli scambi di spettacoli permettendo così da un lato l'abbattimento dei costi e dall'altro la possibilità, oltre che di presentare il proprio lavoro in altri teatri, di aver delle

certezze circa la distribuzione dello spettacolo necessarie per l'abbattimento e il ritorno delle cifre investite.

Il suddetto meccanismo tuttavia non sempre risulta positivo. Non sono poco frequenti meccanismi di scambi in cui gli spettacoli sono poco fruttuosi, spesso di livello scadente ed inequiperabile.

Per ovviare a tale meccanismo è indispensabile una direzione artistica che possa vantare una certa fama all'interno del panorama teatrale in cui questi scambi avvengono.

Nel caso della nuova direzione dello Stabile del Veneto nella figura di Alessandro Gassman, conosciuta e riconosciuta, gioca un punto a favore.

Volendo analizzare gli spettacoli prodotti, si ritiene interessante utilizzare la data del 2009, passaggio del testimone della direzione Artistica da de Fusco a Gassman, come anno del cambiamento da cui partire con l'analisi delle stagioni.

Nell'anno 2009, si è scelto di utilizzare il periodo solare e non stagionale per i riferimenti ai dati economici ascritti su cifre di bilancio consuntivo al 31 dicembre 2009, gli spettacoli prodotti e messi in scena dallo Stabile sono stati:

- *L'impresario delle Smirne* di Carlo Goldoni con regia di Luca de Fusco
- *La Famiglia dell'antiquario* di Carlo Goldoni con regia di Lluís Pasqual
- *Lei. Cinque storie per Casanova*

Nel 2009 vi sono state anche numerose coproduzioni come

- *Le baccanti* in collaborazione con la Biennale Musica (Teatro Olimpico)
- *Orlando* con regia di Giuseppe Emiliani
- *La Base de tuto* di Giacinto Gallina regia di Stefano Pagin
- *Tramonto* di Renato Simoni con regia di Damiano Michieletto
- *Andromaca* regia di Alessandro Maggi

Oltre a questi titoli lo stabile è stato in tournée con 5 titoli: *Peccato che sia una squaldrina*, *L'inseguitore*, *Edipo*, *Errico IV°* e *La storia inaudita*, solo il primo spettacolo gestito dal Teatro Stabile del Veneto, mentre gli altri spettacoli gestiti in coproduzione.

L'importo dei costi e oneri per gli spettacoli di produzione del 2009 si attesta a 2.642.700,67 € con ricavi pari a 1.983.232,16 con un disavanzo di 659.468,51€. Le recite complessive degli spettacoli di Produzione sono state 267.

L'anno 2010 ha visto affermarsi appieno la nuova Direzione Artistica firmata Gassman. Sono state portate a termine le collaborazioni con lo Stabile di Catania e l'Arena del Sole di Bologna, progetti già definiti dalla precedente direzione. Sempre nella prima parte dell'anno è stato

sostenuto uno spettacolo di “Teatro-danza” *La storia inaudita* in collaborazione con Nu.D.I. e Teatri S.p.A.

Gli spettacoli introdotti nel 2010 per progetto del nuovo direttore sono stati sei. Il primo, e maggior degno di nota, sicuramente *Roman e il suo Cucciolo* di Reinaldo Povod coprodotto con La Società per Attori e Lo stabile d’Abruzzo, di cui Gassman era direttore. Lo spettacolo di cui Gassman è regista e attore «è la vicenda terribile e magnifica di un padre e un figlio rumeni che vivono in Italia»<sup>74</sup>, fregiato di numerosi premi e critica, ha avuto un costo di 187.479,80 € a bilancio dello Stabile con un ricavo di 197.326,91.

Il secondo spettacolo messo in scena è stato *Immanuel Kant* di Thomas Bernhard, testo graffiante per la prima volta prodotto in Italia, 40 repliche nel 2010.

Il terzo prodotto dallo Stabile è stato *Erodiade*, coprodotto con L’Eliseo di Roma e presentato al 63° Circolo degli spettacoli Classici a Vicenza, 37 repliche nel 2010.

Altro spettacolo interessante prodotto in quell’anno è stato senza dubbio *Tutto su mia Madre* con regia di Leo Muscato di testo di Almodovar in collaborazione con lo Stabile di Parma.

A questi spettacoli hanno fatto seguito *Tramonto* di Renato Simoni con la Teatri S.p.A. e la Contrada e *Romeo e Giulietta* con regia di Giuseppe Marini.

Per il 2010 a bilancio gli oneri e costi ammontavano a 2.478.953,99€ e i ricavi 1.848.533,05 con un disavanzo di 630.420,94 €, leggermente contenuto rispetto all’anno precedente.

Sul comparto va rilevata una diminuzione dei costi pari a 163.000 € in presenza di un complessivo aumento delle repliche a segnare un migliore assetto della tournée.

Le produzioni, solitamente in scena per tre anni, hanno visto un incremento del numero medio di repliche per spettacolo passate dalle 22 del 2009 alle 35 del 2010.

Da ultimo va rilevato l’avvio di un nuovo settore di attività laboratoriali volto alla formazione di giovani artisti veneti con contestuale preparazione di nuovi spettacoli e alla diffusione della cultura teatrale nelle scuole, che quest’anno ci ha visto impegnati per oltre 100.000 euro. In proposito, si ricorda in particolare il gruppo di lavoro formato da 15 giovani attori diplomati nelle scuole venete, 2 musicisti recentemente diplomati al Conservatorio di Venezia e gli studenti dell’Accademia di Belle Arti di Venezia per l’elaborazione di scene e costumi<sup>75</sup>.

Nel primo semestre del 2011 vi è stata una ripresa degli spettacoli prodotti che avevano debuttato nella precedente stagione con *Roman e il suo Cucciolo*: con una tournée di circa sei mesi si è concluso il 18 dicembre con 195 rappresentazioni. Poi è toccato ad *Erodiade*, *Tutto su*

---

<sup>74</sup> Leonardo Mello, *Il nuovo corso dello stabile del Veneto*, «Veneziamusica e dintorni», n.33, 2010, p. 57.

<sup>75</sup> Allegato A alla Dgr n. 526 del 10 Maggio 2011, *Bilancio Consuntivo anno 2010*, p. 9.

*mia Madre*, e un residuo della gestione de Fusco con *Vestire gli Ignudi* e il nuovo spettacolo *Se no i xe mati non li volemo*.

Nel secondo semestre si è assistito al debutto di *Elektra* nell'allestimento curato da Rifici, spettacolo presentato anche al 64° Circolo dei Classici al Teatro Olimpico di Vicenza e rivisitato per entrare in tournée a febbraio 2012.

Poi è stato il momento di *Dio e Stephen Hawking*.

Come riportato nel progetto realizzato 2011 presentato alla Regione Veneto da Gassmann:

Come ricordato nella premessa il programma 2011 è stato rivisitato nella tarda primavera, alla luce di quelle indicazioni che dal Ministero dei Beni Culturali arrivavano in merito una scampata riduzione del F.U.S.. Inevitabilmente da questa scongiurata contrazione finanziaria ha tratto beneficio quello che ritengo sia una degli indirizzi fondamentali del mio mandato e cioè la nuova drammaturgia. Era poi inevitabile, operando in una regione talentuosa come il Veneto, riporre particolare attenzione ai suoi drammaturghi. Da lì l'idea di presentare in una di vetrina di lusso due spettacoli di straordinario valore<sup>76</sup>

*Wordstar(s)* di Vitalinio Trevisan e *L'infinito* di Tiziano Scarpa. Il disavanzo per l'anno 2011 si è notevolmente ridotto portandosi a quota 408.208,88 € con ricavi pari a 556.778,49 € e costi e oneri pari a 965.059,37 €.

**Tabella 21 Dati da bilanci consuntivi per spettacoli di produzione (fonte elaborazione personale da bilanci dello Stabile del Veneto)**

	<i>Costi e oneri</i>	<i>Ricavi</i>	<i>Disavanzo</i>
2009	2.642.700	1.983.232	659.468
2010	2.478.954	1.848.533	630.421
2011	965.059	556.778	408.281

Come si può evincere dai dati, il 2010 ha rilevato una diminuzione dei costi dovuta in parte agli «spettacoli in cui lo Stabile non ha avuto la gestione esclusiva e che dunque sono registrati in bilancio solo per la differenza costi/ricavi»<sup>77</sup>, e da un buon senso di gestione degli spettacoli.

In quest'anno inoltre sono continuati i laboratori teatrali per la formazione di nuovi giovani artisti.

Brevemente alcuni dati dal preventivo 2012 prevedono un aumento del circa il 6% del disavanzo dovuto allo sforzo compiuto nel promuovere la drammaturgia contemporanea che com'è noto ha meno appeal di mercato rispetto ai classici, tre dei sei spettacoli sono di autori veneti contemporanei.

Le stagioni

<sup>76</sup> Allegato A alla Dgr n. 814 del 15 maggio 2012, *Bilancio Consuntivo anno 2010*, p. 2.

<sup>77</sup> *Ivi*, p. 7.

### *Il Teatro Goldoni di Venezia*

Oltre agli spettacoli di produzione propria, il Goldoni accoglie anche spettacoli in ospitalità.

Il teatro cartellone del Goldoni si caratterizza per 5 turni di spettacolo suddivisi in due gruppi: tre recite serali alle ore 20.30 nelle giornate di mercoledì, venerdì e sabato ed un turno pomeridiano alle ore 16.00 nelle giornate di giovedì e domenica.

Come riportato nella tabella sottostante, sono presenti in programma anche spettacoli fuori abbonamento (f.a.).

Gli spettacoli delle tabelle seguenti (dal 2009) contrassegnati in lista dall'asterisco(\*) si riferiscono a spettacoli prodotti o coprodotti gestiti dallo Stabile del Veneto il cui costo attribuito è stato individuato nell'incasso al netto SIAE.

**Tabella 22 Anno 2009 Spettacoli di Prosa al Goldoni di Venezia**

	N	Costo ospitalità	Incassi	
<i>Enrico IV°</i>	5	38.500,00	40.233,24	1.733,24
<i>GDM Ascoltami Bene (f.a.)</i>	1	3.500,00	213,55	-3.286,45
<i>Platonof</i>	5	50.000,00	29.210,41	-20.789,59
<i>Pipino il breve</i>	5	52.500,00	28.267,86	-24.232,14
<i>L'Impresario delle Smirne</i>	5	26.662,60	31.480,45	4.817,85
<i>Filumena Marturano</i>	5	60.000,00	45.176,25	-14.823,75
<i>Amleto</i>	5	60.000,00	35.328,27	-24.671,73
<i>Macbeth</i>	5	55.000,00	43.046,13	-11.953,87
<i>La base de tuto</i>	5	35.000,00	28.503,66	-6.496,34
<i>Candido</i>	5	35.000,00	31.230,46	-3.769,54
<i>L'inseguitore (f.a.)</i>	2	0,00	564,65	564,65
<i>Orlando (f.a.)</i>	1	939,29	924,33	-14,96
<i>Molto rumore per nulla</i>	5	32.500,00	35.491,55	2.991,55
<i>Le Baccanti</i>	5	25.000,00	33.220,95	8.220,95
<i>La professione della sig.ra W.</i>	5	20.947,63	33.292,38	12.344,75
<i>Zio Vania (f.a.)</i>	2	4.015,09	4.015,51	0,42
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>499.564,61</b>	<b>420.199,65</b>	<b>-79.364,96</b>

**Tabella 23 Anno 2010 Spettacoli di Prosa al Goldoni di Venezia**

	N	Costo ospitalità	Incassi	
<i>Morso di luna nuova</i>	5	25.000,00	28.360,30	3.360,30
<i>Cyrano de Bergerac</i>	5	60.000,00	37.807,13	-22.192,87
<i>La Presidentessa</i>	5	36.500,00	27.257,30	-9.242,70
<i>Spettacoli per carnevale (f.a.)</i>	2	22.671,00	7.620,26	-15.050,74
<i>Tramonto</i>	5	35.000,00	25.475,21	-9.524,79
<i>La badante</i>	5	32.500,00	27.036,96	-5.463,04
<i>Arianna (fetture) (f.a.)</i>	2	300,00	39,95	-260,05
<i>Vestire gli ignudi *</i>	5	31.077,41	32.273,28	1.195,87
<i>Re Lear</i>	5	60.000,00	32.375,28	-27.624,72
<i>Roman e il suo cucciolo</i>	5	50.000,00	34.595,59	-15.404,41
<i>L'inganno</i>	5	35.000,00	26.517,05	-8.482,95
<i>Scherzi</i>	5	32.500,00	31.183,79	-1.316,21
<i>Kant *</i>	5	31.499,88	36.601,75	5.101,87
<i>Tutto su mia madre</i>	5	50.000,00	34.471,27	-15.528,73
<i>Il vecchio e il cielo</i>	5	30.000,00	25.828,65	-4.171,35
<i>Eutanasia di Fedra (letture) (f.a.)</i>	1	150,00	1.093,89	943,89
<i>Otello</i>	5	42.500,00	36.324,95	-6.175,05
<i>Romeo e Giulietta</i>	5	32.032,84	45.699,14	13.666,30
<b>Totale</b>	<b>80</b>	<b>606.731,13</b>	<b>490.561,75</b>	<b>-116.169,38</b>

**Tabella 24 Anno 2011 Spettacoli di Prosa al Goldoni di Venezia**

	N	Costo ospitalità	Incassi	
<i>Erodiade</i>	5	13.364,00	29.131,72	15.767,72
<i>Il mercante di Venezia</i>	5	50.000,00	47.243,21	-2.756,79
<i>La ciociara</i>	5	50.000,00	29.879,20	-20.120,80
<i>Se no i xe mati</i>	5	35.000,00	36.184,66	1.184,66
<i>Memorie di Antinoo (letture) (f.a.)</i>	1	237,05	1.399,61	1.162,56
<i>Il Bugiardo</i>	5	42.500,00	38.922,85	-3.577,15
<i>L'incredibile storia L. (letture)(f.a.)</i>	2	136,09	2.657,20	2.521,11
<i>Itis Galileo</i>	5	48.000,00	53.023,46	5.023,46
<i>Le conversazioni con AK</i>	5	38.750,00	27.112,37	-11.637,63
<i>Aspettando Godot</i>	5	54.000,00	39.580,84	-14.419,16
<i>Lo specchio di Dionisio (letture) (f.a.)</i>	1	682,67	1.014,79	332,12
<i>Parlami ancora (f.a.)</i>	1	5.500,00	1.868,17	-3.631,83
<i>La sirena</i>	5	40.000,00	39.945,76	-54,24
<i>L'affarista</i>	5	50.000,00	28.041,13	-21.958,87
<i>Elektra*</i>	5	23.652,34	27.290,28	3.637,94
<i>La signorina Giulia</i>	5	40.000,00	27.697,38	-12.302,62
<b>Totale</b>	<b>65</b>	<b>491.822,15</b>	<b>430.992,63</b>	<b>-60.829,52</b>

### *Il Teatro Verdi di Padova*

Come il Goldoni anche il teatro Verdi ha in cartellone alcuni spettacoli in ospitalità.

Il teatro cartellone del Verdi in alcuni spettacoli raggiunge le 7 repliche suddivise in sei giorni dal martedì alla domenica, in alcuni casi con doppia replica alle ore 16.00 e 20.45 nella giornata di giovedì.

Le recite settimanali generalmente si svolgono in orario serale alle ore 20.45 con la rappresentazione pomeridiana della domenica alle ore 16.00

Anche in questo caso, gli spettacoli contrassegnati in lista dall'asterisco(\*) si riferiscono a spettacoli prodotti o coprodotti gestiti dallo Stabile del Veneto il cui costo attribuito è stato individuato nell'incasso al netto SIAE.

**Tabella 25 Anno 2009 Spettacoli di Prosa al Verdi di Padova**

	N	Costo ospitalità	Incassi	
<i>Il gabbiano</i>	6	60.000,00	53.938,13	-6.061,87
<i>Porcile</i>	6	65.000,00	49.337,05	-15.662,95
<i>Enrico IV°</i>	7	49.863,67	64.823,06	14.959,39
<i>Pipino il breve</i>	6	63.000,00	49.972,09	-13.027,91
<i>L'impresario delle Smirne</i>	7	49.603,58	57.236,06	7.632,48
<i>Filomena Marturano</i>	7	72.000,00	67.339,60	-4.660,40
<i>Amleto</i>	6	72.000,00	57.240,74	-14.759,26
<i>Copenaghen</i>	6	51.000,00	55.733,77	4.733,77
<i>La base de tuto</i>	7	42.612,94	49.168,63	6.555,69
<i>Candido</i>	6	42.000,00	53.187,61	11.187,61
<i>Macbeth</i>	6	57.000,00	56.666,54	-333,46
<i>Orlando</i>	1	885,52	885,52	0,00
<i>L'inseguitore</i>	2	0,00	320,04	320,04
<i>Vita di Galileo</i>	6	66.000,00	57.660,90	-8.339,10
<i>Le Baccanti</i>	7	30.000,00	58.545,94	28.545,94
<i>La professione della sig.ra W.</i>	7	37.599,11	57.957,83	20.358,72
<b>Totale</b>	93	758.564,82	790.013,51	31.448,69

**Tabella 26 Anno 2010 Spettacoli di Prosa al Verdi di Padova**

	N	Costo ospitalità	Incassi	
<i>Cirano de Bergerac</i>	6	72.000,00	59.440,15	-12.559,85
<i>Last tango in Berlin</i>	6	88.500,00	58.071,58	-30.428,42
<i>Andromaca</i>	7	36.000,00	57.282,88	21.282,88
<i>Tramonto</i>	7	42.000,00	48.165,87	6.165,87
<i>Il birraio di Preston</i>	6	72.000,00	55.178,76	-16.821,24
<i>Non si sa come</i>	6	42.000,00	46.517,69	4.517,69
<i>Le nuvole</i>	6	60.000,00	54.916,15	-5.083,85
<i>Roman e il suo cucciolo</i>	6	66.000,00	57.835,38	-8.164,62
<i>L'inganno</i>	6	42.000,00	48.138,32	6.138,32
<i>Vestire gli ignudi *</i>	7	52.593,23	54.407,78	1.814,55
<i>Scherzi</i>	7	42.250,00	53.249,14	10.999,14
<i>Kant</i>	7	50.547,55	58.407,29	7.859,74
<i>Donna Rosita nubile</i>	6	72.000,00	49.159,80	-22.840,20
<i>O scarfalietto</i>	6	63.000,00	51.739,77	-11.260,23
<i>Erodiade</i>	7	12.748,00	47.569,44	34.821,44
<b>Totale</b>	<b>96</b>	<b>813.638,78</b>	<b>800.080,00</b>	<b>-13.558,78</b>

**Tabella 27 Anno 2011 Spettacoli di Prosa al Verdi di Padova**

	N	Costo ospitalità	Incassi	
<i>Le signorine di Wilko</i>	6	60.000,00	47.944,13	-12.055,87
<i>Tutto su mia madre</i>	7	60.000,00	59.467,98	-532,02
<i>Otello</i>	7	55.250,00	61.931,94	6.681,94
<i>Aspettando Godot</i>	6	66.000,00	58.130,61	-7.869,39
<i>Se no i xe mati</i>	7	42.000,00	52.831,49	10.831,49
<i>La ciociara</i>	6	60.000,00	47.917,80	-12.082,20
<i>Itis Galileo</i>	6	58.000,00	61.506,13	3.506,13
<i>Le bugie con le gambe lunghe</i>	7	66.000,00	55.762,60	-10.237,40
<i>Conversazioni con AK</i>	6	46.500,00	47.536,12	1.036,12
<i>Dopo la battaglia</i>	6	63.000,00	49.114,46	-13.885,54
<i>Roman e il suo cucciolo</i>	2	8.247,38	9.520,44	1.273,06
<i>Misura per misura</i>	6	66.000,00	51.570,43	-14.429,57
<i>Romeo e Giulietta</i>	7	39.000,00	66.739,91	27.739,91
<i>Elektra *</i>	7	45.180,55	52.130,53	6.949,98
<b>Totale</b>	<b>86</b>	<b>735.177,93</b>	<b>722.104,57</b>	<b>-13.073,36</b>

Riassumendo i dati in un'unica tabella ritroviamo quanto segue:

**Tabella 28 Tabella Riassuntiva incassi e costo ospitalità dal 2009 al 2011 dello Stabile**

	Anno	N recite	Costo ospitalità	Incassi	
Teatro Goldoni					
	2009	66	499.564,61	420.199,65	-79.364,96
	2010	80	606.731,13	490.561,75	-
	2011	65	491.822,15	430.992,63	116.169,38
Teatro Verdi					
	2009	93	758.564,82	790.013,51	-60.829,52
	2010	96	813.638,78	800.080,00	31.448,69
	2011	86	735.177,93	722.104,57	-13.558,78

### Osservazioni

Dall'osservazione si può chiaramente individuare come il costo dell'ospitalità sia quasi ripianato, e in un caso superato 104% del Teatro Verdi nel 2009, dalla voce degli incassi.

Il dato tuttavia non deve trarre in inganno, infatti, è importante ricordare che il costo ospitalità fa riferimento solamente al compenso che il teatro corrisponde alle compagnie e non comprende i costi di mantenimento e riscaldamento della sala, delle schede tecniche e degli aiuti su piazza, delle spese pubblicitarie e del personale che lavora in teatro, rilevando ancora una volta come l'idea di un teatro che si "auto-sostenga" con le sole entrate da biglietteria risulti ben lontana dall'essere vera.

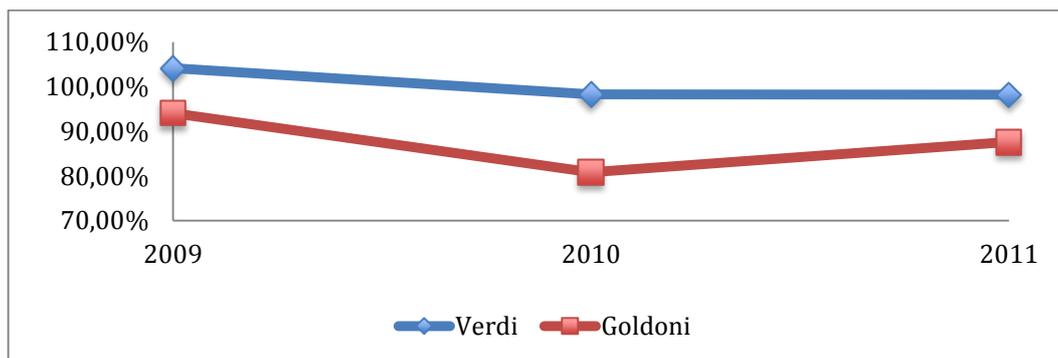
Tuttavia tale dato, seppur influenzato dalla grande capienza dei due teatri, è sicuramente degno di merito nella gestione delle due sale.

Di seguito sono riportati una tabella e un grafico riguardanti l'andamento percentuale sulla copertura degli incassi sui costi di ospitalità.

**Tabella 29 Percentuale di copertura dei costi ospitalità con incassi dal 2009 al 2011 al Verdi e al Goldoni**  
(fonte: elaborazione personale)

	2009	2010	2011
<b>"Verdi"</b>	104,15%	98,33%	98,22%
<b>"Goldoni"</b>	94,11%	80,85%	87,63%

**Tabella 30 Andamento del dato percentuale di copertura dei costi ospitalità con incassi dal 2009 al 2011 al Verdi e al Goldoni**  
(fonte: elaborazione personale)



## Il personale

Dall'analisi dei dati di bilancio è possibile creare un quadro generale della struttura del personale e del suo costo all'interno della struttura.

La struttura del personale è ripartita tra generale e dei singoli teatri come segue.

**Tabella 31 Costi del personale dal 2009 al 2011**

	2009	mm/u	2010	mm/u	2011	mm/u
<i>Direzione Generale</i>	616.413,00	146	561.743,00	135	569.222,00	135
<i>Teatro Goldoni</i>	427.956,00	102	420.556,00	102	433.021,00	102
<i>Teatro Verdi</i>	503.151,00	126	492.146,00	120	501.385,00	120
<i>Teatro Olimpico</i>	20.102,00	4	23.563,00	6	nd	nd

## Personale della struttura

Composto per un totale di dodici persone, il personale della direzione generale si divide nel modo seguente:

- Amministrazione (contabilità e personale) 5 persone
- Segreteria organi statutari 1 persona
- Produzione/Programmazione/segreteria 5 persone
- Promozione 1 persona

Tabella 32 Costi personale direzione generale (fonte: elaborazione personale).

	2009	2010	2011
<i>Personale direzione generale</i>	616.413,00	642.954,00	569.222,00

### *Il personale nei teatri*

Il personale impiegato al Goldoni tutt'oggi è il medesimo dal 2009 per numero, attestandosi a 9 unità ripartite in un coordinatore, un responsabile di palcoscenico, un elettricista, un macchinista, un cassiere, un custode e un addetto agli impianti e due segretarie.

Il Verdi invece dal 2009 ha ridimensionato l'organico rimuovendo il responsabile del servizio pulizie, ed ha mantenuto integro e stabile il resto della struttura con due centralinisti/custodi/addetti impianti, due cassieri, due macchinisti, due elettricisti un coordinatore e un responsabile di palcoscenico con un organico ad oggi di 10 persone.

L'Olimpico aveva in organico due persone una per programmazione e organizzazione e pubblico e tre nel 2010 (due nel 2009) di ufficio produzione e programmazione.

Per il personale di sala, di pulizie e degli operai il costo è suddiviso nei teatri come riportato nella tabella sottostante.

Tabella 33 Costo per Personale di sala, Pulizie e Operai teatri Goldoni, Verdi e Olimpico (fonte elaborazione personale da bilanci consuntivi)

	2009	2010	2011
<b>Retribuzioni maschere</b>			
<i>Teatro Goldoni</i>	101.017,00	98.513,00	101.897,00
<i>Teatro Verdi</i>	157.747,00	127.967,00	132.325,00
<i>Teatro Olimpico</i>	4.544,00	7.840,00	12.509,00
<b>Pulizie</b>			
<i>Teatro Goldoni</i>	41.223,00	40.645,00	38.982,00
<i>Teatro Verdi</i>	46.256,00	43.552,00	48.304,00
<i>Teatro Olimpico</i>	9.050,00	6.298,00	12.509,00
<b>Retribuzioni impiegati operai</b>			
<i>Teatro Goldoni</i>	314.385,00	306.881,00	315.056,00
<i>Teatro Verdi</i>	369.896,00	361.096,00	367.131,00

Di seguito una tabella riassume il costo del personale totale impiegato in ciascun teatro negli anni 2009, 2010 e 2011.

Tabella 34 Ammontare spesa per "personale-totale" dal 2009 al 2011 (fonte: elaborazione personale).

	2009	2010	2011
<i>Teatro Goldoni</i>	884.581,00	866.595,00	888.956,00
<i>Teatro Verdi</i>	1.077.050,00	1.024.761,00	1.049.145,00
<i>Teatro Olimpico</i>	13.594,00	14.138,00	25.018,00

### Analisi e valutazione dell'efficienza di gestione

La nuova gestione dello Stabile del Veneto può senza alcun dubbio definirsi positiva, essa punta intensamente alla riqualificazione del teatro con un cartellone di buon livello artistico scommettendo notevolmente sulla nuova drammaturgia.

Sfortunatamente non sono stati resi disponibili dallo Stabile dati ulteriori oltre a quelli presenti nei documenti di Bilancio reperiti sul sito della Regione Veneto, e non è stato possibile un incontro con il responsabile ma, da quanto appreso nella lettura di articoli di giornale, il pubblico sembrerebbe in aumento.

Non è stato possibile evidenziare la tipologia di pubblico e la presenza in teatro delle nuove generazioni.

Tuttavia a questi è data notevole importanza considerate le iniziative Giovani a Teatro e la promozione ad inizio stagione con l'omaggio e la consegna, da parte del direttore Gassman, di cento abbonamenti riservati al pubblico under 24 comprensivi di 5 spettacoli al Verdi e al Goldoni.

La mancanza di dati non può trovare neppure conforto nei dati sugli incassi da biglietteria e abbonamenti non potendo capire la distribuzione interna date le differenti fasce di prezzo, per cui il calo degli incassi potrebbe essere dovuto anche ad un aumento notevole del pubblico giovanile e un calo della vendita dei biglietti interi.

Data la mancanza dell'incontro, l'analisi di questo caso ha tralasciato in parte le iniziative del teatro e si è focalizzata più all'analisi dei costi e degli altri dati individuabili solamente del bilancio.

La presenza online, seppure nel sito della Regione, dei bilanci è un dato positivo e da considerare come exemplum per un'operazione di chiarezza e trasparenza sempre auspicabile.

