

UNIVERSITÀ CA' FOSCARI VENEZIA

INTERFACOLTÀ MAGISTRALE DI ECONOMIA E GESTIONE DELLE ARTI E
DELLE ATTIVITÀ CULTURALI



Tesi di laurea interfacoltà magistrale in Economia e Gestione delle Arti e
delle attività culturali

**IL PROGETTO: UN TEATRO PER IL VENETO.
LA RISCOPERTA E LA MESSA IN SCENA DEGLI AUTORI
VENETI DELLA PRIMA METÀ DEL NOVECENTO.**

RELATORE: Chiar.mo prof. Federico Pupo

CORRELATORE: Chiar.mo prof. Carmelo Alberti

LAUREANDA: Chiara Cometto
MATRICOLA: 819899

Anno Accademico 2013/2014

Indice

Introduzione	V
1 La produzione teatrale in Italia	1
1.1 L'impresa e il prodotto teatrale	2
1.1.1 Le forme giuridiche di gestione	5
1.1.2 Il settore no profit	7
1.1.3 Il prodotto teatrale	10
1.1.4 Il ciclo di vita del prodotto teatrale	15
1.2 Il mercato teatrale	17
1.2.1 Il contesto e l'ambiente	20
1.2.2 La <i>mission</i> e la <i>vision</i>	22
1.2.3 La domanda	23
1.2.4 L'offerta	27
1.2.5 La concorrenza	30
1.3 La filiera produttiva	33
1.3.1 Il processo ideativo	35
1.3.2 La scelta del testo	38
1.3.3 Il processo produttivo/esecutivo	40
1.3.4 L'allestimento	44
1.3.5 La distribuzione	47
1.4 Il quadro normativo e legislativo	51
1.4.1 Le modalità di intervento	53
1.4.2 Brevi cenni normativi e istituzionali	54
1.4.3 La situazione economico-finanziaria	58
2 Il teatro veneto	62
2.1 La realtà teatrale veneta	63
2.1.1 Breve storia del teatro veneto	65
2.1.2 Il teatro e la Repubblica di Venezia	66
2.1.3 La riforma goldoniana	70
2.1.4 L'Ottocento e il Novecento	72
2.2 L'era delle grandi compagnie venete tra fine Ottocento e metà Novecento	74

2.2.1	Cesco Baseggio	75
2.2.2	Giovanni Poli e il Teatro dell'Avogaria	76
2.3	La fine di un'epoca	78
3	Il Progetto Teatro veneto	80
3.1	La riscoperta di un patrimonio	81
3.1.1	I soggetti coinvolti	83
3.1.2	Il Teatro Stabile del Veneto	83
3.1.3	Arteven	85
3.1.4	Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.	88
3.2	Dall'amatoriale al professionale	90
3.2.1	Gli inizi	92
3.2.2	Gli spettacoli	95
3.3	La coproduzione degli spettacoli	98
3.3.1	La costruzione del budget	103
3.3.2	Il budget previsionale	106
3.4	Le peculiarità del Progetto	108
3.4.1	Un marchio di qualità	108
3.4.2	Un percorso costruito nel tempo	109
3.4.3	Il limite territoriale	111
	Conclusioni	113
	Appendice A Locandine spettacoli	114
	Bibliografia	121

Elenco delle figure

1.1	Ciclo di vita del prodotto teatrale. Fonte: A. Foglio, <i>Il marketing dello spettacolo</i> , 2012.	18
1.2	Condizionamenti scenario mercato dello spettacolo	21
1.3	Analisi della competitività dell'impresa teatrale. Fonte: F. Sciarelli, 2009	31
1.4	Filiera dello spettacolo	35
1.5	Ripartizione FUS 2012. Fonte: elaborazione Osservatorio dello Spettacolo su dati MiBac.	60

Elenco delle tabelle

1.1	Quadro delle analogie organizzative tra un progetto di spettacolo ed un progetto tecnologico	3
1.2	Le specifiche caratterizzazioni delle Ap e della Anp dello spettacolo	6
1.3	Attività teatrali di prosa: ripartizione dello stanziamento per l'anno 2012 per sotto-settore. Fonte: relazione FUS 2012. . .	61
2.1	Ripartizione territoriale dei contributi FUS/prosa 2003 . . .	63
3.1	Le fasi della coproduzione. Fonte: Lucidi Coproduzione, Ar- gano	100
3.2	Modello di budget previsionale	107

Introduzione

La produzione teatrale in Italia è un'attività complessa, che richiede il coinvolgimento di molti soggetti: dagli artisti ai tecnici, ai *manager*, ma non solo. Per produrre spettacolo oggi nel nostro Paese sono sempre meno reperibili risorse economiche e finanziarie. In Italia i continui tagli al Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), la scarsità di investimenti privati, la quasi certezza di non poter rientrare dei costi con i soli incassi, costituiscono alcune delle questioni che gli operatori del settore si trovano quotidianamente ad affrontare.

Trovare alternative per rendere sostenibile la produzione è una delle necessità più urgenti e tra queste la sponsorizzazione è diventata una forma molto diffusa. Altra opportunità, che di recente ha iniziato ad affermarsi anche in Italia, mentre è già ampiamente diffusa negli altri Paesi, è la coproduzione. Questa “nuova forma” coinvolge più soggetti nella realizzazione dello spettacolo; essi mettono a disposizione le proprie risorse economiche e finanziarie, ma soprattutto umane e professionali.

Ed è proprio una coproduzione che ha attirato la mia attenzione: negli ultimi anni alcune tra le eccellenze del territorio regionale hanno realizzato una serie di spettacoli teatrali, che hanno riscosso successo in tutta la Regione e non solo.

Mi riferisco al *Progetto di Valorizzazione del teatro veneto del Novecento*. La peculiarità di questa esperienza sta, innanzi tutto, nell'idea culturale in

sé, ovvero nella valorizzazione di autori considerati ingiustamente minori, ma soprattutto nel coinvolgimento, per la sua realizzazione, di tre fra le più grandi istituzioni teatrali regionali. I soggetti promotori sono: il Teatro Stabile del Veneto Carlo Goldoni, Teatri e Umanesimo S.p.A. di Treviso e il Circuito di Distribuzione Regionale Arteven. Era da decenni che non si vedeva sulle scene teatrali la collaborazione di soggetti regionali di settore per la realizzazione di un progetto culturale di tale portata.

Scopo di questo elaborato è quello di evidenziare i meccanismi produttivi e gli interessi culturali che si sono innescati per la costruzione del Progetto. I soggetti coinvolti, la scelta del repertorio, unitamente al piano manageriale che sostiene questa l'operazione, sono alcuni degli elementi alla base del successo dell'impresa. Un'esperienza, se non unica in Italia, sicuramente rara: da una breve ricerca personale¹ non risulta, infatti, nessun progetto con le stesse caratteristiche nelle altre Regioni. Il teatro regionale/dialettale è sicuramente valorizzato e "protetto" anche nel resto della Penisola, ma non è stata riscontrata nessuna iniziativa paragonabile all'oggetto in questione. Per dare completezza alla tesi, si affronta nel Primo capitolo una parte strettamente teorica, dove emergono i punti fondamentali e le problematiche del "significato di produzione teatrale" nel nostro paese. Si procede, quindi, a una definizione di 'impresa e prodotto teatrale', all'analisi delle forme giuridiche utilizzate dagli operatori di settore, a un breve sguardo sul mercato teatrale e, infine, alla descrizione della filiera produttiva. Conclude il capitolo un breve *excursus* normativo e legislativo.

Nel Secondo capitolo si esamina brevemente la storia della secolare tradizione teatrale in Italia e, in particolare, a Venezia, dove, di fatto, è nato il teatro moderno. In questa sezione emergerà come nella città lagunare si sia

¹Sono state consultate principalmente fonti telematiche e le interviste effettuate per la stesura del progetto di tesi.

creato il primo “sistema teatrale”, che ha permesso il proliferare di autori che fanno parte della storia teatrale italiana: dal Ruzante a Goldoni, per arrivare alla ‘crisi’ degli anni Settanta del Novecento, quando il teatro veneto (ad eccezione del repertorio goldoniano) sembra quasi scomparire dalle scene nazionali.

Il Terzo Capitolo entra nel vivo del Progetto: innanzitutto, analizza i soggetti coinvolti, mette in evidenza le loro caratteristiche, sia giuridiche che economiche, la loro storia e vocazione sul territorio. Si prosegue con una breve citazione del mondo del ‘teatro amatoriale’, che ha permesso a molti autori di sopravvivere nel tempo; è proprio in questo settore che il Progetto affonda, in parte, le sue radici. La frequentazione di questo tipo di spettacoli è stata, in linea generale, spesso appannaggio di un pubblico “adulto”, mentre i più giovani si sono sentiti poco coinvolti in queste esperienze. Il Progetto ha aperto le porte del teatro dialettale a questa fetta di spettatori, prima scarsamente interessati all’argomento.

Si procede poi all’analisi della coproduzione vera e propria degli spettacoli in oggetto e alle dinamiche dei rapporti fra i tre soggetti. Infine, si evidenziano gli elementi che caratterizzano il Progetto e che ne hanno garantito la riuscita.

Per quanto concerne le fonti utilizzate in questo studio, oltre ai manuali specifici, gran parte del lavoro si basa su testimonianze e interviste ai protagonisti di questa esperienza. Un grazie va al dott. Angelo Tabaro (Presidente dello Stabile), all’ avvocato Gianfranco Gagliardi (Amministratore Unico di Teatri e Umanesimo S.p.A.) e, infine, al dott. Pierluca Donin (direttore di Arteven). per avermi fornito materiale di prima mano e, soprattutto, preziosi suggerimenti. Di grande aiuto si sono rivelate anche le ricerche sul *web*, da cui ho ottenuto molte recensioni critiche degli spettacoli, oltre che

ai DVD degli stessi, anche questi estremamente utili per fornire un' analisi il più esauriente possibile.

Capitolo 1

La produzione teatrale in Italia

Parlare di teatro in Italia significa trattare un argomento di consolidata tradizione nel quale, nel corso dei secoli, ci siamo affermati come tra i migliori. In alcuni generi l'Italia è un esempio di eccellenza, come l'opera lirica, a cui tutto il mondo guarda con riverenza e ammirazione; le forme teatrali sviluppatesi in Italia, e in particolare a Venezia, hanno influenzato il teatro europeo in modo incisivo a livello sia artistico sia organizzativo. Si può affermare che il teatro italiano è fatto di stratificazioni, consuetudini, atti mancati, eredità pesanti e presenti con cui è necessario misurarsi, per capirle, accettarle (o rifiutarle) ed eventualmente cambiarle¹. Il settore dello spettacolo dal vivo si presenta come un campo complesso, eterogeneo e articolato per dimensioni, finalità, sistemi di governo, politiche artistiche e progettualità dei soggetti coinvolti. Non vi è un criterio unitario per poter catalogare i diversi enti organizzativi presenti nel mondo teatrale; recentemente alcuni studiosi hanno utilizzato come parametro principale il finanziamento pubblico. Può, però, rivelarsi non esaustivo affidarsi esclusivamente a tale criterio. Si preferisce disegnare una sorta di *cartografia* dello spettacolo dal vivo, evidenziando i tratti di "sistema", e suddividendoli in due categorie: da una parte l'ambito delle organizzazioni che producono, realizzano, promuovono

¹MIMMA GALLINA, *Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2007 pag. 13.

le attività di spettacolo, dall'altro l'ambito dei mercati dove esse trovano diffusione e rappresentazione².

Si procede ora a una panoramica sul prodotto e sulla' impresa teatrale; si cercherà di dare particolare risalto alla dualità esistente tra mondo artistico e mondo manageriale. Infatti, in Italia vi è da sempre una certa conflittualità tra i due aspetti fondamentali che compongono il prodotto artistico, ovvero tra il lavoro creativo (l'aspetto artistico) e il lavoro imprenditoriale (il management). Il mondo artistico vede il management dell'arte come la commercializzazione della stessa e, quindi, come un modo per 'vendere' l'Arte con le leggi di mercato; dall'altra parte i manager interpretano le rigidità del mondo artistico come estrosità non completamente giustificate³.

1.1 L'impresa e il prodotto teatrale

Gli strumenti manageriali si sviluppano di pari passo con l'evolversi dell'industria. Come è ben noto, il prodotto industriale è, in gran parte, un bene tangibile, di consumo, che viene scambiato sul mercato per essere venduto a potenziali consumatori. Per produrre questi beni è necessaria un'organizzazione di risorse materiali ed economiche, ai fini della produzione del prodotto. Nel Codice Civile troviamo una definizione di "imprenditore" all'art. 2082 che lo identifica come "*chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi*"; anche se non è definita l'impresa, la dottrina afferma che essa non è altro che il risultato dell'attività stessa dell'imprenditore e, di conseguenza, l'impresa è il mezzo con cui l'imprenditore produce i suoi beni per scambiarli sul mercato. Si può quindi definire l'impresa come "un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi".

Una struttura simile la troviamo anche nel mondo culturale, con la grande differenza del prodotto finale. Lucio Argano⁴, nella tabella 1.1, analizza le similitudini tra imprese che producono attività artistico-culturali e prodotti industriali. Come si può osservare, dal punto di vista organizzativo le caratteristiche principali dei progetti di spettacolo sono concentrate su un'elevata

²LUCIO ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo. Percorsi e strumenti per la creazione di nuovi soggetti culturali*, Officina Edizioni, Roma 2009 pag. 134.

³FABIANA SCIARELLI, *La gestione del teatro. Un evento sospeso tra l'apollineo e il dionisiaco*. FrancoAngeli s.r.l., Milano 2009 pag. 17.

⁴LUCIO ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo: elementi di project management culturale*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 1997 pag. 24.

<i>Analogie</i>	<i>Prodotto artistico-culturale</i>	<i>Prodotto industriale</i>
Impresa complessa	Richiede, in un lasso di tempo parzialmente predeterminato, la realizzazione di un prodotto nuovo basato su elementi non certi (creazione artistica) mediante l'utilizzo di risorse organizzate	Richiede, in un lasso di tempo predeterminato, lo sviluppo di un prodotto basato su certi elementi certi o incerti (ricerca) mediante l'utilizzo di risorse organizzate.
Unicità	Ogni spettacolo costituisce un "evento" unico	Ogni prototipo può essere identicamente riprodotto
Natura	Dinamica e originale	Dinamico/statica e, a volte, innovativa.
Orientamento	Al prodotto	Al mercato
Vincoli di tempo	Tempi connessi all'andata in scena e alle repliche	Tempi di consegna prestabiliti
Vincoli di costo	Budget.	Budget
Vincoli di qualità	Qualità artistica. Contenuti culturali. Qualità organizzativa.	Specifiche del prodotto. Qualità organizzativa.
Risorse organizzate	Umane. Tecniche. Economiche.	Umane. Tecniche. Economiche.
Modo di procedere	Lavoro in team	Lavoro in team
Competenze	Specialistiche differenziate.	Specialistiche differenziate e indifferenziate
Elementi caratterizzanti	Intensità del fattore umano. Forte componente emozionale. Contenuto di professionalità spesso indefinito e di difficile analisi. Obiettivi di tipo umanistico culturale.	Intensità della componente tecnologica e scientifica. Contenuto di professionalità tradizionalmente definito. Obiettivi di tipo competitivo.

Tabella 1.1: Quadro delle analogie organizzative tra un progetto di spettacolo ed un progetto tecnologico

intensità del fattore umano e sull'alto contenuto di professionalità e di specializzazioni diverse⁵. Ma allora, possiamo affermare che l'impresa teatrale è equiparabile a qualsiasi altra attività? Secondo Mimma Gallina sì: del resto, gli Stabili, le compagnie o le associazioni non sono altro che imprese riconosciute e definite nella normativa italiana; sta a ogni soggetto trovare la forma giuridica più corretta e corrispondente al proprio modo di operare⁶. Troviamo una definizione specifica di "impresa di produzione teatrale" nel DM del 12 Novembre 2007 sull'erogazione dei contributi FUS alle attività teatrali. Il decreto all'art. 12 afferma che possono accedere al contributo:

Le imprese di produzione teatrali (...) che si caratterizzano per la capacità organizzativa, per la validità artistica del progetto in relazione alla tradizione teatrale, alla drammaturgia contemporanea, alla più ampia diffusione della cultura e dell'arte teatrale sul territorio nazionale (...)

D'impresa teatrale bisogna distinguere tra:

⁵ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo* pag. 27.

⁶GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 163.

imprese artistico-culturali: imprese culturali in senso stretto, come teatri, musei, mostre o concerti,

imprese artistico-commerciali: impresa culturale in senso lato come cinema, discografia o editoria⁷.

Nella seconda tipologia di imprese è presente un più spiccato carattere economico e commerciale, in quanto esse producono un bene fisico, tangibile, riproducibile e scambiato con le regole di mercato a beneficio dell'utilizzatore finale.

Un elemento distintivo, quindi, è sicuramente la *mission* dell'impresa culturale. Questa può essere orientata al prodotto (es. il concerto di musica, la mostra ecc.), quindi rivolta all'accrescimento culturale ed è facilmente identificabile come impresa artistico-culturale. Oppure, può essere un'impresa focalizzata sul mercato (es. produzione di film, musica pop ecc.) e il suo scopo è quello di accrescere il proprio fatturato, per cui rientra nella categoria dell'impresa artistico-commerciale⁸.

Un'altra chiarificazione, che molti studiosi tendono a fare, è di intendere come imprese teatrali sia quelle che producono lo spettacolo, sia quelle che lo gestiscono e lo distribuiscono. In questo può essere utile la distinzione elaborata da Sciarelli:

1. *teatri di produzione e distribuzione*: organizzazioni dotate di una sede fissa (teatri stabili, teatri lirici ecc.), all'interno della quale svolgono l'intera attività di produzione e di distribuzione dei propri spettacoli o si occupano dell'ospitalità di spettacoli altrui. Queste imprese sono caratterizzate, quindi, oltre che dalla classica funzione produttiva, dalla gestione complessiva di uno spazio attraverso la programmazione di un cartellone;
2. *compagnie teatrali*: le cosiddette "compagnie di giro", ovvero imprese di produzione senza una sede fissa, ma che svolgono le loro attività attraverso l'ospitalità che ricevono da altre strutture. Qui l'impresa si occupa principalmente della produzione degli spettacoli.
3. *teatri di esercizio*: organizzazioni dotate di una sede fissa all'interno della quale vengono ospitate le compagnie di giro. Queste imprese

⁷FRANÇOIS COLBERT, *Marketing Culture and the Arts*, Chair in Arts Management, Michigan 1994 pag. 7.

⁸SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 20.

sono vere e proprie imprese dettaglianti, ovvero rientrano nel sistema distributivo del prodotto teatrale⁹.

1.1.1 Le forme giuridiche di gestione

Scegliere la forma giuridica è un passo fondamentale per la futura impresa, perché questa scelta detta poi le linee guida che la struttura intende seguire nella propria attività. Alcuni studiosi affermano che la prima scelta che si deve fare è decidere se operare in uno scenario *for profit*, dunque porsi uno scopo di lucro, oppure scegliere il *no profit* e porsi come obiettivo il raggiungimento di scopi sociali, umani e non il guadagno. Questo non sta a significare che le organizzazioni senza scopo di lucro possano mettere in pratica un non corretto uso delle risorse economiche a loro disposizione.

Nello schema 1.2, Antonio Foglio¹⁰ analizza le principali differenze tra un'azienda di spettacolo profit (Ap) e una no profit (Anp). Una delle prime scelte da compiere per l'organizzazione è, quindi, in che settore economico operare: se si sceglie di perseguire **scopo di lucro**, la dottrina giuridica fa una prima grande distinzione tra la *società di persone* e la *società di capitali*. Le prime non godono di autonomia patrimoniale e, di conseguenza, i beni personali dei soci rispondono delle vicende che coinvolgono il patrimonio. Le seconde, invece, vengono definite "persone giuridiche" e il patrimonio sociale ha vita autonoma rispetto a quello personale del singolo socio, che quindi non viene coinvolto nelle vicende della società, in particolare nelle eventuali obbligazioni da questa contratte¹¹.