Tabella 35 SWOT Analysis dello Stabile del Veneto

<p><b><u>Strength</u></b> (<i>forza</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collocazione dei teatri in città prestigiose;</li> <li>▪ Ampio Bacino di utenza;</li> <li>▪ Finanziamenti dal Mibac;</li> <li>▪ Comprovata Direzione Artistica;</li> <li>▪ Notevole Capienza delle sale;</li> <li>▪ Rapporto con il pubblico giovanile;</li> </ul>	<p><b><u>Weakness</u></b> (<i>debolezza</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficoltà di raggiungimento del Teatro (Goldoni);</li> <li>▪ Grandi dimensioni del teatro e altri costi del funzionamento</li> </ul>
<p><b><u>Opportunity</u></b> (<i>opportunità</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maggiore collaborazione con le scuole;</li> <li>▪ Creazione di progetti europei per aumentare le entrate e finanziamenti.</li> </ul>	<p><b><u>Theat</u></b> (<i>minacce</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altri teatri di Venezia;</li> <li>▪ Altri teatri di Padova;</li> <li>▪ Altri stabili di Produzione;</li> <li>▪ Taglio fondi e possibilità ulteriore riduzione del cartellone;</li> </ul>

## Portogruaro, Il Teatro Comunale Luigi Russolo



### Teatro Comunale Luigi Russolo

#### *La Storia*

La storia del Teatro Comunale Luigi Russolo è molto breve. Il Teatro dal 2009 anno della sua costruzione, è affidato alla Fondazione Musicale Santa Cecilia. L'edificio sorge nel luogo in cui un tempo sorgeva l'antico Teatro Sociale o Accademico. Voluta alla fine del '700, il Teatro «costituiva il fulcro, con rappresentazioni teatrali, balli, conferenze, concerti, opere liriche con tanto di orchestra e coro, cui il pubblico accorreva numeroso non solo da Portogruaro, ma anche da località del Veneto e del Friuli»<sup>78</sup>. Restaurato una prima volta nel 1913-14, nel 1957 fu incautamente rimaneggiato e trasformato nel Cinema Sociale fino alla sua chiusura. Oggi è stato acquistato da un operatore commerciale privato che l'ha trasformato in un ampio esercizio dedicato all'abbigliamento. Il Comune ha acquistato l'altro contenitore teatrale (il Pellico) e ha realizzato l'importante intervento di riqualificazione così com'è visibile a tutt'oggi.

#### *L'edificio*

L'edificio è affidato dopo due anni di lavori alla Fondazione nel maggio del 2009. Sin dal 2006 la fondazione ne ha seguiti la progettazione, l'ordine delle attrezzature "teatrali", i lavori e apportato numerose modifiche al progetto iniziale anche su consiglio dell'attuale Direttore Artistico Davide Masarati.

---

<sup>78</sup> *La storia* da <http://www.teatrorussolo.it>



**Figura 5 Il teatro Comunale Luigi Russolo di Portogruaro**

La struttura non è ancora completamente ultimata ed ha, a tutt'oggi, una capienza di 438 posti aumentabili in futuro a 628 con l'apertura della Galleria. Tuttavia come risaputo un teatro con una capienza superiore ai 500 posti necessita, per questioni di sicurezza, ad ogni apertura di sala la presenza del personale dei Vigili del Fuoco (DM n.261 del 22 Febbraio 1996). Per ovviare a tale problema, che comporta un costo rilevante ad ogni apertura e dunque un aumento dei costi di funzionamento, si è ideato l'utilizzo di pareti mobili per permettere la divisione e la chiusura, all'occorrenza, della galleria, riportando il numero di spettatori ai 438 attuali, riducendo sotto la soglia dei cinquecento il numero di posti. La riduzione siffatta permette inoltre di ricreare due distinti spazi da utilizzare, qualora si voglia, anche in contemporanea.

L'apertura della galleria permetterà all'occorrenza, oltre ad un aumento dei biglietti disponibili e dunque una maggiore capacità di coprire i costi derivanti dai cachet degli spettacoli, l'utilizzo di uno spazio di minori dimensioni, con positive conseguenti riduzioni dei costi per la gestione (riscaldamento/climatizzazione etc.) nel caso di piccole manifestazioni, saggi della Fondazione o riunioni di associazioni, scuole etc. che volendo potranno richiedere, come già possibile a tutt'oggi, oltre l'affitto del teatro, di una piccola sala magari più consona alle loro esigenze.

Il palcoscenico, con una superficie di circa 220 metri quadrati, ha una pavimentazione in abete di prima scelta con una pendenza del 2,6 % ideale per tutti i tipi di rappresentazioni e specialmente per la danza, permettendo una visibilità molto buona dalle prime come dalle ultime file di poltroncine. La dimensione del boccascena è di 12 metri di larghezza per 7 metri di altezza con una graticcia posta a 14 metri.

Tabella 36 scheda tecnica: Teatro Russolo

	<b>Russolo</b>
<b>Posti a sedere</b>	438 (628)
<b>Palcoscenico:</b>	
<i>Profondità</i>	14.0
<i>Larghezza</i>	10
<i>Altezza</i>	16
<i>Boccascena</i>	12 x 7
<i>Pendenza</i>	2,6%
<b>Camerini</b>	6
<b>Docce</b>	6
<b>Carico Scarico</b>	Sì
<b>Cabina di Regia</b>	Sì

È presente anche una fossa per l'orchestra, utile per le numerose rappresentazioni della Fondazione e della Scuola di musica, con una dimensione di circa 104 metri quadri.

La pavimentazione della sala e le pareti della stessa sono ricoperte di abete rosso che permettono un'acustica impeccabile in qualsiasi punto. L'abete rosso, infatti, funge da isolante e aiuta la propagazione del suono riducendo al minimo gli effetti di eco e altri disturbi. Sotto a ognuna delle poltroncine in velluto rosso, è stata alloggiata una bocchetta di ventilazione per la climatizzazione e il raffreddamento del teatro riducendo al minimo il rumore provocato dai flussi d'aria.

Il teatro è dotato di una torre scenica di 19 metri con la presenza di 6 camerini ognuno provvisto di servizi igienici e doccia.



Figura 6 Il Teatro Comunale Luigi Russolo, interno

### **Gestione: La Fondazione Musicale Santa Cecilia**

La Fondazione Musicale Santa Cecilia è una delle istituzioni storiche della Città di Portogruaro e tra le più amate ed apprezzate.

La sua storia inizia del 1838 quando fu fondato «l'Istituto Musicale "Santa Cecilia"» con lo scopo di «promuovere lo studio e l'esercizio dell'arte musicale a decoro delle feste religiose e civili e ad onesto trattenimento degli abitanti». Nei successivi 100 anni, dopo la stesura del regolamento che ne normalizzò le attività didattiche (era il 1848, periodo di intensi moti rivoluzionari), nonostante le molte difficoltà economiche causate dalle due guerre mondiali, ebbe una vita artistica molto intensa da cui trasse beneficio tutto il territorio veneto e friulano.

Oltre alla rinomata scuola di musica nel 1983 iniziò l'Estate Musicale e la scuola di Perfezionamento Musicale, «un contenitore dalla formula innovativa che prevedeva un connubio tra le attività di alto perfezionamento e la produzione di concerti»<sup>79</sup>.

Nel 1994 l'Istituto diviene Fondazione Musicale Santa Cecilia con «soci la provincia di Venezia e il Comune di Portogruaro, consolidando così l'ente e meglio garantendo la sostenibilità e la ripetibilità delle sue varie attività». Dal maggio del 2009 è affidata con ottimi risultati, come ricordato dall'attuale Sindaco Bertoncetto anche nell'ultima conferenza stampa d'inaugurazione della Stagione 2012/13, la gestione del Teatro Comunale Luigi Russolo.

### **L'offerta: Il cartellone**

Il Teatro Russolo nasce in una città in cui da anni non vi era la presenza di un edificio teatrale, e da oltre cinquant'anni non vi era un teatro "comunale", pur essendo tra le più vive per l'offerta culturale ampia, diffusa e ricca di generi. Nell'ultimo quarto di secolo Portogruaro aveva goduto spesso delle iniziative proposte in campo musicale dalla Fondazione elemento, potremmo definire, trainante della vita culturale in città. Nonostante ciò è indubbio che l'apertura di un nuovo teatro, in un territorio così avesse bisogno di suscitare l'interesse del pubblico e creare un proprio bacino d'utenza affinché il teatro potesse funzionare.

Come rilevato dal direttore Masarati negli studi di fattibilità per la gestione del teatro, era fondamentale l'individuazione, e la successiva informazione, coinvolgimento e fidelizzazione, di un pubblico che per un teatro di oltre 600 posti avrebbe dovuto contare su un bacino d'utenza di circa 2.500/3000 spettatori che frequentassero, da una a trenta volte l'anno, il nuovo teatro, premessa programmatica convalidata dai dati attuali.

La formula che la Fondazione e il Comune di Portogruaro si sono impegnati a perseguire, e che spesso viene ricordato nelle loro conferenze stampa, è stata la formula di «un Teatro per tutti».

---

<sup>79</sup> *Chi siamo, La Fondazione* <http://www.fmsantacecilia.it/>

In tale formula è condensata la voglia di aprire il teatro a tutte le generazioni e a tutti i gusti e criteri di pubblico, si è ottenuta così un'implementazione di pubblico che nei tre anni trascorsi, ha visto un esponenziale aumento come ricordato dall'assessore alla cultura Anna Maria Foschi. Da quest'anno per la prima volta volendo continuare in questa strada, il teatro Russolo ha voluto inserire un nuovo cartellone che vedrà nel mese di aprile il teatro aprirsi alle compagnie teatrali storiche della città con un progetto dal titolo "Il Porto del Teatro" (Laboratorio Teatrale portogruarese, Ass. teatrale La Gazza Ladra, Ass. teatrale La Bottega, Ass. Teatroviaggiante di Portogruaro).

In questi tre anni il teatro si è rivolto inoltre alle scuole di ogni ordine e grado portando in teatro alunni dai tre anni fino ai vent'anni e proponendo per i più piccoli due diversi progetti: *L'Operina Corale*, giunta ormai alla settimana edizione, e il progetto *Scopriamo il Teatro*, alla sua quarta edizione.

#### *L'Operina Corale e Scopriamo il Teatro*

Il progetto Operina Corale nasce per volere del Maestro Davide Masarati, ora direttore del Russolo, nel 1997 negli anni della guida del teatro di Cento.

Il format regolarmente depositato, ha tra gli obiettivi l'avvicinamento e il tentativo di far innamorare del teatro i ragazzini delle scuole primarie permettendo loro di vivere il teatro anche salendo su di un palcoscenico.

L'iniziativa inoltre permette alle scuole e ai genitori di entrare in contatto con questo mondo contribuendo così a formare i possibili futuri fruitori del teatro.

I ragazzi, tra i 6 e gli 11 anni, e i loro insegnanti, che decidono di aderire all'iniziativa (aperta alle scuole della città di Portogruaro e dei comuni limitrofi) vengono, nei mesi precedenti la esibizioni finali, affiancati durante le ore di lezione a scuola, da un team di tre educatori professionisti rispettivamente nel movimento coreografico, nella danza e nel canto.

Lo spettacolo finale si svolge seguendo i programmi e dettami di uno spettacolo professionale con le prove generali, in costume e precedute dalla prova audio luci, nella mattinata dello spettacolo ed aperte ai fanciulli della scuola dell'infanzia permettendo così anche il coinvolgimento di bambini di un ulteriore fascia di età che un domani potranno partecipare anch'essi a quest'iniziativa. Il tutto si conclude con uno spettacolo di poco meno di 30 minuti la sera davanti agli insegnanti e genitori spesso commossi e sempre orgogliosi di veder coinvolti su di un vero palcoscenico, i bambini.

L'iniziativa è giunta l'anno scorso alla sua sesta edizione nella città di Portogruaro, nonostante il teatro sia aperto solo dal 2009: l'iniziativa venne, infatti, proposta già nel

2007 dalla Fondazione Musicale Santa Cecilia presso il teatrino della Chiesa della B.V. Maria.

Di seguito vengono riportati alcuni numeri e cifre dell'iniziativa in questi anni di organizzazione da parte della Fondazione e del Teatro.

**Tabella 37 Dati su partecipanti, spettatori e sponsor per il progetto Operina Corale.**

<b>Anno</b>	<b>Partecipanti</b>	<b>Spettatori</b>	<b>Sponsor</b>
2007	312	1.050	Privato cittadino
2008	333	1.180	Privato cittadino ed Associazione Culturale
2009	220	817	Privato cittadino ed Associazione Culturale
2010	500	2.209	Fondazione di Venezia
2011	500	1.179	Fondazione di Venezia
2012	374	1.321	Azienda privata e contributo dei comuni delle scuole fuori Portogruaro

Per quest'iniziativa la forma dello sponsor è fondamentale visto che alle scuole ed ai ragazzi non è chiesta alcuna forma di contributo ma risulta un servizio a tutti gli effetti offerto dal Teatro Comunale Luigi Russolo.

Altra iniziativa aperta ad un pubblico più giovane (ultimi anni di scuola dell'infanzia e primi anni delle scuole primarie) è il progetto "Scopriamo il Teatro" anch'esso ideato e scritto dal direttore Masarati sempre con lo scopo di avvicinare "nuovi futuri pubblici" al teatro.

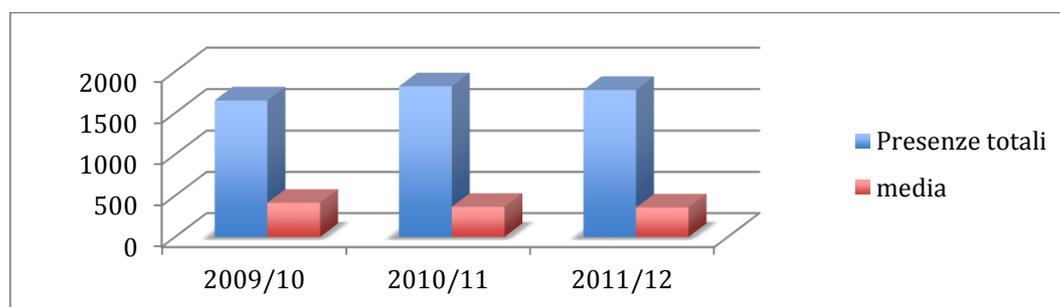
Gli alunni in questo caso sono condotti in teatro e con i loro insegnanti assistono ad una piccola recita che permette loro di scoprire ed "indagare" dall'interno tutti gli angoli e i segreti di quella "scatola magica" che è il Teatro attraverso scenette comiche e sketch. È offerta inoltre l'opportunità di ritornare con le proprie famiglie la domenica pomeriggio, agli spettacoli del cartellone Giovanissimi e spiegare ai propri genitori come funziona quella scatola di sogni che è il teatro.

Come tutti gli anni anche in questa quarta stagione teatrale il Russolo ha scelto di inserire per l'appunto un cartellone "Giovanissimi" con una serie di spettacoli per i più piccini la domenica pomeriggio alle ore 17.00 con un costo di soli 4€ per gli under26 e 6€ per gli adulti, in modo da favorire la presenza delle famiglie.

Il cartellone Giovanissimi ha visto un'altissima partecipazione nel corso delle tre stagioni trascorse anche se con un leggerissimo calo. Nella prima stagione 2009-10 si è assistito a una presenza di 1651 persone con il teatro in sostanza sempre pieno e una presenza media di 413 spettatori, dati analoghi si sono visti nella stagione 2010-11 con 1821 spettatori su cinque spettacoli.

Nella stagione dello scorso anno 2011-12 il Russolo ha visto un cartellone con sempre 5 spettacoli e una presenza di pubblico media di 356 su un totale di 1777.

**Tabella 38 Andamento cartellone Giovanissimi, teatro Russolo fonte: elaborazione personale**



Il teatro è aperto anche alle associazioni. L'organizzazione ha voluto ricreare un'interessante partnership tra il Teatro e circa una quarantina di associazioni culturali, sportive e ricreative del territorio. «La formula è semplice: a fronte di uno sconto sui biglietti e abbonamenti per i propri soci, l'associazione s'impegna a divulgare i contenuti della programmazione e materiale cartaceo promozionale ai propri soci».<sup>80</sup>

Il cartellone della stagione teatrale è degno di nota per la sua particolare composizione.

La direzione artistica del Russolo ha deciso, sin dalla sua prima stagione, di suddividere il cartellone in numerosi diversi cartelloni. Il programma è realizzato e confezionato in piccoli box in formato busta americana: scatolette rigide in cartone al cui interno vengono riposti i singoli diversi programmi.

Nella stagione in corso lo spettatore, oltre al già citato cartellone *Giovanissimi*, si ritrova nel box anche il programma di *Prosa, cabaret, danza e balletto, Teatro scuola*, ed il nuovo cartellone *il Porto del Teatro*, oltre ad un calendario riassuntivo di tutti gli spettacoli previsti e un foglio che spiega una particolare formula che vedremo in seguito: *Il mio abbonamento*.

Nelle prime due stagioni in programma risultavano presenti anche altri due cartelloni *Lirica e concertistica* ed *Altramusica* (musica non classica). La riduzione dei finanziamenti pubblici dovuti soprattutto alla legge di stabilità, e la mancanza di finanziamenti regionali e provinciali hanno portato la direzione all'eliminazione che il direttore Masarati e tutto lo staff, sperano temporanea, dei cartelloni *Lirica e concertistica* e *Altra Musica*, a fronte comunque dell'offerta musicale assai corposa fornita dalla stessa Fondazione durante l'Estate Musicale ed i vari concerti realizzati dalla Scuola di Musica della Fondazione, che comunque si tengono in teatro durante tutto l'anno.

<sup>80</sup> «Report Attività 2009-12 –Teatro» da: <http://www.fmsantacecilia.it/report.html>

## La Biglietteria

Tornando agli abbonamenti, una siffatta struttura della programmazione oltre ad essere accattivante per il pubblico dal punto di vista estetico ha tra cause principali la possibilità di permettere agli abbonati di scegliere anche un singolo abbonamento, ad esempio danza e balletto piuttosto che prosa.

Il prezzo degli abbonamenti varia dai 164,00 € per i sette spettacoli in platea nel primo settore del cartellone *prosa* ai 20,00 € per i quattro spettacoli della domenica pomeriggio con il cartellone *giovanissimi*.

Il Russolo riserva inoltre ai propri clienti un'ulteriore possibilità che, negli scorsi anni a partire dalla stagione 2010/11, ha visto un notevole successo la particolare formula de: *Il mio abbonamento*.

“Il mio abbonamento” prevede che, alcune settimane dopo l’inizio della campagna abbonamenti, che nella stagione 2012/13 si è tenuta dal 29 settembre, gli utenti possano, recandosi alla biglietteria del teatro, creare un proprio carnet di spettacoli scegliendo almeno 5 tra gli spettacoli (anche in cartelloni differenti, ad esclusione di giovanissimi e del il Porto del teatro) a prezzi vantaggiosi “permettendo così di vedere ciò che solo si desidera vedere”.

Tabella 39 Dati di vendita de: il mio abbonamento.

	2010/11	2011/12	2012/13
Abbonamenti	243	267	210*
Posti venduti	1192	1217	1163*

\*dati aggiornati a 20/12/12

Il Russolo ha saputo ben approcciarsi al suo pubblico attraverso la campagna abbonamenti. Oltre il 70% degli abbonati risiede nel comune di Portogruaro. Come ricordato da Davide Masarati, direttore Artistico, il teatro conta in questo momento circa seicento abbonati fidelizzati nei vari cartelloni con un'alta percentuale di rinnovi. Tuttavia a questo dato si affianca un sensibile e positivo *turn over* degli stessi con nuove entrate in aumento e un allargamento a utenze differenti.

Nella stagione in corso il numero delle riconferme di abbonamento è cresciuto del 4,7% portandosi a 376.

### Analisi degli abbonamenti

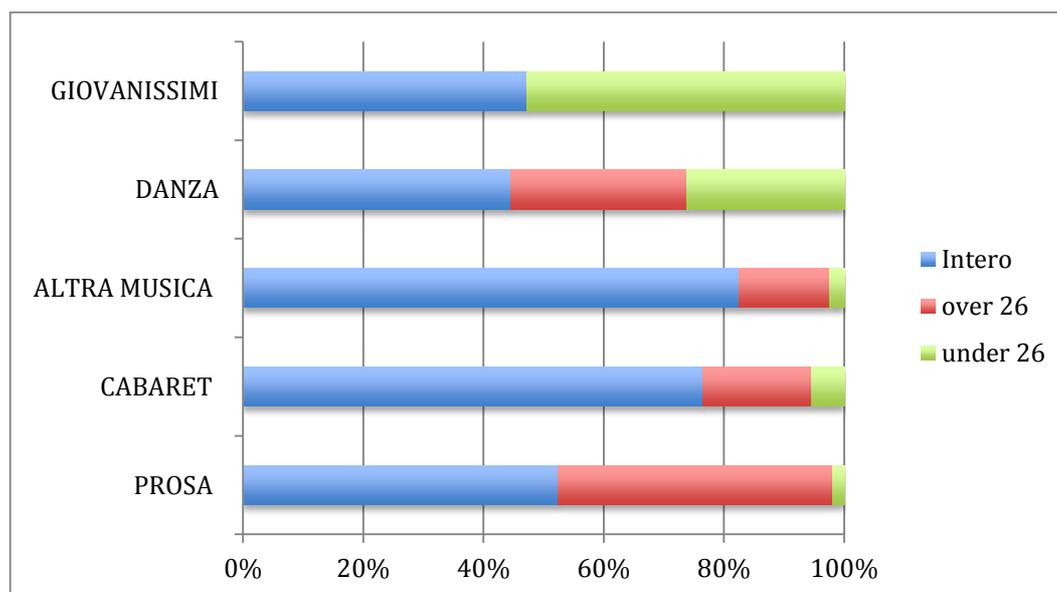
Gli abbonati sono gli utenti fidelizzati, lo “zoccolo duro” dei frequentatori del Russolo. Da soli pre-acquistano (entro il mese di novembre) quasi 5.000 posti pari al 60%<sup>81</sup> dell'intera dotazione della stagione (escluso il teatro scuola che non ha abbonamento). Questo consente di ridurre considerevolmente i costi per la promozione e la pubblicità cartacea.

Nella prima stagione il numero totale di abbonamenti venduti in teatro su cinque cartelloni è stato di 536.

**Tabella 40 Abbonamenti teatro Russolo, 2009/10**

<b>2009/10</b>	<b>Intero</b>	<b>Over 26</b>	<b>Under 26</b>	<b>Totale</b>	<b>% su capienza</b>
PROSA	110	96	4	210	48%
CABARET	114	27	8	149	34%
ALTRA MUSICA	33	6	1	40	9%
DANZA	29	19	17	65	15%
GIOVANISSIMI	34		38	72	16%

**Tabella 41 Abbonamenti teatro Russolo, 2009/10 Grafico**



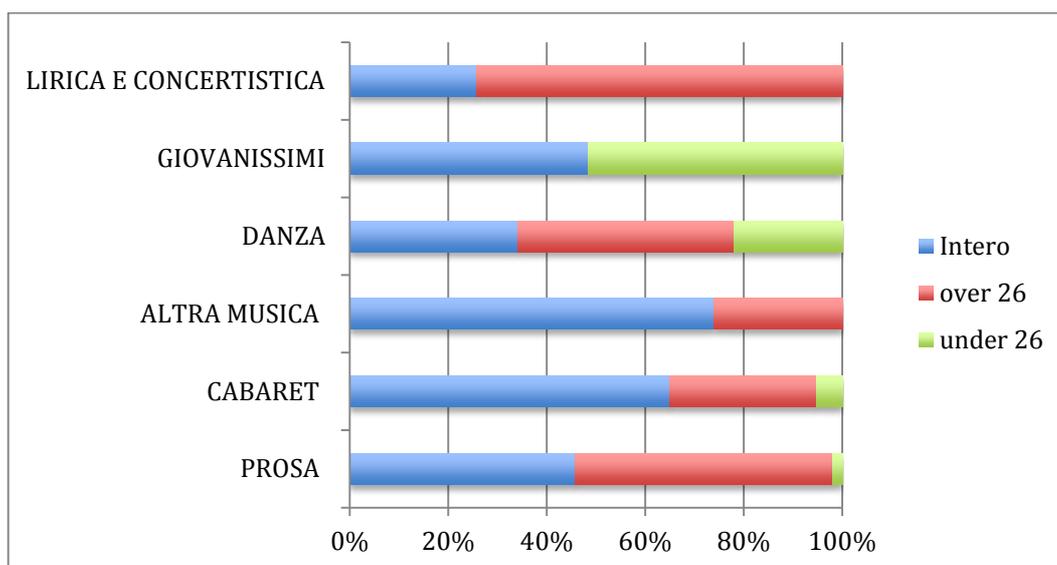
Nella seconda stagione il numero è salito, grazie all'inserimento in abbonamento di un nuovo cartellone, lirica e concertistica a 641 abbonamenti venduti ripartiti come segue:

<sup>81</sup> Dato complessivo degli abbonamenti e della formula “Il mio abbonamento”

**Tabella 42 Abbonamenti teatro Russolo, 2010/11**

<b>2010/2011</b>	<b>Intero</b>	<b>over 26</b>	<b>under 26</b>	<b>Totale</b>	<b>% su capienza</b>
PROSA	97	111	4	212	48%
CABARET	100	46	8	154	35%
ALTRA MUSICA	20	7	0	27	6%
DANZA	31	40	20	91	21%
GIOVANISSIMI	59	0	63	122	28%
LIRICA E CONCERTISTICA	9	26	0	35	8%

**Tabella 43 Abbonamenti teatro Russolo, 2010/11 Grafico**

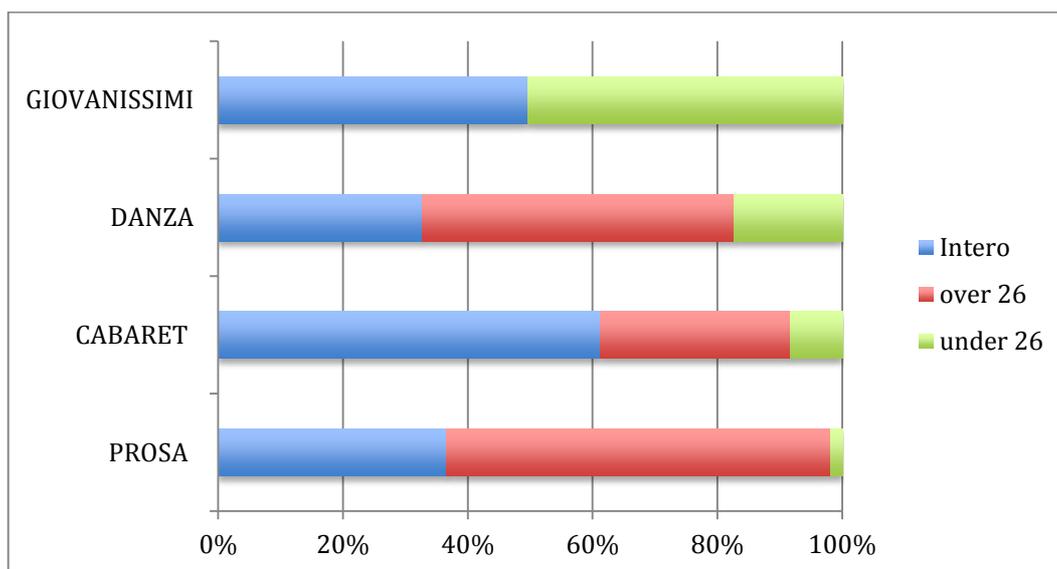


La scorsa stagione ha visto tuttavia un calo degli abbonamenti a 621 ma va evidenziato come rispetto al 2010/11 siano stati eliminati ben due cartelloni. Non erano, infatti, presenti Lirica e concertistica e Altra Musica. Confrontando i dati e volendo confrontare gli abbonamenti dei 4 cartelloni nella stagione 2010/11 infatti questi si attestavano a 492 evidenziando dunque un **aumento di oltre il 26%**.