Nel mondo culturale, se si opta per il *profit*, raramente vediamo scegliere la forma giuridica della società di persone; viene prediletta, invece, la forma di società di capitali. Le più comuni sono: la società a responsabilità limitata (s.r.l.) e la società per azioni (S.p.A.).

La s.r.l.

Seguendo lo schema di Maurizio Frittelli¹² esaminiamo ora le due società. La s.r.l. ha il fine di fornire alle imprese di dimensioni ridotte uno schema

⁹SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 24 e 25.

¹⁰ANTONIO FOGLIO, *Il marketing dello spettacolo. Strategie di marketing per cinema, teatro, concerti, radio/tv, eventi sportivi e show business*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2005 pag. 61.

¹¹ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 52 e 53.

¹²Ivi pag. 55.

<i>Azienda di spettacolo profit</i>	<i>Azienda di spettacolo no profit</i>
Gestione di utili e profitto	Assenza di utili e profitto
Proprietà di un singolo o di una maggioranza	Potere comunitario e decisioni assembleari
Presenza di lucro	Assenza di lucro
Massimizzazione del profitto economico	Massimizzazione del profitto sociale
Rischio di gestione	Assenza di rischio di gestione
Gestione manageriale-personale	Compartecipazione
Offerta di spettacolo e servizi	Offerta di spettacolo e servizi sociali
Valore prodotto: dato da costi fissi, variabili e profitto	Valore del prodotto non si rapporta ai costi fissi, variabili e profitto ma solo al profitto sociale
Obiettivi quantificabili (vendite e profitto)	Obiettivi sociali difficilmente quantificabili
Segmenti di mercato profittevoli	Segmenti senza riscontro economico
Destinatari: spettatori	Destinatari: spettatori, cittadini
Prodotto con ciclo di vita regolare	Prodotto con ciclo di vita regolare e occasionale
Politica prezzo mirata al massimo prezzo	Politica prezzo sociale non condizionata; possibile recupero costi fattori utilizzati
Distribuzione diretta e indiretta	Distribuzione diretta

Tabella 1.2: Le specifiche caratterizzazioni delle Ap e della Anp dello spettacolo

societario che permetta di usufruire del beneficio della responsabilità limitata. Essa è a metà strada tra la società per azione e la società di persone; in entrambe il rischio cui va incontro il socio è limitato all'ammontare di quanto conferisce nel patrimonio sociale. A differenza della S.p.A., la s.r.l. presenta generalmente un legame più stretto tra socio e società. Nel Codice Civile troviamo la definizione all' art. 2462 e seguenti.

Per quanto riguarda il settore culturale, questo tipo di scelta viene operata solitamente da parte di imprese teatrali, agenzie di media/alta operatività imprenditoriale, come ad esempio la musica pop o il teatro commerciale, le quali riescono a reperire sul mercato le risorse necessarie a finanziare completamente le proprie attività remunerative.

La S.p.A.

Il Codice Civile la regola all' art. 2325 e successivi. Qui il vincolo tra società e socio è impersonale e anonimo; infatti, la prevalenza in questa società riguarda il capitale e non il singolo socio. Essa è la principale società

di capitali e, allo stesso tempo, rappresenta la forma più importante di società predisposta per le imprese di grandi dimensioni, che richiedono - da un lato - l'apporto di cospicui capitali e - dall'altro - l'assunzione di notevoli rischi. Nel mondo culturale, questo modello si applica difficilmente, se non a settori strutturalmente complessi, come industria cinematografica, discografica o editoriale¹³.

1.1.2 Il settore no profit

In Italia il settore *no profit* è scelto dalla maggior parte delle istituzioni culturali, in quanto si sostiene che sia più idoneo a favorire la promozione della cultura. Questa scelta è dettata dalla particolare natura gestionale delle imprese non commerciali; consiste nel fatto che, quando si intende operare senza scopo di lucro, i possibili utili che derivano dall'attività non possono essere distribuiti tra i soci, ma devono essere destinati esclusivamente al perseguimento degli scopi statutari dell'ente. In queste strutture possiamo trovare gli strumenti migliori per individuare le risorse necessarie (pubbliche e private) per produrre, organizzare e promuovere gli spettacoli dal vivo di particolare interesse culturale e che per loro natura non potrebbero fare parte del cosiddetto *show business*, il quale predilige il settore *profit*¹⁴. Possiamo individuare alcune caratteristiche comuni alla maggior parte delle istituzioni *no profit*:

statuto e atto costitutivo: servono per presentare la *mission* e le finalità che l'organismo *no profit* intende perseguire. Bisogna altresì indicare i mezzi che si utilizzano per il raggiungimento degli scopi statutari;

perseguimento di obiettivi comuni: le organizzazioni culturali senza scopo di lucro si distinguono proprio per la loro rilevanza sociale, quindi devono perseguire interessi comuni della società ;

valore sociale: l'ente culturale non crea un profitto economico, ma in base alla redditività sociale che si propone di conseguire realizza con la sua attività un valore sociale di grande portata;

¹³ ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag 56.

¹⁴ Ivi pag. 57.

sussidiarietà: questi organismi di spettacolo svolgono un ruolo determinante nella vita pubblica. Esse sono gli organi più vicini al cittadino e possono rispondere più efficacemente alle sue esigenze;

presenza amatoriale: si registra la presenza di volontari che danno il loro contributo spontaneamente;

scarsità di risorse: di solito le risorse sono limitate. Assume quindi molta importanza per questi enti il reperimento di nuove fonti di approvvigionamento;

equilibrio economico-finanziario: viene raggiunto nel momento in cui l'organismo riesce a far fronte ai vari impegni con le proprie risorse;

acquisizione di risorse finanziarie: le risorse sono collegate in maniera determinante alle varie fonti di finanziamento (donazioni, finanziamenti pubblici, sponsor);

prezzi dei beni e dei servizi non commisurati ai costi e ai prezzi di mercato: l'organismo deve offrire spettacoli gratuiti o, meglio, a tariffa politica, ovvero i prezzi devono adeguarsi ad una logica di tipo sociale e quindi non su base economica¹⁵.

Passiamo ora a esaminare alcune delle forme giuridiche più diffuse nel mondo teatrale.

L'associazione

Essa costituisce la forma giuridica più semplice per un gruppo di persone che decida, liberamente e consapevolmente, di organizzarsi e mettere in campo energie e risorse per perseguire uno scopo comune¹⁶. La differenza fondamentale con le società è che i risultati dell'attività economica svolta sono attribuiti a terzi, in conformità ad uno scopo ideale. Per avere un quadro completo delle associazioni e delle altre forme giuridiche *no profit* che seguono, prendiamo come riferimento lo schema di Maurizio Frittelli¹⁷.

Le associazioni si distinguono per la pluralità di soggetti coinvolti, lo scopo comune e il patrimonio a disposizione e possono, in determinate circostanze,

¹⁵FOGLIO, *Il marketing dello spettacolo* pag. 63 e 64.

¹⁶GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 166.

¹⁷ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. da 57 a 63.

acquisire lo *status* di persona giuridica. Ciò significa che queste associazioni diventano soggetti di diritto, ossia enti distinti dalle persone fisiche che concorrono a formarli; acquisiscono, in buona sostanza, la cosiddetta autonomia patrimoniale. Esse si distinguono ulteriormente in due categorie:

1. *Associazioni riconosciute*: quelle che, in virtù del riconoscimento giuridico, hanno raggiunto l'autonomia patrimoniale;
2. *Associazioni non riconosciute*: non usufruiscono della detta autonomia patrimoniale (quindi non possono essere riconosciute come persone giuridiche) e, dunque, gli associati rispondono delle obbligazioni dell'ente con tutto il loro patrimonio.

Per formare un'associazione serve un *atto costitutivo*: esso è un contratto fra i soggetti che si associano, con uno scopo condiviso e con cui ogni contraente trova il corrispettivo della propria prestazione nella partecipazione al risultato che l'associazione intende perseguire. A questo si applicano le norme previste nel Codice Civile secondo l' art. 1321 e seguenti.

Un'altra caratteristica delle associazioni è avere uno *scopo comune*: nello specifico, deve essere indicato nell'atto costitutivo e nello *statuto* la *mission* che tutti i soggetti si impegnano a perseguire, se si associano all'ente. Tale scopo deve realizzare fini ideali o, più in generale, non economici. Si precisa, però, che, anche se l'associazione non può, per legge, perseguire risultati economici, non è escluso che essa non possa esercitare attività economiche. Di fatto, se dovessero esserci degli utili, questi sarebbero destinati sempre al raggiungimento degli obiettivi statuari.

Ultimo elemento caratteristico dell'associazione è il *patrimonio*: devono essere indicate le forme patrimoniali (sempre nell'atto costitutivo e nello statuto) attraverso le quali i soci intendono alimentare l'associazione stessa. Questo requisito diventa fondamentale per ottenere il riconoscimento della personalità giuridica. Possono far parte del patrimonio anche beni immobili, nonché i proventi derivanti dal diritto d'autore.

Le Fondazioni

La seconda forma giuridica più diffusa nel mondo culturale è la fondazione: come per l'associazione, anche la fondazione si inserisce nelle "formazioni sociali", ossia quelle organizzazioni collettive mediante le quali le

persone perseguono uno scopo comune (art. 2 Costituzione). L'elemento distintivo della fondazione è che essa può essere costituita solo per scopi in cui sia riconoscibile una pubblica utilità (a differenza dell'associazione che può porsi un qualsiasi obiettivo, purché non economico); ecco che diventa fondamentale, in questa forma giuridica, l'elemento patrimoniale. La fondazione, infatti, si avvale di un patrimonio per perseguire uno scopo.

Con l'atto costitutivo, he può essere rappresentato anche da un testamento, si dichiara la sola intenzione del fondatore di istituire un'organizzazione. Una volta individuato il patrimonio iniziale, la fondazione può essere costituita. Essendo il patrimonio l'elemento principale di una fondazione, è molto comune che nel mondo culturale siano delle banche a mettere a disposizione le risorse per perseguire uno scopo di pubblica utilità. Ne è un esempio la Fondazione Cassamarca (fondatrice di Teatri S.p.A.), che è l'espressione della Cassa di Risparmio della Marca trevigiana: per l'appunto, una banca¹⁸.

Le società cooperative

Ultimo soggetto preso in considerazione in questa analisi è la società cooperativa. Lo scopo di questa società è di tipo mutualistico, ovvero la vita dell'ente si pone come obiettivo di soddisfare i bisogni dei soci. Essa non ha fine di lucro, ma può perseguire comunque attività economiche. Nel mondo dello spettacolo è frequente trovare la figura della cooperativa delle compagnie teatrali, dove sono gli stessi artisti che, autogestendosi, agiscono anche come impresari, raggiungendo quel fine mutualistico a cui tendono per definizione le cooperative.

1.1.3 Il prodotto teatrale

Lo spettacolo rappresenta il principale prodotto/servizio erogato da un'impresa teatrale. Intangibilità del prodotto, irripetibilità ed eterogeneità (nessuna rappresentazione sarà mai identica), non durevolezza (il prodotto si esaurisce nel momento in cui si consuma) e partecipazione contestuale del pubblico durante la fase di erogazione/produzione, sono alcuni degli elementi caratterizzanti il prodotto teatrale¹⁹. Oggi, però, come prodotto teatrale

¹⁸(<http://www.fondazionecassamarca.it>) Sezione storia.

¹⁹M.J. BITNER V.A. ZEITHAML, *Il marketing dei servizi*. McGraw-Hill, Milano 2002 pag. da 16 a 19.

non si intende il solo spettacolo: nel corso del tempo si sono aggiunti altri servizi accessori. Il bene finale viene così a comporsi di tre sottoprodotti: il prodotto primario (lo spettacolo teatrale), il prodotto secondario (servizi di biglietteria, *bookshop*, guardaroba, bar) e il prodotto ausiliario (come il servizio taxi, parcheggio/garage, convenzione con ristoranti o servizio navetta da e per il teatro). Lo spettacolo teatrale è senza dubbio il prodotto primario, ma in questo campo di certo non possono intervenire le strategie di marketing, in quanto si considera lo spettacolo come il risultato di un procedimento quasi esclusivamente artistico; in breve, il *manager* non può intervenire, ad esempio, nelle scelte registiche o di allestimento. La dottrina tende perciò a vedere il prodotto primario quasi come un “vincolo” che, quindi, non può nemmeno essere considerato una leva di marketing; invece, il prodotto secondario e quello ausiliario possono essere usati dal marketing, in quanto non strettamente legati al lavoro artistico²⁰.

Gli elementi costitutivi definiscono e differenziano il prodotto stesso. Come molti studiosi affermano, è necessario sottolineare che per prodotto non ci si riferisce al singolo spettacolo portato in scena da una organizzazione teatrale, ma è necessario comprendere, nell'analisi, anche l'allestimento di un cartellone, ossia la programmazione che una certa struttura propone nell'arco dell'intera stagione. Ci sembra opportuno, quindi, seguire lo schema che Milena I. Boni fornisce nei suoi studi²¹ per individuare gli elementi principali che compongono il prodotto/spettacolo.

Il testo e il suo autore

Il primo elemento è costituito dal testo dal quale lo spettacolo trae origine. Attraverso queste due componenti si identifica il genere di spettacolo che si intende offrire. Il testo può essere originale (creato appositamente per quello specifico spettacolo), può essere adattato da altri testi, oppure ancora un testo classico rivisitato²².

²⁰SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 27.

²¹MILENA I. BONI, *L'economia dietro il sipario. Teatro opera cinema televisione*, E.D.T. Edizioni di Torino 1989 pag. da 15 a 19.

²²SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 28.

L'interprete

Si deve determinare chi metterà in scena lo spettacolo. È un elemento di grande valenza artistica, perché influisce sull'intero progetto: l'interprete risulta l'elemento costitutivo fondamentale, sul quale molto spesso poggiano le sorti della riuscita del prodotto. Quando, infatti, l'attore è un nome prestigioso, di grande richiamo per il pubblico, lo spettacolo può essere gestito molto più agevolmente e ne risulta più facile la riuscita commerciale. Un cast di alto livello è, per una produzione, garanzia di qualità da un lato, e dall'altro una grande riconoscibilità per il pubblico. Le produzioni che si avvalgono dei grandi nomi, non hanno la necessità di considerevoli azioni pubblicitarie.

Questo tipo di politica è molto seguito dalle compagnie di giro e dai teatri privati, poiché così raggiungono un pubblico più vasto, realizzando anche un quasi sicuro ritorno economico. Anche il teatro pubblico segue in parte questa strada, dovendo anch'esso rivolgersi a vaste aree di pubblico; forse uno dei limiti di questa visione è che, rivolgendosi a un pubblico generalista, portatore di gusti più tradizionali, non consente quel ricambio di utenti al quale in genere sono interessati gli operatori pubblici di settore.

Il regista

La scelta del regista, ovvero di colui che si occupa dell'allestimento artistico dello spettacolo, risulta essere una scelta chiave. Anche qui ci può rifare alla politica di prodotto appena citata sopra. Un regista famoso, con la sua esperienza e professionalità, può certamente garantire la riuscita dello spettacolo.

Il testo, l'interprete e la regia rappresentano i tre elementi principali che compongono il prodotto e quelli assolutamente necessari per la promozione commerciale dello stesso, poiché ritenuti i mezzi più efficaci per l'impresa teatrale. Ma per rivolgersi a un pubblico sempre più vasto e nuovo occorre far ricorso anche ad altri strumenti di comunicazione, risultanti da innovative forme gestionali, che trasformino l'organizzazione da *product-oriented* (attenzione focalizzata sul prodotto, in questo caso quello artistico) a *marketing-oriented*, ovvero che risponda alle esigenze del consumatore e quindi privilegi le richieste del mercato.

Ecco che entrano in gioco altri fattori, necessari alla completezza dell'analisi del prodotto teatrale.

La scenografia, la musica e i costumi

Questi elementi, oltre alla loro funzione artistica specifica all'interno dello spettacolo, costituiscono i mezzi di maggior impatto emotivo per creare il punto di contatto con lo spettatore. Non è di secondaria importanza per uno spettacolo poter vantare “le musiche di...” e le “scene di...” e può costituire un ulteriore elemento di richiamo per il pubblico.

La sala

Il luogo dove si tiene lo spettacolo è, sul piano visivo, l'elemento chiave di comunicazione con il pubblico, strettamente connesso al prodotto. Legata al concetto di *creare l'atmosfera*, la sala è l'ambiente dove lo spettatore entra prima di assistere alla rappresentazione. Oltre a essere parte integrante del prodotto, la sala costituisce anche il luogo fisico entro il quale lo spettatore trascorre una parte del tempo: una sala comoda e accogliente favorisce la fruizione al meglio del prodotto. La biglietteria e la sala sono i primi elementi con cui il pubblico entra in contatto; una scorretta e disordinata organizzazione di questi spazi può influire negativamente sulla comunicazione. Entrano in gioco, altresì, quei prodotti secondari, come guardaroba o bar, per ottenere il massimo comfort per l'utente.

Il produttore

Egli è colui che fornisce i mezzi finanziari che consentono la realizzazione dello spettacolo (può essere anche un ente pubblico o privato). Nel settore privato il produttore ha, nella maggioranza dei casi, una fondamentale importanza anche a livello organizzativo, ovvero oltre ad elaborare l'idea dello spettacolo, si assume il compito di collocarlo sul mercato attraverso contatti personali con i responsabili dei teatri e dei circuiti di distribuzione. Quando non è il produttore a svolgere questa funzione, viene sostituito dall'*organizzatore teatrale*.

La fortuna dello spettacolo dipende in parte anche dalla bravura del produttore stesso nello sfruttare la rete del sistema teatro, grazie alla sua esperienza e ai contatti interpersonali che ha costruito negli anni. Il contatto

tra produttore/organizzatore e distributore avviene nel momento in cui la compagnia matura l'idea di allestire lo spettacolo, scegliendo cioè un testo, un regista e gli interpreti più importanti.

Il distributore

È colui che acquista uno spettacolo, disponendo di una sala o di un circuito di sale, in cui ospitarne la rappresentazione. Ha il compito di curare i contatti con i produttori, cercando di selezionare gli spettacoli migliori al prezzo più conveniente; un'operazione per nulla semplice, in quanto gli spettacoli vengono acquistati con molto anticipo rispetto al momento della produzione e praticamente la scelta avviene a scatola chiusa. Avere già degli elementi di richiamo (testo, attore, regista) risulta essere un passo importante per la vendita stessa della rappresentazione.

Questi elementi, opportunamente combinati, consentono una precisa definizione del prodotto stesso, che permette all'azienda di collocarsi in modo chiaro sul mercato, individuando un determinato segmento di consumatori. Ma si possono individuare ulteriori elementi che possono far parte integrante del prodotto teatro.

Il *brand*

Creare un marchio, un *brand* appunto, risulta utile anche allo spettatore, il quale vuole essere guidato nella scelta del prodotto in modo chiaro e preciso. Per far sì che questo avvenga, la creazione di un logo può risultare una scelta appropriata. Data, infatti, l'intangibilità del prodotto offerto, l'acquisto dello spettacolo è un atto di fiducia nei confronti della struttura teatrale, poiché la soddisfazione del consumatore non è prevedibile o facilmente calcolabile. Inoltre, la politica di *branding* può risultare utile anche nel *fund raising* dell'organizzazione, perché la rende più facilmente riconoscibile da parte dei finanziatori.