**Tabella 44 Abbonamenti teatro Russolo, 2011/12**

<b>2011/2012</b>	<b>Intero</b>	<b>over 26</b>	<b>under 26</b>	<b>totale</b>	<b>% su capienza</b>
PROSA	79	133	4	216	49%
CABARET	111	55	15	181	41%
DANZA	34	52	18	104	24%
GIOVANISSIMI	59		60	119	27%

**Tabella 45 Abbonamenti teatro Russolo, 2011/12 Grafico**

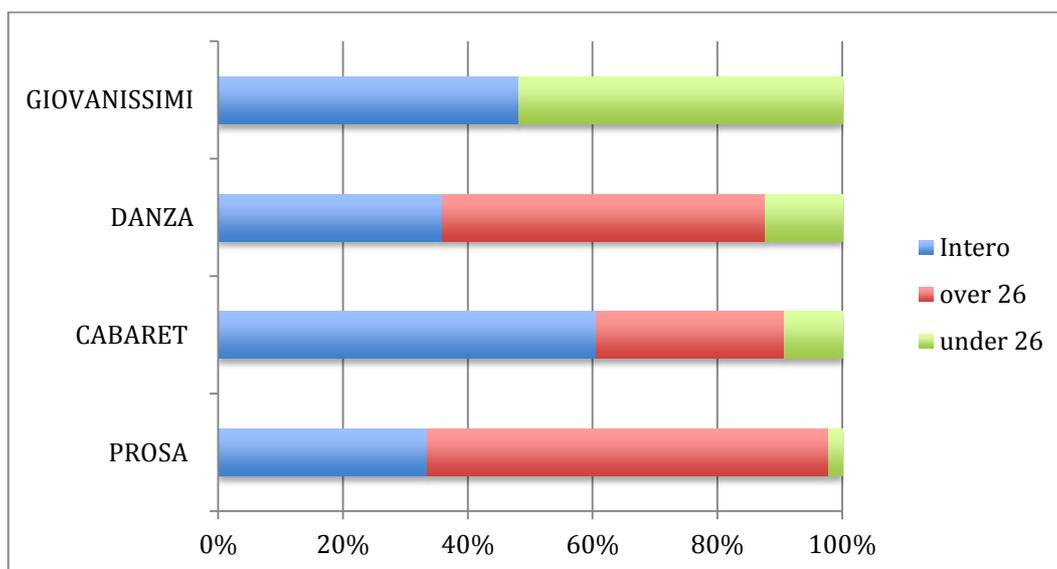


Nelle ultime stagioni si è assistito tuttavia ad un calo seppur leggero del numero di abbonamenti venduti anche se con una forte crescita per i Giovanissimi, passati da 72 a 168 abbonamenti, sintomo di un avvicinamento a teatro di un pubblico molto giovane e delle loro famiglie, probabilmente invogliato dai prezzi molto bassi di questo Cartellone dato sensibilmente diverso se si analizzano i singoli biglietti venduti.

**Tabella 46 Abbonamenti teatro Russolo, 2012/13**

<b>2012/2013</b>	<b>Intero</b>	<b>over 26</b>	<b>under 26</b>	<b>totale</b>	<b>% su capienza</b>
PROSA	64	123	4	210	48%
CABARET	91	45	14	149	34%
DANZA	32	46	11	40	9%
GIOVANISSIMI	81	0	87	65	15%

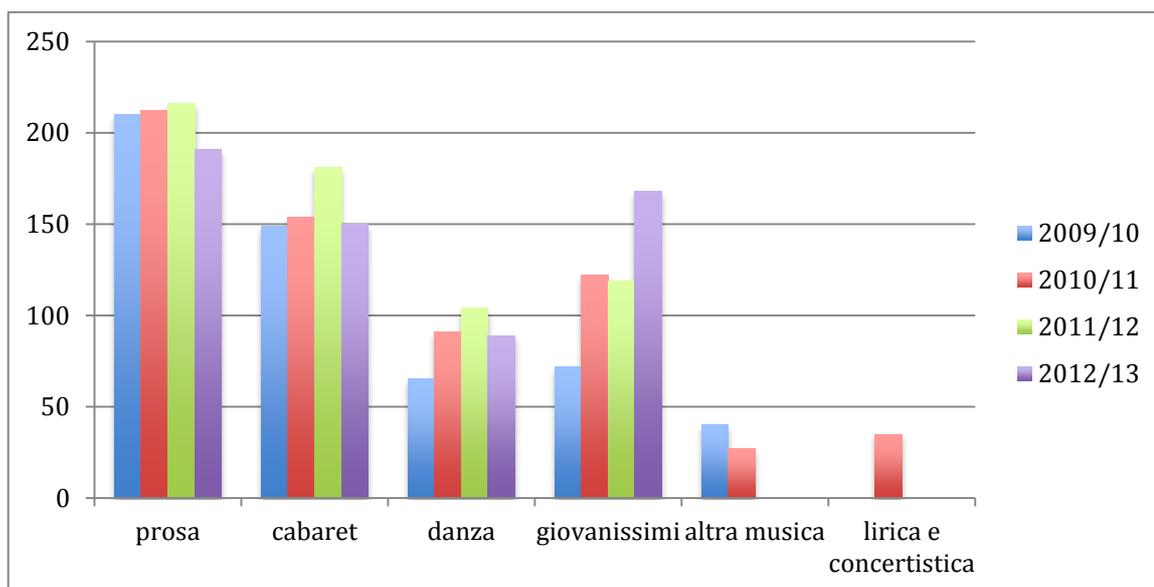
**Tabella 47 Abbonamenti teatro Russolo, 2012/13 Grafico**



**Tabella 48 Andamento degli abbonamenti nel corso degli anni di attività del Russolo.**

	<b>2009/10</b>	<b>2010/11</b>	<b>2011/12</b>	<b>2012/13</b>
<i>prosa</i>	210	212	216	191
<i>cabaret</i>	149	154	181	150
<i>danza</i>	65	91	104	89
<i>giovanissimi</i>	72	122	119	168
<i>altra musica</i>	40	27		
<i>lirica e concertistica</i>		35		
<i>totale</i>	536	641	620	598

Tabella 49 Grafico sull'andamento degli abbonamenti



Dai grafici sopra riportati indubbiamente si nota come la componente under26 risulti bassa se non addirittura nulla nel corso di tutte le stagioni per il cartellone prosa con soli 4 abbonamenti “costanti”.

Tale dato può trovare risposta in un altro progetto al quale il teatro Comunale Luigi Russolo ha aderito e che quest’anno è giunto alla sua decima edizione: Il Progetto Giovani a Teatro.

Tale progetto, finanziato dalla Fondazione di Venezia, prevede per i giovani under29, per gli insegnanti e, dall’anno scorso, anche a un genitore accompagnatore per i minorenni, residenti nella provincia di Venezia, la possibilità di acquistare biglietti, prenotandoli telefonicamente, al prezzo simbolico di € 2,50 a spettacolo, previa iscrizione con tessera gratuita all’iniziativa.

I teatri aderenti (anch’essi della provincia di Venezia) riservano un numero di posti per spettacolo all’iniziativa e coloro che hanno aderito, prenotando telefonicamente lo spettacolo ritirano il giorno stesso il biglietto presso la biglietteria del teatro. La Fondazione di Venezia, fornirà la differenza del biglietto pari a 10€ alla biglietteria del teatro.

#### *Presenze in teatro*

Per quanto concerne la presenza di pubblico nei singoli spettacoli, l’andamento, analizzando i dati attraverso il numero dei biglietti, è stato perlopiù costante nel corso delle stagioni attestandosi sempre sopra le 12mila presenze.

**Tabella 50 numero presenze Teatro Russolo ripartite per Cartellone.**

Cartelloni	2010/09	2010/11	2011/12
altra musica	898	616	np
giovanissimi	1650	1822	1776
scuola	4551	5335	5045
danza	956	1199	1127
cabaret	2155	1181	1676
prosa	2767	2911	2658
lirica	np	864	np
totale	12977	13928	12282
<b>Totale con cartelloni in comune</b>	<b>12079</b>	<b>12448</b>	<b>12282</b>

Tale dato tuttavia assume maggiore e notevole interesse se paragonato e raffrontato al numero di repliche degli spettacoli dei vari anni ottenendo così un indice sulla presenza media di pubblico per spettacolo.

**Tabella 51 numero presenze medie Teatro Russolo ripartite per Cartellone**

Cartelloni	2010/09	2010/11	2011/12
altra musica	299	205	np
giovanissimi	413	364	355
scuola	325	333	336
danza	319	400	376
cabaret	431	394	419
prosa	395	416	380
lirica	np	288	np
totale	363	342	373
<b>Totale con cartelloni in comune</b>	<b>376</b>	<b>381</b>	<b>373</b>

#### *Osservazioni*

Dalla tabella soprastante si evince come la presenza in teatro negli anni sia stata moderatamente altalenante ma compresa nell'ultimo anno tra i -58 posti medi negli spettacoli del cartellone giovanissimi e il + 57 nella danza con un calo medio rispetto all'anno di appena tre spettatori a spettacolo nel 2011/12. Tuttavia se analizziamo i dati totali, le presenze medie hanno subito un incremento dopo l'uscita dei cartelloni altra musica e lirica visto anche il loro "scarso successo" di presenze.

Interessante notare il dato anomalo dell'aumento esponenziale degli abbonamenti nel cartellone *giovanissimi*, passati da 72 a 119, e all'opposto nello stesso range temporale la riduzione da 413 a 355 spettatori medi per spettacolo.

#### **Il Teatro scuola**

Portogruaro punta molto nelle nuove generazioni e al coinvolgimento in teatro e che rappresentano il futuro del teatro, per questo il cartellone dedicato alla scuola è tra i principali nell'attività.

La stagione 2012/13 prevede 8 spettacoli nel cartellone scuola che a differenza degli altri, subiranno varie repliche in base alle richieste provenienti dalle scuole come nelle scorse edizioni.

Per quanto riguarda il progetto di “teatro scuola”, le presenze sono state notevoli sin dalla prima stagione impegnando la segreteria a inserire anche più spettacoli nella stessa mattinata. Per le prime due stagioni il numero è stato di 8 spettacoli con rispettivamente 14 e 15 repliche, mentre nel 2011/12 si è saliti a 16 repliche sempre con la formula di 8 spettacoli riconfermata anche per il 2012/13.

**Tabella 52 Andamento cartellone teatro scuola, Teatro Russolo fonte: elaborazione personale.**



A seguito viene riportata una tabella illustrante il totale delle presenze, il numero degli spettacoli in cartellone, delle recite totali e la media di spettatori per spettacolo.

Nel caso del *teatro scuola* è bene ricordare che non è sempre possibile riempire il teatro per esigenze di numero delle classi e organizzazione degli istituti.

**Tabella 53 dati del cartellone teatro scuola (fonte: elaborazione personale).**

	2009/10	2010/11	2011/12
Presenze totali	4946	5265	5163
Spettacoli	8	8	8
Recite	14	16	15
Media	353	329	344

Per quanto riguarda il pubblico giovanile, attenzione particolare dev'essere riservata alle presenze under26 in teatro.

**Tabella 54 dati presenza di under26 in teatro, (fonte: elaborazione personale).**

	2009/10	2010/11	2011/12
Presenze totali	796	829	869
% sul precedente		4,15%	4,83%

Da questi dati si evince come nel corso di tre anni gli under 26 in teatro (senza considerare il cartellone teatro scuola) siano **augmentati del 9,17%**. Tale dato risulta molto positivo per la staff del Russolo che vede nei giovani un investimento per il futuro.

Nella prossima stagione la Direzione Artistica ha deciso di inserire come novità uno dei tre spettacoli del cartellone *danza e balletto* non in orario serale ma bensì alle 17.00 di domenica 20 gennaio.

Come spiegato dal direttore Masarati tale scelta è intercorsa per permettere anche ad un pubblico più giovane, per esempio bambine delle elementari che studiano danza nelle numerose scuole del circondario di Portogruaro, di assistere a uno spettacolo di una compagnia prestigiosa come l'Aterballetto con *Alice nel paese delle meraviglie*. Così facendo si è colta l'opportunità di permettere a un pubblico nuovo di accedere in teatro per la prima volta.

Lo staff del Russolo nel corso delle tre stagioni concluse si è ritrovato ad affrontare la nascita di un teatro in una cittadina che non aveva un'attività teatrale da oltre cinquant'anni.

Per far ciò si è dovuto puntare moltissimo nella fidelizzazione degli spettatori attraverso oltre all'uso di pubblicità, anche l'organizzare di stagioni di altissimo livello con opere come, nel caso dell'apertura della stagione 2012/13, il *Macbeth* di Andrea de Rosa con Andrea Battiston, uno dei pochissimi debutti dello spettacolo che la direzione di Masarati è riuscita a portare dopo lunghe trattative con Arteven. Altri importanti nomi inoltre sono saliti sul palcoscenico del Russolo come Servillo con la *Trilogia della villeggiatura*, Gianrico Tedeschi con *Le ultime lune*, Alessandro Gassman con *Roman e il suo cucciolo*.

#### **La gestione delle risorse umane**

La gestione del Teatro Russolo, come già detto risulta, affidata alla Fondazione Musicale Santa Cecilia di cui dunque lo staff ne fa parte.

Lo staff è dipendente della Fondazione ed è impiegato in entrambe le attività. La struttura organizzativa è formata al vertice dalla Direzione divisa in Artistico Organizzativa e Amministrativa con rispettivamente il Maestro Davide Masarati e il dott. Federico Stival.

La segreteria artistico organizzativa è affidata alla dott.ssa Eliana Gruarin mentre la segreteria amministrativa vede impegnate Sandra Filoso e Noemi Fagotto. La gestione della Sala del teatro è affidata a Caterina Teoharov che si occupa anche della gestione delle maschere durante le aperture del teatro, quest'ultime occupate con contratto a chiamata. Mentre il responsabile della comunicazione Fabio Fiorellini Bernardis, i servizi di biglietteria sono affidati alla dott.ssa Alice Cengarle. Nell'organico è inoltre presente un macchinista, Flavio Blasigh.

La Fondazione è composta anche da altri membri ma responsabili della scuola di musica e della stagione musicale (direttore artistico estate musicale: M° Enrico Bronzi; direttore scuola musicale: M° Pagotto; segreteria Estate musicale, Anna Padovan e segreteria della Scuola di Musica, Daniele Barusso). Per la gestione amministrativa, Federico Stival, direttore, Sandra Filoso e Noemi Fagotto.

### **Dati di Bilancio**

Si riportano ora i due dati relativi al conto economico della Fondazione Musicale Santa Cecilia negli anni 2009 e 2010.

I dati sono complessivi sia dell'attività della Fondazione per la scuola di musica e le varie attività svolte anche durante l'estate sia per il Teatro.

Tabella 55 Conto economico FMSC (fonte: sito Comune di Portogruaro)

CONTO ECONOMICO		30/09/10	30/09/09
A)	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	407.292	438.120
5)	Altri ricavi e proventi:		
a)	<i>Altri ricavi e proventi</i>	656.091	521.595
b)	<i>Contributi in c/esercizio</i>	436.520	326.220
	5 TOTALE Altri ricavi e proventi	1.092.611	847.815
	<b>A TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.499.903</b>	<b>1.285.935</b>
B)	<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		
6)	Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	11.018	12.761
7)	Per servizi	1.086.221	1.074.354
8)	Per godimento di beni di terzi	91.308	88.316
9)	Per il personale:		
a)	<i>Salari e Stipendi</i>	161.480	141.838
b)	<i>Oneri sociali;</i>	36.563	34.635
c)	<i>Trattamento di fine rapporto</i>	12.705	10.230
	9 TOTALE per il personale	210.748	186.703
10)	Ammortamenti e svalutazioni:		
a)	<i>Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali</i>	28.336	28.887
b)	<i>Ammortamento delle immobilizzazioni materiali</i>	16.655	13.071
	10 TOTALE Ammortamenti e svalutazioni	44.991	41.958
11)	Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	4.068	1.836
12)	Accantonamenti per rischi	1.217	
14)	Oneri diversi di gestione	80.221	75.923
	<b>B TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.529.792</b>	<b>1.481.854</b>
	<b>A-B TOTALE DIFF TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>-29.889</b>	<b>-195.919</b>
C)	<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		
16)	Altri proventi finanz. (non da partecipaz.)		
d)	<i>Proventi fin. Diversi dai precedenti:</i>		
d4)	<i>Da altri</i>	191	1
	TOTALE Proventi finanz. Diversi dai precedenti	191	1
	16 TOTALE Altri proventi finanz. (non da partecipaz.)	191	1
17)	Interessi ed altri oneri Finanziari da:		
d)	<i>debiti vero banche</i>	9.390	7.149
f)	<i>altri debiti</i>	1.585	79
	17 TOTALE interessi e altri oneri fin.	10.975	7.228
	<b>15+16-17+-17bis TOTALE DIFF.</b>	<b>-10.784</b>	<b>-7.227</b>

**PROVENTI E ONERI FINANZIARI**

D)	<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
E)	<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>		
20)	Proventi Straordinari		
	<i>b) altri proventi straordinari</i>	35.078	6.897
	<b>TOTALE proventi straordinari</b>	<b>35.078</b>	<b>6.897</b>
21)	Oneri straordinari		
	<i>c) altri oneri straordinari</i>	11.878	5.030
	<b>TOTALE oneri straordinari</b>	<b>11.878</b>	<b>5.030</b>
	<b>20-21 TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE</b>	<b>23.200</b>	<b>1.867</b>
	A-B+-C+-D+-E Totale Risultato prima delle Imposte	<b>-17.473</b>	<b>-201.279</b>
22)	Imposte reddito esercizio, correnti, differite, anticipate		
	<i>a) Imposte correnti</i>	24.104	20.000
	<b>22 TOTALE Imposte reddito esercizio, correnti, differite, anticipate</b>	<b>24.104</b>	<b>20.000</b>
23)	<b>Utile (perdite) dell'esercizio*</b>	<b>-41.577</b>	<b>-221.279</b>

\*disavanzi coperti integralmente dall'amministrazione comunale

**Tabella 56 Conto economico Riclassificato (valore aggiunto) FMSC (fonte: Elaborazione personale da Conto Economico FMSC)**

<b>CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO (valore aggiunto)</b>		<b>30/09/10</b>	<b>30/09/09</b>
A) 1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	407.292	438.120
B) 6)	Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	11.018	12.761
B) 7)	Per servizi	1.086.221	1.074.354
B) 8)	Per godimento di beni di terzi	91.308	88.316
B) 11)	Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	4.068	1.836
<b>Valore aggiunto</b>		<b>-785.323</b>	<b>-739.147</b>
B) 9)	Per il personale:		
a)	<i>Salari e Stipendi</i>	161.480	141.838
b)	<i>Oneri sociali;</i>	36.563	34.635
c)	<i>Trattamento di fine rapporto</i>	12.705	10.230
9 TOTALE per il personale		210.748	186.703
<b>Margine operativo lordo</b>		<b>-996.071</b>	<b>-925.850</b>
B) 10)	Ammortamenti e svalutazioni:		
a)	<i>Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali</i>	28.336	28.887
b)	<i>Ammortamento delle immobilizzazioni materiali</i>	16.655	13.071
10 TOTALE Ammortamenti e svalutazioni		44.991	41.958
B) 12)	Accantonamenti per rischi	1.217	
<b>Risultato operativo</b>		<b>-1.042.279</b>	<b>-967.808</b>
A) 5)	Altri ricavi e proventi:		
a)	<i>Altri ricavi e proventi</i>	656.091	521.595
b)	<i>Contributi in c/esercizio</i>	436.520	326.220
5 TOTALE Altri ricavi e proventi		1.092.611	847.815
b) 14)	Oneri diversi di gestione	80.221	75.923
c)	15+16-17+-17bis TOTALE DIFF. PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-10.784	-7.227
D)			
<b>Risultato della gestione ordinaria</b>		<b>-40.673</b>	<b>-203.143</b>
E)	<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>		
20)	Proventi Straordinari		
b)	<i>altri proventi straordinari</i>	35.078	6.897
TOTALE proventi straordinari		35.078	6.897
21)	Oneri straordinari		
c)	<i>altri oneri straordinari</i>	11.878	5.030
TOTALE oneri straordinari		11.878	5.030
20-21 TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE		23.200	1.867

	<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>-17.473</b>	<b>-201.276</b>
22)	Imposte redd.eserc., correnti, differite, anticipate		
a)	<i>Imposte correnti</i>	24.104	20.000
	22 TOTALE Imposte redd.eserc., correnti, differite, anticipate	24.104	20.000
	<b>Risultato netto</b>	<b>-41.577</b>	<b>-221.276</b>

### Analisi e valutazione dell'efficienza di gestione

Tra i punti di forza di questo *nuovo Teatro* giunto alla sua quarta stagione, seppur non senza difficoltà nel reperimento delle sempre scarse risorse, può esser individuato, come riconosciuto anche dal direttore di Arteven Pierluca Donin, in una sorta di «alchimia tra l'amministrazione comunale di Portogruaro, la squadra di lavoro e la figura di Davide» che si è istaurata tra questi tre ed Arteven.

Il teatro di Portogruaro, infatti, ha potuto far affidamento su una struttura culturale, la Fondazione Santa Cecilia già avviata e da molto presente in città. Uno staff preparato e competente assieme ad una comprovata direzione artistica e un'amministrazione Comunale che crede in tale progetto hanno fatto il resto.

Come ricordato dal Sindaco Bertoncello, vi è stato nel corso dell'estate (2011) un ampio dibattito interno sul fatto se continuare a credere e investire sul Teatro impiegando anche importanti risorse (circa il 50% delle risorse è proveniente dal comune) vista l'assenza del contributo regionale e provinciale, ma l'amministrazione ha voluto impegnarsi in questo campo scommettendo per il futuro. La città di Portogruaro ha deciso di vedere, in questo periodo di crisi economica, nel teatro un antidoto alla crisi della persona, come sottolineato dal dott. Donin nel corso della conferenza stampa del 17 Settembre 2012, attraverso un riunirsi, un pensare e uno stare assieme *attivi*. Un teatro visto come luogo di cultura e che nel mondo d'oggi mantiene quell'alone di pulizia, un luogo ricco di positive suggestioni.

Tabella 57 SWOT Analysis del Teatro Comunale Luigi Russolo

<p><b><u>Strength</u></b> (<i>forza</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cartellone conosciuto con nomi di richiamo;</li> <li>▪ Presenza di una Fondazione conosciuta in città e da sempre impegnata in ambito culturale;</li> <li>▪ Qualità architettoniche della sala;</li> <li>▪ Buon palcoscenico;</li> <li>▪ Presenza di un proprio direttore artistico;</li> <li>▪ Rapporto con il pubblico giovanile</li> <li>▪ Mio abbonamento;</li> </ul>	<p><b><u>Weakness</u></b> (<i>debolezza</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numero di posti attualmente troppo basso;</li> <li>▪ Incertezza su possibilità future;</li> <li>▪ Edificio non ancora completata</li> </ul>
<p><b><u>Opportunity</u></b> (<i>opportunità</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maggiore collaborazione con le scuole;</li> <li>▪ Aumento di pubblico con l'apertura della galleria;</li> <li>▪ Collaborazione e possibile gestione di altri teatri creando una <i>rete</i> (prospettiva apertura teatro di San Donà);</li> <li>▪ Aumento della collaborazione con la FMSC;</li> <li>▪ Aumento della percentuale del numero di abbonati specialmente di alcuni cartelloni</li> </ul>	<p><b><u>Theat</u></b> (<i>minacce</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teatro Verdi - Pordenone;</li> <li>▪ Teatro Pascutto – San Stino;</li> <li>▪ Futuro Teatro di San Donà;</li> <li>▪ Taglio fondi e possibilità ulteriore riduzione del cartellone;</li> </ul>

## Treviso, Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.

Il caso Cassamarca e Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. è un caso unico nel suo genere.

La Fondazione Cassamarca è una Fondazione Bancaria sorta a seguito della Legge Amato n. 218 per la ristrutturazione degli Istituti di Credito di diritto pubblico nel 1990. Tale riforma mirava a distinguere le funzioni di credito da quelle sociali, di norma perseguite da questa tipologia d'istituti. Nel corso degli anni novanta seguirono altre leggi che portarono progressivamente le Fondazioni a un sempre maggior grado di autonomia dalle banche facendole diventare soggetti giuridici privati e dando ad esse libertà di identificazione del settore da sovvenzionare. Per quanto attiene la Fondazione Cassamarca essa risulta essere «la continuazione della Cassa di Risparmio della Marca Trvigiana, istituita su iniziativa del Monte di Pietà di Treviso»<sup>82</sup> a seguito della legge Amato dunque venne da essa «scorporata l'azienda bancaria per apportarla alla società conferitaria "CASSAMARCA, Cassa di Risparmio della Marca Trivigiana SPA"»<sup>83</sup>.

Molti sono gli interventi individuati dalla fondazione: ricerca scientifica, istruzione, sanità, arte, conservazione e valorizzazione dei beni culturali ed ambientali, etc. Tra le Attività e Progetti in cui è impegnata la fondazione vi è tra quelle appena citate anche un progetto Teatrale; «l'iniziativa è partita come supplenza rispetto al Comune che, chiuso il Teatro Comunale per lavori nel 1998, aveva in sostanza azzerato l'attività teatrale»<sup>84</sup>.

La Fondazione Cassamarca, applicando le indicazioni del Legislatore per quanto attiene la costituzione di società strumentali, incaricate di seguire alcuni settori specifici d'intervento considerati rilevanti, ha costituito una società denominata Teatri Spa per gestire, promuovere e sviluppare le attività teatrali e musicali nella Marca Trevigiana, e per promuovere e sviluppare una cultura musicale e teatrale nel territorio. L'impegno di Fondazione Cassamarca a favore dell'attività di spettacolo è stato notevole sia per la quantità che per la qualità delle proposte offerte in tutte le diverse sedi teatrali.<sup>85</sup>

La Teatri spa fu istituita per gestire, infatti, non un'unica sala ma oltre al Comunale di Treviso anche il Teatro Eden, Il Teatro Sociale di Treviso, il Teatro Leonardo da Ponte di Vittorio Veneto, il Teatro Careni di Pieve di Soligo ed una villa che ospita progetti di formazione in campo musicale: Villa Ca' Zenobio.

«Questa scelta ha portato alla definizione di un assetto molto particolare del sistema teatrale provinciale -oltre che teatrale anche musicale e di formazione rendendoli- [...] pressoché

---

<sup>82</sup> *La Storia*, da <http://www.fondazioneecassamarca.it>

<sup>83</sup> *Ibidem*

<sup>84</sup> Mimma Gallina, *il Teatro Possibile; Linee organizzative e Tendenze del teatro Italiano*, Milano, Franco Angeli 2005, p. 180.

<sup>85</sup> *Attività e Progetti, Progetto Teatrale*, da <http://www.fondazioneecassamarca.it>

indipendenti dell'intervento dell'amministrazione pubblica»<sup>86</sup>. Negli scorsi anni i teatri furono dunque collegati in una rete organizzativa risultato della gestione di un'unica società: «La Teatri spa». Tale società di diritto privato, fu costituita, come società strumentale della Fondazione Cassamarca quasi 13 anni fa, il 3 Marzo del 2000 con lo scopo di promuovere e sviluppare le attività teatrali e musicali della Marca e di gestire le sale teatrali proprie (Eden, Voci, da Ponte, Sociale) o in concessione (Comunale).

Nel 2010 a seguito di numerosi tagli e del perdurare della riduzione dei dividendi riconosciuti da Unicredit, gruppo di cui la Fondazione è socio, la Fondazione Cassamarca ha deciso, in un'ampia manovra di razionalizzazione dei costi, di fondere alcune società strumentali della fondazione Cassamarca, tra cui anche la Teatri S.p.A., in un'unica società denominata Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.

### La fusione

La fusione della Teatri S.p.A. con la Umanesimo Latino S.p.A., come riportato nel bilancio consuntivo 2010 della Fondazione, si è operata al fine di permettere una più efficiente ed economica conduzione delle attività assegnate alle due società strumentali. Ciò è stato possibile anche in virtù del fatto che le due società ricevevano indirizzi di gestione e gestivano strutture per attività in parte assimilabili, contigue e complementari, relativamente alle quali l'integrazione di competenze e di strutture può risultare più efficiente rispetto all'impostazione specializzata.

Dal progetto di fusione si riporta quanto segue:

Alla base dell'integrazione tra le due strutture vi è l'opportunità di rendere più efficiente ed economica la conduzione delle attività assegnate alle due società strumentali, anche in considerazione del fatto che esse ricevono indirizzi di gestione e gestiscono strutture per attività in parte assimilabili o contigue o complementari, relativamente alle quali l'integrazione di competenze e di strutture può risultare efficiente rispetto all'attuale impostazione specializzata.<sup>87</sup>

Tale nuova Società è chiamata a svolgere dunque una serie di attività atte «alla promozione, all'organizzazione, alla progettazione, alla realizzazione e alla gestione di progetti, corsi, Mastercampus e attività di formazione professionale, relativi all'attività teatrale ed artistica in genere, di mostre ed attività culturali nelle aree di intervento della Fondazione Cassamarca»<sup>88</sup>. Oltre a ciò la nuova società si occuperà anche della gestione di progetti universitari e dello svolgimento d'iniziativa che contribuiscono alla conoscenza e allo sviluppo delle realtà e delle

---

<sup>86</sup> Gallina, *il Teatro Possibile*, cit., p. 181.