Il pubblico

Ultimo, ma non meno importante elemento costitutivo del prodotto teatrale è lo spettatore. Non si può separare la produzione teatrale dalla ricezione, nonostante in passato vi sia stata, all'interno degli ambienti stessi, la

tendenza a ritenere che la creazione si sarebbe dovuta sostenere, e avrebbe dovuto trovare valore e significato, a prescindere dal tipo di pubblico, dai suoi codici interpretativi, dalle sue preferenze e dal modo di recepire il prodotto teatrale²³. In buona sostanza, si sostiene, secondo alcuni addetti ai lavori, che lo spettacolo teatrale avrebbe un suo valore artistico, anche se non fosse sottoposto alla visione di un pubblico. In realtà, la condivisione del prodotto artistico avviene tra palcoscenico e platea ed entrambi sono fondamentali per l'essenza dello stesso.

1.1.4 Il ciclo di vita del prodotto teatrale

Un altro aspetto che contraddistingue lo spettacolo, in quanto prodotto, è il suo ciclo di vita. Una fase di pianificazione e progettazione deve precedere l'immissione di quel particolare bene nel mercato; per fare questo, accorrono in aiuto gli strumenti di *project management*. Secondo Lucio Argano, un progetto tecnologico ha un ciclo vitale che può essere suddiviso in quattro fasi:

1. *fase di impostazione*: dove si determinano gli obiettivi, la strategia e le linee guida del progetto.
2. *fase di pianificazione*: in questa fase si stabiliscono i parametri costo/tempo/specifiche, e si programmano le azioni.
3. *fase di implementazione*: qui il progetto viene realizzato materialmente.
4. *fase di conclusione*: si consegna il progetto al cliente e si valutano i risultati²⁴.

Per il progetto di uno spettacolo, Argano individua essenzialmente sei fasi per programmare e progettare il prodotto che poi viene inserito nel mercato. Queste sei fasi possono essere così riassunte:

- a. *ideazione*: il progetto viene definito nella sue linee guida generali, nelle caratteristiche artistiche e nei contenuti.
- b. *attivazione*: si verifica la fattibilità del progetto, si esplorano le diverse strade e ci si attiva nell'organizzazione preliminare.

²³SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 32.

²⁴ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo* pag. 30.

- c. *pianificazione*: una volta ottenuto il maggior numero di informazioni possibili, si pianifica la realizzazione dell'evento, stabilendo le azioni da intraprendere, le risorse da reperire, le linee economico-finanziarie da seguire e il calendario delle attività.
- d. *attuazione*: il progetto/prodotto viene materialmente realizzato, seguendo le indicazioni fissate nella precedente fase.
- e. *completamento*: il progetto viene concluso.
- f. *valutazione*: si procede alla verifica dei risultati²⁵.

Naturalmente le prime quattro fasi sono strettamente interconnesse tra loro e nella realtà non vi è una demarcazione netta tra le varie fasi progettuali. Per quanto riguarda, poi, nello specifico la durata di vita di un prodotto, alcuni studiosi²⁶ sostengono che non vi sia una sostanziale differenza con il ciclo di vita di un prodotto non culturale. Anche nel prodotto spettacolo abbiamo:

- una fase di progettazione/produzione
- una fase di lancio
- una fase di sviluppo
- una fase di maturità
- una fase di declino.

In alcuni casi, data la temporaneità stessa del prodotto teatrale, può capitare che il ciclo di vita del prodotto sia anche il ciclo di vita dell'organizzazione culturale che lo produce (ad esempio, un'associazione che si costituisce esclusivamente per l'organizzazione di un festival). Sicuramente il ciclo di vita del prodotto teatrale si prospetta articolato e complesso per quanto riguarda i prodotti, i tempi di progettazione e produzione, di attuazione e di durata. Antonio Foglio, nei suoi studi²⁷, evidenzia alcune caratteristiche interessanti per quanto riguarda il "prodotto spettacolo". Innanzi tutto, la *durata* è limitata (la permanenza su una piazza è di pochi giorni) e quindi siamo

²⁵ ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo* pag. 30.

²⁶ FOGLIO, *Il marketing dello spettacolo* pag. 226.

²⁷ Ivi pag. 226 e 227.

in presenza di un prodotto con ciclo di vita breve. La diffusione presso il *pubblico* passa attraverso diversi stadi evolutivi: a stabilire l'andamento del ciclo di vita del prodotto spettacolo sono proprio gli spettatori stessi. I gusti del pubblico variano e cambiano nel tempo, così come le loro aspettative e richieste; assicurarsi un prodotto sempre innovativo e attento alle esigenze degli spettatori in quel particolare momento, è un imperativo per i produttori di teatro. Inoltre, il successo di uno spettacolo è dovuto in gran parte anche al *supporto organizzativo*, al coordinamento, alla collaborazione e alla strategica integrazione di quanti partecipano alla sua realizzazione. Questo è possibile solo se sono coinvolte persone altamente qualificate, con mansioni specifiche e ben delineate all'interno del progetto. Basti pensare all'importanza di avere per ogni teatro il giusto *service* per montare luci, scenografie oppure il trasporto dell'intero apparato scenico da una città all'altra. Infine, gioca un ruolo fondamentale il *supporto tecnologico*; basti pensare al contributo che possono dare anche livello artistico nuove tecnologie per luci, mixaggio ecc., oppure a quanto la tecnologia venga in aiuto a livello di gestione e di comunicazione da parte dell'offerta al mercato (internet, radio, tv ecc.).

Ricapitolando: gli aspetti peculiari dello spettacolo dal vivo possono essere riassunti in immaterialità, coincidenza tra creazione e consumo e determinazione del ciclo di vita²⁸.

1.2 Il mercato teatrale

Un'analisi completa e dettagliata sul mercato teatrale risulta un'operazione di non facile gestione e completezza. Il ruolo *sociale* che svolge lo spettacolo all'interno di una comunità può non trovare un riscontro tangibile nelle metodologie di analisi economiche e manageriali, proprio per la natura stessa del prodotto venduto, che non può essere considerato semplice merce di consumo, ma fornisce un'esperienza emotiva e sensoriale all'utilizzatore, di difficile traduzione in termini tecnici. Tuttavia, oggi, gli strumenti economici e manageriali sono un punto di forza per le organizzazioni culturali che, grazie a loro, possono sempre migliorarsi per offrire un prodotto innovativo, in linea con le esigenze dei fruitori.

Oggi la società chiede un'offerta di spettacolo in grado di rispondere alle sue

²⁸SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 34.

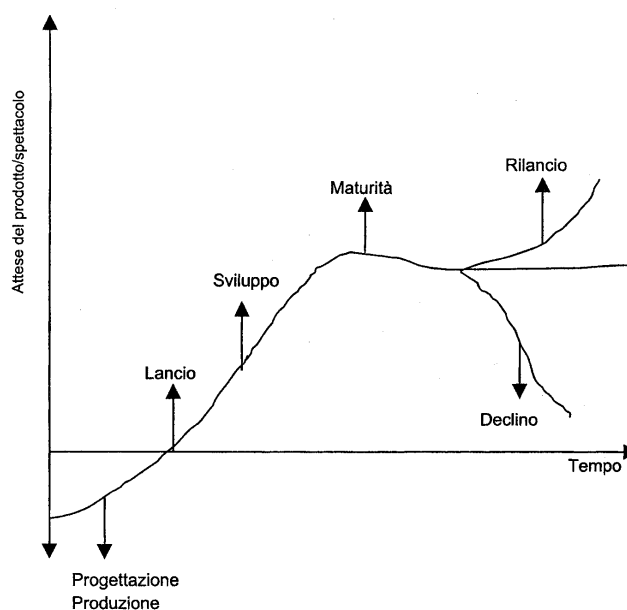


Figura 1.1: Ciclo di vita del prodotto teatrale. Fonte: A. Foglio, *Il marketing dello spettacolo*, 2012.

esigenze culturali, artistiche e di intrattenimento, per migliorare la propria qualità della vita, la cultura, la vita sociale, ma anche per appagare i suoi bisogni di intrattenimento e di relax durante il tempo libero²⁹. Il tempo e le risorse finanziarie che i consumatori hanno a disposizione è aumentato notevolmente negli ultimi anni; la gamma di prodotti tra cui scegliere può considerarsi infinita. Dal settore culturale (musei, mostre...), al mondo dello spettacolo dal vivo (teatro, concerti ecc.) all'ormai onnipresente settore dello *show business* (cinema, TV, concerti pop, solo per citarne alcuni) si compone la variegata scelta che un fruitore si trova a fare per occupare il proprio *tempo libero*. Non solo; ai giorni nostri sembra anche cambiata la concezione sul “come consumare” cultura; accolto con molte paure e perplessità, **internet** sembra giocare un ruolo fondamentale per la vita sociale e di aggregazione. Il mondo culturale, quindi, non può ignorare questi cambiamenti verso i quali tende il mercato.

Ecco che un'attenta analisi su cosa produrre, a chi venderlo e come perseguire i propri obiettivi, consente all'organizzazione non solo di sopravvivere, ma anche di poter diventare *leader* in un determinato settore di riferimen-

²⁹FOGLIO, *Il marketing dello spettacolo* pag. 21.

to. Avere le idee chiare della propria impresa culturale aiuta non solo a immettere nel mercato un prodotto migliore e socialmente utile, ma serve anche all'ente per accedere ai finanziamenti dello Stato, una condizione fondamentale per il mondo dello spettacolo, afflitto da quello che gli economisti definiscono il **morbo di Baumol**.

Negli anni Sessanta del Novecento gli economisti americani Baumol e Bowen sviluppano la tesi economica della cosiddetta "malattia dei costi", attraverso un'indagine condotta proprio nel mondo dello spettacolo dal vivo: i due affermano che per eseguire un brano di musica classica servono esattamente lo stesso numero di musicisti (ovvero la forza lavoro) che erano necessari ai tempi in cui l'opera è stata composta. Quindi i costi sono gli stessi che si affrontavano al momento della nascita del lavoro: eseguire Mozart costa oggi come allora, costruire un prodotto tecnologico può portare a una diminuzione del prezzo finale dovuta alle economie di scala. Il settore delle arti dal vivo è un *settore a economia stagnante* dove, data la predominanza e insostituibilità del capitale umano nell'eseguire il lavoro produttivo, si verifica una crescita sbilanciata rispetto a un settore progressivo, che produce beni standard e che quindi può incorporare, nel suo processo produttivo, il progresso tecnologico. Di conseguenza, i costi per unità di prodotto, costanti o a volte decrescenti per il settore progressivo, risultano invece crescenti in quello stagnante. Questo comporta una contrazione della domanda e il graduale spostamento delle risorse produttive dal settore stagnante a quello progressivo. Il settore culturale è destinato pertanto a scomparire, salvo un finanziatore esterno che ne sostenga il fabbisogno finanziario³⁰.

Tutte queste considerazioni non devono spaventare, ma guidare l'azienda culturale a costruire il proprio percorso imprenditoriale. Essere consapevoli della complessità stessa del teatro, in quanto bene, può essere un prezioso aiuto. Alcuni studi si sono posti l'interrogativo se il teatro sia un bene pubblico o privato. Secondo Fabiana Sciarelli e altri studiosi³¹, l'attività teatrale fornisce un servizio che presenta, entro certi limiti, caratteristiche di bene pubblico, come la non rivalità nell'uso, e di bene privato, come l'uso discriminato. Presenta, tuttavia, anche i caratteri di bene meritorio, considerato utile dal punto di vista sociale. La letteratura economica divide i

³⁰MICHELE TRIMARCHI, *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2002 pag. da 33 a 35.

³¹SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 49 e 50.

beni pubblici in due classi: quelli “collettivi”, che mancano di una specifica vocazione alla domanda e rispondono a bisogni unici e indistinti di un ampio gruppo sociale; e quelli “divisibili”, per i quali esistono specifici movimenti di domanda, che seguono in parte le regole del mercato e rispondono a bisogni differenziati di piccoli segmenti di fruitori. Da questo si può dedurre che il prodotto teatrale è un bene *pubblico misto*: è infatti un bene collettivo, a causa della sua funzione sociale ed è divisibile, in quanto consumato da un esiguo numero di utilizzatori, dietro corrispettivo di un pagamento pecuniario. Inoltre, in quanto bene meritorio, gli spettacoli producono delle esternalità positive³², contribuendo allo sviluppo di mercati secondari.

Per concludere, si può affermare che il settore teatrale è un segmento del comparto artistico che si caratterizza per la produzione e distribuzione di differenti forme di spettacolo dal vivo (prosa, balletto, concerti ecc.)³³.

1.2.1 Il contesto e l'ambiente

Numerosi fattori influiscono e condizionano lo scenario del mercato dello spettacolo. In particolare ci sembra significativo lo schema 1.2, che Foglio elabora e³⁴ in cui non si limita a elencare le componenti più classiche ovvero la domanda e l'offerta, ma prende in esame altri elementi interconnessi tra loro che entrano in gioco nell'influenzare lo scenario. Sempre secondo Foglio, il mercato spettacolo (che fa parte del macro mercato del tempo libero) si caratterizza come tutti gli altri mercati per:

Offerta: qui si fa riferimento al prodotto/evento spettacolo che viene offerto;

Domanda: si è in presenza di varie e diversificate tipologie. Nell'analisi iniziale di un'azienda è conveniente dividere la domanda in segmenti di mercato, che si distinguono per le varie esigenze di consumo;

Intermediazione tra offerta e domanda: assicura il collegamento tra organismi che offrono spettacolo e il pubblico (es. distributore);

³²Basti pensare all'indotto che un teatro può generare in termini di servizi aggiuntivi dentro e fuori la sala: ristorante, *bookshop*, parcheggi, servizi navetta ecc.

³³MASSIMILIANO NOVA, *L'azienda teatro: assetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea S.p.A. 2002 pag. 2.

³⁴FOGLIO, *Il marketing dello spettacolo* pag.20.

Concorrenza: si riscontra una concorrenza locale, nazionale, internazionale, settoriale, intersettoriale ed extrasettoriale³⁵.

Avere ben chiaro fin da subito a chi vendere il prodotto/spettacolo è di fondamentale importanza per l'azienda che intende intraprendere un'attività produttiva in questo settore.

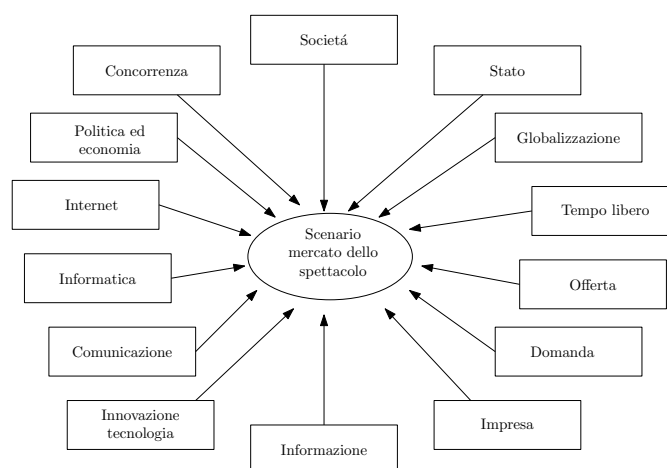


Figura 1.2: Condizionamenti scenario mercato dello spettacolo

Anche per Lucio Argano, capire e analizzare il contesto ove l'impresa vuole operare è di fondamentale importanza per la riuscita economico-finanziaria e anche per quella artistica: più è organizzata l'azienda, migliore è il prodotto culturale che offre. Per contesto o ambiente Argano intende l'ambito demografico, economico, politico-istituzionale, socio-culturale e infine organizzativo. Secondo il professore³⁶, la comprensione di alcuni elementi, come individuare l'obiettivo aziendale, a quale domanda si intende soddisfare e l'analisi dei *competitors* (la concorrenza), è alla base del successo dell'impresa culturale. Nel considerare il contesto ambientale va evidenziato che, per il settore dello spettacolo e della cultura e proprio per l'importanza che esso ricopre a livello sociale, viene coinvolta una pluralità variegata di soggetti con i quali l'ente culturale entra in relazione, per ragioni e motivi diversi. Nel linguaggio aziendale, questi soggetti vengono definiti *stakeholder*, ovvero i portatori di interesse. Questi possono essere:

³⁵FOGLIO, *Il marketing dello spettacolo* pag. 51 e 52.

³⁶ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 30.

- *Policy maker*, ovvero i decisori politici (lo Stato), che intervengono con la legislazione in materia di spettacolo e, in base a criteri stabiliti dalla legge, erogano i fondi alle imprese di spettacolo per garantirne la gestione;
- Le amministrazioni e le comunità locali
- I finanziatori
- I fornitori
- I soci e i membri dell'organizzazione, così come i dipendenti, i collaboratori e gli scritturati (registi, attori ecc.)
- Organi di informazione e critici
- Comunità degli artisti
- Clienti utilizzatori³⁷.

Come viene messo in evidenza nell'elenco, si stabiliscono relazioni con soggetti diversi in ambito sociale, culturale, economico e politico. Avere una visione relazionale, e non solo artistica o gestionale, è strategicamente importante per un'azienda di spettacolo³⁸.

1.2.2 La *mission* e la *vision*

Una delle prime scelte che l'impresa culturale deve affrontare è chiarire quale sia la missione aziendale che si prefigge, ovvero una descrizione degli elementi che caratterizzano e distinguono la sua natura dalle altre aziende per la soddisfazione dei bisogni di più soggetti ben definiti. Un passaggio successivo è delineare la visione dell'impresa: in letteratura aziendale essa è intesa come la capacità di costruire una forte immagine dell'impresa proiettata verso il futuro, come una sorta di previsione dell'azienda stessa³⁹. È indispensabile, quindi, chiarire anche le competenze specifiche, ovvero quell'insieme di conoscenze e abilità di cui dispone l'impresa e che è in grado di combinare in modo originale: esse sono note come *know-how* e *know what*. La missione deve essere una esplicita dichiarazione di intenti per il perseguimento di specifici obiettivi:

³⁷ ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 33.

³⁸ Ivi pag. 48.

³⁹ Ivi pag. 29.

- produrre spettacoli mirati a specifiche fasce di pubblico;
- conoscere le esigenze e le attese del pubblico;
- far crescere, valorizzare e diffondere il patrimonio;
- erogare prodotti per la collettività;
- monitorare l'andamento dell'offerta e quello della domanda;
- raggiungere l'equilibrio economico e conseguire o un profitto economico (per le aziende a scopo di lucro) o un profitto sociale (per quelle che non perseguono il guadagno);
- accrescere la presenza del pubblico⁴⁰.

Per le imprese di spettacolo si presuppone, quindi, un attento lavoro al fine di caratterizzare nel modo più completo il prodotto offerto al segmento di domanda prescelto, anche attraverso la messa in pratica di una corretta gestione.

1.2.3 La domanda

Capire in che settore del mercato posizionarsi è di fondamentale importanza. Analizzare, quindi, la domanda è un passaggio essenziale per l'impresa, ovvero trovare la propria collocazione all'interno del mercato.

Per domanda si intende: l'individuazione dei soggetti destinatari e utilizzatori dei prodotti/spettacoli, anche definiti i "pubblici di riferimento". A grandi linee si può dividere la domanda in tre macro categorie: singoli utenti, grandi clienti (enti pubblici, imprese o scuole) e infine organismi vari (fondazioni, associazioni, comitati o club)⁴¹.

Studi indicano che nella realtà abituale il mondo dello spettacolo si concentra sul risultato artistico, ovvero sulla realizzazione dello spettacolo, secondo la convinzione che, se lo spettacolo è valido, di qualità, di prestigio, esso sarà acquistato, indipendentemente da chi sia l'utilizzatore finale⁴². Naturalmente ci sono imprese di spettacolo orientate al mercato che, non per questo, producono eventi di scarsa qualità.

⁴⁰FOGLIO, *Il marketing dello spettacolo* pag. 56.

⁴¹Ivi pag. 102.

⁴²ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 34.