<sup>87</sup> Progetto di Fusione, Allegato A del Verbale di assemblea straordinaria (21 Luglio 2011), Repertorio n.74424, Raccolta n.25026, p. 3.

<sup>88</sup> Fondazione Cassamarca, Bilancio Consuntivo e di Missione al 31 dicembre 2010, p.19.

attività sia universitarie, sia didattiche che edilizie, oltre a promuovere e sostenere lo studio e la ricerca delle proposte, in Italia all'estero, sul tema dell'Umanesimo Latino.

La società Teatro e Umanesimo Latino tuttavia, pur essendo una società per azioni, non pratica la ripartizione interna degli utili ma opera come istituto no-profit reinvestendoli nella gestione e permettendo così di ottenere un finanziamento da parte del Ministero come vedremo in seguito.

### **Gli spazi teatrali della teatri spa**

La Teatri spa gestiva e possedeva negli scorsi anni numerosi Teatri dell'area trevigiana tra questi:

- il teatro "Lorenzo da Ponte" di Vittorio Veneto
- il teatro "Sociale" di Treviso
- il teatro "delle Voci"
- il Teatro "Carenì" di Pieve di Soligo

A oggi, a seguito dei tagli la Teatri Spa, ha in alcuni casi abbandonato la gestione e, nei casi di proprietà, venduto l'edificio in questione. A scopo storico vengono di seguito elencati e descritti i quattro Teatri che non fanno più capo alla Teatri e Umanesimo Latino S.p.A., ma che negli scorsi anni erano gestiti dalla società strumentale della Fondazione Cassamarca, e in molti casi ristrutturati dalla stessa.

### **Teatro "Lorenzo Da Ponte" - Vittorio Veneto**

Come riportato nel Bilancio consuntivo del 19°anno d'esercizio della Fondazione, dal 17 dicembre 2010 è stata siglata una convenzione per la gestione tra la Fondazione Cassamarca ed il Comune di Vittorio Veneto, al fine di valorizzare e incrementare l'uso del Teatro da Ponte, per un triennio.

«La Fondazione ha mantenuto l'uso parziale della struttura attraverso la società Teatri e Umanesimo Latino S.p.A., la quale concorderà con il Comune di Vittorio Veneto la realizzazione di un calendario teatrale e musicale, anche se in forma ridotta»<sup>89</sup>.

Il teatro, simbolo della città di Vittorio Veneto, fu inaugurato nel 1879 ma, dopo un primo successo, iniziò un declino che si acuì durante il primo conflitto mondiale aggravandosi e raggiungendo il culmine negli anni 20.

---

<sup>89</sup> Ivi, p.37.



Figura 7 Il Teatro Da Ponte di Vittorio Veneto

Restaurato nel 1925, a seguito della morte dell'ultimo dei fondatori, il teatro passò nel 1938 di proprietà del Comune il quale lo cedette a un privato negli anni 50 che ne fece un cinema: Cinema Teatro Rossini, fino al 1992 anno della chiusura<sup>90</sup>.

L'edificio fu acquistato nel 1999, attraverso la Società Civibus S.p.A.<sup>91</sup>, con l'intento di riportarlo all'originaria funzione e riscoprirne l'antico prestigio.

La Fondazione ha affidato il teatro in concessione gratuita al Comune di Vittorio Veneto che autonomamente ne gestisce a tutt'oggi la struttura.

Come visibile nella tabella sottostante, elaborata da alcuni bilanci della Fondazione Cassamarca, l'attività della Teatri S.p.A. al "da Ponte" s'è conclusa nel 2009

Tabella 58 Attività teatro "Lorenzo da Ponte" (fonte: elaborazione personale da Bilancio Consuntivo e di missione 2007/2011)

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Concerti</b>	7	6	3		
<b>Danza</b>	5	6	3		
<b>Prosa</b>	7	5	5		
<b>La scuola a Teatro</b>	3	3	4		
<b>Giornate di utilizzo tot.</b>	61	99	35		

L'edificio

Il da Ponte sorge in piazza Minucci ed è costituito da una pianta a ferro di cavallo con una capienza totale di «circa 650 posti, di cui 300 in platea, 150 in galleria e 200 nel loggione»<sup>92</sup>.

<sup>90</sup> Angelo Curtolo, *Reti teatrali: il caso Teatri spa*, in *Evoluzione manageriale delle Organizzazioni Artistico-Culturali, La creazione del valore tra conoscenze globali e locali* a cura di R. Grandinetti, A. Moretti, Milano, Franco Angeli 2004, p. 289.

<sup>91</sup> Società strumentale della Fondazione Cassamarca.

<sup>92</sup> *Patrimonio Immobiliare, Immobili di proprietà, Teatro L. da Ponte*, da <http://www.fondazionecassamarca.it>

Il Palcoscenico posto a 60 cm dalla platea, senza pendenza, ha una dimensione di 15,80 metri di larghezza per una profondità di 10,30 metri ed un'altezza di undici. Il boccascena è largo 12,6 metri con un'altezza 7 metri e un proscenio di 0.60 metri.

Il numero di camerini, provvisti di doccia e servizi igienici, è di otto. La sala ha una cabina di regia audio luci e lo scarico in palcoscenico, ha dimensioni di 2,40 per 2 metri d'altezza.

### **Teatro "Sociale" - Treviso**

Il teatro Sociale fu acquistato, nel luglio 2000, dalla Diocesi di Treviso. Situato nel centro storico di Treviso era conosciuto come "Cinema Teatro Ariston". «Il Teatro-Cinema, pur funzionante, ma abbastanza vetusto nella struttura, è stato oggetto di una manutenzione straordinaria per restituire alla città uno storico luogo d'incontro e di cultura»<sup>93</sup>.

Il Teatro, affidato alla Teatri spa, come si può leggere nel Bilancio 2010 e anche nel 2011 «potrebbe essere oggetto di una futura dismissione poiché l'attività svolta nella struttura ha trovato una più ottimale collocazione presso il Teatro Eden, situato nelle immediate vicinanze»<sup>94</sup>.

Nel giugno del 2012 il teatro Sociale è stato venduto per una somma di poco inferiore al milione e quattrocento mila euro ad una «una società immobiliare che trasformerà il contenitore di via Garbizza in garage funzionale al centro storico, per residenti o per altri fruitori temporanei»<sup>95</sup>.

**Tabella 59 Attività teatro "Sociale" (fonte: elaborazione personale da Bilanci0 Consuntivo e di missione 2007/2011)**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>La scuola a Teatro</b>	47	37			
<b>Giornate di utilizzo tot.</b>	143	88			

### **Teatro "delle Voci" - Treviso**

Come il Teatro Sociale anche il "delle Voci" venne acquistato dalla Diocesi di Treviso, nel 2000. Il teatro, riaperto al pubblico nel 2003 dopo un progetto di restauro ispirato ai teatri d'avanguardia europei, è destinato a laboratorio sperimentale per il teatro, la musica, la danza e per registrazioni musicali soprattutto grazie alla perfetta insonorizzazione dell'edificio. Grazie alla sua struttura dotata di pareti mobili, che permettono la suddivisione dello spazio in due distinte aree, offre la possibilità di usi contemporanei distinti. Negli scorsi anni, era in fase di studio una collaborazione che consentisse di ottimizzare l'utilizzo del bene anche in termini di costi/benefici.

<sup>93</sup> *Patrimonio Immobiliare, Immobili di proprietà, Teatro Sociale*, da <http://www.fondazioneecassamarca.it>

<sup>94</sup> Fondazione Cassamarca, Bilancio Consuntivo e di Missione al 31 Dicembre 2011, p.36.

<sup>95</sup> *Venduto l'ex Ariston a Fondazione 1,4 milioni*, «la Tribuna di Treviso», 20 Giugno 2012.

Attualmente la Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. non ha più in gestione il “delle Voci” che è stato riconsegnato dalla Fondazione Cassamarca.

**Tabella 60 Attività teatro “delle voci” (fonte: elaborazione personale da Bilancio Consuntivo e di missione 2007/2011)**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Concerti</b>	2	5	Attività		
<b>Danza</b>	5	4	di		
<b>Prosa</b>	4	5	Formazione		
<b>Giornate di utilizzo tot.</b>	76	91	446		
<b>Att. Osp. Sogg. Terzi</b>			207		

L’edificio

Il teatro ha una capienza piuttosto ridotta, raggiungendo, infatti, i soli 150 posti a sedere.

Lo spazio scenico ha una dimensione di 11 metri di larghezza, 18.80 di profondità e 8,5 di altezza e, come già detto, è divisibile in due sale mediante una parete mobile elettrica. Lo scarico possibile nella “sala 2” è accessibile da via tre Venezie ed ha una bocca di 2.10 per 2.10 metri. I camerini sono tre con tre docce e tre servizi igienici.

Il teatro è fornito di: sala regia recording, sala regia master, sala regia audio luci e stage room.

#### **Teatro “Carenì” – Pieve di Soligo**

Il teatro Carenì, ha una sala particolarmente funzionale alla prosa e concertistica.

Costruito nel 1910, alla fine degli anni ’90 era ormai fatiscente e richiedeva una radicale ristrutturazione «per provvedere alle [...] necessarie – operazioni - per la messa a norma, oltre che per modificare e ampliare gli spazi destinati al pubblico e agli artisti»<sup>96</sup>.



**Figura 8 Il Teatro Carenì di Pieve di Soligo**

La fondazione ha anche in questo caso sostenuto gran parte dei costi di ristrutturazione e garantiva parte della programmazione degli spettacoli.

<sup>96</sup> Curtolo, *Reti teatrali*, cit., p. 289.

Di seguito dei problemi economici la Fondazione ha abbandonato la gestione del teatro di Pieve di Soligo

**Tabella 61 Attività teatro Careni (fonte: elaborazione personale da Bilancio Consuntivo e di missione 2007/2011)**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Concerti</b>	2	2	2	1	2
<b>Danza</b>	5	4	3	3	3
<b>Prosa</b>	8	4	3	3	3
<b>Domeniche a teatro</b>	4	4	4	4	4
<b>La scuola a Teatro</b>	4	4	4	-	-
<b>Giornate di utilizzo tot.</b>				311	361
<b>Giornate di utilizzo Teatri spa</b>				147	217

L'edificio

Il teatro Careni è ubicato in via Marconi a Pieve di Soligo ed ha una capienza di 429 posti a sedere suddivisi in platea 277 e 144 in galleria. Il palco ha una pendenza del 4 % con una dimensione di 12 metri di larghezza per 9,30 di profondità e 7,80 metri in ribalta. Il boccascena è largo 10,2 ed ha un'altezza di 5,88 metri. Il proscenio è molto stretto, solamente 30 centimetri e il palco è posto a un metro d'altezza dalla platea. L'accesso per il carico scarico in palcoscenico è presente ed ha una dimensione di tre metri sia in altezza sia in larghezza.

In teatro non è presente la fossa per l'orchestra e sono presenti quattro camerini dotati di docce e servizi.

### **Gli spazi teatrali ora gestiti**

Per la stagione 2012/13 la Teatri e Umanesimo Latino ha ridotto la sua attività nei due teatri principali della città di Treviso il Teatro Comunale Mario Del Monaco e il Teatro Eden.

### **Teatro Comunale Mario del Monaco – Treviso**



Il Teatro Comunale Mario del Monaco di Treviso è da sempre un importante elemento della città. Costruito nel 1692, il teatro subì un incendio e il rifacimento nel 1869 che portò alla struttura che si presenta oggi.

Le dimensioni della sala, con i comodi palchi con antipalco e il soffitto sospeso senza appoggi sulla balaustra del loggione, le sue qualità acustiche, l'articolazione delle scale

nel foyer, ne fanno un piccolo gioiello di qualità dello spazio architettonico come pochi altri.<sup>97</sup>

Chiuso nel 1988 dopo una gestione che durava dal 1971 da parte dell'Ente Teatro Comunale di Treviso, il Comunale era ai sensi della legge 800 del 1967<sup>98</sup> uno dei ventiquattro Teatri Italiani di Tradizione.

La Fondazione Cassamarca in accordo con il Comune scelse di assumersi il compito di ridare alla città uno tra i più significativi edifici pubblici impegnandosi di tutelare il bene storico. Il tutto mantenendo ben presente la forte tradizione che lo caratterizzava vista l'ospitalità nei secoli passati di personalità della musica e prosa internazionali, cercando di riportarlo allo status di «“casa madre” dello spettacolo e cultura trevigiana»<sup>99</sup>.



Figura 9 Il teatro Comunale del Monaco di Treviso

L'inaugurazione del nuovo teatro avvenne il 15 novembre del 2003 con un concerto della londinese “Royal Philharmonic Orchestra”.

---

<sup>97</sup> *Patrimonio Immobiliare, Immobili di proprietà, Teatro Comunale*, da <http://www.fondazioneccassamarca.it>

<sup>98</sup> *Legge 800/1967, Art. 28 - Teatri di tradizione e istituzioni concertistico-orchestrale*. «Sono riconosciuti «teatri di tradizione»: Petruzzelli di Bari, Grande di Brescia, Massimo Bellini di Catania, Sociale di Como, Ponchielli di Cremona, Comunale di Ferrara, Sociale di Mantova, Comunale di Modena, Coccia di Novara, Regio di Parma, Municipale di Piacenza, Verdi di Pisa, Municipale di Reggio Emilia, Sociale di Rovigo, Comunale di Treviso, nonché il Comitato Estate Livornese di Livorno e l'Ente Concerti Sassari di Sassari. Sono riconosciute istituzioni concertistico-orchestrale: Haydn di Bolzano e Trento, AIDEM di Firenze, Angelicum di Milano, Pomeriggio Musicale di Milano, Sinfonica Siciliana di Palermo, Sinfonica di San Remo. I teatri di tradizione e le istituzioni concertistico-orchestrale hanno il compito di promuovere, agevolare e coordinare attività musicali che si svolgano nel territorio delle rispettive Province. Il Ministro per il turismo e per lo spettacolo, sentita la Commissione centrale per la musica, può con proprio decreto, riconoscere la qualifica di «teatro di tradizione» a teatri che dimostrino di aver dato particolare impulso alle locali tradizioni artistiche e musicali e la qualifica d'istituzione concertistico-orchestrale alle istituzioni con complessi stabili o semistabili a carattere professionale che svolgono annualmente almeno cinque mesi di attività.

<sup>99</sup> *Patrimonio Immobiliare, Immobili di proprietà, Teatro Comunale*, da <http://www.fondazioneccassamarca.it>

A tutt'oggi il teatro Comunale è affidato in Convenzione per la durata di trent'anni alla Teatri S.p.A.

**Tabella 62 Attività teatro "Comunale" (fonte: elaborazione personale da Bilancio Consuntivo e di missione 2007/2011)**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Concerti</b>	11	11	14	9	10
<b>Danza</b>	6	7	5	6	6
<b>Prosa</b>	40	40	31	30	36
<b>Opera</b>	11	11	4	12	12
<b>Giornate di utilizzo tot.</b>	225	183	218	161	196

#### L'edificio

Il Del Monaco posto in Corso del Popolo, 31, nel centro della città di Treviso ha una capienza di 650 posti a sedere suddivisi in platea e palchi. La platea conta 200 posti a sedere, che si riducono a 152 nel corso della stagione lirica, mentre il numero di spettatori ospitabili nei palchi resta fisso a 450.

La sala di regia è posta nel IV ordine di palchi ed ha una vetrata apribile.

Il palcoscenico ha una pendenza ottimale del 3,5% e una lunghezza di poco meno di venti metri e un'altezza di tredici. Il boccascena di 11,32 metri ha un'altezza di 8,76 metri e posto a 1,18 metri d'altezza. Il proscenio è di un metro e il sipario elettrico è a velocità variabile.

La fossa dell'orchestra ha una profondità di 6,8 metri una larghezza di 12 e un'altezza di 2,20 metri sotto il proscenio.

Lo scarico è in palcoscenico con una bocca di 2,28 per 3,10 metri.

Il numero totale di camerini è di 11 con lavandino, servizi igienici e docce. È inoltre presente come attrezzatura un asse aspirante con ferro da stiro, lavatrice e asciugatrice.

Tabella 63 scheda tecnica: Teatro Comunale del Monaco

	<b>Del Monaco</b>
<b>Posti a sedere</b>	650
<b>Palcoscenico:</b>	
<i>Profondità</i>	<i>13.38</i>
<i>Larghezza</i>	<i>19.67</i>
<i>Altezza</i>	<i>13.70</i>
<i>Boccascena</i>	<i>11.32 x 8.76</i>
<i>Pendenza</i>	<i>3.5%</i>
<b>Camerini</b>	11
<b>Docce</b>	11
<b>Carico Scarico</b>	Sì
<b>Cabina di Regia</b>	Sì

*Teatro "Eden" – Treviso*



Il Teatro con una capienza di 449 posti è un importante e raro esempio di stile liberty in Veneto. Situato all'interno del quartiere Eden, fu inaugurato nel 1911. La Fondazione Cassamarca stipulò una convenzione con il Comune di Treviso per il restauro e la riqualificazione del Teatro, utilizzato dal comune come deposito/garage, per acquistarne, nel 2002, la proprietà. Riaperto il «23 dicembre 1999, il Teatro Eden ha riacquisito, dopo anni di abbandono, la dignità di luogo di cultura e di spettacolo»<sup>100</sup>. Fino all'apertura del più importante Teatro Comunale, l'Eden veniva utilizzato come principale luogo di offerta teatrale nel territorio trevigiano.

<sup>100</sup> *Patrimonio Immobiliare, Immobili di proprietà, Teatro Eden*, da <http://www.fondazioneccassamarca.it>

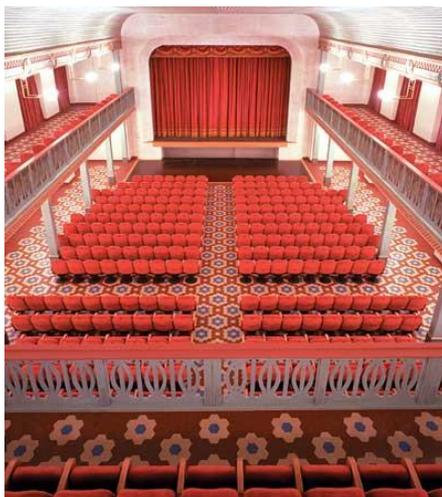


Figura 10 Il teatro Eden di Treviso

Attualmente il Teatro comprensivo di foyer e bar accoglie manifestazioni musicali e spettacoli teatrali di prestigio internazionale. L'Eden ha un «palcoscenico di 184 metri, e risulta dotato delle più moderne tecnologie, con sottopalco ed una fossa per l'orchestra che può ospitare fino a 40 elementi»<sup>101</sup>.

Tabella 64 Attività teatro "Eden" (fonte: elaborazione personale da Bilancio Consuntivo e di missione 2007/2011)

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Musica jazz</b>	7	6	5	5	6
<b>La scuola a teatro</b>	-	17	36	37	35
<b>Lezione a Teatro</b>	14	-	7		
<b>Giornate di utilizzo</b>	93	99	149	142	143

#### L'edificio

Il teatro Eden sorge in via Monterumici a Treviso. Il teatro, come già ricordato, ha una capienza di 449 posti totali a sedere ripartiti in 366 posti a sedere in platea e 83 posti a sedere in galleria con la disponibilità di posti riservati ai diversamente abili. Il palcoscenico vanta buone dimensioni con una larghezza di 15,5 metri una profondità di 11,80 e un'altezza di 7,45 con un boccascena di quasi 8 metri per 6 di altezza. Il palco ha un declivio del 2% ed è dotato di scarico in palcoscenico di 2,70 metri per 2,10 metri.

La sala è dotata di cabina di regia audio luci in galleria.

Il numero di camerini è di 7 con lavandino, tre con servizi igienici e uno con doccia. Sono inoltre presenti 4 cameroni con otto docce e otto servizi igienici.

<sup>101</sup> *Ibidem*

Tabella 65 scheda tecnica: Teatro Eden

	<b>Eden</b>
<b>Posti a sedere</b>	449
<b>Palcoscenico:</b>	
<i>Profondità</i>	11.8
<i>Larghezza</i>	15.5
<i>Altezza</i>	7.45
<i>Boccascena</i>	8 x 6
<i>Pendenza</i>	2%
<b>Camerini</b>	7
<b>Docce</b>	1
<b>Carico Scarico</b>	Sì
<b>Cabina di Regia</b>	Sì

#### L'offerta: il cartellone e la Biglietteria

Nel corso degli ultimi anni per via della crisi economica e del minor apporto di liquidità da parte della fondazione il numero dei teatri operativi e gestiti dalla Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. si è notevolmente ridotto arrivando ora alla gestione di solamente due dei sei teatri iniziali.

La stagione 2012/13 è stata confermata solamente per i teatri *del Monaco* ed *Eden*, e per quest'ultimo con solo tre spettacoli.

La stagione 2012/13 si compone per il *del Monaco* di quattro cartelloni: Concerti e Danza, di un solo turno, Prosa e Opera suddivisi invece in tre turni (turno A, turno B e turno C) mantenendo così l'immagine e lo status di fiore all'occhiello del teatro Trevigiano nel corso degli anni.

Tabella 66 Numero "titoli" al del Monaco per stagione (fonte: elaborazione personale da programmi)

<b>Teatro del Monaco</b>	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<i>Concerti</i>	12	11	10	10	9
<i>Danza</i>	6	6	6	6	5
<i>Opera</i>	3	2	3	3	2
<i>Prosa</i>	12	11	11	10	9

I concerti, seppur avendo un progressivo calo nel corso delle ultime stagioni, hanno mantenuto una grande varietà di titoli e nomi di tutto rispetto ed importanza.

Il cartellone danza, realizzato e studiato in collaborazione con Arteven, ha retto particolarmente bene come numero di spettacoli ed ha visto una riduzione solamente nella stagione in corso anche se di una sola unità.

La prosa si compone di nove titoli per la stagione 2012/13 in cartellone mantenendo la formula delle tre repliche per ognuno dei titoli in programma. Gli spettacoli sono in programma nei fine settimana con una recita alle ore 20.45 del venerdì sera per il turno A, una replica il sabato successivo alle ore 20.45 e una recita pomeridiana alle ore 16.00 la domenica con una variazione tra il turno A e i turni A/B.

Anche la Prosa, come ho potuto apprendere in un'intervista avvenuta con il Direttore Organizzativo Federico Pupo, la Teatri e Umanesimo S.p.A. in data 9 Novembre 2012, la Teatri S.p.A. assume una partnership con Arteven.

Nel corso degli anni (dal 2008) si è assistito a un incremento del prezzo medio dei biglietti di circa il 10% come illustrato nella tabella sottostante. Va rilevato e considerato che vi è stata una modifica della struttura circa la ripartizione dei posti interni del teatro riorganizzandone i settori. I dati seguenti fanno riferimento alla stagione 2008/2009 e all'attuale.

Il turno scelto a riferimento alla tabella riportata è il "turno A".

Rispetto ai turni B e C si noti che tale tariffario ha dei prezzi maggiorati all'incirca di € 2,00 rispetto ai prezzi per il turno B e C. Per la Danza e i Concerti, come abbiamo ricordato il turno è unico.

**Tabella 58 Variazione prezzi biglietti "del Monaco" tra il 2008 e il 2013 in prosa/concerti/danza (fonte: elaborazione personale)**

<b>Teatro Comunale biglietti Interi Prosa/danza/concerti turno A</b>		<b>2008/09</b>	<b>2012/13</b>	<b>Δ 2008/13</b>
<i>Platea</i>		€ 27,00	€ 31,00	14,81%
<i>Posto palchi 1° ordine</i>	<i>centrale davanti</i>	€ 27,00	€ 31,00	14,81%
	<i>centrale dietro</i>	€ 27,00	€ 25,00	-7,41%
	<i>laterale davanti</i>	€ 25,00	€ 26,00	4,00%
	<i>laterale dietro</i>	€ 25,00	€ 20,00	-20,00%
<i>Posto palchi 3° ordine</i>	<i>centrale davanti</i>	€ 25,00	€ 31,00	24,00%
	<i>centrale dietro</i>	€ 25,00	€ 25,00	0,00%
	<i>laterale davanti</i>	€ 20,00	€ 26,00	30,00%
	<i>laterale dietro</i>	€ 20,00	€ 20,00	0,00%
<i>Posto palchi 4° ordine</i>	<i>centrale davanti</i>	€ 20,00	€ 26,00	30,00%
	<i>centrale dietro</i>	€ 20,00	€ 20,00	0,00%
	<i>laterale davanti</i>	€ 15,00	€ 17,00	13,33%
<i>loggione</i>		€ 10,00	€ 12,00	20,00%
<i>loggione scarsa visibilità</i>		€ 10,00	€ 12,00	20,00%
			<b><u>MEDIA</u></b>	<b>10,25%</b>

Essendo Teatro di Repertorio, e ricevendo per questo un contributo del Ministero di 2011 € 290.000,00 (2011), il Comunale ha in programmazione anche un cartellone di Opera con spettacoli in coproduzione.

Il cartellone dell'Opera vede, per la stagione 2012/13, due spettacoli in cartellone, come già successo nella stagione 2009/10, a fronte dei tre delle passate edizioni.

Gli spettacoli sono *Il matrimonio Segreto* e *Il barbiere di Siviglia* entrambi coproduzione tra la Fondazione Teatro Comunale di Ferrara e la Teatri e Umanesimo Latino S.p.A..

*Il matrimonio Segreto* vanta anche una collaborazione con il Teatro Sociale di Rovigo e la partecipazione della Regione del Veneto.

Il prezzo dei biglietti del cartellone Prosa, non ha subito grandi variazioni nel corso del tempo mantenendosi pressoché costante, con una variazione di poco più del 7%. Va sempre tenuta presente anche per questo cartellone la ridefinizione di molte tipologie di posto.

**Tabella 67 Variazione prezzi biglietti “del Monaco” tra il 2008 e il 2013 in Opera turno A (fonte: elaborazione personale)**

**Teatro Comunale biglietti Interi Opera turno A**

		<b>2008/09</b>	<b>2012/13</b>	<b>Δ 2008/13</b>
<i>Platea</i>		€ 55,00	€ 61,00	10,91%
<i>Posto palchi 1°2° ordine</i>	<i>centrale davanti</i>	€ 55,00	€ 61,00	10,91%
	<i>centrale dietro</i>	€ 55,00	€ 50,00	-9,09%
	<i>laterale davanti</i>	€ 45,00	€ 51,00	13,33%
	<i>laterale dietro</i>	€ 45,00	€ 37,00	-17,78%
	<i>Posto palchi 3° ordine</i>	<i>centrale davanti</i>	€ 45,00	€ 61,00
	<i>centrale dietro</i>	€ 45,00	€ 50,00	11,11%
	<i>laterale davanti</i>	€ 37,00	€ 51,00	37,84%
	<i>laterale dietro</i>	€ 37,00	€ 37,00	0,00%
<i>Posto palchi 4° ordine</i>	<i>centrale davanti</i>	€ 37,00	€ 51,00	37,84%
	<i>centrale dietro</i>	€ 37,00	€ 37,00	0,00%
	<i>laterale davanti</i>	€ 30,00	€ 30,00	0,00%
<i>loggione</i>		€ 15,00	€ 17,00	13,33%
<i>loggione scarsa visibilità</i>		€ 15,00	€ 10,00	-33,33%
			<b><u>MEDIA</u></b>	<b>7,90%</b>

Per il Teatro Eden la questione dell’offerta culturale merita una maggior attenzione vista la preoccupante riduzione che lo ha colpito soprattutto nella programmazione di quest’ultima stagione. Una riduzione del 50% degli spettacoli proposti.

Il teatro Eden si caratterizza per i suoi spettacoli di musica jazz. Per la stagione 2012/13 l’Eden vedrà esibirsi in palcoscenico: Max de Aloe Quartet, Danilo Rea al pianoforte e Ralph Tower, uno dei più importanti innovatori del panorama musicale del nostro tempo, alla chitarra.

Per l’Eden l’amento dei prezzi, per gli spettacoli di musica Jazz, è pressoché nullo attestandosi circa al 5% nella forbice 2008/2013.

**Tabella 68 Variazione prezzi biglietti “Eden” tra il 2008 e il 2013 (fonte: elaborazione personale)**

**Teatro Eden**

	<b>2008/09</b>	<b>2012/13</b>	<b>Δ 2008/13</b>
<i>Settore Unico</i>			
<i>Intero</i>	22	23	4,55%
<i>Ridotto</i>	17	18	5,88%
		<b><u>MEDIA</u></b>	<b>5,21%</b>

## Analisi dell'andamento della biglietteria e le presenze in teatro

Grazie ai dati fornitimi dalla dottoressa Calda Baldan, della Teatri S.p.A., che ho avuto il piacere di incontrare nella mattinata del 19 novembre, presso gli uffici della Fondazione Cassamarca, viene proposto qui di seguito un andamento sui dati della biglietteria del Teatro Comunale di Treviso.