Ci sono poi enti *no profit*, completamente focalizzati sul processo di natura creativa ed artistica; in questo caso l'analisi della domanda è indirizzata alla comprensione dei bacini e delle tipologie di "pubblici" su cui concentrare azioni di promozione. Dall'altra parte si trova, invece, l'attività *for profit*, la quale è indirizzata totalmente alla domanda e alle sue esigenze; in questa circostanza, evidentemente, bisogna saper rispondere a richieste chiare dei clienti reali e potenziali⁴³.

Sempre secondo gli studi di Argano, alla base di ogni analisi riguardante quale domanda soddisfare, occorre partire dal concetto di rilevazione dei bisogni, oltre che dal comportamento dell'acquirente/cliente. Premesso che i bisogni primari da soddisfare sono quelli degli artisti (delle loro poetiche e modalità di espressione), i bisogni del pubblico vanno suddivisi rispetto alla loro funzione di clienti e di mercato. Essi sono rappresentati da singole persone fisiche, da organizzazioni/società, oppure dalle comunità territoriali⁴⁴. Le persone fisiche mostrano bisogni e desideri specifici, influenzati dalla società in cui vivono, come si è evidenziato nella 1.2. Ancora, i bisogni sono ulteriormente condizionati dalle motivazioni, dalle esperienze passate, dalla personalità, dal gusto, dai valori e dai principi, dalle attese precise e da tutte quelle informazioni che l'utilizzatore riesce a raccogliere⁴⁵.

Da tenere in considerazione, secondo Colbert, sono anche i comportamenti di acquisto dei consumatori, che sono caratterizzati da processi decisionali che derivano da quella che lo studioso definisce la *triade* di variabili:

1. *individuali*: come il coinvolgimento dello spettatore, il rischio economico connesso al prezzo d'acquisto, variabili socio-demografiche, personalità, benefici ricercati;
2. *situazionali*: di periodo, disponibilità di tempo, clima economico, ambiente fisico;
3. *di prodotto*: le caratteristiche stesse del bene⁴⁶.

Argano individua, nella segmentazione della domanda, un ulteriore aiuto all'analisi della domanda. La *segmentazione* rappresenta un principio e un processo importante del marketing e si basa sulla suddivisione della domanda

⁴³ ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 25.

⁴⁴ Ivi pag. 28.

⁴⁵ Ivi pag. 30.

⁴⁶ Ivi pag. 35.

in sottogruppi secondo determinati criteri, al fine di focalizzare con maggiore precisione i *target* dell'offerta della propria attività. Di seguito alcuni criteri di segmentazione:

geografici: per città, quartiere, ecc.

socio-demografici: per età, dimensione del nucleo familiare, reddito, grado di istruzione, nazionalità, ecc.

psicologici e stili di vita: per classe sociale, personalità, interessi ecc.

comportamentali: per conoscenze, occasioni di acquisto, vantaggi desiderati, ecc.

benefici ricercati: rispetto alle medesime motivazioni ed ai benefici che si desiderano

combinata: tra due o più delle variabili descritte⁴⁷.

Di più difficile rilevazione sono i bisogni della collettività, che spesso vengono a integrarsi con gruppi di persone appartenenti a una comunità e che vengono espresse dalle politiche delle amministrazioni locali, le quali possono anche collaborare con l'azienda sia in termini finanziari, sia sociali che legati a un ritorno di immagine. Di fatto gli *enti pubblici* possono essere considerati parte della domanda di spettacolo tanto quanto i singoli individui. Essi, infatti, organizzano eventi/spettacolo per la propria comunità; anche se di fatto i destinatari finali sono comunque i singoli cittadini, spetta all'ente locale scegliere che tipologia di offerta mettere a disposizione dei suoi abitanti. Questa tipologia di domanda pone l'ente in una doppia posizione: può scegliere tra le varie offerte di spettacoli prodotti dalle imprese e quindi essere soggetto destinatario, ma è anche un attore dell'offerta stessa, in quanto portatore di interessi per la comunità⁴⁸.

Sempre ai fini della migliore analisi possibile, lo studio della domanda deve anche far emergere quante sono le persone destinatarie, come si comportano e perché decidono di soddisfare il proprio tempo libero attraverso l'acquisto di un prodotto culturale.

Si possono raggruppare i destinatari del prodotto teatrale, come evidenzia Nova nel suo studio, in clienti diretti, fondatori e finanziatori privati, enti

⁴⁷ ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 35.

⁴⁸ FOGLIO, *Il marketing dello spettacolo* pag. 105.

pubblici e collettività, ovvero le comunità locali⁴⁹. L'analisi prosegue spiegando che i *clienti* sono i principali destinatari del prodotto teatrale. Essi valutano le varie proposte offerte dal mercato, mettendole a confronto per qualità, prezzo e condizioni accessorie. Si può, di fatto, dividere il pubblico in tre tipologie: spettatori abituali, spettatori occasionali e spettatori potenziali. Gli *spettatori abituali* sono il punto di riferimento primario dell'offerta in quanto manifestano una costante e periodica frequentazione. La maggior parte di questa domanda si può considerare fidelizzata; è necessario indirizzare a questa tipologia di clienti un prodotto di qualità e attivare un canale continuo di comunicazione. Gli *spettatori occasionali* sono fruitori che si avvicinano all'offerta saltuariamente; essi col tempo possono diventare utenti abituali. Infine, gli *spettatori potenziali* sono tutti gli utenti che devono essere ancora convinti nel prediligere lo specifico prodotto. Per questa tipologia di spettatori bisogna rispondere non con un'offerta generica, ma con un prodotto mirato capace di soddisfare le loro esigenze ricreative⁵⁰. Secondo alcune ricerche, il potere esercitato dai consumatori, salvo quelli abituali, è relativamente contenuto nel comparto spettacolo dal vivo. Questo è dovuto al fatto che la clientela occasionale è molto frammentata e pertanto non riesce a influenzare il settore in modo significativo.

I *fondatori e finanziatori privati* sono quei soggetti che erogano risorse o materiali (a titolo gratuito) all'impresa teatrale. Questa tipologia di *stakeholder* assume una crescente importanza per il settore; la tendenza alla gestione privatistica della cultura in generale, la sempre crescente difficoltà a raggiungere un equilibrio economico e la riduzione dei finanziamenti pubblici concorrono a rendere indispensabile trovare altre risorse per il perseguimento degli obiettivi statutarî. Questi portatori di interesse possono essere inseriti anche nella domanda di spettacoli, poiché in quanto finanziatori privati, valutano le attrattive del prodotto offerto, scegliendo poi la proposta che, secondo loro, può garantire un ritorno essenzialmente di immagine.

Infine, gli *enti pubblici* e la *collettività* sono altri due destinatari chiave; in particolare gli enti pubblici erogano i contributi, secondo i criteri stabiliti dalla legge, e partecipano, in alcuni casi, alla gestione diretta di alcune aziende di spettacolo⁵¹.

⁴⁹NOVA, *L'azienda teatro* pag. 166.

⁵⁰FOGLIO, *Il marketing dello spettacolo* pag. 103 e 104.

⁵¹Ne è un esempio il Teatro Stabile del Veneto: tra i suoi soci fondatori troviamo la Regione e due Comuni.

Il teatro può influenzare la dinamica delle relazioni con i clienti e i donatori privati con la qualità della propria offerta artistica e l'efficienza gestionale, ma non può condizionare direttamente gli enti pubblici⁵².

Soddisfare e capire la domanda diventa la chiave per il successo dell'impresa di spettacolo: il pubblico infatti diventa il grande giudice della validità di uno spettacolo e di conseguenza ad esso l'offerta deve guardare per inglobare nel prodotto quelle caratteristiche indispensabili a soddisfare la domanda.

1.2.4 L'offerta

In questa sezione ci si occuperà dell'analisi dell'offerta di spettacolo. Tuttavia, in questo elaborato ci si limiterà a descrivere l'offerta delle attività di spettacolo dal vivo, in particolare del teatro di prosa, visto l'oggetto della tesi in questione. Chiarito questo aspetto, si può procedere a una breve descrizione del sistema offerta.

Essa è costituita da tutti quei soggetti produttori che vendono i loro beni sul mercato. Per Antonio Foglio⁵³, in particolare, l'offerta di spettacolo si presenta suddivisa in tre aspetti:

- a) *produzione*: in questa fase sono comprese le attività che partecipano alla realizzazione fisica dello spettacolo;
- b) *distribuzione*: nel caso dello spettacolo dal vivo, verrà somministrato da agenzie private o da Circuiti Regionali;
- c) *esercizio*: lo spettacolo viene proposto al pubblico in un luogo dedicato, nel nostro caso un teatro.

L'offerta di spettacolo dal vivo prevede, inoltre, l'erogazione di un servizio creativo e di intrattenimento oltre che formativo ed educativo, svolto in presenza di un pubblico che "consuma" in contemporanea al processo di esecuzione del prodotto stesso.

Per chi produce teatro non esiste semplicemente lo scopo di vendere (come avviene per i settori produttivi tradizionali), ma vi è anche la volontà di realizzare obiettivi culturali sia nell'ambito del singolo spettacolo sia nell'ambito di programmi artistici più generali. Non si può però negare che esista una tipologia di spettacoli realizzati con l'intento primario di intrattenere

⁵²NOVA, *L'azienda teatro* pag. 167 e 168.

⁵³FOGLIO, *Il marketing dello spettacolo* pag. 71 e 72.

gli spettatori⁵⁴; anche se mantengono elevati livelli di qualità professionale, non possono pretendere di essere considerati di impegno culturale per il pubblico. Si tratta di spettacoli che non presentano molti problemi sul piano economico, proprio per la loro caratteristica popolare, e quindi hanno la capacità di attirare ampie e varie fasce di pubblico. Questi spettacoli vengono prodotti, generalmente, da compagnie e teatri privati che non possono, nelle loro scelte produttive, prescindere dal successo economico. Al contrario, strutture come gli Stabili (che non perseguono scopo di lucro), possono stimolare il proprio pubblico con spettacoli culturali più ambiziosi e impegnativi⁵⁵.

In Italia oggi si contano circa 1.400 teatri divisi in diverse tipologie. La prima che Antonio Foglio prende in considerazione è il **teatro stabile a iniziativa pubblica**⁵⁶: esso è un teatro che deve la sua esistenza al supporto pubblico, che può essere di livello comunale, provinciale, regionale e nazionale. In questa categoria sono compresi i teatri stabili pubblici (tra cui il Teatro Stabile del Veneto) e i teatri stabili regionali. Un'altra tipologia riguarda i **teatri stabili a iniziativa privata**: essi hanno una gestione privata, anche se svolgono un'azione culturale e di spettacolo mirata alla collettività. Si continua con i **teatri di innovazione/centri di ricerca**: questi hanno finalità culturali ben definite, in quanto svolgono attività innovativa, sperimentale, di ricerca in specifiche aree (infanzia, gioventù ...). Per completare l'elenco degli attori nell'offerta teatrale, si distinguono altre figure imprenditoriali: le imprese teatrali, le compagnie teatrali (zoccolo duro della cultura italiana, hanno origini antiche e hanno caratterizzato da sempre il sistema teatro italiano) e infine le agenzie teatrali (collocano gli spettacoli presso i teatri).

Sempre nell'ambito dell'individuazione dei soggetti, Foglio⁵⁷ li divide in pubblici e privati. Tra i soggetti pubblici troviamo: gli enti locali e quelli nazionali; mentre tra quelli privati gli organismi no profit e le imprese private.

Uno spettacolo teatrale, dal punto di vista dell'offerta, è determinato, quindi, dall'interpretazione artistica di attori e registi, dall'ambiente inteso come edificio teatrale e infine dalle attività collaterali e dai servizi accessori (vedi

⁵⁴Foglio li definisce i prodotti *high art* contro le *arti popolari*

⁵⁵BONI, *L'economia dietro il sipario* pag. 21.

⁵⁶FOGLIO, *Il marketing dello spettacolo* pag. da 80 a 83 per le successive distinzioni.

⁵⁷Ivi pag. 75 e 76.

supra par. 1.1.3)⁵⁸. Definendo il sistema di offerta, è importante avere ben chiaro il *posizionamento*, ovvero il modo con cui il prodotto viene percepito e definito dall'utilizzatore sulla base di particolari caratteristiche. Può essere fondato su attributi/benefici oggettivi propri del prodotto offerto, oppure basato sulla percezione del singolo spettatore. Alcuni fattori, per avere chiaro come posizionare il prodotto teatrale, possono essere:

- la classe di prodotto: tipologia di spettacolo da mettere in scena;
- le caratteristiche proprie di quello spettacolo, come il genere, il regista ecc.;
- i benefici che offre: conoscenza di un nuovo autore ecc.;
- la classe di utilizzatori: ad esempio può essere uno spettacolo rivolto in modo specifico alle scuole (teatro ragazzi);
- rispetto alla concorrenza: mettere in scena lo spettacolo in orari o giornate in cui altri teatri sono chiusi;
- una combinazione dei fattori appena citati⁵⁹.

Secondo quanto rileva Argano, accanto all'offerta centrale propria di un'impresa culturale (ovvero lo spettacolo), si possono affiancare, come detto, attività collaterali che hanno un loro senso se contribuiscono al potenziamento dell'offerta principale, ma che al contrario, se mal gestite, possono rappresentare un impegno organizzativo e di risorse tale da distogliere le forze dall'attività centrale.

Per ogni offerta è possibile avere più declinazioni per generi, funzioni d'uso, capacità di produrre introiti economici e via dicendo. Uno spazio musicale è sì un luogo di concerti, ma può essere anche una sala prove, oppure una sala registrazioni (ecc.). È importante, quindi, definire con esattezza i confini e i parametri entro i quali l'azienda vuole operare, per comprendere al meglio quali attività richiedono maggiori sforzi di attenzione, di investimento e quali prevedono l'attuazione di politiche ed azioni di promozione e di marketing⁶⁰.

⁵⁸ ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 43.

⁵⁹Ivi pag. 44.

⁶⁰Ivi pag. 45.

1.2.5 La concorrenza

Un'altra analisi obbligatoria per una qualunque impresa, che sia di spettacolo o tradizionale, è quella di valutare gli scenari competitivi, ovvero capire chi siano gli "avversari" con cui l'azienda deve confrontarsi nel mercato. Le attività di spettacolo vengono a scontrarsi con una complessità esterna dovuta sia alla struttura variegata delle relazioni tenute con i portatori di interesse, sia ad un ambiente esterno che muta con estrema rapidità. L'analisi della concorrenza è essenziale non solo per comprendere l'orientamento e il comportamento dei *competitors* diretti, quanto piuttosto per migliorare e orientare la costruzione dell'offerta e migliorarne il posizionamento competitivo nel mercato⁶¹. Per valutare lo scenario competitivo, ci si deve chiedere quali imprese sono le dirette concorrenti nel mercato specifico in cui l'azienda si vuole inserire e se ci sono dei soggetti più "forti" che dominano sugli altri.

Studi rilevano che la concorrenza si sviluppa su due fronti: quello dei fruitori e quello delle risorse finanziarie, umane e fisiche. Inoltre, i caratteri distintivi della concorrenza sono strettamente legati a quelli strutturali dell'impresa teatrale stessa, ovvero la dimensione, la *mission* e il prodotto. La concorrenza diretta per l'acquisizione delle preferenze dei clienti è uno degli aspetti più immediati del piano di azione di un'azienda teatrale. Infatti, qui le imprese entrano in competizione tra loro, essendo aziende che soddisfano lo stesso bisogno e producono beni o servizi con la stessa funzione d'uso. Si possono definire concorrenti diretti quei produttori che soddisfano gli stessi bisogni e gli stessi clienti con le stesse tecnologie come, ad esempio, le sale o le compagnie teatrali. Le imprese che offrono prodotti sostitutivi (concorrenti indiretti) sono quelle aziende che soddisfano lo stesso bisogno (in questo caso intrattenimento) con tecnologie differenti, come TV, cinema oppure *home video*⁶².

Le imprese che possono potenzialmente entrare nel mercato teatrale sono tutte quelle che dimostrano capacità di superare sbarramenti normativi ed economici, i quali costituiscono le principali barriere d'entrata del mondo culturale. Infatti, gli alti costi che servono per dare vita all'ente e le rigide imposizioni legislative per accedere ai finanziamenti, costituiscono le principali barriere d'ingresso nel mercato culturale, in genere sostenute dalla

⁶¹ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 39.

⁶²SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 79 e 80.

grande passione che i soggetti hanno per il teatro. Non esiste quindi un unico livello, ma una pluralità di barriere per ciascuna potenziale impresa che voglia accedere a questo ambito⁶³ (Figura 1.3).

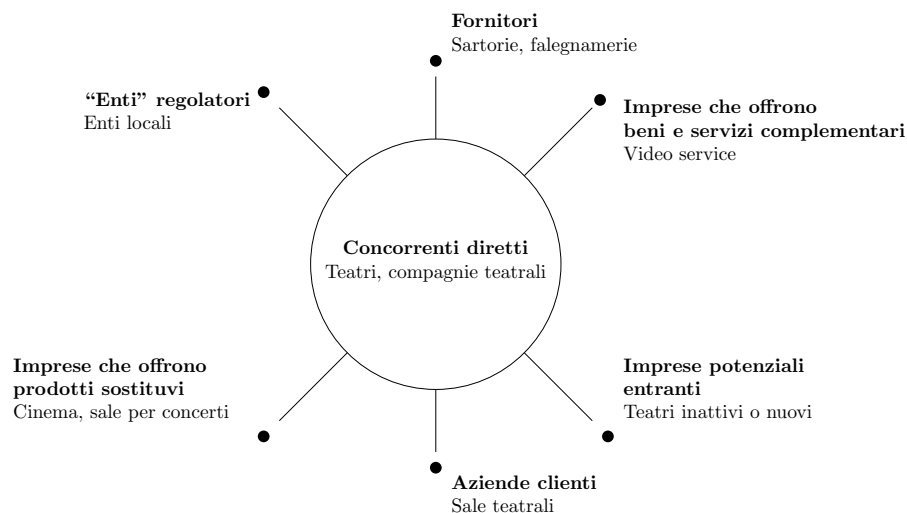


Figura 1.3: Analisi della competitività dell'impresa teatrale. Fonte: F. Sciarelli, 2009

Gli strumenti manageriali mettono a disposizione una prima possibilità di analisi, detta SWOT ANALYSIS: questa tecnica permette di visualizzare i punti di forza (*Strength*) e i punti di debolezza (*Weakness*) di un prodotto o un progetto, nonché individuarne le opportunità (*Opportunities*) di sviluppo ed evidenziare le minacce e i vincoli (*Threats*) derivanti sia da fattori interni sia esterni. Con questa analisi si riesce ad avere una prima visione generale sul grado di realizzabilità dell'operazione; in questa fase è possibile capire se si devono apportare cambiamenti o se è addirittura conveniente abbandonare del tutto il progetto⁶⁴.

Un'altra attività di monitoraggio si sviluppa negli anni Novanta del Novecento, quando alcuni studiosi di discipline manageriali richiamano l'attenzione sull'importanza dello studio sistemico della concorrenza; nasce così il *benchmarking*, una attenta attività di monitoraggio che individua il *parametro di riferimento* di un determinato segmento di mercato, che fa da termine di paragone per costruire confronti e poter formulare giudizi. Esistono diversi

⁶³SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 81.

⁶⁴ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo* pag. 41.

schemi di analisi del *benchmarking*, che possono essere usati per confrontare i concorrenti diretti di una specifica impresa teatrale; fra essi si trovano:

- prospetto delle quote di mercato;
- analisi e confronto dei finanziamenti pubblici;
- analisi e confronto dei finanziamenti privati;
- analisi del posizionamento dei “marchi”;
- matrice del confronto competitivo degli attributi della produzione artistica;
- schema di identificazione dei punti di forza e di debolezza dei singoli concorrenti;
- analisi e confronto delle grandezze economico-finanziarie⁶⁵.