La parte inerente all'Opera sarà trattata a fine capitolo a se stante.

Partendo da una prima analisi dei dati degli abbonamenti si evince come il numero di questi occupi una fetta molto sostanziosa delle entrate della biglietteria per un teatro che conta 650 posti a sedere per una media di oltre 400 abbonamenti per cartellone.

**Tabella 69 Teatro Comunale di Treviso, Andamento degli abbonamenti nei cartelloni Danza, Prosa, Concerti**

	2008/2009	2009/10	2010/11	2011/12
<i>Danza</i>	419	397	367	359
<i>Prosa (3 turni)</i>	1274	1279	1263	1255
<i>Concerti</i>	445	433	423	402

Come riportato nella tabella sottostante, la percentuale degli abbonamenti è molto elevata con una media di oltre il 70% dei biglietti venduti con questa modalità e solamente il 30% tramite sbigliettamento.

**Tabella 70 Struttura e ripartizione dei biglietti venduti dal 2008 al 2012 (fonte elaborazione personale).**

		2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	media
<b>Danza</b>	<i>Tot abb</i>	2.514	2.382	2.202	2.154	
	<i>Tot biglietti</i>	1.097	1.011	1.118	1.070	
	<i>totale presenze</i>	3.611	3.393	3.320	3.224	
	<i>m. big. a spet.</i>	183	169	186	178	179
	<i>media presenze</i>	602	566	553	537	565
	<i>% abb su totale</i>	70%	70%	66%	67%	68%
	<i>% occ sala</i>	93%	87%	85%	83%	86,85%
<b>Prosa</b>	<i>Tot abb</i>	15.312	13.184	13.893	12.550	
	<i>Tot biglietti</i>	6.710	4.662	6.002	4.965	
	<i>totale presenze</i>	22.022	17.846	19.895	17.515	
	<i>m. big. a spet.</i>	186	151	182	166	171
	<i>media presenze</i>	611	577	603	584	594
	<i>% abb su totale</i>	70%	74%	70%	72%	71%
	<i>% occ sala</i>	94%	89%	93%	90%	91,33%
<b>Concerto</b>	<i>Tot abb</i>	4.895	4.763	4.230	4.020	
	<i>Tot biglietti</i>	1.995	1.540	1.758	1.672	
	<i>totale presenze</i>	6.890	6.303	5.988	5.692	
	<i>m. big. a spet.</i>	181	140	176	167	166
	<i>media presenze</i>	626	573	599	569	592
	<i>% abb su totale</i>	71%	76%	71%	71%	72%
	<i>% occ sala</i>	96,36%	88,15%	92,12%	87,57%	91,05%

La tabella soprastante riassume e offre molti dati interessanti.

Nonostante il calo costante nel numero degli abbonamenti che ha caratterizzato le ultime 4 stagioni, e che ha interessato tutti i cartelloni, il numero di occupanti medi si attesta comunque su livelli abbastanza alti con una capienza media del 90% della sala.

Tuttavia, convenuto con la dottoressa Baldan, se da un lato un alto numero di abbonati è sempre un dato molto positivo, permettendo anche una certa liquidità al teatro nella prima parte della stagione, spesso può essere un vincolo all'accesso di nuovi spettatori in teatro rendendo difficili promozioni per un pubblico giovane, seppur presente, e mantenendo un pubblico costante vista l'alta percentuale di rinnovo dei biglietti.

Sfortunatamente il comunale non applica prezzi differenziali tra under 25 e over 65 non permettendo un'analisi sulle percentuali di pubblico.

Il comunale ha adottato comunque una politica d'incentivo per il pubblico under 19: «SPECIALE GIOVANI FINO A 19 ANNI: € 8,00 per i biglietti disponibili in vendita il giorno dello spettacolo, su presentazione di documento d'identità»<sup>102</sup>. La promozione tuttavia conta un numero davvero molto esiguo, se non nullo di biglietti venduti.

A una più accurata analisi emergono, tuttavia più chiari, alcuni dati sul calo degli spettatori in teatro. La tabella sottostante riporta per dati "in media" sulla differenza percentuale dei biglietti tra la stagione 2008/09 e la stagione appena conclusa.

**Tabella 71 Dati medi su variazioni percentuali di biglietti del Comunale 2008/09 e 2011/12 (fonte elaborazione personale)**

		2008/09	2011/12	delta
<b>Danza</b>	<b>media presenze</b>	<b>602</b>	<b>537</b>	<b>-12,10%</b>
	% abb su totale	70%	67%	-2,81%
	% occ sala	93%	83%	-9,92%
<b>Prosa</b>	<b>media presenze</b>	<b>611</b>	<b>584</b>	<b>-4,62%</b>
	% abb su totale	70%	72%	2,12%
	% occ sala	94%	90%	-4,14%
<b>Concerto</b>	<b>media presenze</b>	<b>626</b>	<b>569</b>	<b>-10,02%</b>
	% abb su totale	71%	71%	-0,42%
	% occ sala	96,36%	87,57%	-8,79%

Dalla lettura della tabella si nota come l'unico dato non negativo risulti essere il dato nel cartellone prosa sulla percentuale degli abbonamenti sul numero di spettacoli dovuto alla parziale tenuta del calo degli abbonamenti (solo sei a fronte del calo dei biglietti medi calo del 21) Il cartellone prosa è inoltre il cartellone che ha sopportato una riduzione percentuale delle

---

<sup>102</sup> <http://www.teatrispa.it>, *biglietti*.

presenze inferiore con una riduzione solamente del 4,6% contro un calo del 12 della danza e del 10 del concerto.

### **Iniziative collaterali**

#### ***Dialoghi sul teatro***

In collaborazione con la fondazione Benetton Studi Ricerche e la Teatri e Umanesimo Latino S.p.A., propongono da alcuni anni un'iniziativa denominata *Dialoghi sul teatro*.

Tale iniziativa consiste in delle conversazioni con attori registi e altri interlocutori a margine degli spettacoli di prosa in scena al Teatro Comunale "Mario del Monaco" di Treviso.



**Figura 11 Spazi Bomben, Treviso**

Negli spazi Bomben, dove si svolge quest'attività, il pubblico può varcare così la soglia della quarta parete e curiosare idealmente dietro le quinte del palcoscenico scoprendo i segreti, i retroscena e nuovi orizzonti dell'arte del teatro grazie ai racconti di relatori d'eccezione.

Gli incontri per la stagione 2012/2013 si terranno alle ore 17 del sabato pomeriggio di programmazione in via Cornarotta,7 a Treviso e aperti al pubblico con ingresso libero.

#### ***Il concorso Toti dal Monte***

Il Concorso Internazionale Toti dal Monte fu istituito nel 1969 per volere di Antonio Mazarrolli e del soprano Toti dal Monte da cui, dopo la sua scomparsa, prenderà il nome, imponendosi subito all'attenzione del mondo musicale internazionale per prestigio e singolarità di esecuzione.

Il concorso, infatti, si differenziava dagli altri poiché ai vincitori, oltre ad un premio in denaro era offerta la possibilità di un debutto in palcoscenico negli stessi ruoli dell'opera oggetto del concorso.

Il concorso ebbe un grande successo e fu ripresentato di anno in anno fino alla chiusura dell'Ente Teatro Comunale nel 1998 dopo essere giunto alla sua quasi trentesima edizione. Il

concorso vide premiati oltre 230 artisti molti dei quali intrapresero prestigiose carriere. Con l'istituzione della Bottega, laboratorio internazionale per giovani cantanti, direttori d'orchestra e maestri sostituiti, creato nel 1989 dal Teatro Comunale di Treviso su idea del Maestro Peter Maag, le sorti delle due realtà s'intrecciarono: i cantanti vincitori del Concorso partecipavano alla Bottega che, sul tipo delle "botteghe" rinascimentali, si poneva l'obiettivo di integrare il momento didattico con la produzione degli spettacoli, superando il diaframma tra preparazione musicale individuale e inserimento nei meccanismi attivi dello spettacolo. Le opere e i concerti prodotti dalla Bottega erano presentati nell'ambito dell'Autunno Musicale Trevigiano.

Venuta meno nel 1998 l'attività del "Teatro Comunale" il concorso vide un'altra edizione nel 2001 curata dal teatro Sociale di Rovigo, per ritrovare, nel 2002, a Treviso grazie all'allora teatri S.p.A., oggi Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.

Per tale iniziativa la Teatri e Umanesimo S.p.A. ha ricevuto nel 2011 un finanziamento da parte del Mibac di 18.000,00 euro<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> D.M. 9 novembre 2007

Art. 13. Concorsi di composizione ed esecuzione musicale.

1. Può essere concesso un contributo ai soggetti pubblici o privati senza scopo di lucro che realizzano, istituzionalmente e con carattere di continuità, concorsi di composizione ed esecuzione musicale nazionali o internazionali, se ricorrono le seguenti condizioni:

- a) la composizione nominativa della commissione giudicatrice deve essere resa pubblica almeno trenta giorni prima della data di effettuazione e non oltre la data di scadenza prevista per la presentazione della domanda di partecipazione;
  - b) le commissioni devono essere composte da un numero di componenti con diritto di voto non inferiore a cinque, incluso il presidente. Per i concorsi internazionali, i componenti, incluso il presidente, devono essere per la maggioranza di cittadinanza straniera e non più di due aventi la cittadinanza dello stesso Stato;
  - c) non possono far parte delle commissioni componenti che abbiano rapporti di parentela o di affinità con uno o più concorrenti. Non possono, altresì, farne parte coloro che abbiano in atto o abbiano avuto nei due anni precedenti l'inizio delle prove rapporti didattici privati con uno o più concorrenti. I componenti che abbiano in atto o abbiano avuto nei due anni precedenti l'inizio delle prove rapporti didattici pubblici con uno o più concorrenti devono astenersi dal partecipare alla discussione e dall'esprimere il voto sull'esame dei concorrenti medesimi. Di tale astensione deve essere fatta esplicita menzione nel verbale. All'atto dell'insediamento della Commissione, ciascun componente rilascia una dichiarazione sulla propria situazione personale nei confronti dei concorrenti in relazione a quanto stabilito dal presente comma;
  - d) per i concorsi annuali, le commissioni devono essere rinnovate per un terzo. Per tutti gli altri concorsi, il rinnovo è limitato ad un quarto dei componenti;
  - e) non può essere scelto lo stesso presidente prima dell'effettuazione di successive due edizioni del concorso;
  - f) le prove semifinali e finali delle singole sezioni e del concorso nel suo complesso devono prevedere la presenza del pubblico;
  - g) i risultati sono resi pubblici mediante affissione ad apposito albo al termine di ciascuna prova;
  - h) nel regolamento deve essere chiaramente indicata la tipologia dei premi da assegnare.
2. I nominativi dei vincitori dovranno essere comunicati all'Amministrazione, previa autorizzazione degli interessati, con l'indicazione, per ognuno, del curriculum artistico e dei recapiti.

## La gestione delle risorse umane

### *Dalla Teatri S.p.A. alla Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.*

La nuova struttura Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. risulta ovviamente modificata rispetto alla precedente Teatri S.p.A.

Alla figura del Presidente si è sostituita la figura dell'Amministratore Unico attualmente rivestita dall'Avvocato Gianfranco Gagliardi. Il collegio sindacale è composto da un presidente e due revisori e la Segreteria Generale risulta affidata alla dott.ssa Natascia Mulato e alla dott.ssa Orsola Teot.

Alle dottoresse Federiva Salin e Roberta Bonatto è invece affidata l'Amministrazione.

L'area Eventi e Spettacoli risulta suddivisa in due Aree Direttive La direzione Artistica affidata al Gabriele Gandini mentre l'organizzativa al dott. Federico Pupo.

Seguono, l'ufficio stampa (dott.ssa Luisa Bassetto), la segreteria di produzione (dott.ssa Cinzia Andreoni), la responsabile servizio per il pubblico (dott.ssa Carla Baldan), responsabile servizi tecnici con quattro tecnici e un fonico. L'attività di formazione è affidata alla dott.ssa Cinzia Pugliesi.

La sede operativa della Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. è situata in Piazza San Lorenzo, 1 a Treviso.

## Dati di Bilancio

Fa ora seguito il conto economico dal 2009 al 2011 in forma canonica e riclassificata della Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. Accingendoci ad un'analisi dettagliata del bilancio e più precisamente del conto economico della società gestente i teatri, è giusto ricordare che a seguito della fusione non è più disponibile un bilancio relativo, almeno presso la Camera di Commercio, esclusivamente al settore teatro, ma nel bilancio della Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. rientrano anche i costi e ricavi del polo universitario etc.

Tabella 72 Conto economico Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.

CONTO ECONOMICO		31/12/11	31/12/10	31/12/2009*
A	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.046.460	1.812.782	909.746
5)	Altri ricavi e proventi:			
b)	<i>Contributi in c/esercizio</i>	308.000	386.460	184.404
	<i>altri</i>	490.571	507.577	271.369
	5 TOTALE Altri ricavi e proventi	798.571	894.037	455.773
	<b>A TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>2.845.031</b>	<b>2.706.819</b>	<b>1.365.519</b>
B	<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
6)	Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	76.209	61.099	29.577
7)	Per servizi	4.051.630	4.318.931	2.970.572
8)	Per godimento di beni di terzi	1.016.413	1.069.066	222.983
9)	Per il personale:			
a)	<i>Salari e Stipendi</i>	1.258.184	1.292.555	530.326
b)	<i>Oneri sociali;</i>	398.452	432.776	155.367
c)				
d) e)	<i>TFR, TFQ e altri</i>	104.428	110.332	48.431
	9 TOTALE per il personale	1.761.064	1.835.663	734.124
10)	Ammortamenti e svalutazioni:			
a)	<i>Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali</i>	15.900	12.634	4.515
b)	<i>Ammortamento delle immobilizzazioni materiali</i>	290.910	382.187	236.781
c)	<i>Altre svalutazioni delle immobilizzazioni</i>			1.456
d)	<i>svalut. Crediti compresi nell'att. Circolante e delle disponibilità liquide</i>	20.000	15.772	10.878
	10 TOTALE Ammortamenti e svalutazioni	326.810	410.593	253.629
11)	Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-10.121	0	4.263
14)	Oneri diversi di gestione	108.480	121.039	86.100
	<b>B TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>7.330.485</b>	<b>7.816.391</b>	<b>4.301.248</b>
	<b>A-B TOTALE DIFF TRA VALORE E COSTI DELLA</b>	<b>-4.485.454</b>	<b>-5.109.572</b>	<b>-2.935.729</b>

## PRODUZIONE

C)	<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
15)	Proventi da partecipazioni <i>altri</i>	28.023	30.855	0
16)	Altri proventi finanz. (non da partecipaz.) <i>a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni da titoli iscritti nelle immobilizzazioni.</i>	237	266	2
	<i>b) che non costituiscono partecipazioni e</i>	180.837	200.960	0
	<i>c) da titoli iscritti nell'attivo Circ. che non costituiscono partecipazioni</i>			
	<i>d4) Da altri</i>	4.168	6.822	3.435
	16 TOTALE Altri proventi finanz. (non da partecipazioni)	185.242	208.048	3.437
17)	Interessi ed altri oneri Finanziari da: <i>altri</i>	7.645	12.037	8.748
17 bis)	utili e perdite su cambi	114	16	0
	<b>15+16-17+-17bis TOTALE DIFF. PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>205.734</b>	<b>226.882</b>	<b>-5.311</b>
D)	<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>			
19)	svalutazioni <i>b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni</i>	19.530		
	<i>c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni</i>	4.642	3.251	0
	19TOTALE svalutazioni	24.172	3.251	0
	<b>Totale delle rettifiche di valore</b>	<b>-24.172</b>	<b>-3.251</b>	<b>0</b>
E)	<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>			
20)	Proventi <i>b) altri</i>	137.033	139.171	40.912
	TOTALE proventi	137.033	139.171	40.912
21)	Oneri <i>c) altri</i>	52.373	117.798	23.937
	TOTALE oneri straordinari	52.373	117.798	23.937
	<b>20-21 TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE</b>	<b>84.660</b>	<b>21.373</b>	<b>16.975</b>
	A-B+-C+-D+-E Totale Risultato prima delle Imposte	<b>-4.219.232</b>	<b>-4.864.568</b>	<b>-2.924.065</b>
22)	Imposte reddito esercizio, correnti, differite, anticipate <b>22 TOTALE Imposte reddito esercizio, correnti, differite, anticipate</b>	0	0	0
23)	<b>Utile (perdite) dell'esercizio</b>	<b>-4.219.232</b>	<b>-4.864.568</b>	<b>-2.964.065</b>

\* Teatri S.p.A.

Tabella 73 Conto economico Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. Riclassificato

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO (valore aggiunto)		31/12/11	31/12/10	31/12/09
A) 1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.046.460	1.812.782	909.746
B) 6)	Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	76.209	61.099	29.577
B) 7)	Per servizi	4.051.630	4.318.931	2.970.572
B) 8)	Per godimento di beni di terzi	1.016.413	1.069.066	222.983
B) 11)	Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-10.121	0	4.263
Valore aggiunto		-3.087.671	-3.636.314	-2.317.649
B) 9)	Per il personale:			
a)	Salari e Stipendi	1.258.184	1.292.555	530.326
b)	Oneri sociali;	398.452	432.776	155.367
c) d) e)	TFR, TFQ e altri	104.428	110.332	48.431
	9 TOTALE per il personale	1.761.064	1.835.663	734.124
Margine operativo lordo		-4.848.735	-5.471.977	-3.051.773
B) 10)	Ammortamenti e svalutazioni:			
a)	Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	15.900	12.634	4.515
b)	Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	290.910	382.187	236.781
c)	Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0	0	1.456
d)	svalutazioni Crediti compresi nell'attivo Circolante e delle disponibilità liquide	20.000	15.772	10.878
	10 TOTALE Ammortamenti e svalutazioni	326.810	410.593	253.629
Risultato operativo		-5.175.545	-5.882.570	-3.305.402
A) 5)	Altri ricavi e proventi:			
b)	Contributi in c/esercizio	308.000	386.460	184.404
	altri	490.571	507.577	271.369
	5 TOTALE Altri ricavi e proventi	798.571	894.037	455.773
b) 14)	Oneri diversi di gestione	108.480	121.039	86.100
c)	15+16-17+-17bis TOTALE DIFF. PROVENTI E ONERI FINANZIARI	205.734	226.882	-5.311
D)	di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	-24.172	-3.251	0

	Risultato della gestione ordinaria	-4.303.892	-4.885.941	-2.941.040
E)	<i>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</i>			
20)	Proventi Straordinari			
	<i>b) altri proventi straordinari</i>	137.033	139.171	40.912
	TOTALE proventi straordinari	137.033	139.171	40.912
21)	Oneri straordinari			
	<i>c) altri oneri straordinari</i>	52.373	117.798	23.937
	TOTALE oneri straordinari	52.373	117.798	23.937
	20-21 TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE	84.660	21.373	16.975
	Risultato prima delle imposte	-4.219.232	-4.864.568	-2.924.065
22)	Imposte redd.eserc., correnti, differite, anticipate			
	<i>a) Imposte correnti</i>	0	0	0
	22 TOTALE Imposte redd.eserc., correnti, differite, anticipate			
	Risultato netto	-4.219.232	-4.864.568	-2.924.065

Com'è facilmente osservabile, la Teatri Umanesimo Latino S.p.A. nel corso di questi ultimi anni ha chiuso i suoi bilanci in perdita con cifre superiori ai 4 milioni di euro di deficit annui, solo nel 2009 la perdita di esercizio si è attestata di poco sotto i 3 milioni, ma tale cifra fa riferimento all'ancora Teatri S.p.A.

Tali somme come appreso da un incontro con il direttore Pupo, sono interamente ripianati dalla Fondazione Cassamarca, socio di maggioranza, che già preventivamente autorizza la suddetta spesa.

### **Analisi del bilancio della Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.**

Viene di seguito proposta un analisi si alcune voci del bilancio delle due società

**Tabella 74 Analisi dei costi della Teatri S.p.A. (fonte: elaborazione personale)**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Personale	573.431	574.724	552.369
Collaboratori	279.782	278.859	200.205
Personale di sala, palco, facchinaggio, vvff	400.835	513.259	382.954
Utenze gas luce acqua	296.882	343.613	327.879
Costi Artistici	2.138.627	2.753.525	1.471.273
Noleggio e allestimenti	202.919	322.882	213.352
Tipografia, Affissioni, Promo	93.178	102.926	86.839
Costi totali	5.341.737	6.242.612	4.337.863
<b>in percentuale</b>			
Personale	11%	9%	13%
Collaboratori	5%	4%	5%
Personale di sala, palco, facchinaggio, vvff	8%	8%	9%
Utenze gas luce acqua	6%	6%	8%
Costi Artistici	40%	44%	34%
Noleggio e allestimenti	4%	5%	5%
Tipog. Aff. Promo	2%	2%	2%

I dati riportati si riferiscono ai documenti di Bilancio e per tanto s'imputano all'anno solare (31.12) in questione.

**Tabella 75 Analisi dei costi della Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. (fonte: elaborazione personale)**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Personale	1.864.071	1.546.504
Collaboratori	184.016	190.754
Personale di sala, palco, facchinaggio, vvff	304.402	399.713
Utenze gas luce acqua	703.236	591.038
Costi Artistici	1.464.548	1.582.817
Noleggio e allestimenti	272.396	289.001
Tipografia, Affissioni, Promo	64.504	69.412
Costi totali	7.956.077	7.431.907
<b>in percentuale</b>		
Personale	23%	21%
Collaboratori	2%	3%
Personale di sala, palco, facchinaggio, vvff	4%	5%
Utenze gas luce acqua	9%	8%
Costi Artistici	18%	21%
Noleggio e allestimenti	3%	4%
Tipografia, Affissioni, Promo	1%	1%

Dai dati riportati, per i quali si è deciso di inserire anche un dato percentuale per indicare l'incidenza dei singoli costi sui costi totali, si evince come la spesa per i "Costi artistici" abbia subito una sostanziale riduzione particolarmente rilevante nell'anno 2009. Negli anni 2010 e 2011 questa si è ridotta al 18% e 20 % del totale dei costi ma ciò, come già ricordato, è da

imputarsi al maggior volume di costi totale della nuova società dopo la fusione, (mantenendo in cifre valori pressoché stabili).

Dai dati si nota come con la nuova Teatri Umanesimo Latino S.p.A. si sia adoperata ad un calo sensibile delle spese per la Tipografia Affissioni e Promo.

La contrazione della spesa in alcune voci è imputabile allo smantellamento di molti dei Teatri gestiti dalla Teatri S.p.A.

Nel 2008/09 era ancora attiva la gestione del Teatro da Ponte. Dal 2008 è cessata l'attività presso il "Sociale" e dal 2009 anche del teatro "delle Voci". La gestione del "Carenì" era ancora attiva.

D'altro canto sono aumentate altre voci di spesa per i nuovi edifici (ed Università) inseriti nella gestione della nuova S.p.A. come il costo del "Personale" e delle "utenze Gas Luce ed Acqua".

Di seguito viene riproposto il conto Economico della Teatri S.p.A. (voci riportate in \*) e della Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.

**Tabella 76 Bilancio, Conto Economico della Teatri S.p.A. e Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. dal 2008 al 2011**

	2008	2009	2010*	2011*
<b>A) Valore della produzione</b>	1.437.019,00	1.365.519,00	2.706.819,00	2.845.031,00
Prestazioni teatrali	620.583,00	493.441,00	513.799,00	596.467,00
Ricavi per coproduzioni	206.948,00	60.000,00	90.000,00	249.237,00
Realizzazione di spettacoli		280.883,00	327.529,00	249.257,00
Contrib. Cont. Es. Mibac	270.000,00	74.000,00	290.000,00	290.000,00
Comune Vittorio Veneto per prosa	10.000,00	10.000,00		
Regione Veneto		100.404,00		
Locazioni tem. Sale teatrali			159.880,00	171.791,00
Sale per convegni			98.961,00	153.183,00
<b>B) Costi della Produzione</b>	6.223.246,00	4.302.248,00	7.816.391,00	7.330.485,00
<b>differenza (A-B)</b>	-4.786.227,00	-2.936.729,00	-5.109.572,00	-4.485.454,00
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>	5.710,00	5.311,00	226.882,00	205.734,00
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>			3.251,00	24.172,00
<b>E) Prov e oneri straordinari</b>	10.963,00	16.975,00	21.374,00	84.660,00
<b>Risultato prima delle imposte</b>	-4.238.757,00	-2.924.065,00	-4.864.586,00	-4.219.232,00
<b>Utile (Perdita) dell'esercizio</b>	<b>-4.238.757,00</b>	<b>-2.924.065,00</b>	<b>-4.864.568,00</b>	<b>-4.219.232,00</b>

Nella "Relazione sulla gestione" dei bilanci 2009 e 2008 dell'allora Teatri S.p.A. è riportato un dato a mio avviso molto interessante: l'indicazione dei costi e ricavi imputati a ogni singolo teatro allora gestito.

Tabella 77 Teatri S.p.a. 2009 (fonte: Relazione sulla gestione)

	2008	Eden	Sociale	Da Ponte	Careni	delle Voci	Comunale	totale
Costi Artistici		97.100,00	28.923,00	107.893,00	67.114,00	52.881,00	2.373.538,00	
Personale dipendente							339.840,00	
Tipografia, Affissioni, Promo							455.512,00	
Utenze gas luce acqua		57.392,00	11.018,00	37.806,00		37.198,00	143.450,00	
Telefono posta		4.418,00	2.525,00	5.050,00	1.262,00	3.156,00	12.623,00	
Noleggio e allestimenti				16.144,00			293.823,00	
Manutenzioni		45.228,00	7.726,00	35.156,00	2.600,00	32.689,00	105.463,00	
Pulizie servizi alberghieri		22.238,00	13.340,00	18.717,00		17.475,00	59.465,00	
Materiale consumo e varie		1.755,00		1.775,00		1.755,00	31.592,00	
Assicurazioni		9.922,00	1.215,00	2.421,00		8.045,00	3.879,00	
Affitti			9.045,00	187.608,00				
<b>Totale costi</b>		<b>238.053,00</b>	<b>73.792,00</b>	<b>412.570,00</b>	<b>70.976,00</b>	<b>153.199,00</b>	<b>3.819.185,00</b>	<b>4.437.863,00</b>
Ricavi		102.276,00		24.986,00		5.100,00	1.172.381,00	1.413.798,00
Ricavi-Costi		-135.777,00	-73.792,00	-387.584,00	-70.976,00	-148.099,00	-2.646.804,00	-3.024.065,00

Tabella 78 Teatri S.p.a. 2009 (fonte: Relazione sulla gestione)

	2009	Eden	Sociale	Da Ponte	Careni	delle Voci	Comunale	totale
Costi Artistici		73.675,00		109.193,00	49.087,00		1.215.568,00	
Personale dipendente							297.429,00	
Tipografia, Affissioni, Promo							348.780,00	
Utenze gas luce acqua	48.942,00			23.068,00		27.827,00	177.783,00	
Telefono, posta	2.801,00			3.201,00		2.001,00	8.005,00	
Noleggio e allestimenti							213.352,00	
Manutenzioni	42.575,00			16.484,00		12.436,00	89.511,00	
Pulizie servizi alberghieri	27.376,00			8.731,00		7.762,00	56.885,00	
Materiali consumo e varie	1.206,00			1.206,00		1.206,00	21.707,00	
Affitti			3.352,00	93.804,00				
<b>Totale costi</b>	<b>196.575,00</b>	<b>196.575,00</b>	<b>3.352,00</b>	<b>255.687,00</b>	<b>49.087,00</b>	<b>51.232,00</b>	<b>2.429.020,00</b>	<b>4.437.863,00</b>
Ricavi	102.276,00			24.986,00		5.100,00	1.172.381,00	1.413.798,00
Ricavi-Costi	-94.299,00		-3.352,00	-230.701,00	-49.087,00	-46.132,00	-1.256.639,00	-3.024.065,00

### Analisi e valutazione dell'efficienza della gestione

La forma di gestione attuata nel caso analizzato sicuramente evidenzia la criticità del momento di forte crisi economica in corso in Europa e nel nostro paese. Il modello progettato in una situazione di crescita è così entrato in forte crisi nel corso degli ultimi anni. Il taglio dei dividendi ha portato la fondazione a una riduzione notevole delle risorse e al conseguente abbandono e in alcuni casi alla vendita dei Teatri da essa gestiti.