Il costo di questa analisi generalmente è molto elevato e, quindi, nel settore teatrale è ancora poco utilizzato; solitamente questo tipo di ricerca è condotto non dalle stesse imprese teatrali, ma da istituti di ricerca o istituzioni pubbliche predisposte all’analisi di settore⁶⁶. Non si deve inoltre dimenticare, secondo Sciarelli, che la competitività di un’impresa non dipende unicamente dalle caratteristiche intrinseche dell’impresa stessa, ma anche dal particolare assetto che il settore spettacolo assume in un determinato momento storico. Se, ad esempio, un teatro privato che programma prosa nello stesso territorio di uno Stabile ha un improvviso successo, questo può sconvolgere la “graduatoria” della competitività delle imprese in quel territorio. È, però, difficile, in genere, che un teatro risulti più competitivo di un altro in tutti gli aspetti artistici e gestionali. Se un’impresa teatrale potesse vantare una posizione di predominanza competitiva assoluta sulle altre, è evidente che la sua supremazia sarebbe incontrastabile e quindi non influenzerebbe l’assetto del mercato⁶⁷.

Conoscere come si presentano l’ambiente, il contesto, la domanda e la concorrenza permette di avere un quadro chiaro della situazione; si possono delineare scenari ipotetici su come condurre l’azienda, si può venire a conoscenza delle eventuali barriere d’entrata nel settore specifico. Soprattutto,

⁶⁵SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 92 e 93.

⁶⁶Ivi pag. 94.

⁶⁷Ivi

si può capire cosa occorre per accedere nel mercato di interesse specifico, quale *know how* va reperito o migliorato, quali investimenti e quali risorse sono necessari e come va strutturato il sistema di offerta⁶⁸.

1.3 La filiera produttiva

Nel campo del teatro l'Italia è fra i primi paesi in Europa a darsi un'organizzazione e una legislazione specifiche, creando generi artistici che sono alla base della cultura teatrale occidentale. Il lungo percorso evolutivo che porta l'Italia a essere un'eccellenza, prima con Goldoni nel Settecento e poi con il melodramma nell'Ottocentesco, produce una tradizione secolare che, forse, ai giorni nostri pesa non poco sulla gestione di questo inestimabile patrimonio.

Le forme organizzative del teatro non sono cambiate sostanzialmente: l'organizzazione teatrale in Italia, più che in altri paesi, conserva strutture, usi e consuetudini antiche. Sin dalla nascita, nel Quattrocento, della *commedia dell'arte* alcune persone fa del teatro il proprio mestiere, ponendosi all'origine del teatro europeo contemporaneo, sia dal punto di vista artistico, sia da quello organizzativo. Anche il pubblico si trasforma ed evolve, seguendo i cambiamenti della società in cui vive e grazie a questo, si creano le condizioni per nuove espressioni teatrali e nuove forme di organizzazione del lavoro stesso. Le compagnie si riuniscono attorno a un 'capocomico' che funge sia da attore/autore di canovacci, sia da responsabile della gestione organizzativa, economica e legale.

Il carattere itinerante delle "compagnie di giro" rimane, ancor oggi, caratteristica principale del mercato teatrale italiano. Più si va avanti nel tempo, più aumentano le responsabilità a livello gestionale-amministrativo; aumenta altresì la necessità di reperire risorse, dovuta all'evolversi del mercato e alla comparsa di nuovi generi, come il teatro musicale e, successivamente, lo spettacolo leggero. Questo impone la nascita di una nuova figura professionale nel mondo teatrale: l'*impresario teatrale*, che deve sapere gestire tutte le componenti dello spettacolo, dalle problematiche artistiche a quelle organizzative. La presenza dell'impresario colloca il teatro italiano all'origine, se non di una concezione industriale, almeno della necessità e consapevolezza che anche il teatro va gestito e amministrato. Si tratta di una figura fon-

⁶⁸ ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 41.

damentale nella storia della scena italiana, tuttora vitale: l'impresario deve essere in grado, infatti, di trovare e gestire i mezzi finanziari per produrre gli spettacoli, deve essere capace di orientarsi ed essere credibile sul mercato e, non ultimo, bilanciarsi tra pubblico e privato. Anch'egli, quindi, può considerarsi autore degli spettacoli, imponendo il proprio marchio.

Con l'evoluzione della drammaturgia nell'Ottocento e la nascita di un teatro di regia (viene messa in discussione anche la supremazia dell'attore), alla compagnia teatrale viene contestata la sua centralità all'interno del sistema ma nonostante questo resta un elemento imprescindibile del teatro italiano⁶⁹.

Caratteristica fondamentale delle compagnie è la *tournée*, lo spostarsi da una città all'altra portando il proprio spettacolo a pubblici diversi in territori diversi. Come già ribadito precedentemente, in Italia si sviluppa un teatro a carattere itinerante, a differenza degli altri paesi europei dove si consolida una stabilità delle rappresentazioni:   il pubblico che si sposta per vedere lo spettacolo, in Italia avviene il contrario. Se questo da un lato pu  essere visto come una condizione scomoda (il viaggiare con persone, scenografie attrezzature ecc.), dall'altro viene vista come l'opportunit  di confrontarsi e maturare di fronte a pubblici diversi ogni sera, ma soprattutto di assolvere specifica funzione culturale e sociale. Il carattere itinerante del nostro teatro consente di raggiungere tutta la Penisola con un spettacoli di livello professionale, obiettivo irrealizzabile sul piano economico e artistico da singole produzioni locali⁷⁰.

L'origine di questo sistema capillare   dovuto a una serie di ragioni storiche come l'assenza, fino a met  Ottocento, di uno Stato unitario e di conseguenza anche l'assenza di una legislazione unitaria a livello nazionale capace di regolamentare in maniera sistematica le esigenze di settore.

Si pu  affermare che l'Italia ha un sistema produttivo e artistico che influenza tutto il teatro europeo. Oggi la filiera dello spettacolo pu  essere suddivisa in tre fasi essenziali:

1. *produzione*: si mettono insieme i fattori necessari per la realizzazione dello spettacolo. Si riuniscono tutte le risorse artistiche, finanziarie, commerciali, tecniche;

⁶⁹GALINA, *Organizzare teatro* pag. da 21 a 24.

⁷⁰Ivi pag. 25.

2. *distribuzione*: il lavoro passa dal produttore a colui che lo fa circuitare nel mercato;
3. *esercizio*: qui il prodotto viene consumato dal pubblico, ovvero ci si trova nel luogo fisico (ovvero il teatro) in cui lo spettatore entra in contatto con lo spettacolo⁷¹.

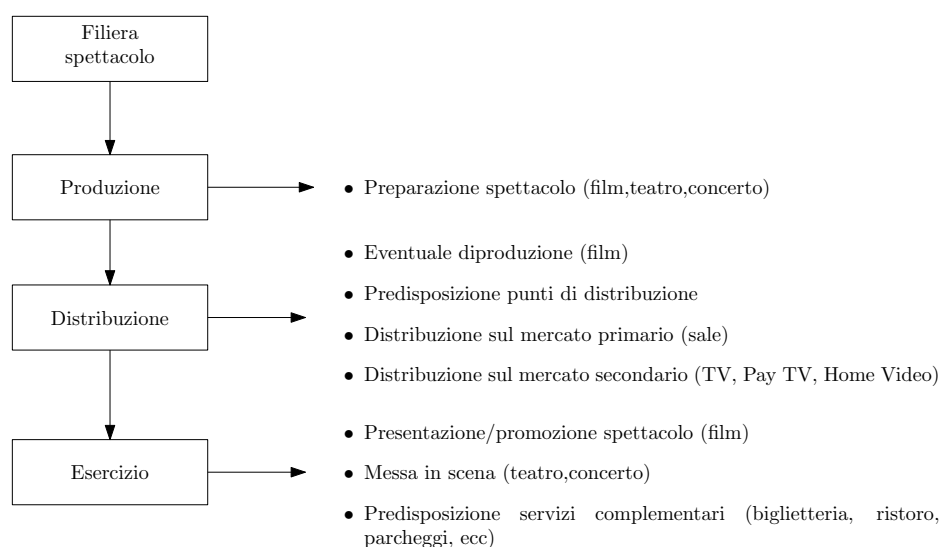


Figura 1.4: Filiera dello spettacolo

1.3.1 Il processo ideativo

Individuare e classificare il processo ideativo di un progetto di spettacolo non risulta facile né aderente alla realtà. A differenza di un prodotto tecnologico, dove il processo ideativo si manifesta nella capacità intellettuale di tradurre in obiettivo misurabile la risposta a un'istanza o a un bisogno concreto del mercato, arrivando così a definire tale obiettivo in modo esatto e preciso anche attraverso tecniche, parametri e formule, nel caso del prodotto/spettacolo, tradurre in parametri lo stesso processo non è possibile⁷². Esso è frutto dell'ingegno di un uomo e della sua sensibilità verso la società, che si esprime attraverso la composizione di un'opera d'arte. Tuttavia, si può tentare di tracciare uno schema approssimativo.

Sempre Argano prova a riassumere i vari scenari possibili per stabilire come

⁷¹FOGLIO, *Il marketing dello spettacolo* pag. 53.

⁷²ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo* pag. 35.

e perché nasce la necessità di “produrre teatro”: lo spettacolo può essere considerato il frutto di una *sinergia creativa*, dovuta a un’esigenza primaria che può avere varie connotazioni. Si passa, quindi, a esaminare quindi queste possibili cause⁷³.

Il primo caso, il più ricorrente, è l’*esigenza artistica*: un artista (da solo o con un gruppo) propone l’idea di spettacolo basata su una creazione originale e inedita, oppure su una personale elaborazione di un testo esistente. L’idea viene presentata a una struttura produttiva affinché possa venire concretizzata. Nel sistema dello spettacolo italiano molti artisti sono impresari di se stessi e possono scrivere progetti contenenti dati produttivi, anche se non sempre strutturati in maniera efficace.

L’idea può nascere anche da un’*esigenza produttiva*; è questo il caso di una struttura pubblica, o privata, che decide di realizzare un progetto legato alla figura di uno o più artisti di significativo prestigio, interesse o notorietà o, anche in questa circostanza, allo sviluppo di un tema o di un particolare autore. In genere l’idea parte da un direttore artistico della struttura e viene messa a punto nell’incontro con l’artista che realizza l’opera. In questo caso, l’esigenza produttiva può dar luogo anche a una “committenza”, ovvero si incarica un autore di creare appositamente un’opera inedita e originale. Qui, a differenza della prima ipotesi, si presuppone l’esistenza di un *format* operativo, costituito da un budget previsionale da impegnare nella produzione, una collocazione spazio/temporale e un’impostazione organizzativa di massima per tutti gli elementi utili alla fase di pianificazione.

Un terzo caso può essere dovuto a *esigenze di programmazione*, dove strutture pubbliche o private intendono presentare (nell’ambito della propria programmazione) uno o più spettacoli già prodotti e disponibili nel repertorio degli artisti, oppure di prossima realizzazione. In questa circostanza l’idea artistica è costruita attorno alla scelta di quello che sarà poi il cartellone da proporre all’utenza.

Infine, si incontra l’ultimo caso, quello in cui il prodotto nasce da *esigenze di politiche pubbliche*, ovvero in risposta all’attuazione delle politiche culturali dell’Amministrazione locale. In questo caso il prodotto che ne esce assolve a un bisogno della collettività e la manifestazione si può tradurre in un grande evento, un festival o in rassegne o, ancora, in iniziative di tipo promozionale, formativo o laboratoriale.

⁷³ ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo* pag. da 36 a 40.

In questa fase si sceglie anche il *team* di lavoro che deve collaborare per mettere in scena il futuro spettacolo. Si possono essenzialmente identificare tre gruppi di lavoro. Il primo è il *team artistico*, ovvero il gruppo creativo, la cui direzione generalmente è affidata al regista prescelto per la realizzazione scenica dello spettacolo. In questa squadra di lavoro si inseriscono poi gli attori (*cast*) e tutti gli esecutori artistici del progetto.

Un secondo gruppo è riscontrabile nel *team tecnico*; esso è coordinato dal direttore tecnico, o direttore di scena, e si avvale della collaborazione di tutti i tecnici specializzati (luci, audio, video, ecc.).

L'ultimo gruppo è il *team organizzativo*, formato da addetti con compiti di organizzazione della produzione, amministrazione, comunicazione e relazioni con i media. Sulla base dell'ideazione artistica si deve poi procedere, nella fase esecutiva del progetto, a espletare tutte le funzioni programmatiche, dalle pratiche amministrative e finanziarie al conseguimento delle licenze, la stipula dei contratti, il reperimento di risorse come quelle finanziarie ecc.⁷⁴. Tutti i *team* fanno poi riferimento al *responsabile di progetto*, che ha tra i suoi compiti principali, pianificare e programmare, organizzare le risorse umane, dirigere e guidare (soprattutto il *team organizzativo*) e, infine, controllare il rispetto di tempi, costi e specifiche dello spettacolo.

Per fare questo, il *project-manager* deve possedere alcune qualità imprescindibili per un organizzatore di spettacolo:

- competenze professionali: organizzative, programmatiche, gestionali, tecnico-artistiche, amministrative e direzionali;
- esperienza, possibilmente specifica, di responsabilità di progetti complessi, ad elevata componente umana;
- capacità concettuali: analisi e di sintesi, risoluzione dei problemi e assunzione di decisioni;
- capacità comportamentali: *leadership*, sensibilità e comprensione dei rapporti umani che si instaurano all'interno dei *team* di lavoro, da quelli artistici a quelli organizzativi⁷⁵.

L'impostazione del lavoro per questo tipo di attività deve essere il più possibile flessibile e dinamica.

⁷⁴SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 37.

⁷⁵ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo* pag. 46.

1.3.2 La scelta del testo

Punto di partenza di ogni spettacolo è il testo teatrale; che esso sia originale, inedito o riadattato, sta alla base del lavoro di organizzazione. Come viene scelto quale testo portare in scena? Come evidenzia Mimma Gallina⁷⁶, è una scelta che non può essere assunta e guidata solo da fattori organizzativi ed economici. Piuttosto, è da considerarsi come l'intreccio di aspetti artistici e organizzativi, che determina i modi di produzione e, di conseguenza, la gestione stessa del processo produttivo. Stabilire quali siano le scelte giuste o quelle sbagliate non è compito di questo scritto, che rinvia il giudizio ad altri studiosi, sicuramente più competenti ed esperti di critica teatrale.

Di certo, continua Gallina, l'incontro tra un professionista e una struttura non ha a che fare solo con le competenze dell'uno o dell'altra, ma risulta essere una integrazione di fattori complessi: artistici, organizzativi, economici e, soprattutto, umani.

Detto questo, è possibile individuarne alcuni che condizionano la scelta di produrre un determinato spettacolo teatrale.

La storia e le specificità della compagnia

Ciascuna compagnia è anche la sua storia. Agli spettacoli che si sono realizzati è legata la sua credibilità, la sua immagine, la sua forza nel mercato; ed è anche la somma di singole storie individuali. Un passato che disegna e indirizza un percorso artistico è fondamentale per l'assunzione di scelte future per la comunità in cui opera la compagnia. Si tratta di interpretare la propria missione, sia artistica, sia politico-sociale.

Gli obiettivi artistici, politico-organizzativi ed economici

Se il passato indirizza e condiziona, questo non si traduce in un unico possibile futuro. È importante focalizzare quali siano gli obiettivi della compagnia, per poter proseguire lungo il proprio cammino artistico; possibili obiettivi potrebbero riguardare nuove e qualificate collaborazioni professionali, il potenziamento artistico della compagnia, intensificazione dei rapporti con gli enti locali o ancora l'espansione nel mercato estero.

⁷⁶GALLINA, *Organizzare teatro* pag. da 169 a 172.

Le condizioni economiche e organizzative

Avere la capacità di individuare quali mezzi finanziari, strutture e rapporti necessitino per un determinato spettacolo è alla base delle scelte organizzative. L'analisi del contesto (come visto nei paragrafi precedenti) risulta essere indispensabile per programmare le scelte della compagnia e capire se sia fattibile realizzare uno specifico spettacolo.

Le persone necessarie

Il teatro è un'impresa *labour-intensive*: infatti, in alcune situazioni si arriva a stabilire un budget in cui oltre il 90% dello stesso è destinato alle risorse umane⁷⁷. La componente umana è la parte centrale del lavoro teatrale, basata non solo su esperienze professionali, ma soprattutto sui rapporti interpersonali che si instaurano fra le maestranze.

Le aspettative del mercato

Se non si definiscono il pubblico destinatario, quale rete di sale usare, quali strutture e intermediari contattare, quali azioni di comunicazione con l'esterno attuare, lo spettacolo non può raggiungere il fruitore finale. Ogni compagnia o produzione può contare su un suo pubblico nel mercato in cui opera: la scelta di un testo, quindi, non può prescindere da questo ordine di considerazioni.

A scegliere il testo possono essere il direttore artistico o il regista, che sono sempre i principali riferimenti di un progetto. Una volta assunta la scelta, è necessario redigere il piano di regia: compete al regista, infatti, la titolarità delle scelte artistiche inerenti allo spettacolo. Si deve, quindi, consolidare una funzione organizzativa che ha come obiettivo principale quello di garantire e gestire tutte le possibili variabili per la realizzazione del prodotto. Sempre in questa fase, è necessario stabilire i tempi e i modi che regolano il lavoro degli attori, la predisposizione dei cartelloni e, di conseguenza, della *tournee*. Come già ribadito in precedenza⁷⁸, la pianificazione di una produzione teatrale non è riconducibile in tutto e per tutto alla pianificazione di un prodotto tecnologico, in quanto processo creativo e quindi non unifica-

⁷⁷SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 189.

⁷⁸Vedi supra par. 1.1.4

bile. In ciascuna impresa e in ciascun *team* di lavoro si creano le condizioni specifiche per la realizzazione di quel particolare progetto/spettacolo.

1.3.3 Il processo produttivo/esecutivo

In questa fase si passa dalla progettazione alla realizzazione materiale ed esecutiva: ovvero si porta lo spettacolo dalla carta al palcoscenico. E' una delle fasi più delicate dal punto di vista organizzativo e gestionale, in quanto bisogna coordinare tutte le operazioni necessarie per la messa in scena di uno spettacolo teatrale: dal *casting* alla realizzazione delle scenografie, dei costumi ecc., dall'organizzazione della *tournee* alla stipula di tutti i contratti, e via dicendo.

Si prosegue ora analizzando, brevemente, le varie fasi produttive seguendo principalmente gli studi di Mimma Gallina e Fabiana Sciarelli.

Aspetti artistici

La componente artistica risulta essere, in un'impresa teatrale, l'area predominante per numero di risorse impiegate e per l'importanza strategica del progetto stesso. Il *team* artistico coincide con quello creativo: la particolarità del lavoro artistico è l'assoluta correlazione tra la creazione e la pura esecuzione, tra la libertà dell'arte e la dipendenza contrattuale⁷⁹.

Come tutti i lavoratori, anche gli attori seguono le norme contrattuali del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro; l'ente previdenziale per i lavoratori dello spettacolo è costituito dall'ENPALS, che li definisce come uno specifico gruppo di "lavoratori a tempo determinato che prestano attività artistiche o tecniche direttamente connesse con la produzione o la realizzazione di spettacoli⁸⁰". Si può quindi affermare che in questa tipologia contrattuale sono compresi sia gli attori, sia i tecnici di palcoscenico, delle luci e dell'audio, che mettono a disposizione il loro lavoro per la realizzazione del progetto; è da evidenziare altresì che, data la particolarità del settore teatrale ovvero la sua temporaneità, anche il contratto dei suoi lavoratori risulta a tempo determinato.

Ora si deve procedere a una delle parti più delicate della fase produttiva, ovvero alla creazione del *cast*, cioè delle persone che interpreteranno i ruoli previsti dal testo/copione. Come già accennato nel 1.1.3, la scelta degli

⁷⁹SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 194.

⁸⁰GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 185.

attori può condizionare positivamente o negativamente lo spettacolo; se la produzione punta su nomi conosciuti al grande pubblico, questo può essere considerato una garanzia per la buona riuscita economica dello spettacolo (non è scontato che sia così anche per la riuscita artistica). Ma come si sceglie un *cast*? Mimma Gallina⁸¹ propone alcuni criteri come possibile punto di partenza per la determinazione del gruppo di lavoro.

Anzitutto un elemento da considerare è il *testo*: un'attenta lettura e analisi consente di valutare il numero dei personaggi e degli interpreti, la rilevanza scenica di ciascun personaggio, così come il sesso e l'età. Un altro elemento è da attribuirsi al *regista* e all'idea che egli si è fatto sulla conduzione dello spettacolo; ancora, potrebbe trattarsi di un gruppo di *attori stabili* già presenti all'interno della compagnia o produzione. Il *mercato degli attori* può influenzare la scelta del *cast*, poiché la dinamica complessiva della domanda e dell'offerta e la rilevanza delle scelte individuali dei singoli soggetti condizionano la disponibilità di determinati attori in quel determinato momento. Ad esempio, la mobilità tra cinema, teatro e TV condiziona tempi e compensi.

La capacità di *attirare pubblico* è sicuramente un elemento che influenza la produzione come, non ultimo, il *budget* a disposizione.

Per quanto concerne la ricerca e il reclutamento degli attori, si seguono delle procedure particolari. Innanzitutto, vengono individuati e consultati gli assistenti alla regia e i responsabili di produzione, su indicazione anche del regista. La ricerca può avvenire anche attraverso agenzie e "provini". Definito il gruppo di *performers*, inizia il processo produttivo attraverso la messa in prova dello spettacolo⁸² e, prima, l'individuazione della sala prove. Sta completamente al regista, però, trovare l'equilibrio fra il singolo attore e l'intero gruppo⁸³.

Aspetti tecnici

Innanzitutto, bisogna distinguere tra professioni tecniche all'interno di strutture stabili o di compagnie di giro: la stessa professione implica, a volte, ruoli diversi nelle due casistiche. Generalmente nelle compagnie di giro, e in relazione alle esigenze dello spettacolo, alcuni compiti sono accorpati.

⁸¹GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 186 e 187.

⁸²SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 195.

⁸³GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 186.

Uno dei ruoli fondamentali è costituito dalla figura del *direttore degli allestimenti*, presente nei grandi teatri lirici e in alcuni Stabili. Può essere uno scenografo, che deve saper organizzare il personale tecnico e le lavorazioni dei laboratori scenografici interni al teatro (se esiste un laboratorio all'interno della struttura) e mantenere i rapporti con i fornitori e i laboratori esterni, se la produzione decide di affidarsi ad esperti non appartenenti al teatro. Un'altra figura di rilievo è quella del *direttore tecnico*, che affianca il direttore degli allestimenti: in organismi di dimensioni più contenute, o nelle compagnie di giro, queste due figure coincidono, assorbendo tutte le funzioni riguardanti la scenografia. Il direttore tecnico è colui che riceve (o redige) le *schede tecniche*⁸⁴ degli spettacoli ospiti in quel teatro e ne soddisfa le richieste. Invece, la figura di maggiore responsabilità all'interno di una compagnia è il *direttore di scena*; ha degli incarichi che gli derivano direttamente dal "regolamento di palcoscenico"⁸⁵, dalla produzione e dalla regia. Egli segue le prove e l'allestimento dello spettacolo fin dal primo giorno, con particolare attenzione sia per quanto riguarda gli aspetti tecnici, sia per le esigenze di attori e regia. In *tournee* coordina il lavoro di altri tecnici chiamati in aiuto al montaggio di scenografie, carico/scarico attrezzature ecc. . Durante lo spettacolo deve avere il controllo assoluto di quanto accade in scena, poiché coordina anche le chiamate degli attori, dà i segnali per le luci e per il sipario.

Al *direttore di palcoscenico* compete la supervisione del palco e delle sue attrezzature, coordina lavorazioni, montaggi e smontaggi, è il responsabile della sicurezza di macchinari e persone. Lavorano con lui capo-macchinista, capo-elettricista, attrezzista, fonico e addetti vari, tra costumi e *make-up*⁸⁶.

Aspetti organizzativi

Questa squadra si occupa generalmente di tutte le decisioni per la gestione dell'impresa; la figura di riferimento in questo caso è il *direttore organizzativo*. Lo affiancano il *segretario di produzione*, che coordina la produzione dello spettacolo, ne imposta e gestisce il budget e l'*amministratore di segreteria*, ruolo fondamentale durante le trasferte. Concludono questa *equipe*,

⁸⁴Un riassunto con tutte le caratteristiche tecniche dello spettacolo: dimensione palco, luci e audio necessario ecc.

⁸⁵Un documento che regola le 'consuetudini', i comportamenti e l'organizzazione del lavoro di attori e tecnici.

⁸⁶GALINA, *Organizzare teatro* pag. da 199 a 202.

l'addetto alla distribuzione (vende gli spettacoli, definisce i contratti e programma il calendario) e *l'ufficio stampa* che coordina le informazioni relative allo spettacolo e le comunica ai *media* per la promozione stessa dell'evento⁸⁷. La programmazione è la prima fase, con la quale gli organizzatori entrano nella parte più propriamente operativa. In questo frangente gli operatori devono definire il luogo in cui allestire lo spettacolo, il periodo in cui programmarlo e i giorni necessari per l'allestimento, individuare il contesto in cui è più opportuno vendere il prodotto e infine determinare le sinergie e i principali interlocutori (gli *stakeholder*) necessari per il corretto svolgimento del progetto artistico⁸⁸.

Sciarelli continua evidenziando che nella realtà operativa dell'impresa teatrale, gli aspetti organizzativi sono poco affrontati in modo sistemico e spesso la pianificazione e l'organizzazione vengono lasciati all'esperienza sul campo di professionisti del teatro e non a competenze economico/gestionali. Questi atteggiamenti possono avere molteplici motivazioni. Innanzi tutto, come già evidenziato, la componente artistica è difficilmente inquadrabile in schemi, in quanto rappresenta l'irrazionale ed esprime un concetto emozionale dell'artista verso il pubblico. In seconda istanza l'esperienza, la conoscenza pratica, l'intuito e il mestiere vengono considerati ancora sufficienti per poter prendere decisioni; vi è, forse, una sopravvalutazione dell'esperienza sul campo rispetto a quella formativa tecnico-manageriale, dettata in parte da un diffuso senso di ottimismo di fondo radicato nel mondo dello spettacolo dal vivo. Infine, nella quasi totalità delle imprese si lavora costantemente in un clima di urgenza e questo chiaramente non consente agli organizzatori di gestire la messa in scena secondo gli schemi del *management*, considerati troppo complessi o avvertiti come tali dalle maestranze artistiche coinvolte nel progetto. Naturalmente sono sempre di più le imprese teatrali che implementano gli schemi di gestione manageriale all'interno delle loro strutture, conscie che una dettagliata organizzazione può rendere più efficace l'azione stessa dell'artista nel comunicare il suo pensiero al fruitore⁸⁹, ma tale pratica non è attualmente diffusa come potrebbe.

⁸⁷GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 203 e 204.

⁸⁸SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 198.

⁸⁹Ivi pag. 199 e 200.

1.3.4 L'allestimento

Il termine “allestimento” viene utilizzato in teatro in due accezioni complementari. Da un lato, si intende l'insieme delle componenti materiali, ovvero le parti fisiche dello spettacolo come le scenografie, gli arredi, i costumi ecc., dall'altro il periodo e il processo che dall'idea iniziale porta lo spettacolo a concretizzarsi, come le prove degli attori e tutto il lavoro delle persone coinvolte. Per quanto riguarda la funzione organizzativa si entra nella fase esecutiva più strettamente legata al lavoro di palcoscenico: il responsabile diretto e artefice di questo processo è sicuramente il *regista*. Non si entra nel merito specifico di questa complessa figura, ma naturalmente il regista si avvale di un *team* di collaboratori, che partecipano alla realizzazione dello spettacolo: queste figure possono essere lo scenografo, il costumista, il musicista, il coreografo e il *light designer*. Diverse componenti artistiche che sono riconducibili ad altrettante figure professionali⁹⁰. Di seguito si elencano le principali componenti necessarie per la preparazione della scena:

le scene : per la loro realizzazione si passa da una fase di ideazione/progettazione, all'elaborazione dei disegni esecutivi, alla verifica dei materiali e delle tecniche costruttive, fino alla realizzazione vera e propria.

i costumi : da una fase di studio dei figurini, alla progettazione esecutiva, alla vera e propria realizzazione. Al costumista compete inoltre anche la scelta degli accessori, come gioielli e scarpe, del trucco e dell'acconciatura. La figura del costumista si identifica spesso con quella dello scenografo o, in ogni caso, la collaborazione tra i due ruoli deve essere molto stretta e collegata alle indicazioni del regista.

musica e suono : la musica in teatro è una componente estremamente variabile. Possono esserci spettacoli completamente privi di musica, altri per i quali essa rappresenta un elemento costitutivo, a seconda del rilievo drammaturgico voluto dall'autore o dal regista. La musica può essere registrata o eseguita dal vivo (qui bisogna tenere conto di tutti i costi che comporta la messa in scena dal vivo, oltre che trovare lo spazio ideale per la rappresentazione), originale o di repertorio.

la luce : la luce elettrica porta una vera e propria rivoluzione nel mondo teatrale. Oltre alla maggiore sicurezza, si creano molteplici possibilità

⁹⁰GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 205 e 206.

creative, che nelle mani di un esperto *light designer*, possono diventare anch'esse opera d'arte. La luce è un elemento fondamentale a livello narrativo e il progettista deve seguire le indicazioni del regista con le sue richieste per la messa in scena.

coreografia e movimento : non si parla naturalmente del *balletto*, dove la coreografia è, se vogliamo, lo spettacolo. Ma anche nel teatro di prosa è importante, perché permette agli attori di muoversi all'interno del palcoscenico, interagire con gli oggetti di scena e consente al *cast* di avere un'idea di come relazionarsi l'uno con l'altro.

gli assistenti : sono l'assistente alla regia, l'aiuto regista e il regista assistente. Essi hanno diversi gradi di competenza e autonomia. La triade composta da assistente alla regia, direttore di scena e addetto alla produzione ha una responsabilità determinante nell'organizzazione del lavoro⁹¹.

Una delle scelte che una produzione deve affrontare è quella di decidere se affidarsi a laboratori interni (se presenti) o esterni per la realizzazione di tutti gli elementi tecnici citati. Molti teatri di produzione e, in genere, le imprese caratterizzate da un'intensa produttività dispongono di propri laboratori scenografici e di sartoria a disposizione totale dello spettacolo. Alcuni criteri per decidere se affidarsi a laboratori interni o esterni possono essere:

Criterio economico: potrebbe essere conveniente utilizzare attrezzature esistenti e personale già in organico, ma il vantaggio potrebbe non essere così significativo se il laboratorio funzionasse solo saltuariamente;

Qualità del prodotto: se si dispone di personale interno qualificato, presumibilmente esso impiega più cura e dedizione rispetto a personale esterno;

Particolari metodi produttivi: se, ad esempio, si devono individuare in corso d'opera le caratteristiche dell'allestimento scenico, in questo caso serve il laboratorio interno;

⁹¹GALLINA, *Organizzare teatro* pag. da 206 a 212.

Impiego del personale: la partecipazione alla realizzazione dell'allestimento scenico dello stesso personale che ne gestisce l'utilizzo garantisce una maggiore funzionalità.

La tendenza dominante è comunque quella di affidarsi a laboratori esterni⁹². Una scelta analoga va affrontata quando si deve decidere se *acquistare* o *noleggiare* i costumi e gli oggetti di scena (attrezzeria), mentre difficilmente si noleggeranno le scenografie.

Un recente fenomeno, che riguarda principalmente l'esercizio e la distribuzione (circuiti), è la terziarizzazione ed esternalizzazione dei servizi, i cosiddetti *services*. Si tratta di aziende specializzate, che mettono a disposizione il personale e il materiale per montare luci e scenografie, caricare e scaricare il materiale di scena ecc.⁹³. In genere un teatro comunale ha già un suo *service* che si occupa dell'allestimento tecnico nel proprio teatro e che può mettere a disposizione della compagnia che ospita.

Le prove

Un'altra fase importante durante l'allestimento è il tempo dedicato alle prove degli attori. I tempi di prova in uso nel teatro italiano vanno da un massimo di 45 a un minimo di 30 giorni. Come si può notare, sono tempi abbastanza stretti che derivano non solo da esigenze economiche, ma anche da una consolidata verifica del rapporto tempi/risultati scenici. Una delle prime prove è la cosiddetta "lettura a tavolino", ovvero una prima lettura del copione dove tutti gli attori leggono la propria parte. Poi si passa alle "prove in piedi", dove si integrano i movimenti e l'interazione tra i vari personaggi; è fondamentale trovare una *sala prove* adeguata e confortevole per gli attori. Infine si svolge la prova nello spazio scelto per il debutto con la scenografia montata e i costumi prescelti (la "prova generale")⁹⁴.

La scelta del luogo del debutto

Di vitale importanza è scegliere con cura il luogo in cui lo spettacolo debutterà, ovvero dove viene rappresentato per la prima volta. Per una struttura che possiede una propria sede, debuttare in essa comporta degli

⁹²GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 215 e 216.

⁹³Ivi pag. 219.

⁹⁴Ivi pag. 221 e 222.

innumerevoli vantaggi: dalla massima concentrazione delle risorse umane, alla presenza di un pubblico conosciuto, fino al risparmio economico di trasferte, viaggi e trasporti. Se non si dispone di una propria struttura, la scelta del luogo deve tener conto di diversi aspetti tecnico-organizzativi, economici e promozionali, coordinati dall'ufficio stampa⁹⁵.

1.3.5 La distribuzione

Si passa adesso a esaminare una delle ultime fasi della realizzazione di uno spettacolo teatrale. Una volta che lo spettacolo è stato ideato, progettato ed eseguito, viene il momento di distribuirlo ai vari esercizi teatrali. Siamo al momento dell'incontro tra offerta e domanda; dopo un'attenta analisi di tutte le variabili viste nel paragrafo 1.2.1, l'azienda può scegliere anche il canale di distribuzione a lei più indicato. La ricerca del proprio mercato di riferimento nel sistema italiano non si identifica, però, con la sola ricerca del pubblico a cui ci si vuole rivolgere, ma anche di una rete di istituzioni e soggetti diversi fra cui non è sempre facile orientarsi⁹⁶.

Il "problema della distribuzione" può essere considerato del tutto italiano: infatti, a differenza degli altri paesi (Europa o Stati Uniti) che si caratterizzano per stabilità e permanenza degli spettacoli in cartellone, in un paese come l'Italia dove le compagnie hanno carattere per loro stessa natura non stabile, entra in gioco la bravura dei produttori per "vendere gli spettacoli" e, quindi, distribuirli. Uno dei principali compiti dell'impresa teatrale, in questa fase, è convincere i teatri ad acquistare i propri spettacoli, e soltanto in un secondo momento quello di convincere il pubblico⁹⁷.

Per prima cosa bisogna capire cosa si intende per *esercizio teatrale*: alcuni studiosi lo definiscono come "il sistema delle sale di spettacolo dal vivo, dei teatri, dei cabaret, delle sale da concerto e degli auditorium⁹⁸". Argano definisce questo sistema di distribuzione come "sistema sala". I luoghi in questione possono essere a gestione pubblica o privata: quelli a gestione pubblica sono essenzialmente edifici di proprietà del Comune, gestiti direttamente da quest'ultimo. La loro programmazione è costituita prevalentemente da spettacoli di prosa classica, opera lirica, teatro commerciale, concerti,

⁹⁵GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 228 e 229.

⁹⁶Ivi pag. 126.

⁹⁷MIMMA GALLINA, *Il Teatro Possibile. Linee organizzative e tendenze del teatro italiano*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2005 pag. 219.

⁹⁸ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 156 e 157.

mentre raramente si incontrano spettacoli di teatro di ricerca, per ragazzi, di danza, balletto o altre attività.

Per quanto riguarda l'esercizio privato, si trovano spazi di spettacolo che sono anche sede di produzione teatrale o musicale, o ancora spazi attrezzati per accogliere sia spettacoli dal vivo che spettacoli cinematografici, i cosiddetti "cinema-teatri"; questo per assicurare all'ente privato che ha in gestione la struttura un guadagno più certo.

I teatri commerciali sono, invece, vere e proprie strutture imprenditoriali di spettacolo *for profit*, ben avviate e conosciute al grande pubblico, come ad esempio il *Teatro Sistina* di Roma, tempio della commedia musicale italiana. Ricapitolando si parla essenzialmente del luogo fisico, ovvero di una sala che riceve e ospita spettacoli, che possono essere gestiti direttamente dal Comune (come avviene nella maggior parte dei casi) o da società private.

Diverso, invece, è parlare del "sistema distributivo", un aspetto più sviluppato nel mondo del teatro di prosa: visto che le compagnie si spostano da una città all'altra, si è reso necessario un sistema distributivo capace di portare gli spettacoli in tutto il territorio in maniera capillare. Nel secondo dopoguerra questa funzione viene svolta dall'ETI (Ente Teatrale Italiano); successivamente sorgono nuovi soggetti istituzionali, ovvero i Circuiti Teatrali Regionali.

Infine, da rilevare nel sistema di distribuzione italiano, la presenza di *agenzie* private, che fungono da intermediari tra i produttori e gli esercizi teatrali. Per quanto riguarda il teatro di prosa, esistono tre grandi agenzie storiche private a carattere territoriale, che assistono compagnie e teatri nella definizione dei calendari di "giro": a Milano si trova UTIM per il nord-ovest, l'agenzia *Essevuteatro* di Firenze per centro e nord-est e infine *Teatro '88* di Roma, per centro-sud e isole⁹⁹.

I circuiti teatrali territoriali

Si parlerà brevemente, nel par. 3.1.3, della storia e della situazione normativa dei Circuiti. Ora si procede, invece, a un'analisi dei modelli di *networking* che sono usati principalmente dai Circuiti sul territorio nazionale. La fonte utilizzata per questo breve *excursus* è una relazione presa da un estratto redatto appositamente per il Ministero, ovvero il Decreto Mini-

⁹⁹ ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. da 159 a 161.

steriale del 28 maggio 2007 - prot. n. 10500 - Segretario Generale Area 3 - Spettacolo SS2 - 27 giugno 2007¹⁰⁰.

Lo studio, che ha come oggetto il censimento dell'operato dei vari circuiti, ha permesso l'individuazione di diversi modelli di *networking*. Ne sono emersi essenzialmente tre. *Il primo*, che è il più diffuso, prevede la presenza di un organismo regionale di riferimento, di natura privatistica, un soggetto "istituzionale" locale, attraverso il quale convogliare tutte le principali attività di circuitazione. Dal punto di vista giuridico, la forma più utilizzata è quella dell'Associazione o della Fondazione; oltre a finanziare abitualmente numerose iniziative specifiche, le Regioni giocano un ruolo chiave nel momento costitutivo. Infatti, nel caso dell'Associazione, le amministrazioni figurano fra i soci principali (come nel caso di Arteven), mentre nella Fondazione esse contribuiscono alla costituzione del fondo di dotazione. I compiti principali di questi soggetti sono:

- coordinare le attività dei diversi enti di produzione di spettacolo presenti sul territorio, anche attraverso la circuitazione di alcune produzioni;
- gestire festival e iniziative di interesse regionale;
- gestire in alcuni casi i progetti di formazione e scambi interculturali;
- gestire, ove presente, l'osservatorio regionale dello spettacolo;
- rappresentare le richieste regionali di finanziamento al Ministero.