Tuttavia dai dati ottenuti si evince come il Teatro del Monaco gode di ottima "salute" nelle sue presenze anche se una continua riduzione del cartellone o dell'offerta dei teatri del circondario sicuramente può aver contribuito a mantenere stabili le presenze.

Tabella 79 SWOT Analysis della Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.

<p><b><u>Strenght</u></b> (<i>forza</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Collocazione geografica;</li><li>▪ Presenza di una fondazione bancaria importante;</li><li>▪ Collaborazione con Arteven;</li><li>▪ Buon palcoscenico e teatro;</li><li>▪ Finanziamento del Ministero</li></ul>	<p><b><u>Weakness</u></b> (<i>debolezza</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Continue riduzioni delle entrate;</li><li>▪ Riduzione dell'offerta;</li><li>▪ Costi di produzione;</li><li>▪ Ridotto numero di posti rispetto alla richiesta</li></ul>
<p><b><u>Opportunity</u></b> (<i>opportunità</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Maggiore e ripresa della collaborazione con le scuole;</li><li>▪ Aumentare l'offerta culturale qualora aumentino le entrate;</li><li>▪ Creazione di una rete di teatri maggiore.</li><li>▪ Ricerca di un pubblico nuovo</li></ul>	<p><b><u>Theat</u></b> (<i>minacce</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Perdita di pubblico per continua riduzione del Cartellone;</li><li>▪ Teatri della provincia di Venezia;</li><li>▪ Continua riduzione dei finanziamenti</li></ul>

## San Stino di Livenza, Il Teatro Pascutto

### Cinema Teatro Romano Pascutto



#### La Storia

Costruito nel 1999 il Cinema Teatro Pascutto è una struttura ambivalente che unisce le esigenze di un piccolo teatro di città e quelle di cinema. Dopo la sua apertura, l'amministrazione cittadina decide di affidare la gestione del cinema a un'associazione di Pordenone: *Associazione Culturale Cinemazero* che di lì a poco si vide costretta ad abbandonare la gestione per via degli alti costi di gestione e la presenza nel territorio della nascita di cinema multisala (UCI Cinema a Fiume Veneto e Cinecity a Silea (TV)). Attualmente il servizio cinema del Pascutto risulta anch'esso, come il teatro, gestito internamente dal Comune e i servizi di biglietteria dalla Fassinà Pubblicità SNC di Concordia Sagittaria.

#### L'edificio

Il cinema teatro Pascutto non vanta di un gran numero di posti a sedere: 316 in totale.



Figura 12 Il Teatro Pascutto, l'interno

La sala è suddivisa in due aree: platea con 268 posti e una galleria con 48. La sala in calcestruzzo è dotata di pannellature lignee sulle pareti e sul soffitto per migliorare l'acustica, che comunque non risulta ottimale sia per la musica non amplificata che per la prosa. Il palcoscenico ha una lunghezza di oltre tredici metri con un boccascena di quasi nove metri per un'altezza di 5.62 metri. La graticcia posta a 5.68 è limitativa e impedisce allestimenti con fondali multipli.

La pendenza è leggermente inferiore a quella di altri teatri e si attesta al 2.1%, dato trascurabile non essendo previsto un particolare cartellone di danza; il palcoscenico ha un'altezza dalla platea di circa un metro.

Lo scarico è effettuabile in palcoscenico e ha un accesso di 1,80 metri per due e mezzo. Il teatro è dotato di 6 camerini con la presenza di quattro docce e due servizi igienici. In sala non è presente una cabina di regia e per conseguenza spesso è allestito sul fondo sala un tavolo con mixer audio e luci durante gli spettacoli.

**Tabella 80 scheda tecnica: Teatro Pascutto**

	<b>Pascutto</b>
<b>Posti a sedere</b>	316
<b>Palcoscenico:</b>	
<i>Profondità</i>	7.6
<i>Larghezza</i>	13.16
<i>Altezza</i>	5.68
<i>Boccascena</i>	8.90 x 5.62
<i>Pendenza</i>	2,1%
<b>Camerini</b>	6
<b>Docce</b>	4
<b>Carico Scarico</b>	Sì
<b>Cabina di Regia</b>	In sala

### **La Gestione**

Sin dalla sua inaugurazione avvenuta il 3, 4 e 5 novembre del 2000, il Teatro di Santo Stino risulta gestito in economia attraverso l'ufficio del settore cultura del Comune di Santo Stino di Livenza dal dott. Roberto Del Bello, responsabile dell'Ufficio servizi Culturali e Sportivi, nonché dell'ufficio Servizi Sociali e servizi Scolastici ed Educativi, operando in stretta collaborazione con Arteven.

### **L'offerta: il cartellone e la biglietteria**

Grazie ai dati forniti dall'ufficio comunale è possibile un'analisi abbastanza dettagliata dell'offerta e dei costi sostenuti per la gestione dell'edificio.

Il teatro offre un cartellone ripartito in una Stagione Teatrale di Prosa e di una rassegna di Danza in collaborazione con il Circuito Regionale Arteven e nel corso degli anni ha offerto anche esperienze di teatro per ragazzi e scuola teatro giovani (sempre in collaborazione con Arteven).

Inoltre ogni anno il comune organizza delle serate con delle compagnie amatoriali (società cooperativa Alba ed altre).

Il cartellone prosa per la stagione in corso si compone di otto spettacoli complessivi di un balletto. La stagione iniziata con "Tête à tête" di Giovanna Gra con Veronica Pivetti e Alessandro Nidi, si concluderà il 14 marzo con Apocalypse con Giuseppe Giacobazzi.

Gli abbonamenti hanno un costo che varia dagli € 110,00 dell'abbonamento intero agli € 95,00 dell'abbonamento ridotto e in generale i prezzi variano a seconda della tipologia da 22,00€ per l'intero e i 20,00€ del ridotto ai 16,00€ e 13,00€.

**Tabella 81 Dati del numero spettacoli a stagione dal 2007 alla scorsa stagione (Dati elaborazione personale da dati del Comune di Santo Stino di Livenza)**

<i>Stagione</i>	<i>2007/08</i>	<i>2008/09</i>	<i>2009/10</i>	<i>2010/11</i>	<i>2011/12</i>
Prosa	10	9	10	9	9
Danza	1	1	1	2	1
Teatro per ragazzi	5	5	2		1
Organizzati dal comune	2	2	1	1	1
Scuola teatro Giovani	1				
<b><u>Totale giornate</u></b>	<b><u>19</u></b>	<b><u>17</u></b>	<b><u>14</u></b>	<b><u>12</u></b>	<b><u>12</u></b>

Come si può notare dalla tabella soprastante nel corso degli anni c'è stato un sostanziale calo delle giornate di spettacolo in Teatro, calo soprattutto dovuto dalla chiusura dell'iniziativa del Teatro Ragazzi che permetteva la presenza in teatro anche di alunni delle scuole di ogni ordine.

#### Analisi degli abbonamenti

**Tabella 82 Dati Vendita abbonamenti Pascutto**

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Interi	63	71	56	55	48
Ridotti	76	103	99	94	91
Carta Argento	19	20	28	28	30
U 30				8	1
Omaggi	3	5	5	4	4
<b>Totale</b>	<b>161</b>	<b>199</b>	<b>188</b>	<b>189</b>	<b>174</b>

Dalla tabella soprastante è facile indicare come nel corso degli ultimi anni si stia registrando un leggero calo nella vendita di abbonamenti anche se, i dati della stagione 2011/12, risultano comunque superiori alla stagione 2007/08 dopo l'aumento di circa il 15% intercorso tra la stagione 2007/2008 e la stagione seguente che ha registrato un aumento a 199 abbonati.

Tali percentuali tuttavia devono essere confrontate con la dimensione del teatro che conta una capienza di 316 posti a sedere e quindi una percentuale di abbonamenti sul totale alta oscillante tra il 60% e il 50 % dei posti totali disponibili.

Dato leggermente discutibile la vendita di abbonamenti per under 30 che si attesta ad una sola unità venduta nel 2011/12 anche se tale dato può trovare "leggero" conforto nella presenza in teatro dell'iniziativa Giovani a Teatro, presente anche nel 2010/11 con gli abbonamenti U30 a quota otto.

## Presenze in teatro

**Tabella 83 Vendita totale di biglietti nel corso delle stagioni al Pascutto**

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Interi	521	311	227	260	173
Ridotti	306	194	175	169	107
Carta Argento	17	5	8	23	9
GAT		30	26	32	33
Omaggi	10	6	9	13	12
Totale	854	546	445	497	334

I dati sopra proposti indicano la vendita di biglietti venduti fuori abbonamento per il totale della stagione.

Con una vendita media di circa 30 biglietti attraverso l'iniziativa Giovani a Teatro.

Per un'analisi più accurata della presenza considerando la costante quantità di spettacoli a stagione nel quinquennio analizzato si è deciso di effettuare una stima media sulle presenze in teatro.

**Tabella 84 Dati medi sulla capacità di riempimento del teatro**

	2007/8	2008/9	2009/10	2010/11	2011/12
Biglietti medi per spettacolo	85	61	45	55	37
Biglietti da abbonamento	1610	1791	1880	1701	1566
Abbonamenti Venduti	161	199	188	189	174
Presenza media in teatro	246	260	233	244	211
Occupazione teatro	78%	82%	74%	77%	76%

Il teatro nel corso delle stagioni ha parzialmente mantenuto sul fronte abbonamenti (pur registrando un calo costante dalla stagione 2008/2009) mentre decisamente in calo lo sbigliettamento passato dagli 85 biglietti per spettacolo del 07/08 ai 37 dell' 11/12.

## Dati di bilancio

Grazie alla gentile collaborazione dello Staff del teatro Pascutto risulta possibile effettuare un interessante confronto tra il costo delle stagioni e le vendite e gli incassi della biglietteria.

Per quanto concerne il costo delle stagioni, la gestione realizza annualmente un dato sul costo materiale del funzionamento dell'edificio con un dettaglio delle spese per riscaldamento, di luce e acqua, telefoniche, di assicurazione e del personale a cui poi aggiungere il costo degli spettacoli della stagione Teatrale.

	<b>2007/08</b>	<b>2008/09</b>	<b>2009/10</b>	<b>2010/11</b>	<b>2011/12</b>
Stagione teatrale	50.322,00	41.501,00	41.362,00	43.563,00	41.500,00
Riscaldamento	11.000,00	7.100,00	13.300,00	13.250,00	2.100,00
Luce e Acqua	16.000,00	17.800,00	17.200,00	22.600,00	15.900,00
Telefono	700,00	830,00	580,00	720,00	650,00
Assicurazione	1.000,00	894,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Personale	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Totale	81.522,00	70.625,00	75.942,00	83.633,00	63.650,00

Dai dati si evince come nel corso degli ultimi anni ci sia stato un significativo calo delle spese con una riduzione effettiva della spesa per stagioni teatrali solo tra il 2007 e il 2009 con una riduzione del costo per stagione di circa 10.000 euro mantenendo il costo degli spettacoli poco sopra i 40.000€.

A fronte del costo totale della stagione a seguito sono riportati i dati concernenti gli incassi con una differenza negativa completamente a carico del Comune di San Stino di Livenza con presenza di "sponsorizzazioni private in una sola occasione e completamente trascurabili per ammontare" come ricordato dall'Avvocato del Bello in un'intervista del 21 novembre 2012 presso gli uffici del Comune.

**Tabella 85 Dati di biglietteria Teatro Pascutto**

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Ricavi biglietteria	35.726,00	34.071,00	26.991,00	30.516,00	26.836,00
Disavanzo	-45.796,00	-36.554,00	-48.951,00	-53.117,00	-36.814,00
Biglietti su stagione	71%	82%	65%	70%	65%
Biglietti su totale	44%	48%	36%	36%	42%

I dati sopra riportati individuano, nei vari anni, la somma totale delle entrate dalla biglietteria e il disavanzo a carico del Comune di San Stino per la Gestione del Teatro.

Dai dati in percentuale si desume come la copertura dei biglietti sul costo della stagione oscilla tra il 65% e 82% e comunque i ricavi della biglietteria coprono in media il 41% del costo di funzionamento dell'edificio teatrale.

Tabella 86 Raffronto per stagioni dei costi ricavi e disavanzo per il Pascutto



#### Analisi e valutazione dell'efficienza della gestione

Il Teatro di Santo Stino, come già riportato, viene gestito in Economia dall'Amministrazione comunale della città e senza dubbio ciò crea notevoli limiti e problematiche per la mancanza di uno staff impegnato unicamente nella gestione del Teatro. La gestione di un teatro di dimensioni così ridotte e situato in una piccola città quale San Stino, difficilmente potrebbe essere amministrato in maniera differente dalla Gestione in Economia che in tale situazione risulta la migliore.

Tuttavia sarebbe fruttuoso l'inserimento nell'organico di almeno una figura con competenze prettamente teatrali individuabile, ad esempio, attraverso un contratto a progetto o collaborazione.

Sicuramente indispensabile, come concordato anche in alcuni incontri dal dott. Del Bello, la collaborazione con il Circuito Regionale Veneto con il quale il teatro vanta una forte cooperazione.

Tabella 87 SWOT Analysis del Teatro Pascutto

<p><b><u>Strength</u></b> (forza)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di un pubblico fidelizzato;</li> <li>▪ Pubblico con scarse possibilità di spostarsi;</li> <li>▪ Collaborazione con Arteven;</li> <li>▪ Buon palcoscenico per le dimensioni della sala e i posti disponibili;</li> </ul>	<p><b><u>Weakness</u></b> (debolezza)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mancanza di una direzione Artistica;</li> <li>▪ Staff inadeguato per mancanza di formazione specifica;</li> <li>▪ Acustica della sala migliorabile;</li> <li>▪ Mancanza di pubblico giovane rilevante;</li> <li>▪ Marketing debole;</li> <li>▪ Altezza ridotta della graticcia.</li> </ul>
<p><b><u>Opportunity</u></b> (opportunità)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maggiore collaborazione con le scuole;</li> <li>▪ Aumentare l'offerta culturale;</li> <li>▪ Maggiori entrate da biglietteria da utenti non abbonati.</li> </ul>	<p><b><u>Theat</u></b> (minacce)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teatro Verdi - Pordenone;</li> <li>▪ Teatro Russolo - Portogruaro;</li> <li>▪ Futuro Teatro di San Donà;</li> <li>▪ Teatro Cristallo - Oderzo;</li> <li>▪ Continua riduzione dei finanziamenti</li> </ul>

## Arteven, e la collaborazione con i teatri



### L'associazione

Arteven nasce nel 1979 cogliendo l'opportunità offerta dalla Legge regionale 18 maggio 1979, n. 37 in materia di promozione e diffusione culturale, con il nome di "Associazione regionale del teatro Veneto" e solamente nel maggio del 1992, dopo l'approvazione da parte dell'Assemblea Straordinaria dei Soci del nuovo statuto che recepiva gli indirizzi del D.M. 31 agosto 1991, assumeva l'odierna denominazione di Associazione regionale per la promozione e la diffusione del teatro e della cultura nelle comunità venete.

Da oltre trent'anni dunque Arteven collabora con Enti e Istituzioni dando vita ad un sistema integrato di offerta teatro di prosa, danza, teatro ragazzi per le scuole e per le famiglie. Anno dopo anno, Arteven ha portato nel Veneto, artisti di fama internazionale e nazionale, offrendo alla cittadinanza dei grandi e piccoli centri l'opportunità di incontrare la parola di grandi drammaturghe, il gesto di grandi coreografi, l'interpretazione di grandi attori e grandi danzatori. Ma ancor più esiste un lavoro sotterraneo e quasi invisibile che Arteven sostiene tra laboratori, spettacoli per ragazzi, lezioni spettacolo presso la scuola superiore, teatro realizzato direttamente dagli studenti convinti del fatto che un albero di alto fusto abbia bisogno di un buon sottobosco.

Secondo il suo statuto infatti, l'associazione, ha tra le sue finalità e scopi, quella di attuare e sostenere «la migliore promozione e diffusione della cultura e dello spettacolo nel territorio regionale»<sup>104</sup> veneto attraverso sistemi integrati di distribuzione ad iniziativa pubblica o mista programmando anche direttamente la distribuzione degli spettacoli.

Arteven dunque per far ciò partecipa direttamente con il sistema delle autonomie locali, Comuni, stimolandoli, invogliandoli ed aiutandoli al sostegno alla vita in teatro. Oltre a prodotti teatrali, Arteven assume anche il compito di promuovere, alla lettera D dell'art. 3 del suo statuto, e «distribuire prodotti audiovisivi e cinematografici nell'ambito di apposite convenzioni con la Regione Veneto e gli Enti locali»<sup>105</sup>. Questa pratica è andata scemando dopo che la Regione ha avvocato a sé la Mediateca Regionale nei primi anni 90.

---

<sup>104</sup> Statuto di Arteven, Art. 3 *Finalità e Scopi*.

<sup>105</sup> *Ibidem*

Arteven inoltre si impegna a sostenere, nell'ambito della danza, le iniziative realizzate nelle realtà venete in particolar modo se rivolte a promuovere la ricerca e la sperimentazione di nuove forme di comunicazione espressiva.

Il circuito regionale si assume inoltre il compito di sensibilizzare gli enti locali alla costruzione, restauro e valorizzazione di spazi teatrali o dello spettacolo fornendo consulenze e coordinamento, e di programmare e coordinare stagioni ordinarie e polidisciplinari.

Tra le sue finalità e attività non manca inoltre l'organizzazione e «promozione di festival, rassegne e manifestazioni varie»<sup>106</sup>. Questa idea generale di applicare le regole del sistema teatrale anche alla danza è stato il motore, osservato da tutti gli ambiti nazionali, che ha “costretto” lo Stato a legiferare in materia definendo che anche per le attività coreutiche devono essere sostenuti i sistemi distributivi regionali.

#### *Il rapporto con il pubblico giovane*

Come riportato anche nel suo sito internet, arteven.it, Arteven mantiene costante un forte investimento sul Teatro ragazzi, credendo nella funzione educativa e di prevenzione del disagio del teatro inserito nella scuola.

Nel corso degli anni, e già con il "Progetto teatro ragazzi" della stagione 1983/84 da parte della Regione Veneto, Arteven s'impegna fortemente per l'inserimento di un pubblico giovanile all'interno del teatro. Come ricordato dal Presidente Anselmo Boldrin, il 26 maggio 2011 all'assemblea ordinaria, l'associazione ha sposato una promozione dello spettacolo positiva attraverso le occasioni per i ragazzi, che saranno il teatro di domani non smettendo mai di investire. Dei 298.000 spettatori del 2010 60.000 erano ragazzi, quasi un quinto. Parliamo di spettatori paganti ovviamente.

Di seguito si riporta una tabella, fonte di un'elaborazione personale, riguardante l'andamento annuale del numero di spettacoli *organizzati in partecipazione con gli Enti Locali* da Arteven.

I dati riguardanti i costi per Arteven degli spettacoli (comprensivi di Siae, pubblicità...) fanno riferimento all'anno solare e non alle stagioni secondo le normative sul bilancio civilistico da cui i dati sono stati tratti.

Si è deciso, a puro scopo indicativo, di individuare un dato medio circa il costo di uno spettacolo, e il costo medio sostenuto “a compagnia” preceduto dal costo “medio” a spettatore e una somma media di ammontare per singolo palcoscenico.

Dati inerenti agli anni 2008, 2009, 2010, il report di Arteven 2011 è in via di pubblicazione (seconda metà novembre 2012) presso gli uffici della sede in via Querini a

---

<sup>106</sup> *Ibidem*

Mestre. Va segnalato che Arteven non avrebbe alcun obbligo di pubblicare il Conto Economico e il Patrimoniale e inviarlo a una platea di soggetti. Questa pratica permette una lettura critica di come sono investite le risorse pubbliche. Nella nostra ricerca non abbiamo trovato nessun altro Ente che manifesti questo desiderio di rendere pubblico il proprio sistema finanziario.

	2008			2009		
	<i>numero</i>	<i>C.E. Costi</i>	<i>media</i>	<i>numero</i>	<i>C.E. Costi</i>	<i>media</i>
Prosa <sup>107</sup>	560	4.377.467	7.817	536	4.292.288	8.008
T. ragazzi	420	606.204	1.443	414	539.000	1.302
Danza	124	1.151.895	9.289	132	1.472.180	11.153
Totale	1.104	6.135.566	5.558	1.082	6.303.468	5.826
Rassegne	133			132		
Palcoscenici	131		46.836	121		52.095
Presenze	309.697		20	301.054		21
Compagnie	382		16.062	343		18.377

	2010		
	<i>numero</i>	<i>C.E. Costi</i>	<i>media</i>
Prosa <sup>108</sup>	482	3.972.875	8.242
T. ragazzi	406	463.545	1.142
Danza	123	1.435.381	11.670
Totale	1.011	5.871.801	5.808
Rassegne	132		
Palcoscenici	107		54.877
Presenze	297.943		20
Compagnie	313		18.760

Dai dati si desume l'importanza che tale struttura ha per il territorio del Veneto operando su oltre cento teatri e un bacino d'utenza che copre tutto il territorio veneto.

I soci di Arteven infatti sono distribuiti in tutta la regione e presenti in tutte le province: Belluno, Padova, Rovigo, Venezia, Verona e Vicenza.

A seguito viene riportata la lista dei luoghi di spettacolo in cui Arteven ha operato nell'anno solare 2010:

<sup>107</sup> Voce prosa comprensiva di Teatro prosa e Teatro di Ricerca/Contemporaneo. Dato ricavato da "Conto economico in sintesi", pubblicazioni annuali Arteven.

<sup>108</sup> Vedi nota precedente.

**Tabella 88 L'attività di Arteven nell'anno solare 2010, Teatri e luoghi**

ADRIA	Teatro Comunale Teatro Beato Contardo Ferrini
ANNONE VENETO	Centro Civico Piazza Vittorio Veneto
ARZIGNANO	Teatro Mattarello
ASOLO	Teatro dei Rinnovati Teatro Duse
BAGNOLI DI SOPRA	Teatro C. Goldoni
BELLUNO	Teatro Comunale
BREGANZE	Cinema Verdi
CAMPONOGARA	Teatro Dario Fo Piazza Salvo D'Acquisto
CASTELFRANCO VENETO	Teatro Accademico
CAVARZERE	Teatro Tullio Serafin Teatro Goldoni Piazza del Donatore
CEGGIA	Piazza XIII Martiri
CHIOGGIA	Teatro Don Bosco Auditorium S. Nicolò Chiosstro Museo S. Francesco Chiosstro S. Domenico Piazza Todaro
CITTADELLA	Teatro Sociale
CONA	Parco Trentin / Pegolotte
CONCORDIA SAGITTARIA	Teatro Cinema C Piazza Cardinale Celso Costantini
CONEGLIANO	Teatro Accademia Borgo Madonna
DOLO	Teatro Italia Piazza Cantiere
FIESSO D'ARTICO	Piazza Marconi
FOSSALTA DI PORTOGRUARO	Villa Mocenigo-Alvisopoli
GRUARO	Piazza Dal Ben
JESOLO	Teatro Antonio Vivaldi
LENDINARA	Teatro Comunale Ballarin
MARCON	Centro Civico De Andrè
MARTELLAGO	Piazzetta Giotto/Maerne Anfiteatro di Olmo
MEOLO	Piazza Martiri della Libertà
MIRA	Teatro Villa dei Leoni Villa Levi Morenos
MIRANO	Teatro Comunale Castelletto di Villa Erizzo Belvedere
MONTECCHIO MAGGIORE	Teatro Sant'Antonio
MONTEGROTTO TERME	Palazzo del Turismo
MUSILE DI PIAVE	Piazza Tito Acebo / Croce Piazza Regina della Pace / Millepertiche
NOALE	Rocca dei Tempesta
NOVENTA VICENTINA	Teatro Modernissimo
PADOVA	Teatro Comunale G. Verdi MPX Multisala Pio X Teatro alle Maddalene Bastione Alicorno Centro Culturale Altinate / S. Gaetano
PIEVE DI CADORE	Auditorium Cos.Mo.
PIEVE DI SOLIGO	Teatro Careni
PIOVE DI SACCO	Teatro Filarmonico Comunale

PONTE NELLE ALPI PORTOGRUARO	Palazzetto dello Sport Piccolo Teatro G. Pierobon <a href="#">Teatro Comunale L. Russolo</a> Villa Comunale
PORTO VIRO	Sala Eracle Teatro Trieste Palazzetto dello Sport
PRAMAGGIORE ROVIGO SAN DONÀ DI PIAVE	Piazza Libertà Teatro Sociale Parco Europa Golena del Piave
SAN GIORGIO DELLE PERTICHE	Teatro Giardino Sala Polivalente / Cavino
SAN GIOVANNI LUPATOTO SANGUINETTO SANTA MARIA DI SALA SAN MARTINO BUON ALBERGO	Teatro Astra Teatro Gaetano Zinetti Villa Farsetti Teatro E. Peroni Arena Estiva (Piazzale Martiri del Lavoro) Parco della Busa (Borgo della Vittoria)
SAN POLO DI PIAVE	Teatro Don Bosco Aia Ex Agenzia Giol
SANTORSO <a href="#">SANTO STINO DI LIVENZA</a>	Teatro Centro Giovanile <a href="#">Teatro Romano Pascutto</a> Piazza della Repubblica / La Salute Piazza Cavalieri di Vittorio Veneto / Corbolone
SCHIO	Teatro Astra
SCORZÈ	Teatro Pasubio
SPINEA	Teatro Elios - Aldò Piazza Aldo Moro
TAGLIO DI PO TEGLIO VENETO THIENE TORRE DI MOSTO	Cinema Teatro Bersaglieri Parco Nuove Gemme Teatro Sala Europa Area Festeggiamenti / Cintello Teatro Comunale Centro Civico Piazza Indipendenza Area Festeggiamenti / Boccafossa
<a href="#">TREVISO</a>	<a href="#">Teatro Eden</a> <a href="#">Teatro Comunale</a>
VERONA	Teatro Camploy Teatro Filippini
VENEZIA	Teatro Nuovo Teatro Momo Teatro Fondamenta Nuove Teatro Toniolo Teatro Aurora Piazza Ferretto
VICENZA	Teatro Comunale Città di Vicenza
VIGONOVO	Teatro Astra Piazzale del Municipio

### **Come opera l'associazione**

Il circuito regionale Arteven partecipa con le amministrazioni comunali progettando e programmando con queste, stagioni di prosa, danza, teatro ragazzi, festival e rassegne.

Arteven inizialmente, in collaborazione con le amministrazioni, tenendo conto del mercato teatrale delle realtà territoriali e in cui si trova ad operare, stabilisce e crea un particolare programma artistico legato appunto alle diverse particolari esigenze.

Solo successivamente effettua una stima del fabbisogno economico: contributi, sostegni finanziari e dei possibili incassi da biglietti e abbonamenti. A fronte di un totale dei costi a preventivo (costo compagnie - artistico, costi Siae, costi schede tecniche, costi promozione e pubblicità, ecc...) viene posta dunque la somma dei possibili ricavi ed entrate.

La differenza tra le due cifre (costi meno ricavi) sarà richiesta all'Ente locale per la realizzazione della rassegna o stagione. In questo modo Arteven, che gestisce gli incassi dei vari teatri, si assume il rischio d'impresa. Nel caso che gli incassi fossero inferiori, Arteven supporta con risorse proprie il gap, mentre nel caso gli incassi o i contributi fossero superiori Arteven, in accordo con l'ente, deciderà l'ulteriore investimento inerente la diffusione della cultura dello spettacolo dal vivo.

Grazie a tale partnership Arteven, in contatto ed in accordo con gli altri sistemi regionali, riescono a rendere più armonico e migliorare il tour di una compagnia evitando, ad esempio, inutili costi di trasporto su distanze non calcolate. Per la particolare struttura del teatro italiano le compagnie purtroppo hanno costi generali molto alti determinati soprattutto dai trasporti.

Nel progettare una stagione Arteven, creando una rete, riesce, oltre ad ottimizzare le tournée per le compagnie anche evitando come già ricordato costi inutili, ad effettuare verifiche sul territorio generale e dei teatri competitori ottimizzando gli spettacoli in modo che non vi siano sovrapposizioni tra teatri vicini.

Tale sistema consente agli enti organizzatori un forte risparmio nei costi di gestione permettendo una soluzione più economica che contrariamente, richiederebbe un ufficio teatro con almeno tre, quattro persone dedicate.

La presenza di Arteven e dei circuiti regionali dunque, grazie al loro operare ed alla loro struttura e capacità di "tessere una rete", permette una maggiore ottimizzazione dei costi pubblici per i singoli comuni.

### **La struttura organizzativa e del personale**

Come da statuto dell'associazione gli organi sono:

- l'assemblea degli associati,
- il Presidente
- il CdA

- il Collegio dei Revisori dei Conti

Assemblea degli associati<sup>109</sup>, riunita una volta all'anno entro il 30 giugno stabilisce e individua le linee generali dell'associazione, esamina l'attività svolta e approva il bilancio. All'associazione, come riportato nell'articolo 4 dello statuto, possono aderire «le Regioni, le Amministrazioni provinciali e comunali e gli altri enti locali od Organismi pubblici con sede nel Veneto»<sup>110</sup>.

Al presidente, oggi Anselmo Boldrin, non eleggibile per più di due mandati consecutivi, spetta il compito di rappresentare l'Associazione di fronte a terzi e in giudizio.

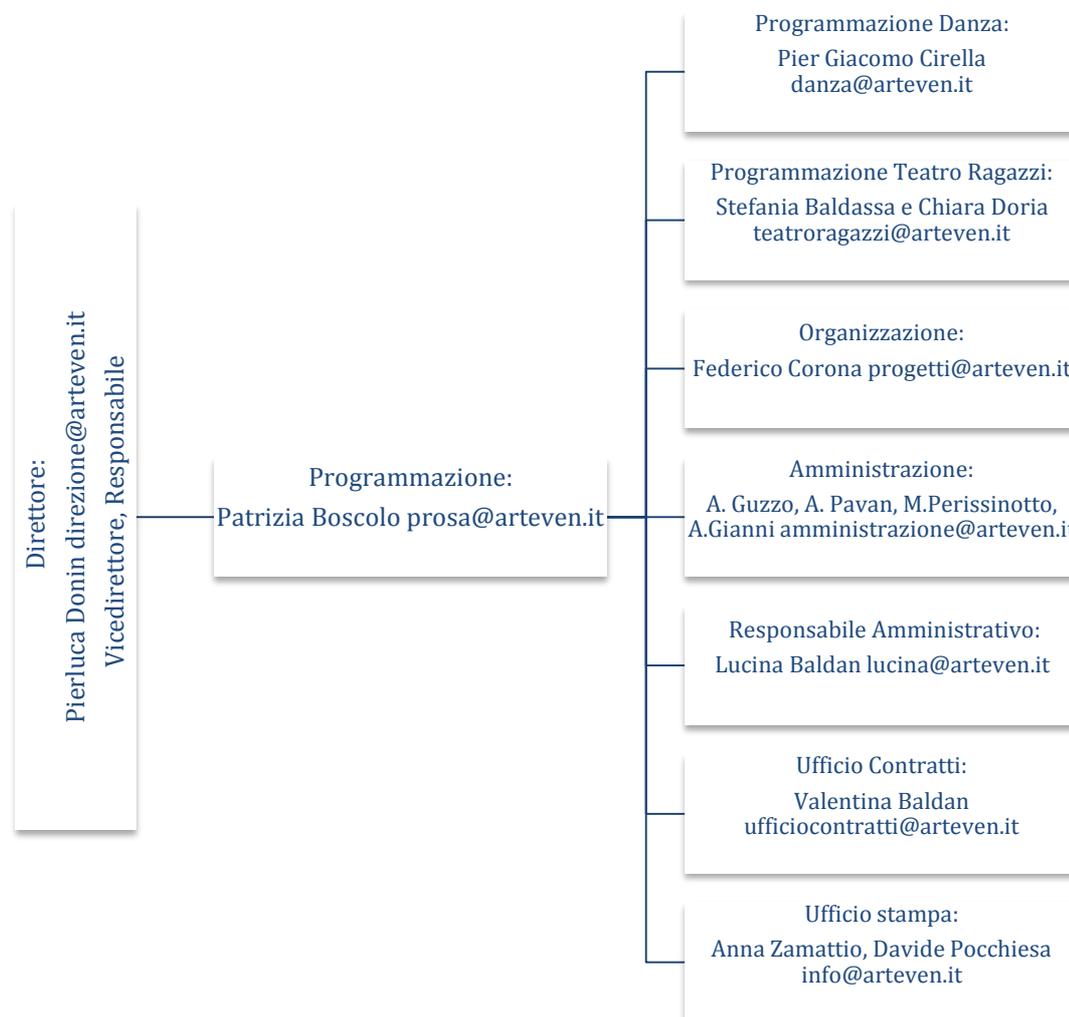
La struttura organizzativa è composta di quattordici persone al cui vertice si colloca il direttore Pierluca Donin e la vicedirettrice, anche responsabile della programmazione, Patrizia Boscolo.

---

<sup>109</sup> Lista degli associati, da [www.arteven.it](http://www.arteven.it): Associati della Provincia di Belluno: A.C. *Belluno*; A.C. *Pieve di Cadore*. Associati della Provincia di Padova: A.C. *Cittadella*; A.C. *Montegrotto*; A.C. *Padova*; A.C. *Piove Di Sacco*; A.C. *San Giorgio Delle Pertiche*; A.C. *Villafranca Padovana*. Associati Della Provincia di Rovigo: A.C. *Adria*; A.C. *Castelmassa*; A.C. *Lendinara*; A.C. *Porto Viro*; A.C. *Rovigo*; A.C. *Taglio di Po*. Associati Della Provincia di Treviso: A.C. *Asolo*; A.C. *Casier*; A.C. *Castelfranco Veneto*; A.C. *Conegliano*; A.C. *San Polo di Piave*; A.C. *Santa Lucia di Piave*; *Teatro e Umanesimo Latino Spa di Treviso*. Associati della Provincia di Venezia: A.C. *Camponogara*; A.C. *Cavarzere*; A.C. *Chioggia*; A.C. *Cona*; A.C. *Concordia Sagittaria*; A.C. *Dolo*; A.C. *Fiesso D'artico*; A.C. *Fossalta di Portogruaro*; A.C. *Jesolo*; A.C. *Marcon*; A.C. *Martellago*; A.C. *Mira*; A.C. *Mirano*; A.C. *Noale*; A.C. *Portogruaro*; A.C. *San Stino Di Livenza*; A.C. *Scorzè*; A.C. *Spinea*; A.C. *Torre Di Mosto*; A.C. *Venezia*; A.P. *Venezia*. Associati Della Provincia di Verona: A.C. *Legnago*; A.C. *Sanguinetto*; A.C. *San Giovanni Lupatoto*; A.C. *San Martino Buon Albergo*; A.C. *Sommacampagna*; A.C. *Verona*; *Fondazione Aida Centro Teatro Ragazzi di Verona*. Associati della Provincia di Vicenza: A.C. *Arzignano*; A.C. *Asiago*; A.C. *Camisano Vicentino*; A.C. *Montecchio Maggiore*; A.C. *Noventa Vicentina*; A.C. *Lonigo*; A.C. *Santorso*; A.C. *Schio*; A.C. *Thiene*; A.C. *Vicenza*; *La Piccionaiia i Carrara di Vicenza*.

<sup>110</sup> Statuto di Arteven, Art. 4, *Associati*.

Tabella 89 Organigramma Arteven.



### Alcuni dati di bilancio

Dall'analisi dei dati, gentilmente forniti dal direttore di Arteven dott. Pierluca Donin, a seguito ho deciso di proporre una rivisitazione del bilancio permettendo di individuare e indicare la ripartizione dei costi e ricavi dell' "Associazione Regionale per la promozione e la diffusione del teatro e della cultura nelle comunità venete".

I dati si riferiscono al 2008, 2009 e 2010, non essendo ancora disponibile la pubblicazione del bilancio 2011.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> Seconda metà di novembre.

**Tabella 90 Rielaborazione del Conto economico dettagliato, ricavi dettagliato (anni 2008, 2009, 2010, fonte: elaborazione personale da documenti Arteven)**

			2008	2009	2010
Contributi	<i>comuni</i>	<i>Danza</i>	5.800	6.500	8.020
	<i>comune/provincia</i>	<i>Prosa</i>	235.519	413.455	473.820
	<i>comune/provincia</i>	<i>T. ragazzi</i>	20.000	26.200	
	<i>enti locali</i>	<i>altre attività</i>			5.354
	<i>province</i>	<i>Danza</i>	21.000	15.000	15.000
	<i>vari</i>	<i>Altri</i>		12.297	22.256
	<i>mibac</i>	<i>Teatro</i>	446.235	427.527	396.372
	<i>mibac</i>	<i>Danza</i>	160.000	160.000	152.759
	<i>in convenzione</i>				
	<i>Regione Veneto</i>		500.000	500.000	500.000
	<i>regione veneto</i>	<i>ed. e pub.</i>	10.000	7.000	
<i>Regione Veneto</i>					
	<i>/mibac</i>		210.000	138.000	
	<i>totale</i>	1.398.554	1.777.979	1.711.581	
Ricavi	<i>enti locali</i>	<i>Prosa</i>	1.353.992	1.312.150	848.976
	<i>enti locali</i>	<i>T. ragazzi</i>	131.701	122.702	101.552
	<i>enti locali</i>	<i>T. ricerca</i>	165.593	329.537	172.790
	<i>enti locali</i>	<i>Danza</i>	315.588	492.068	259.718
	<i>enti privati</i>	<i>Prosa</i>	980.862	546.719	486.756
	<i>enti privati</i>	<i>T. ragazzi</i>	154.780	149.433	121.168
	<i>enti privati</i>	<i>T. ricerca</i>	44.968	5.772	115.466
	<i>enti privati</i>	<i>Danza</i>	497.338	155.885	363.020
	<i>totale</i>	3.644.822	3.114.266	2.469.446	
Incassi		<i>Prosa</i>	1.452.945	1.445.249	1.607.090
		<i>T. ragazzi</i>	179.662	175.508	191.285
		<i>T. ric./cont</i>	117.415	183.194	160.604
		<i>Danza</i>	284.558	797.807	759.010
		<i>altre attività</i>		28.794	
	<i>totale</i>	2.034.580	2.630.552	2.717.989	
Proventi	<i>diversi e sponsor</i>	<i>Prosa</i>	177.460	198.111	210.970
	<i>diversi e sponsor</i>	<i>T. ragazzi</i>	3.974	2.602	
	<i>diversi e sponsor</i>	<i>T. ric./conto</i>	7.430	9.852	7.454
	<i>diversi e sponsor</i>	<i>Danza</i>	8.008	15.030	21.222
	<i>diversi e sponsor</i>	<i>altri ricavi</i>	5.449	2.995	2.237
		<i>totale</i>	202.321	228.590	241.883
<b>totale entrate lorde</b>			<b>7.349.482</b>	<b>7.850.918</b>	<b>7.185.473</b>

Si è deciso di indicare ora in percentuale sui ricavi lordi il dato rispettivo di Contributi, Ricavi, Incassi e Proventi per gli anni 2008 2009 2010.

**Tabella 91 Dati percentuali sul totale delle entrate lorde.**

	2008	2009	2010
Contributi	19%	23%	24%
Ricavi	50%	40%	34%
Incassi	28%	34%	38%
Proventi	3%	3%	3%
Altro	1%	1%	1%

Tabella 92 Rappresentazione grafica delle entrate lorde anno 2008

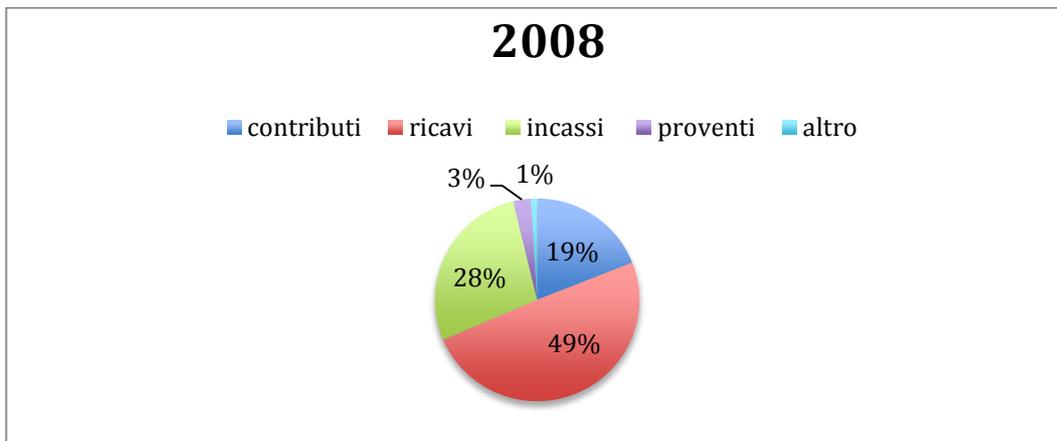


Tabella 93 Rappresentazione grafica delle entrate lorde anno 2009

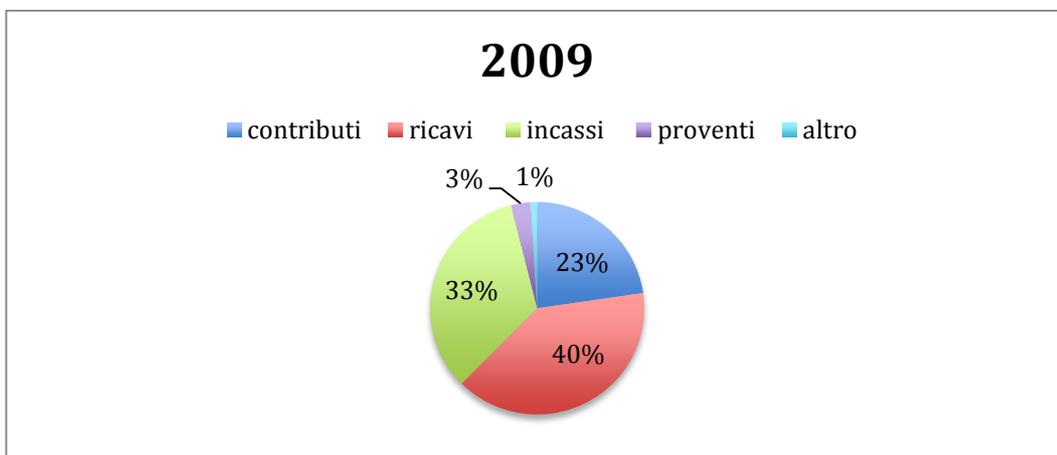
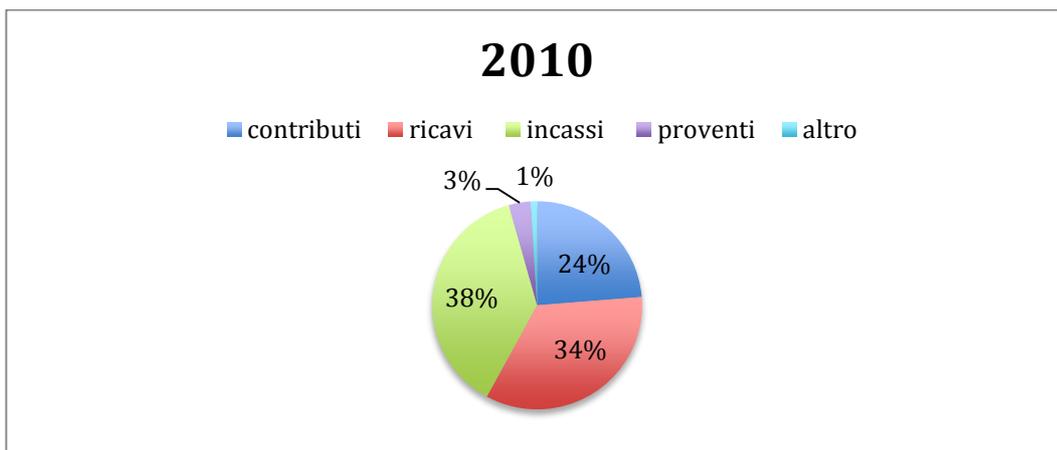


Tabella 94 Rappresentazione grafica delle entrate lorde anno 2010



Al corrispettivo a seguito sono riportati i totali delle uscite lorde dell'associazione negli stessi anni

		2008	2009	2010
Personale	<i>Stipendi</i>	439.568,00	445.093,00	435.044,00
	<i>Rimborsi</i>	13.265,00	18.281,00	26.500,00
	<i>ind. Lic.</i>	993,00	381,00	134,00
	<i>inps</i>	20.424,00	19.291,00	20.607,00
	<i>Enpals</i>	107.020,00	101.679,00	107.997,00
	<i>a. contributi</i>	15.925,00	16.056,00	16.245,00
	<i>buoni mensa</i>	15.981,00	14.124,00	13.867,00
	<i>ass. inail</i>	1.508,00	1.830,00	2.130,00
	<b>totale</b>	<b>614.684,00</b>	<b>616.735,00</b>	<b>622.524,00</b>
Spese generali		189.080,00	186.584,00	183.598,00
Pubb. E tipog.	<i>prosa</i>	271.188,00	247.269,00	220.725,00
	<i>t. scuola</i>	32.061,00	15.657,00	17.183,00
	<i>T. ricerca/cont</i>	21.506,00	24.809,00	12.322,00
	<i>danza</i>	44.672,00	52.251,00	45.436,00
	<i>ed e pubb</i>	20.810,00	39.292,00	4.259,00
	<i>altre att</i>			
	<i>culturali</i>	-	52.002,00	93.856,00
<b>totale</b>	<b>579.317,00</b>	<b>617.864,00</b>	<b>577.379,00</b>	
Spettacoli e rass.	<i>prosa</i>	2.890.132,00	2.765.462,00	2.687.696,00
	<i>t. scuola</i>	425.629,00	369.208,00	350.386,00
	<i>T. ricerca/cont</i>	395.013,00	450.191,00	377.131,00
	<i>danza</i>	798.441,00	859.559,00	839.507,00
	<i>altre att culturali</i>		91.400,00	93.856,00
<b>totale</b>	<b>4.509.215,00</b>	<b>4.535.820,00</b>	<b>4.348.576,00</b>	
Siae		259.325,00	338.819,00	351.160,00
Affitto Sale		27.791,00	47.403,00	26.006,00
<b>totale uscite lorde</b>		<b>7.291.197,00</b>	<b>7.761.741,00</b>	<b>7.168.875,00</b>

Per una più facile identificazione dei maggiori centri di spesa si è deciso, anche in questo caso, di indicare in dato percentuale sul totale uscite lorde il dato rispettivo delle spese per il personale, generali per la pubblicità, per l'acquisto degli spettacoli e per la Siae negli anni 2008, 2009 e 2010.

**Tabella 95 Dati percentuali sul totale delle uscite lorde**

	2008	2009	2010
Personale	8%	8%	9%
Spese generali	4%	4%	4%
Pubblicità	8%	8%	8%
Spettacoli e ras.	62%	58%	61%
Siae	4%	4%	5%

Dai dati si evince che il maggior centro di spesa è relativo all'acquisto degli spettacoli e rassegne. Per analizzare il volume di prosa teatro scuola teatro di ricerca o contemporaneo della danza e delle altre attività a seguito vengono riportati tre grafici indicanti la ripartizione della spesa.

Tabella 96 Ripartizione della spesa per Spettacoli e Rassegne 2008 (fonte: elaborazione personale su dati Arteven)

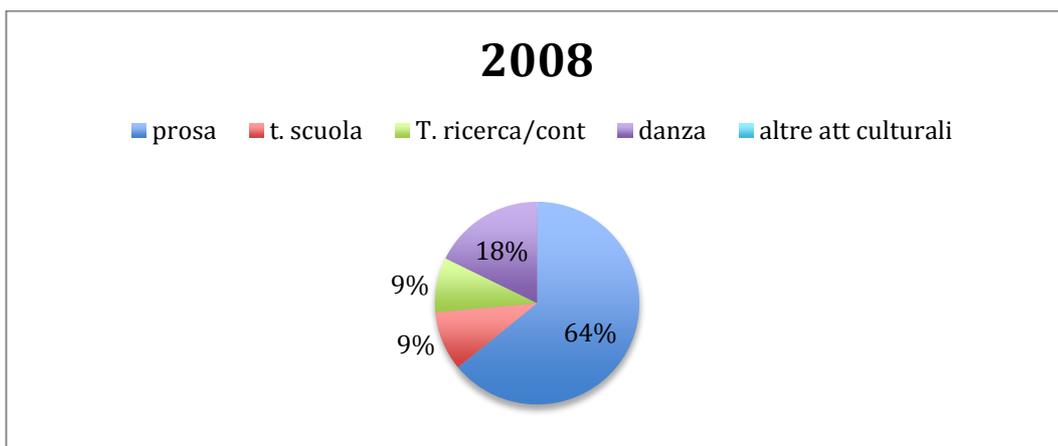


Tabella 97 Ripartizione della spesa per Spettacoli e Rassegne 2009 (fonte: elaborazione personale su dati Arteven)

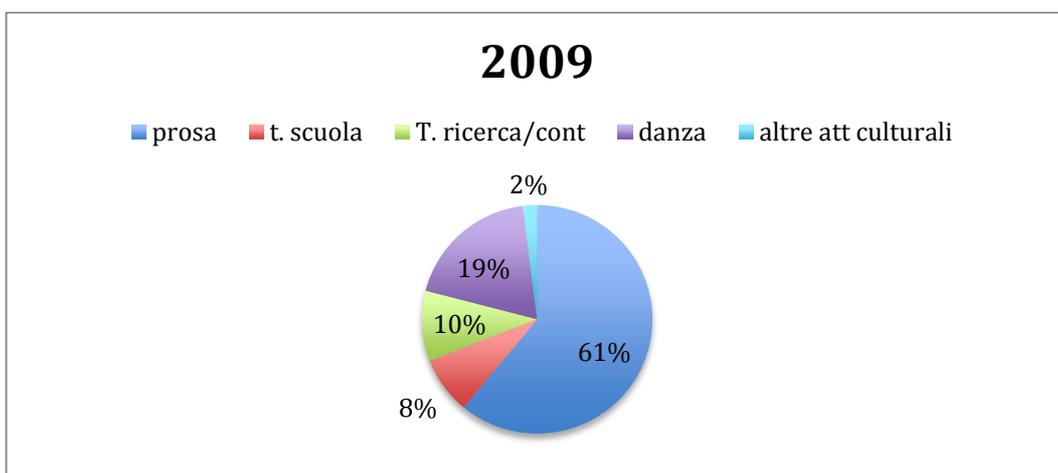
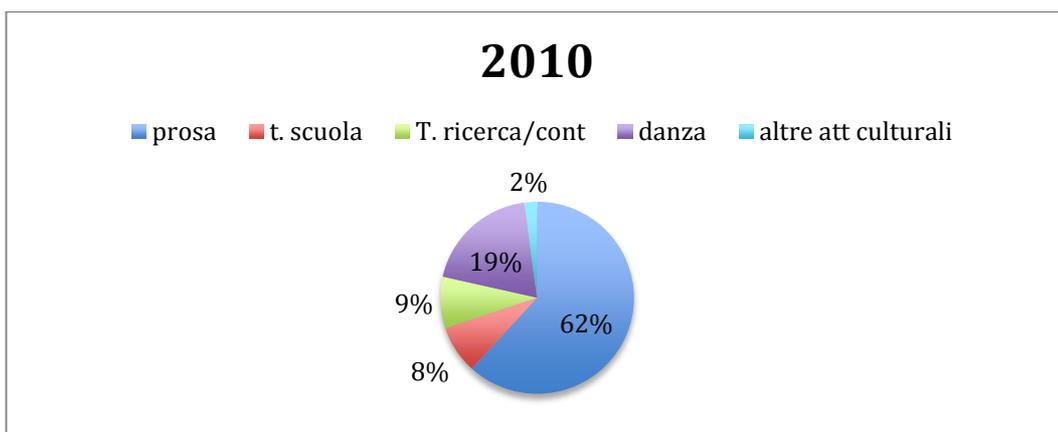


Tabella 98 Ripartizione della spesa per Spettacoli e Rassegne 2008 (fonte: elaborazione personale su dati Arteven)



### Breve analisi

Una struttura di questo genere è sicuramente un immenso aiuto per il teatro della nostra regione e risulta di una fondamentale importanza soprattutto in una situazione come l'attuale in cui la crisi economica porta i comuni ad una sempre maggiore ristrettezza di fondi.

Grazie al suo operato Arteven permette infatti di "sostenere" ed aiutare anche quella rete di piccoli teatri gestiti in economia assumendosi l'onere di importanti compiti che altrimenti non verrebbero correttamente portati a termine. L'aiuto nella programmazione in teatri privi di una direzione artistica poi risulta fondamentale per poter dare degli aiuti e linee guida.

Il supporto di Arteven inoltre risulta positivo anche per le altre strutture grazie sia al rischio di impresa che essa assume, e che mette in un certo modo a riparo i Teatri, sia per la capacità di mantenere i costi di tournée relativamente bassi per le compagnie, le quali ricevono anch'esse enorme vantaggio da quest'associazione.

Colgo l'occasione per ringraziare sentitamente il direttore Donin, per il grande aiuto nel corso di tutti questi anni accademici e per aver trovato comunque il tempo per un breve incontro in un periodo cruciale e impegnativo del suo operare come il mese di novembre.

## Risultati della Ricerca

### Una forma giuridica appropriata

La ricerca fin qui svolta ha consentito di analizzare differenti teatri nei luoghi geografici in cui sorgono, dalla grande città capoluogo di Regione, Venezia, a capoluoghi di provincia come Padova e Treviso, fino ad un piccolo comune di poco più di tredicimila abitanti<sup>112</sup> come San Stino. Differenti anche per l'attività svolta analizzando teatri di tradizione come il Comunale di Treviso, teatri di produzione come lo Stabile o teatri di ospitalità come il Pascutto e il Russolo, e differenti ancora per disponibilità economiche e dimensioni.

Ognuno con i propri mezzi cerca di permettere la fruizione del teatro a un pubblico che nonostante la crisi economica e i continui tagli a cui le amministrazioni pubbliche o private sono dovute ricorrere, si è dimostrato sempre presente.

Ciò ha permesso di analizzare, come da scopo, alcune delle differenti modalità in cui un teatro può essere gestito.

Forme che dunque devono essere scelte con un'analisi critica di ciò che si vuol andare ad organizzare, delle possibilità economiche ed eventualmente di strutture già esistenti in città che possono essere "sfruttate" a tale scopo come visto nel caso della Fondazione Musicale Santa Cecilia di Portogruaro o della più grande Fondazione Cassamarca di Treviso.

Tale analisi non si è posta compito di sindacare quale teatro, o forma di governance, potesse essere superiore ad un altro, ma ha voluto mostrare come si sia cercato di individuare nei singoli casi la forma più consona e fattibile di gestione date le innumerevoli variabili che intercorrono in tutti i casi e mai confrontabili tra loro.

Non è dunque possibile identificare una forma giuridica di gestione migliore rispetto ad un'altra, ma questa deve essere ricercata attraverso le possibilità e l'ambiente in cui l'edificio da gestire andrà a sorgere o è già presente, cercando di sfruttare al meglio le risorse per offrire ai cittadini un servizio di qualità e competente.

### La gestione in Economia

Tale forma di gestione è sicuramente tra le più usate nel sistema italiano, dove spesso le amministrazioni si ritrovano a gestire un edificio teatrale che, in un periodo di crisi come quello attuale, risulta assai impegnativo per le casse e per il bilancio di un Comune.

---

<sup>112</sup> 13.131 abitanti, dato al 31.12.2010.

Questa forma è meno dispendiosa della realizzazione, ad esempio, di una fondazione soprattutto se non vi siano importanti sostenitori privati.

La gestione in economia tuttavia è piuttosto problematica e difficile da realizzare se, come già detto, non sia presente uno staff competente e “interessato” al buon funzionamento dello stesso.

La gestione in economia, e non solo, in Veneto riceve un forte apporto e sostegno da Arteven che s’incarica dello svolgimento di molte dell’attività fondamentali come l’aiuto della stesura della programmazione, delle campagne pubblicitarie, della gestione degli incassi e non ultimo, per l’assunzione del rischio d’impresa.

### **La Fondazione**

E’ una tra le maggiormente diffuse. La fondazione risulta particolarmente vantaggiosa qualora nella città in cui è collocato il teatro ne sia già presente una a cui poter affidare la gestione dell’edificio come ad esempio avvenuto nel 2009 con la Fondazione Musicale Santa Cecilia, partecipata dal Comune, a cui il comune stesso ha deciso di affidare con contratto triennale il nuovo Teatro. Tale struttura, infatti, aveva, e tuttora ha, già al suo interno tutto l’apparato amministrativo per la gestione anche amministrativa e organizzativa dello stesso.

Tale forma è invece assai dispendiosa se dovesse essere creata dal nulla per la gestione di un teatro richiedendo al comune un ingente somma di denaro per il funzionamento della stessa da aggiungere al costo del funzionamento di un edificio teatrale già di per sé cospicuo.