Nel secondo modello di *networking*, il ruolo centrale è affidato alle Regioni, che assumono in prima persona la responsabilità di gestire la promozione e il coordinamento delle attività di circuitazione nel territorio (come ad esempio avviene nella regione Lombardia). La Direzione Generale Culture, Identità ed Autonomie ha avviato programmi diversi per ogni settore (lirico, danza e prosa). Più elaborato e innovativo appare il circuito della prosa, che è articolato capillarmente sul territorio attraverso quindici sotto-circuiti, per ciascuno dei quali viene individuato un soggetto primario che è il referente di coordinamento verso l'amministrazione.

L'ultimo modello è maggiormente utilizzato nelle regioni più piccole (come

¹⁰⁰RICCARDO NAPOLITANO, *I circuiti teatrali territoriali. Censimento delle reti formali ed informali nel settore dello spettacolo*, Censimento per il Ministero dei Beni e Attività Culturali, Roma. 2008 pag. 3.

Umbria e Trentino); le principali attività di circuitazione vengono realizzate, se pur con il patrocinio degli enti locali, direttamente dal principale ente di spettacolo del territorio, che è quasi sempre un teatro stabile. In questa maniera si realizza una rete che consente di circuitare alcune rappresentazioni anche nei comuni più piccoli.

Nello studio in questione, si sottolinea il fatto che tutti i modelli presi in considerazione sono di per sé validi, se si tiene presente che lo scopo principale di un circuito è quello di distribuire gli spettacoli. L'efficacia di un modello deve essere valutata non soltanto rispetto al numero di rappresentazioni durante l'anno solare, ma soprattutto in funzione della capacità di attirare *sponsor* e capitali privati che consentano di sostenere l'attività, senza ricorrere in maniera eccessiva ai finanziamenti pubblici, sia statali che regionali. Il modello più performante è probabilmente quello che prevede un soggetto intermediario fra amministrazione regionale ed ente di produzione, sia esso di natura pubblica, privata o misto. Questa intermediazione consente, da un lato, di razionalizzare l'impiego di risorse fra le varie iniziative locali, dall'altro di presentare una richiesta regionale integrata e univoca per l'accesso ai finanziamenti statali relativo alla circuitazione¹⁰¹.

Lo studio fa emergere, altresì, che in Italia sono presenti 124 circuiti, di cui 49 hanno carattere multidisciplinare; il settore dello spettacolo che domina in tutti è senz'altro la *prosa*. L'interdisciplinarietà caratterizza l'attività delle realtà di circuitazione più significative a livello regionale; attraverso il sostegno della propria regione di appartenenza, questi Circuiti diventano dei veri e propri soggetti di riferimento locali (tra questi c'è il caso del Veneto, con il suo circuito Arteven), considerando sempre il fatto che hanno, quasi sempre, carattere privatistico. Sotto il profilo del contributo economico, è da rilevare che solo una parte dei circuiti, oggetto di questa specifica indagine, hanno fatto richiesta di finanziamento al Ministero in qualità di organismi di circuitazione. Si tratta, in via quasi esclusiva, dei soggetti istituzionali regionali¹⁰².

L'Ente Teatrale Italiano

Uno degli strumenti di distribuzione più significativo in Italia è stato, fino a qualche anno fa, l'ETI.

¹⁰¹NAPOLITANO, *I circuiti teatrali territoriali* pag. 7.

¹⁰²Ivi pag. 12.

Questo istituto nasce nel 1942 con lo scopo di “promuovere l’incremento delle attività teatrali e di pubblico spettacolo nel quadro delle direttive del Ministero della Cultura Popolare”, attraverso l’acquisto e il restauro di immobili destinati o da destinarsi ad uso teatrale e la gestione di teatri¹⁰³. Nasce, quindi, come sostegno gestionale alle imprese di teatro. Successivamente, negli anni Settanta, seguendo quella scia di riforme che vede essenzialmente la nascita delle Regioni, anche l’ETI subisce una trasformazione. La legge n. 836 del 14 dicembre 1978, “*Riordino dell’Ente Teatrale Italiano*”, ha come scopo principale l’incremento e la diffusione delle attività teatrali in Italia e all’estero attraverso diversi strumenti:

- il coordinamento sul piano nazionale, con la circuitazione degli spettacoli in tutto il territorio grazie anche al contributo dei neonati Circuiti Regionali;
- la promozione, il coordinamento e, dove occorra, la programmazione e la gestione delle attività teatrali;
- la programmazione di sale teatrali: diretta per quelle di proprietà, o in convenzione con altri soggetti, allo scopo di realizzare una *rete coordinata di distribuzione teatrale*;
- la promozione del teatro italiano all’estero e del teatro straniero in Italia;
- la raccolta di dati con finalità di documentazione e studio¹⁰⁴.

L’ETI, durante la sua attività, assume sempre più un ruolo significativo per la rete distributiva italiana, diventando punto di riferimento per tutte le realtà teatrali del paese, fino alla sua definitiva soppressione con D.L. n. 78/2010.

1.4 Il quadro normativo e legislativo

Parlare di normativa nel mondo dello spettacolo risulta sempre un’ostica questione. La situazione normativa italiana, nei riguardi del teatro (e anche in parte degli altri settori culturali), è sempre stata considerata caotica e

¹⁰³GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 138.

¹⁰⁴Ivi pag 139, 140.

poco chiara, con tante buone intenzioni mai concretizzate, o realizzate solo in parte. L'aspetto giuridico delle arti dal vivo risulta essere quindi di non facile lettura; questo perché essenzialmente, nella società italiana, l'arte, come la cultura in generale, è considerata un *patrimonio*, quindi come un'entità da proteggere e conservare. Questa visione ha rallentato parecchio l'avanzata dei privati nella gestione dell'arte, a causa appunto dell'assenza di una normativa chiara e, soprattutto, di una legge concreta al fine delle detrazioni fiscali¹⁰⁵.

Il teatro deve rapportarsi con lo Stato, quindi, per diversi aspetti:

- come attività d'impresa, soggetta al fisco e alle norme sulla tutela del lavoro;
- come manifestazione pubblica, il che comporta essere informati sui necessari requisiti di sicurezza;
- come attività di interesse pubblico, quindi meritevole di sostegno grazie ai finanziamenti pubblici, senza i quali l'attività teatrale sarebbe pressochè impossibile¹⁰⁶.

Di particolare rilevanza è l'ultimo punto, ovvero "l'interesse pubblico": a questo si fa riferimento nei Principi Fondamentali della Costituzione, nello specifico all'art. 9 che dichiara: "*La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica ... Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della nazione*". In questo articolo è contenuto il principio fondamentale per cui si ritiene che l'arte sia patrimonio della nazione e quindi degno di tutela, funzione che può garantire solo lo Stato centrale. La dottrina giuridica interpreta, poi, che gli spettacoli dal vivo siano inclusi nel 'patrimonio storico e artistico della nazione', quindi anche loro soggetti a tutela da parte dello Stato.

La tradizione teatrale italiana risale a tempi antichissimi; nei secoli si è costituita un'eredità di testi che merita, senza nessuna discussione, tutela e diffusione per le generazioni future. Il rapporto che il teatro ha con lo Stato è prevalentemente di tipo ausiliario, ovvero quest'ultimo regola e decreta quali organizzazioni possono accedere ai finanziamenti pubblici¹⁰⁷.

¹⁰⁵La detrazione fiscale per le attività culturali non è ancora fortemente sviluppata in Italia.

¹⁰⁶GALLINA, *Il Teatro Possibile* pag. 101.

¹⁰⁷Ivi

L'Italia, come detto, inizia solo in tempi recenti a prendere coscienza della necessità di dare una normativa unitaria alla materia teatro: dopo l'epoca fascista, nel 1947 la nascita del Piccolo Teatro di Milano (il primo Teatro Comunale di prosa in Italia), inizia a far comprendere la necessità di un intervento legislativo. Con l'apertura del famoso teatro milanese si arriva alla conclusione che andasse tutelato il diritto a un "*teatro d'arte per tutti*"; si esce, quindi, dalla convinzione di concepire il teatro (in particolare quello d'opera) come un bene elitario, a uso esclusivo di pochi. Per rendere accessibile il teatro a un pubblico sempre più ampio, bisogna garantirne la fruizione nella maniera più facile e meno onerosa possibile. L'intervento pubblico nel settore culturale serve, oltre che a garantire la vita stessa dell'impresa, ad applicare prezzi politici, ossia costi più contenuti, quindi più accessibili a un maggior numero di persone¹⁰⁸.

Le motivazioni principali per l'intervento pubblico a favore del teatro possono essere così riassunte:

- una produzione di qualità non può essere realizzata se non a condizione dell'emancipazione dai condizionamenti del mercato, in quanto *teatro d'arte*;
- il teatro viene considerato come un servizio sociale, per cui l'intervento pubblico è indispensabile per la sua stessa esistenza;
- la *dimensione demografica* è in continuo sviluppo e l'aumento del tempo libero nella società contemporanea ha evidenziato un vero e proprio diritto alla cultura;
- la *specificità economica* della struttura dei costi nelle imprese dello spettacolo dal vivo rende difficile la copertura degli stessi, a confronto con la concorrenza dello spettacolo tecnicamente riproducibile¹⁰⁹.

1.4.1 Le modalità di intervento

L'intervento pubblico può riguardare le diverse espressioni dello Stato, centrali o periferiche, e l'interpretazione delle competenze può essere molto diversa. Lo Stato può intervenire sia a livello di offerta (produzione), sia a livello di domanda (pubblico), con diverse modalità: attraverso i contributi

¹⁰⁸Per approfondimenti si rimanda al par. 1.2 del presente elaborato.

¹⁰⁹GALLINA, *Organizzare teatro* pag 31.

erogati a favore delle realtà di spettacolo, con l'istituzione diretta di propri strumenti operativi o, ancora, con forme di agevolazioni fiscali, previdenziali o affini. Nella prima modalità, ovvero la concessione di contributi, lo Stato privilegia le imprese e le attività di produzione, considerando il "bene teatro" come un settore meritorio per la società che esso deve sostenere. In questo modo si cerca di favorire l'eccellenza delle imprese teatrali più virtuose e di incoraggiare altre a migliorarsi per poter accedere ai contributi.

Nella seconda possibilità, lo Stato interviene direttamente, attraverso i suoi enti locali; in questo caso la politica regionale e locale agisce, ad esempio, attraverso i Teatri Stabili.

Nell'ultima forma di intervento, lo Stato è presente non solo assegnando, ma anche favorendo l'integrazione dei fondi; la politica di detrazione fiscale in Italia, ad esempio, è stata scoperta da poco e, nel mondo dello spettacolo dal vivo, si arriva con la legge n. 342 del novembre 2000, a una deducibilità totale dalle dichiarazioni dei redditi delle *erogazioni liberali* da parte di privati a favore dello Stato¹¹⁰.

1.4.2 Brevi cenni normativi e istituzionali

Il primo intervento contributivo dello Stato italiano risale al 1921, quando decide di sostenere (con criteri definiti anno per anno) tutto il teatro italiano, senza scelte programmatiche o interventi forti, come avrebbe potuto essere la costituzione di un Teatro di Stato. Inizia, poi, nel secondo dopoguerra, "l'era delle circolari"¹¹¹, a testimonianza del fatto che in Italia non si è mai riusciti a legiferare in maniera chiara e definitiva sulla "questione culturale".

Sino agli anni Sessanta-Settanta, i tempi necessari per definire un sistema normativo che si adattasse alla realtà dello spettacolo sono lunghissimi. Negli ultimi anni, invece, i tempi si sono accorciati notevolmente e oggi un decreto, dopo pochi anni, può risultare superato¹¹².

Il primo grande e significativo intervento legislativo lo si incontra nel 1985, con l'istituzione del Fondo Unico per lo Spettacolo, ovvero il **FUS**, tramite la legge n. 163 del 30 aprile 1985 su base triennale. Lo Stato Italiano, per la prima volta, sancisce quali criteri siano necessari per poter chiedere l'accesso

¹¹⁰GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 33 e 34.

¹¹¹Ivi pag. 34.

¹¹²SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 56.

alle sovvenzioni pubbliche da parte delle istituzioni teatrali, in qualsiasi settore queste operino. Lo stanziamento del FUS in questi anni di operatività è paragonabile a una giostra, non solo per l'inflazione che è cresciuta sempre più, ma soprattutto per l'altalena di incrementi e decrementi intervenuti negli anni e con i diversi governi, che porta i professionisti del mondo dello spettacolo a manifestare forti perplessità. È una situazione che prefigura due realtà di fatto nel sistema dello spettacolo italiano:

- a) L'assenza, al riguardo, di una prospettiva strategica di medio-lungo periodo da parte dello Stato, identificabile in un concreto disimpegno;
- b) La necessità di una totale ridefinizione degli attori istituzionali e delle competenze a supporto e sostegno dello spettacolo da parte dei soggetti, con conseguente ridisegno dell'effettiva geografia dello spettacolo in Italia¹¹³.

Negli anni Novanta inizia una profonda riorganizzazione della Pubblica Amministrazione che riguarda i rapporti tra quest'ultima e i cittadini, tra Stato e amministrazioni periferiche (Comuni, Province e Regioni)¹¹⁴. La legge n° 59 del 1997, che ha messo fine a un lungo e difficoltoso percorso legislativo, è nota come **Legge Bassanini** e attua il *principio di sussidiarietà* secondo il quale l'apparato centrale deve delegare alcune funzioni agli organi periferici che sono più vicini al cittadino, ovvero le Regioni, le Province e i Comuni. Figlia della Bassanini è la riforma del Titolo V della Costituzione (legge costituzionale n. 3 del 18 Ottobre 2001) dove si stabiliscono le materie di competenza esclusiva dello Stato o delle Regioni, e le materie di legislazione concorrente tra Stato e Regioni. Proprio quest'ultimo contenuto legislativo è in discussione (Agosto 2014) per una revisione che modificherà l'assetto delle competenze.

In particolare, l'art. 3 della legge Costituzionale individua al momento quali siano le materie di legislazione concorrente per il teatro:

sono materia di legislazione concorrente la valorizzazione di beni culturali e ambientali e la promozione e organizzazione delle attività culturali.

(...) Nelle materie di legislazione concorrente spetta alle Regioni la potestà legislativa, salvo per la determinazione dei principi fondamentali riservata alla legislazione dello Stato.

¹¹³ ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 135.

¹¹⁴ GALLINA, *Organizzare teatro* Pag. 49.

Il testo non nomina esplicitamente lo spettacolo; questo è all'origine di una serie di tensioni tra Stato e Regioni sulle rispettive competenze, ovvero su cosa sia compreso tra le *attività culturali*. A porre fine a questa spinosa questione pensa la Corte Costituzionale nel 2004 con le sentenze 255 e 256, dove si stabilisce che lo spettacolo rientra nella "promozione ed organizzazione delle attività culturali" e che il terzo comma dell'art. 117 della Costituzione, attribuisce la potestà legislativa concorrente a Stato e Regioni¹¹⁵.

Queste ultime si sono sentite chiamate a darsi un'organizzazione unitaria per quanto riguarda l'argomento in questione: infatti, il Coordinamento interregionale in materia Spettacolo ha presentato una proposta di legge pubblicata sul *Giornale dello Spettacolo* il 9 Luglio 2004 n. 21. L'intenzione è quella di razionalizzare il panorama legislativo, dettare i principi fondamentali che orientano l'azione legislativa delle Regioni e allo stesso tempo definire le funzioni dello Stato e degli enti locali. Punto comune è quello di considerare lo spettacolo come attività culturale di interesse pubblico da organizzare e valorizzare, garantendo libertà di espressione e pari opportunità¹¹⁶. Un'altra grande "era di riforme" parte nel 1998, con l'istituzione del *Ministero dei Beni e delle Attività Culturali* - MIBAC - (D.Lgs. n 368 del 20 ottobre 1998): il neonato Ministero ha, tra le sue competenze, la tutela, la gestione, la valorizzazione dei beni culturali e ambientali e la promozione delle attività culturali, garantendone il pluralismo e un equilibrato sviluppo in relazione alle diverse aree territoriali e ai diversi settori. Per quanto riguarda invece, nello specifico, il settore dello spettacolo, la struttura istituzionale si completa con il D.L. n 112 del 31 marzo 1998: esso conferisce funzioni e competenze amministrative dello Stato alle Regioni e agli Enti locali, in attuazione della L. n 59/1999. Inoltre il D.Lgs n. 492/1998 stabilisce il livello dei contributi per il teatro, la musica e la danza, per un periodo triennale, sulla base di un programma di attività definito per lo stesso arco temporale; per di più, nel settore teatrale il livello delle sovvenzioni deve tenere conto del maggior livello qualitativo connesso con la creazione contemporanea. Di particolare rilevanza è l'*Osservatorio dello Spettacolo*, parte integrante del Ministero, che ha il compito di raccogliere e aggiornare notizie e dati statistici relativi all'andamento dello spettacolo a livello statale, regionale e locale; esso dia-

¹¹⁵GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 51.

¹¹⁶GALLINA, *Il Teatro Possibile* pag. 133.

loga con gli Osservatori regionali sulla cultura e sullo spettacolo, organismi sorti recentemente allo scopo di costruire un quadro informativo sui principali indicatori in materia di cultura (domanda, offerta, spesa)¹¹⁷.

Per completare le innovazioni relative all'assetto finanziario del settore spettacolo, va nominata la L. 288/1998. Questa dà il via alla revisione della disciplina relativa "all'imposta sugli spettacoli", delegando il governo a emanare entro sei mesi un provvedimento che abolisce l'imposta specifica creata nel 1972, assoggettando le imprese di spettacolo al solo pagamento ordinario dell'IVA.

Un importante sostegno alla domanda e offerta di spettacolo avviene, sempre nel 1998, quando si interviene per sostenere la dotazione di infrastrutture sia teatrali sia cinematografiche.

L'anno successivo con il D.L. 470/1999 vengono stabiliti i criteri per l'erogazione dei contributi teatrali. Gli elementi che caratterizzano questa regolamentazione sono molteplici come, ad esempio, la triennialità di programmazione, che prevede tre agende non più diverse per stagione, ma per anno solare.

Entrando negli anni 2000, la "grande Riforma del Titolo V della Costituzione", genera la legge delega n. 137 del 6 luglio 2002, con la quale si conferisce al governo il potere di regolamentare, con uno o più decreti, il riassetto dei settori di cinematografia, danza, teatro e musica, ovvero tutto il mondo dello spettacolo¹¹⁸.

Per quanto riguarda il Veneto, nel 2001 la Giunta emana una *legge regionale* che conferma quanto richiesto dalla Bassanini: la Regione, unitamente allo Stato e agli enti locali, programma e promuove lo sviluppo delle attività di spettacolo sul territorio, perseguendo anche il riequilibrio dell'offerta. Compiti particolari della Regione sono il coordinamento con - e tra - gli enti locali, la sperimentazione, il sostegno alle imprese di spettacolo per favorire l'accesso al credito, la diffusione del teatro nella scuola e nell'Università¹¹⁹. Competono, inoltre, alla Giunta regionale la promozione, lo sviluppo e la diffusione delle attività di spettacolo di **rilevanza regionale**. Anche per il Veneto, quindi, si conferma, come in altre regioni, il principio della "concen-

¹¹⁷ ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 138.

¹¹⁸ SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. da 57 a 60.

¹¹⁹ Di particolare rilevanza nel Comune di Venezia è l'iniziativa *Giovani a Teatro*, una *card* che permette al possessore, al di sotto dei 30 anni, di accedere a teatro a prezzo agevolato di € 2,50, tra una serie di spettacoli.

trazione” tra soggetti istituzionali diversi (compreso lo Stato), per la politica dello spettacolo sul territorio¹²⁰.