### **La fondazione bancaria**

L’apporto di finanziamenti da parte di una fondazione bancaria risulta certamente positiva e funzionale, come dimostrato nel caso della Teatri S.p.A., in un periodo di espansione e non di crisi e recessione.

La fondazione Cassamarca, infatti, è riuscita fino all’inizio della crisi economica, a gestire eccellentemente i Teatri della Marca Trevigiana restaurando e riportando all’antico splendore moltissimi di essi e creando luoghi di cultura e poli universitari. Tuttavia in un periodo di recessione e crisi delle Banche l’apparato di risorse è venuto meno e l’importante riduzione dei dividendi UniCredit non ha più permesso il mantenimento dell’allora apparato, compromettendo l’apertura dei teatri e la loro conseguente dismissione e alienazione.

In un periodo come l’attuale a mio avviso tale forma risulta poco perseguibile.

## **Finanziamenti: Contributi, sponsorizzazioni e la Partnership tra pubblico e Privato**

Dall'analisi e dal confronto tra i teatri è emerso come sia fondamentale, qualunque contesto si prenda in considerazione, che il teatro risulti effettivamente "contagiato" dalla malattia dei costi (morbo di Baumol) e come esso non possa "auto mantenersi" a meno di alzare i prezzi raddoppiandoli e in alcuni casi triplicandoli. Per questi motivi, visti gli altissimi costi, giustificabili, delle compagnie e quelli di gestione di una sala risulti fondamentale l'apporto terzo di risorse individuabili nella pubblica amministrazione o negli enti privati.

### **L'apporto di risorse dalle istituzioni**

#### ***Amministrazione Comunale***

In tutte le realtà analizzate il Comune ha un'importanza per la maggior parte dei casi rilevanti, e anche nel caso della Teatri e Umanesimo Latino, in cui non interviene economicamente comunque ha affidato la gestione dell'edificio che risulta di sua proprietà.

L'apporto delle risorse comunali è quindi elevatissimo soprattutto nei piccoli teatri dove la gestione in economia richiede grandi sforzi all'apparato comunale.

#### ***Provincia e Regione***

La regione e le provincie dal canto loro svolgono un'importante ruolo di finanziamento apportando notevoli somme a teatri soprattutto se di un certo livello.

Circa un sesto dei ricavi e proventi dello Stabile del Veneto sono risultati provenire dalla Regione.

#### ***Il Ministero***

Il ministero finanzia due delle strutture analizzate in questo documento: Lo stabile del Veneto e il Comunale di Treviso con somme notevoli rispetto al bilancio degli stessi apportando circa il 15% di ricavi e proventi nel primo caso e negli ultimi anni circa 290.000 per il Comunale.

### **L'importanza dell'apporto di entrate di privati**

Tuttavia l'apporto di risorse da parte della pubblica amministrazione soprattutto in questi anni a causa della crisi economica in corso, in cui appaiono altre le priorità, è sempre più complicato.

È quindi fondamentale ricercare altre forme di finanziamento all'infuori del settore pubblico andando a cercare l'aiuto e l'apporto di denaro da finanziatori privati anche se in questo periodo di crisi economica, non molto disponibili e "bendisposti".

Per tali motivi chi si occupa di organizzazione teatrale e di organizzazioni culturali ed eventi culturali deve sempre più impegnarsi nella ricerca di possibili sponsor e relazioni con il mondo industriale attraverso collaborazioni e spazi pubblicitari.

## **L'importanza relazioni con il pubblico e l'analisi e il Bilancio sociale**

### **L'importanza di uno staff preparato e di un'efficiente direzione artistica**

Per la gestione di un'istituzione teatrale risulta fondamentale la presenza di uno staff e di un team preparato e competente per lo svolgimento di quella serie di mansioni fondamentali per la buona riuscita non solo dell'organizzazione di una stagione ma anche del complesso di regole che permettono un rapporto diretto con il pubblico.

Le operazioni, che un teatro di media dimensione si accinge a compiere, sono molteplici e richiedono, al minimo, uno staff e un gruppo di lavoro di almeno 2/3 dipendenti perché questo possa funzionare.

Per quanto riguarda le forme di gestione l'importanza di uno staff competente è messa in luce soprattutto nella gestione in economia. Una Gestione in economia, infatti, può essere positiva solamente se vi è la presenza nell'ufficio comunale di personale competente in ambito teatrale e spesso ciò risulta problematico.

La figura di una direzione artistica è poi importante per il compito di guida generale e di coordinamento che essa si ritrova a ricoprire cercando di unificare tutti i processi che intercorrono come nel normale scorrere degli eventi, come nel risolvere le increspature della "macchina teatro".

Un teatro che possa vantare una direzione artistica competente e che s'impegna in prima persona, anche con il proprio nome, creando una trama di relazioni si ritroverà indubbiamente in una posizione privilegiata rispetto ai teatri vicini. La presenza di una persona dedicata che possa ricercare continue relazioni anche alla richiesta di finanziamenti per la gestione porterà il teatro ad avere per esempio maggiori liquidità per una stagione di spessore più elevato e la possibilità di creare maggiori iniziative.

La figura di una Direzione Artistica con provata esperienza risulta indispensabile nella gestione di un teatro di Produzione dove gli scambi tra teatri ne sono il motore trainante.

Nel caso Stabile del Veneto la presenza di una guida riconosciuta in campo Nazionale e Internazionale che possa sfruttare conoscenze e relazioni privilegiate ha permesso, ad esempio, in questi anni una serie di scambi di un certo valore artistico e culturale.

### **La cura delle relazioni con il pubblico e la fidelizzazione con esso**

La presenza di uno staff dedicato e disponibile permette inoltre a chi si avvicina al teatro di ritrovare un ambiente familiare e conosciuto dove potersi ritrovare. Il rapporto con il

pubblico è fondamentale per un teatro dove la fidelizzazione del cliente risulta una variabile fondamentale e la presenza di uno “zoccolo” di abbonati permette di affrontare il lancio della stagione con una certa sicurezza e determinazione.

Un esempio importante può essere la gestione della biglietteria che dev’essere un vero e proprio punto di snodo con la clientela con la quale il cittadino possa dialogare ed esporre eventuali problematiche. Una figura stabile che il fruitore possa riconoscere e con la quale possa stabilire un rapporto di fiducia e “conoscenza” senza dubbio gioverà al funzionamento della struttura.

La figura di un direttore artistico che possa essere presente in sala e dialogare con il pubblico, istaurando con esso un certo tipo di rapporto e che possa riconoscere i suoi gusti andando a raccogliere malumori e complimenti tra il pubblico, può decisamente far la differenza e risulta sicuramente importante.

Tutti questi meccanismi possono essere certamente più macchinosi nel caso in cui vi sia una gestione più staccata e separata senza un personale totalmente dedicato e che riponga tutte le attenzioni sulla gestione del teatro e sulle sue problematiche.

## **Rapporti con le istituzioni**

### ***La Scuola***

Il teatro come istituzione collabora con altre istituzioni tra queste, con certezza, uno tra i principali e più importanti interlocutori, è la scuola.

Il teatro è prima di tutto un luogo di cultura e come tale tra i suoi compiti dev’essere annoverato quello di farsi conoscere e formare nuove generazioni cercando di attrarle e avvicinarle al mondo dell’arte e della cultura.

Dai dati emersi nell’analisi dei “case studies”, in questi ultimi anni si è andato, a causa della crisi economica e della riduzione dei finanziamenti, a “tagliare” spesso sul teatro scuola (Teatri S.p.A., Teatro Pascutto) a mio avviso questo dato risulta alquanto allarmante e controproducente poiché si rischia di andare incontro ad una riduzione negli anni futuri del pubblico se si rinuncia ad iniziative di questo tipo.

Tralasciando un discorso moralista ed etico sull’importanza culturale che il teatro possa avere e sulla necessità di “aprire le menti” ai nuovi giovani e volendo analizzare l’istituto come “impresa”, si sta in questo modo abbandonando la possibilità di futuri “clienti”, limitando e, possiamo dire, quasi escludendo un segmento potenziale di mercato che in futuro potrebbe apportare “capitale” e dunque possibili introiti al Teatro di domani.

Il rapporto con i giovani dunque è molto importante che sia seguito e risulta degna di lode l’iniziativa della Fondazione Musicale Santa Cecilia e poi continuata con la Gestione del Russolo di incentivare già dalla scuola Primaria se non dell’Infanzia un pubblico giovane alla cultura Teatrale.

## Conclusioni

A conclusione del mio elaborato, dunque, si può notare come non sia possibile individuare una forma di gestione teatrale che risulti “ottima” ma che questa debba essere ricercata nella storia del territorio, nelle dimensioni del teatro e negli scopi che questo vorrà realizzare.

Senza alcun dubbio però perché un teatro possa portare in palcoscenico uno spettacolo risulta fondamentale l'utilizzo di finanziamenti sia essi pubblici che privati.

In un momento di crisi economica come l'attuale in cui i finanziamenti pubblici sono sempre più in calo e le aziende, spesso si ritrovano in difficoltà economiche, risulta difficile un apporto economico anche da parte loro.

Lo spettacolo dal vivo tuttavia rispetto ad altri settori non presenta un forte e drastico calo delle utenze che anzi, in alcuni casi aumentano, a dimostrazione della voglia e della necessità che spesso molti cittadini provano nel recarsi in un luogo tanto particolare e magico.

Non va dimenticato inoltre dell'importanza economica di tale compartimento e dell'innumerabile quantità di lavoro e offerte occupazionali che tale settore offre dalla produzione delle aziende di produzione di spettacoli delle compagnie, con l'apporto dell'artigianato per la realizzazione delle scene e della costumistica, passando per la regia ed i tecnici specializzati.

Oltre a ciò si pensi anche banalmente all'indotto cittadino dei servizi di trasporto per gli spostamenti del pubblico nel recarsi in teatro o del semplice parcheggio per passare poi all'aperitivo o al caffè dopo lo spettacolo.

Un'ingente mole di lavoro si ritrova negli staff dei teatri, nel servizio delle maschere che spesso ritrova queste figure in giovani studenti impegnati per qualche ora.

Tutto ciò ci ricorda l'importanza non solo etica e morale di formazione e riflessione che dai tempi di Eschilo, Sofocle, Euripide e Terenzio sempre il teatro ha rivestito ma pure dell'importanza economica che tale settore ricopre evidenziando dunque come lo spettacolo dal vivo e la cultura in generale non sia una spesa e una zavorra per lo stato ma un importante incentivo.

L'importanza della formazione delle nuove generazioni, di ricreare luoghi di cultura vera dove i cittadini possano ritrovarsi e formarsi, soprattutto in periodi difficili come quelli in corso risulta fondamentale e necessaria.

Mi piace infine concludere con un articolo dell'attore Paolo Rossi sulla rivista Venezia Musica e dintorni che a mio avviso riassume totalmente quanto cercato di esprimere:

Credo che si debba partire analizzando l'affermazione abbastanza incauta del ministro dell'economia: "Con la cultura non si mangia!". È falso. E lo è per almeno tre buoni motivi: innanzitutto, a partire dalle programmazioni dei teatri lirici per arrivare alle rassegne dei più piccoli teatrini off, l'indotto di ristoranti, bar, alberghi, mezzi pubblici, privati, negozi, è a cascata; in secondo luogo, quando c'è luce per strada c'è meno criminalità e questo è comunque un guadagno per l'economia nazionale; infine, mi chiedo perché, se è vero che con la cultura non si mangia, io e la mia compagnia di prosa dobbiamo prestare allo Stato il quaranta per cento degli incassi. Credo invece che l'intervento pubblico vada regolato con più lungimiranza. E non condivido la scelta dei lavoratori dello spettacolo di protestare manifestando in un modo rappresentativo e senza rischiare conseguenze concrete. Fa quasi sorridere pensare che il sindacato degli attori abbia scioperato di lunedì, nel loro giorno di riposo. **Credo che si dovrebbe piuttosto attuare una forma di sciopero al contrario, che faccia conoscere il teatro – e lo intendo sia come luogo fisico sia come il lavoro che noi svolgiamo – portandolo e offrendolo alla gente che la cultura non se la può pagare.** Inoltre, più che andare per strada, sarebbe una buona idea salire negli uffici e controllare che le sovvenzioni non siano fatte con criteri clientelari, nepotistici o politicamente interessati. Con ciò non intendo dire che in passato le sovvenzioni funzionassero al meglio, e non sto affermando nemmeno, come spesso ho sentito dire da alcuni miei colleghi della prosa, che la lirica costa troppo: non riesco infatti a immaginare come i commercianti di Verona potrebbero vivere senza l'Arena. **Tutte le forme di spettacolo dovrebbero iniziare a riempire un vuoto e a occuparsi delle scuole.** È questo il vero punto centrale: in questi ultimi venticinque/trent'anni di rivoluzione culturale, commerciale e mediatica, abbiamo infatti perso tre o quattro generazioni. Proprio per questo dovrebbe essere compito e responsabilità civile di tutti – dal direttore d'orchestra all'ultimo mimo – **rivolgere grande attenzione alle nuove generazioni e agli studenti, altrimenti il disastro sarà totale. Bisogna ricominciare dalla base: non si può costruire una casa dal tetto, si deve cominciare dalle fondamenta.**<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Paolo Rossi, *Quando c'è luce c'è meno criminalità*, «Veneziamusica e dintorni», n.38, 2011, p. 27.

## Indici

### Indice delle tabelle

Tabella 1 Riparto FUS per l'anno 2011 e 2012 -Organismi di Distribuzione, promozione e formazione del Pubblico (fonte: Mibac).....	19
Tabella 2 Teatri Stabili ad Iniziativa Pubblica (fonte: www.spettacolodalvivo.beniculturali.it) .....	23
Tabella 3 Teatri Stabili ad Iniziativa Privata (fonte: www.spettacolodalvivo.beniculturali.it) .....	24
Tabella 4 Teatri stabili d'Innovazione - Infanzia e gioventù (fonte: www.spettacolodalvivo.beniculturali.it) .....	25
Tabella 5 Teatri stabili d'Innovazione - Ricerca e Sperimentazione (fonte: www.spettacolodalvivo.beniculturali.it) .....	26
Tabella 6 Teatri di Tradizione (fonte: www.spettacolodalvivo.beniculturali.it).....	28
Tabella 7 Suddivisione per natura dei costi e ricavi (fronte elaborazione personale da: Argano Lucio, <i>La Gestione dei progetti di spettacolo, Elementi di project e management culturale</i> , p.85).....	33
Tabella 8 Dati sugli andamenti stagionali degli Spettacoli Teatrali in Italia (fonte SIAE) .....	34
Tabella 9 Dati sugli andamenti stagionali degli Spettacoli Teatrali in Veneto (fonte SIAE) .....	34
Tabella 10 Media delle entrate complessive delle aziende Culturali (Fonte: Rapporto Annuale Federculture 2012 pag.180) .....	35
Tabella 11 Ripartizione del FUS 2011 e 2012 (fonte: MiBAC) .....	40
Tabella 12 La sponsorizzazione nei diversi comparti (fonte: elaborazione Federculture su dati Stageup).....	43
Tabella 13 Distribuzione delle erogazioni bancarie per settore Arte, Attività e beni culturali (fonte elaborazione personale su dati ACRI .....	44
Tabella 14 Scheda tecnica: Teatro Verdi .....	50
Tabella 15 Raffronto conto economico consuntivo 2009, 2010, 2011 e preventivo 2012	52
Tabella 16 Analisi ripartita in costi e ricavi, diretti/indiretti anno 2010. (fonte: elaborazione personale).....	53
Tabella 17 Analisi ripartita in costi e ricavi, diretti/indiretti anno 2011. (fonte: elaborazione personale).....	53
Tabella 18 Analisi ripartita in costi e ricavi, diretti/indiretti anno 2012, su dati a preventivo. (fonte: elaborazione personale).....	54

Tabella 19 Dati sugli incassi da Abbonamento e Biglietteria su Goldoni e Verdi dal 2009 al 2011 .....	55
Tabella 20 Incassi totali da biglietti e abbonamenti, numero recite e incasso medio a spettacolo (fonte: Bilanci Stabile del Veneto).....	55
Tabella 21 Dati da bilanci consuntivi per spettacoli di produzione (fonte elaborazione personale da bilanci dello Stabile del Veneto) .....	58
Tabella 22 Anno 2009 Spettacoli di Prosa al Goldoni di Venezia.....	59
Tabella 23 Anno 2010 Spettacoli di Prosa al Goldoni di Venezia.....	60
Tabella 24 Anno 2011 Spettacoli di Prosa al Goldoni di Venezia.....	60
Tabella 25 Anno 2009 Spettacoli di Prosa al Verdi di Padova .....	61
Tabella 26 Anno 2010 Spettacoli di Prosa al Verdi di Padova .....	62
Tabella 27 Anno 2011 Spettacoli di Prosa al Verdi di Padova .....	62
Tabella 28 Tabella Riassuntiva incassi e costo ospitalità dal 2009 al 2011 dello Stabile. 63	
Tabella 29 Percentuale di copertura dei costi ospitalità con incassi dal 2009 al 2011 al Verdi e al Goldoni (fonte: elaborazione personale) .....	64
Tabella 30 Andamento del dato percentuale di copertura dei costi ospitalità con incassi dal 2009 al 2011 al Verdi e al Goldoni (fonte: elaborazione personale).....	64
Tabella 31 Costi del personale dal 2009 al 2011 .....	64
Tabella 32 Costi personale direzione generale (fonte: elaborazione personale).....	65
Tabella 33 Costo per Personale di sala, Pulizie e Operai teatri Goldoni, Verdi e Olimpico (fonte elaborazione personale da bilanci consuntivi) .....	65
Tabella 34 Ammontare spesa per "personale-totale" dal 2009 al 2011 (fonte: elaborazione personale). .....	66
Tabella 35 SWOT Analysis dello Stabile del Veneto.....	67
Tabella 36 scheda tecnica: Teatro Russolo .....	70
Tabella 37 Dati su partecipanti, spettatori e sponsor per il progetto Operina Corale. ....	73
Tabella 38 Andamento cartellone Giovanissimi, teatro Russolo fonte: elaborazione personale .....	74
Tabella 39 Dati di vendita de: il mio abbonamento. ....	75
Tabella 40 Abbonamenti teatro Russolo, 2009/10.....	76
Tabella 41 Abbonamenti teatro Russolo, 2009/10 Grafico.....	76
Tabella 42 Abbonamenti teatro Russolo, 2010/11 .....	77
Tabella 43 Abbonamenti teatro Russolo, 2010/11 Grafico.....	77
Tabella 44 Abbonamenti teatro Russolo, 2011/12.....	78
Tabella 45 Abbonamenti teatro Russolo, 2011/12 Grafico.....	78
Tabella 46 Abbonamenti teatro Russolo, 2012/13.....	79
Tabella 47 Abbonamenti teatro Russolo, 2012/13 Grafico.....	79

Tabella 48 Andamento degli abbonamenti nel corso degli anni di attività del Russolo. ..	79
Tabella 49 Grafico sull'andamento degli abbonamenti .....	80
Tabella 50 numero presenze Teatro Russolo ripartite per Cartellone .....	81
Tabella 51 numero presenze medie Teatro Russolo ripartite per Cartellone .....	81
Tabella 52 Andamento cartellone teatro scuola, Teatro Russolo fonte: elaborazione personale. ....	82
Tabella 53 dati del cartellone teatro scuola (fonte: elaborazione personale). ....	82
Tabella 54 dati presenza di under26 in teatro, (fonte: elaborazione personale).....	82
Tabella 55 Conto economico FMSC (fonte: sito Comune di Portogruaro) .....	85
Tabella 56 Conto economico Riclassificato (valore aggiunto) FMSC (fonte: Elaborazione personale da Conto Economico FMSC).....	87
Tabella 57 SWOT Analysis del Teatro Comunale Luigi Russolo .....	89
Tabella 58 Attività teatro “Lorenzo da Ponte” (fonte: elaborazione personale da Bilancio Consuntivo e di missione 2007/2011) .....	93
Tabella 59 Attività teatro “Sociale” (fonte: elaborazione personale da Bilancio Consuntivo e di missione 2007/2011) .....	94
Tabella 60 Attività teatro “delle voci” (fonte: elaborazione personale da Bilancio Consuntivo e di missione 2007/2011).....	95
Tabella 61 Attività teatro Careni (fonte: elaborazione personale da Bilancio Consuntivo e di missione 2007/2011) .....	96
Tabella 62 Attività teatro “Comunale” (fonte: elaborazione personale da Bilancio Consuntivo e di missione 2007/2011).....	98
Tabella 63 scheda tecnica: Teatro Comunale del Monaco.....	99
Tabella 64 Attività teatro “Eden” (fonte: elaborazione personale da Bilancio Consuntivo e di missione 2007/2011) .....	100
Tabella 65 scheda tecnica: Teatro Eden.....	101
Tabella 66 Numero “titoli” al del Monaco per stagione (fonte: elaborazione personale da programmi).....	101
Tabella 67 Variazione prezzi biglietti “del Monaco” tra il 2008 e il 2013 in Opera turno A (fonte: elaborazione personale) .....	103
Tabella 68 Variazione prezzi biglietti “Eden” tra il 2008 e il 2013 (fonte: elaborazione personale) .....	103
Tabella 69 Teatro Comunale di Treviso, Andamento degli abbonamenti nei cartelloni Danza, Prosa, Concerti .....	104
Tabella 70 Struttura e ripartizione dei biglietti venduti dal 2008 al 2012 (fonte elaborazione personale).....	104

Tabella 71 Dati medi su variazioni percentuali di biglietti del Comunale 2008/09 e 2011/12 (fonte elaborazione personale) .....	105
Tabella 72 Conto economico Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. ....	109
Tabella 73 Conto economico Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. Riclassificato.....	111
Tabella 74 Analisi dei costi della Teatri S.p.A. (fonte: elaborazione personale).....	113
Tabella 75 Analisi dei costi della Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. (fonte: elaborazione personale) .....	113
Tabella 76 Bilancio, Conto Economico della Teatri S.p.A. e Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. dal 2008 al 2011 .....	114
Tabella 77 Teatri S.p.a. 2009 (fonte: Relazione sulla gestione) .....	115
Tabella 78 Teatri S.p.a. 2009 (fonte: Relazione sulla gestione) .....	116
Tabella 79 SWOT Analysis della Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.....	117
Tabella 80 scheda tecnica: Teatro Pascutto .....	119
Tabella 81 Dati del numero spettacoli a stagione dal 2007 alla scorsa stagione (Dati elaborazione personale da dati del Comune di Santo Stino di Livenza) .....	120
Tabella 82 Dati Vendita abbonamenti Pascutto.....	120
Tabella 83 Vendita totale di biglietti nel corso delle stagioni al Pascutto .....	121
Tabella 84 Dati medi sulla capacità di riempimento del teatro.....	121
Tabella 85 Dati di biglietteria Teatro Pascutto .....	122
Tabella 86 Raffronto per stagioni dei costi ricavi e disavanzo per il Pascutto .....	123
Tabella 87 SWOT Analysis del Teatro Pascutto .....	124
Tabella 88 L'attività di Arteven nell'anno solare 2010, Teatri e luoghi .....	128
Tabella 89 Organigramma Arteven.....	132
Tabella 90 Rielaborazione del Conto economico dettagliato, ricavi dettagliato (anni 2008, 2009, 2010, fonte: elaborazione personale da documenti Arteven) .....	133
Tabella 91 Dati percentuali sul totale delle entrate lorde.....	133
Tabella 92 Rappresentazione grafica delle entrate lorde anno 2008.....	134
Tabella 93 Rappresentazione grafica delle entrate lorde anno 2009.....	134
Tabella 94 Rappresentazione grafica delle entrate lorde anno 2010.....	134
Tabella 95 Dati percentuali sul totale delle uscite lorde .....	135
Tabella 96 Ripartizione della spesa per Spettacoli e Rassegne 2008 (fonte: elaborazione personale su dati Arteven).....	136
Tabella 97 Ripartizione della spesa per Spettacoli e Rassegne 2009 (fonte: elaborazione personale su dati Arteven).....	136
Tabella 98 Ripartizione della spesa per Spettacoli e Rassegne 2008 (fonte: elaborazione personale su dati Arteven).....	136

## Indice delle Figure

Figura 1 Teatro Goldoni di Venezia .....	46
Figura 2 teatro Goldoni di Venezia, l'interno.....	47
Figura 3 Teatro Verdi di Padova.....	48
Figura 4 Teatro Verdi di Padova, interno. ....	49
Figura 5 Il teatro Comunale Luigi Russolo di Portogruaro.....	69
Figura 6 Il Teatro Comunale Luigi Russolo, interno .....	70
Figura 7 Il Teatro Da Ponte di Vittorio Veneto .....	93
Figura 8 Il Teatro Careni di Pieve di Soligo .....	95
Figura 9 Il teatro Comunale del Monaco di Treviso .....	97
Figura 10 Il teatro Eden di Treviso .....	100
Figura 11 Spazi Bomben, Treviso.....	106
Figura 12 Il Teatro Pascutto, l'interno.....	118

## Bibliografia

AA.VV *Il Teatro Carlo Goldoni di Venezia 1979-2009 immagini e memorie sceniche di trent'anni di attività*, Venezia, Marsilio Editori 2010.

AA.VV *Il Teatro Verdi di Padova 1992-2010, Storia cronache e immagini con lo Stabile del Veneto*, Venezia, Marsilio Editori, 2010.

Anthony, Hawkins, Macry, Merchant, *Sistemi di controllo*, Milano, McGraw-Hill, 2001.

Argano Lucio, *La Gestione dei progetti di spettacolo, Elementi di project e management culturale*, Milano, Franco Angeli, 2011.

Bilancia Paola, *La valorizzazione dei Beni Culturali tra pubblico e privato*, Milano, Franco Angeli 2005

Brunetti Giorgio, Ferrarese Piermeilio, *Elementi di Governance e management dell'azienda di spettacolo*, Venezia, Cafoscarina, 2007.

Chieppa Roberto, *Erogazioni liberali e sponsorizzazioni: quali modalità di intervento delle fondazioni nel settore pubblico*, «Aedon», numero I/ 2010.

Ferrarese Pieremilio, *Il sistema informativo-gestionale per le aziende di ridotta complessità*, Venezia, Cafoscarina, 2006.

Gallina Mimma, *Organizzare Teatro; Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Milano, Franco Angeli, 2007.

Gallina Mimma, *il Teatro Possibile; Linee organizzative e Tendenze del teatro Italiano*, Milano, Franco Angeli, 2005.

Golinelli Claudia, *La valorizzazione del patrimonio culturale: vero la definizione di un modello di governance*, Milano, Giuffrè Editore, 2008.

Grandinetti Roberto, Moretti Andrea (a cura di), *La creazione del valore tra conoscenze globali e locali*, Milano, Franco Angeli, 2004.

Grossi Roberto (a cura di), *Cultura e Sviluppo, Rapporto annuale Federculture 2012*, Milano, 24ore Cultura, 2012.

Hesmondhalgh David, *Le industrie culturali*, Milano, Egea, 2008

Mello Leonardo, *Il nuovo corso dello stabile del Veneto*, «Veneziamusica e dintorni», n.33, 2010.

Rispoli Maurizio, *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna, Il Mulino, 2002.

Rispoli Maurizio, Brunetti Giorgio (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione Culturale*, Bologna, Il Mulino, 2009.

Rossi Paolo, *Quando c'è luce c'è meno criminalità*, «Veneziamusica e dintorni», n.38, 2011.

Rossotto Riccardo, *Contratti di Sponsorizzazione: opportunità giuridiche*, «Aedon», numero I/ 2010.

Fabiana Sciarelli, *La gestione dell'impresa teatrale*, Milano, Giannini, 2005.

Sciarelli Fabiana, *La gestione del teatro. Un evento sospeso tra l'apollineo e il dionisiaco*, Milano, Franco Angeli, 2009.

Starola Lucia, *La sponsorizzazione dei beni culturali: opportunità fiscali*, «Aedon», numero I/ 2010.

Tommolini Emanuela, *Lo stato e il teatro, Normative e Forme di Gestione*, Fasano, Schena Editore, 2005.

Torrente Andrea, Schlesinger Piero, *Manuale di diritto privato*, Milano, Giuffrè, 2009.

Trimarchi Michele, *Economia e Cultura: Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Milano, Franco Angeli, 2002.

## Sitografia

<http://www.arteven.it>

<http://www.federculture.it>

<http://www.fmsantacecilia.it>

<http://www.fondazioneecassamarca.it>

<http://www.regione.veneto.it>

<http://www.sanstino.it>

<http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it>

<http://www.teatrispa.it>

<http://www.teatrorussolo.it>

<http://www.teatrostabileveneto.it>