1.4.3 La situazione economico-finanziaria

Da quanto fanno emergere gli studiosi, in Italia è sempre mancata una legislazione specifica e coesa: questo ha comportato, per l’amministrazione e l’assegnazione dei finanziamenti, prima la continua emanazione di “Circolari” applicative e, successivamente, di “Regolamenti” su “*Criteri e modalità di erogazione di contributi in favore delle attività (teatrali, musicali ecc.) in corrispondenza degli stanziamenti del Fondo Unico per lo Spettacolo . . .*”. Questi strumenti di regolamentazione, rinnovati con Decreto ministeriale del 12 novembre 2007 e del 3 agosto 2010 - e di dichiarata intenzione transitoria - stabiliscono le condizioni di accesso alle sovvenzioni dello Stato, per la quota FUS destinata a ciascun comparto, i soggetti che vi possono accedere, i requisiti oggettivi, i criteri di valutazione e le modalità operative. Gli obiettivi principali per cui lo Stato sovvenziona lo spettacolo dal vivo sono:

- favorire il costante rinnovamento della scena italiana;
- consentire l’accesso a un pubblico sempre più vasto all’esperienza teatrale, soprattutto per le nuove generazioni;
- promuovere la qualità, l’innovazione, la sperimentazione di nuove tecniche e nuovi stili, favorendo così il ricambio generazionale;
- agevolare la committenza di nuove opere;
- valorizzare il repertorio classico e contemporaneo italiano ed europeo.

Il motivo principale per cui lo Stato sovvenziona, attraverso il FUS, lo spettacolo è principalmente dovuto al fatto che le imprese teatrali non riuscirebbero ad auto-sostenersi con i soli introiti provenienti dal botteghino; inoltre, il sostegno privato in Italia è molto scarso. Ecco che si rende necessario l’intervento dello Stato centrale affinché l’azienda possa portare avanti i propri obiettivi. Il meccanismo di finanziamento dello spettacolo individua i soggetti destinatari tra imprese e strutture di produzione e distribuzione, a loro volta suddivise in pubbliche e private, a carattere stanziale ed itinerante, con una valutazione sia quantitativa che qualitativa¹²¹.

¹²⁰GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 66 e 67.

¹²¹ARGANO, *L’impresa di spettacolo dal vivo* pag. 136 e 137.

La maggior parte degli studiosi concorda sul fatto che il finanziamento pubblico è giustificato dal suo riconoscimento come bene sociale e culturale reso disponibile alla collettività. Studi di settore hanno ribadito l'utilità e l'importanza di un concorso dell'intervento finanziario pubblico, auspicando un rinnovamento dei modelli di gestione e di economia delle imprese di spettacolo. In ogni caso, la realtà odierna registra come *trend* in Italia una diminuzione delle risorse pubbliche disponibili per le attività culturali, anche per effetto della situazione economica generale, a fronte di un aumento dell'offerta di spazi, attività e iniziative¹²².

Come già ribadito, il sostegno dei privati alle attività di spettacolo non muove ingenti risorse in Italia, per la mancanza di una vera e propria cultura al riguardo e per la rilevanza che assume nella sostanza, anche storica, il sussidio pubblico. Nella realtà, gli investimenti privati si concretizzano nelle *sponsorizzazioni* di eventi, festival, teatri e strutture prestigiose, unitamente alla presenza di artisti di rilevanza, prestigio e notorietà. Molte imprese, comunque, prediligono un coinvolgimento che va oltre la pura sponsorizzazione, ovvero progetti di *partnership*, nei quali possono di fatto realizzare iniziative di comunicazione integrata e di pubbliche relazioni.

Negli ultimi anni si assiste in Italia alla trasformazione di molti organismi e teatri in Fondazioni di diritto privato; questo ha accentuato un maggior coinvolgimento di soggetti privati, che partecipano alla costituzione dei nuovi soggetti giuridici con apporti in denaro e che sono presenti negli organi amministrativi.

Nel settore della prosa alcune compagnie progettano *tournee* in collaborazione con teatri e strutture di ospitalità, non solo per la vendita degli spettacoli, ma anche per ridurre i rischi di natura economica: la coproduzione ne è un esempio.

Il tema del finanziamento pubblico in Italia, in particolare del FUS, rimane una questione spinosa, specie per quei soggetti che ricevono il contributo pubblico da tempo immemore. Per il futuro, ci si deve augurare che si percorra una strada che porti alla creazione di nuove possibilità per nuove imprese, sempre a vantaggio della collettività¹²³. Come si può notare nella figura 1.5, quasi la metà degli stanziamenti va alle fondazioni lirico-sinfoniche, seguite dal cinema e infine dal teatro di prosa. Nella tabella 1.3, invece, si posso-

¹²² ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo* pag. 141.

¹²³ Ivi pag. 142 e 143.

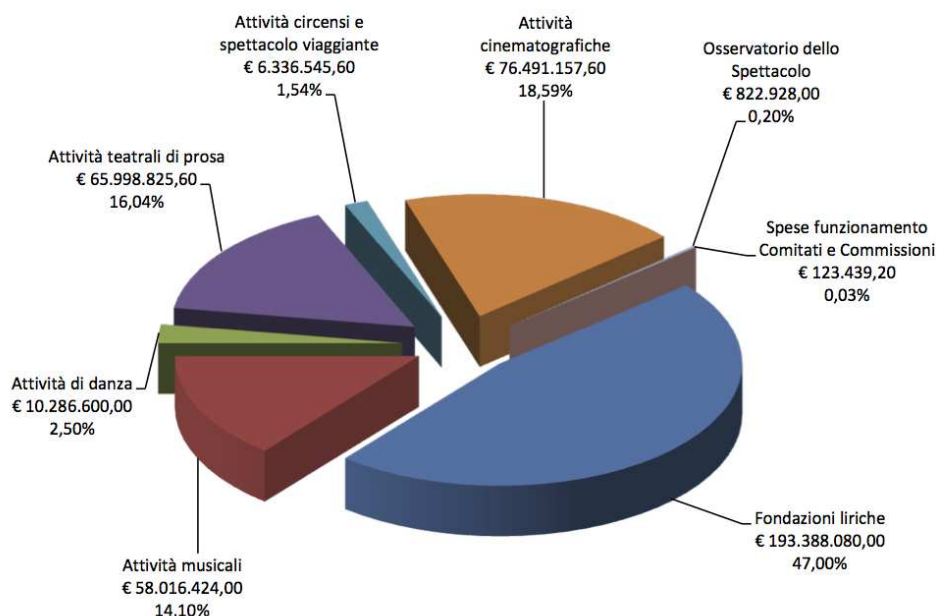


Figura 1.5: Ripartizione FUS 2012. Fonte: elaborazione Osservatorio dello Spettacolo su dati MiBac.

no osservare i dati riguardanti gli stanziamenti specifici per il settore della prosa suddivisi per sotto settore. Come si evince da questa breve panoramica economica e giuridica, il mondo teatrale risulta essere estremamente complesso e il peso delle tradizioni, la scarsa cultura in materia di sostegno privato, l'assenza di una legislazione unitaria e la presenza massiccia dello Stato, anche attraverso le sue realtà locali, di certo non aiutano a “risolvere la questione” in materia di spettacolo. Le sempre maggiori difficoltà economiche costringono le imprese a reinventarsi e a “fare gruppo”, per poter proporre un prodotto attuale e in linea con i gusti del pubblico.

Si prosegue questa trattazione con una breve e generale panoramica storica sul teatro veneto, fra i primi in Europa a emergere sia per i testi prodotti sia per l'organizzazione che, in particolare la Repubblica della Serenissima, ha saputo gestire e valorizzare.

<i>Sotto-settore</i>	<i>Stanziamiento (C)</i>
Teatri stabili ad iniziativa pubblica	€ 17.490.000,00
Teatri stabili ad iniziativa privata	€ 11.100.000,00
Teatri stabili di innovazione - Attività di ricerca e sperimentazione	€ 4.590.000,00
Teatri stabili di innovazione - Infanzia e gioventù	€ 4.450.000,00
Organismi di distribuzione, promozione e formazione del pubblico	€ 4.600.000,00
Imprese di produzione	€ 16.220.000,00
Promozione, perfezionamento professionale ed artisti di strada	€ 700.000,00
Teatro di figura	€ 475.000,00
Esercizio	€ 1.290.000,00
Rassegne e festival	€ 660.000,00
Tournée all'estero	€ 220.000,00
Progetti speciali	€ 1.150.000,00
Fondazione "La Biennale di Venezia"	€ 659.988,25
Fondazione "Istituto Nazionale del Dramma Antico"	€ 1.100.000,00
Accademia Nazionale d'Arte Drammatica "Silvio D'Amico"	€ 800.000,00
Fondi destinati alle attività prima svolte dall'ETI	€ 493.837,35
Totale	€ 65.998.825,60

Tabella 1.3: Attività teatrali di prosa: ripartizione dello stanziamento per l'anno 2012 per sotto-settore. Fonte: relazione FUS 2012.

Capitolo 2

Il teatro veneto

Quando si pensa al teatro veneto, alla maggior parte delle persone viene alla mente per primo il nome di Carlo Goldoni; alcuni pensano anche a Carlo Gozzi, altri a Angelo Beolco (detto il Ruzante), pochi a Giacinto Gallina e pochissimi a Renato Simoni, Arturo Rossato o Gino Rocca. Sono tutti nomi che sicuramente sono ben noti a critici, intellettuali e maestranze che operano nel mondo teatrale. Non si può dire, tuttavia, che siano nomi conosciuti dal ‘grande pubblico’ nazionale.

Di fatto il teatro veneto, dopo la grande stagione della Commedia dell’Arte, che lo vede primeggiare insieme al teatro napoletano, conosce la sua grande crisi, prima con l’Unità d’Italia, poi definitivamente negli anni Settanta del Novecento, dove raramente si possono incrociare i nomi degli autori citati in precedenza in un qualsiasi teatro di prosa nazionale. Essi restano, però, nel repertorio delle compagnie amatoriali venete, che continuano a portarli in scena per i propri compaesani, contribuendo a tenere vive nel pubblico veneto le loro opere.

In questo capitolo si cercherà di dare una parziale visione della questione “teatro veneto” e di come il Progetto, di cui si occupa questa ricerca, si inserisca in questo contesto.

Si noti come i dati siano relativi agli anni 2002/2003, proprio perché l’idea del Progetto viene elaborata in quegli anni.

2.1 La realtà teatrale veneta

Venezia: città dell'acqua, del Carnevale, del turismo e, non ultimo, del teatro. La città di Venezia è stata per alcuni secoli il grande palcoscenico dell'Europa e del Mediterraneo¹. Ma, nonostante la grande tradizione e la storia teatrale della città, le cifre di oggi raccontano una realtà molto diversa: nel rapporto spettatori/abitanti la città registra il tasso più basso, fra quelle che Mimma Gallina ha esaminato nel suo studio, ovvero il 12,29%². Come fa osservare la studiosa, fra il 2002 e il 2003 il dato sull'andamento degli spettacoli dal vivo nell'area metropolitana (ovvero Venezia e la terraferma di Mestre/Marghera) è preoccupante: crescono le rappresentazioni generali di eventi culturali, ma non per la prosa, e calano presenze e incassi in tutti i settori³. Ovviamente, questa situazione è un problema comune a tutta Italia, ma è rilevante soprattutto in Veneto, dove possiamo notare una singolarità. Come si vede dalla tabella, il FUS/prosa 2003, a fronte di una percentuale di abitanti pari all'8%, assegna al Veneto solo il 3,6% dei contributi. Secondo le ricerche di Mimma Gallina, nel 2003 risultano essere

<i>Regione</i>	<i>% contributi</i>	<i>Abitanti</i>	<i>Regione</i>	<i>% contributi</i>	<i>Abitanti</i>	<i>Regione</i>	<i>% contributi</i>	<i>Abitanti</i>
Piemonte	5,5 %	7 %	Toscana	5,7 %	6 %	Abruzzo	2,5 %	2 %
Valle d'Aosta	0,0 %	0,26 %	Umbria	1,8 %	1 %	Molise	0,0 %	1 %
Lombardia	15,6 %	6 %	Marche	2,7 %	3 %	Campania	10,0 %	10 %
Trentino	0,9 %	2 %	Lazio	22,5 %		Puglia	1,7 %	7 %
Veneto	3,6 %	8 %				Basilicata	0,9 %	1 %
Friuli V.G.	4,2 %	2 %				Calabria	1,5 %	4 %
Liguria	4,8 %	3 %				Sicilia	5,4 %	9 %
Emilia R.	8,7 %	7 %				Sardegna	2,1 %	3 %
Nord	43,3 %	45 %	Centro	32,6 %	19 %	Sud-Isole	24,1 %	36 %

Tabella 2.1: Ripartizione territoriale dei contributi FUS/prosa 2003

finanziati dal Ministero 18 soggetti, fra cui tre Teatri Stabili, uno pubblico, due di innovazione ragazzi e sei imprese di produzione di piccola dimensione. Ben diversa risulta la situazione nel settore amatoriale: le compagnie iscritte alla **Fita** (Federazione Italiana Teatri Amatori) sono oltre 200, per di

¹GALLINA, *Il Teatro Possibile* p. 58.

²Ivi

³Ivi p. 59.

più considerando che non tutte si iscrivono alla Federazione. Nessuno vuole mettere in discussione, in questa sede, che l'attività non professionale possa svolgere importanti funzioni di aggregazione e, in un certo senso, promozione, ma il quasi superamento dell'amatoriale nei confronti dei professionisti rivela una situazione di squilibrio nel sistema regionale⁴.

Se Venezia si divide tra tradizione e turismo, in terraferma si registra una fervente e diversificata attività. Questo grazie, anche, all'operato del Circuito Teatrale Regionale (Arteven)⁵ che, con la sua azione di programmazione, riesce a portare nel sistema teatrale spettacoli di qualità in tutto il territorio: dai grandi teatri delle città, a quelli piccoli dei paesi di provincia. La caratterizzazione di ogni cartellone per singolo Comune è un punto fondamentale dell'operato del Circuito, e questo è possibile solo grazie alla profonda conoscenza del territorio, maturata dalla Associazione in oltre trent'anni di operatività.

Se è vero quello che afferma Gallina, cioè che nel territorio veneto ci sono più compagnie amatoriali che professionali, l'attività svolta da Arteven contribuisce alla circuitazione anche del *Teatro Professionale* in provincia.

Grazie a questa sua azione, Arteven è senz'altro uno dei Circuiti Regionali con la più ampia e capillare distribuzione di spettacoli, che permette di creare le condizioni di riuscita del Progetto.

Ma procediamo un passo alla volta.

Come si vedrà nei prossimi paragrafi, ai giorni nostri il teatro in lingua veneta sopravvive grazie alle compagnie amatoriali e alle filodrammatiche: sono queste ultime che hanno continuato a far vivere alcuni autori considerati minori e a far sì che non fossero completamente dimenticati.

In un paese come Conselve, piccola comunità della provincia padovana, un Goldoni o un Gallina "amatoriale" registra il tutto esaurito: gli spettacoli in lingua veneta realizzati dalla compagnia amatoriale locale arrivano più spesso il *sold out* di quelle professionali⁶, fermo restando che il *target* a cui si rivolge è costituito prevalentemente da pubblico adulto.

Naturalmente, le compagnie amatoriali non hanno la struttura imprenditoriale delle imprese teatrali, né dispongono di mezzi economici e finanziari

⁴GALLINA, *Il Teatro Possibile* p. 63.

⁵Si parlerà con più specificità del Circuito nei capitoli successivi.

⁶G. MARINELLI G.A. CIBOTTO, *Elementi per una storia del Teatro Veneto. E la rivoluzione dei topinambur*. Il Leggio Libreria Editrice s.a.s., Sottomarina-VE 2004 pag. 14.

adeguati per portare “in giro” i loro spettacoli; di conseguenza le loro repliche sono strettamente legate alla parrocchia o al circolo locale che li ospita. Il Progetto, di cui si occupa questa ricerca, riporta nel repertorio delle compagnie professionali autori come Rossato, Rocca e altri, che altrimenti sarebbero rimasti a “uso esclusivo” di centri minori. Difficilmente, prima della realizzazione di questa idea, le Istituzioni di produzione regionale avrebbero inserito nelle loro *tourn e* testi di Simoni o di Palmieri.

Grazie ai meccanismi della **coproduzione** tra soggetti regionali di alto profilo, gli autori in questione sono portati sulle scene anche nei Grandi Teatri della Regione e, quindi, inseriti in cartellone a fianco di altri prestigiosi autori internazionali, raggiungendo un pubblico pi  vasto e variegato.

Prima di procedere ad esaminare il Progetto nel dettaglio, si propone ora una breve panoramica storica sull’evoluzione del teatro in Veneto dal Rinascimento fino agli anni Sessanta/Settanta del Novecento, quando si crea un *gap* generazionale di attori e autori, che fa scomparire il teatro veneto dalle scene nazionali.

2.1.1 Breve storia del teatro veneto

La storia del teatro italiano non pu  essere certo trattata con esaustivit  in poche pagine e non   nemmeno lo scopo principale di questo elaborato. Sembra doveroso e necessario, a parere di chi scrive, offrire comunque una breve panoramica storica del contesto e dell’evoluzione del teatro veneto.

Il Veneto pu  di certo vantare una secolare tradizione teatrale; Venezia in particolare contribuisce in modo essenziale allo sviluppo del sistema teatro in Italia e successivamente in Europa. A Venezia, infatti, si sviluppano le prime compagnie di attori professionisti e il governo della Serenissima autorizza la nobilt , che mette a disposizione il proprio patrimonio, a costruire luoghi adibiti specificatamente allo spettacolo.

Alcuni studiosi affermano che per tracciare una storia del teatro italiano non si pu  prescindere dalla tradizione dei teatri dialettali in genere; se si volessero elencarne alcuni, dotati di una certa tradizione artistica (e quindi custodi di un patrimonio pi  o meno apprezzabile) meriterebbero la nostra attenzione:

- teatro bolognese (non emiliano);
- teatro genovese (non ligure);

- teatro milanese (non lombardo);
- teatro napoletano (non campano);
- teatro piemontese;
- teatro romanesco (non laziale);
- teatro toscano;
- e infine teatro veneto⁷.

Tutti questi teatri dialettali hanno contribuito a formare il teatro italiano, anche se non si potrà mai parlare di un Teatro Nazionale, come avviene negli altri paesi europei, come Gran Bretagna o Francia; la caratteristica fondamentale della storia del nostro teatro sta proprio nella varietà e nella quantità di teatro vernacolare sviluppatosi nelle singole città della Penisola. Secondo lo studioso Bruno de Cesco, occorre riconoscere che su tutti i teatri dialettali, pur degni e meritevoli, quello veneto può vantare secoli di intensa attività di palcoscenico, con centinaia di opere acclamate, con autori allora famosi e ‘comici’ altrettanto celebri⁸.

In un Paese dove la forma teatrale più apprezzata è sicuramente l'*opera lirica*, la città lagunare getta le basi per la nascita dell'imprenditoria teatrale, soprattutto per la prosa, che si evolverà fino ai nostri giorni.

2.1.2 Il teatro e la Repubblica di Venezia

La questione teatrale è molto sentita dal governo della Repubblica Veneziana, che è di fatto uno dei primi a occuparsi attivamente di teatro, attraverso normative e decreti, cercando di dare un'organizzazione pratica a un mondo che, fino a quel momento, era costituito da spettacoli di giostre e funamboli.

La storia dei teatri veneziani è profondamente legata alla vita civile e culturale della città lagunare. Qui nasce e si sviluppa una fervente e diversificata attività per quanto riguarda le manifestazioni d'intrattenimento, anche se, dal primo Quattrocento, appannaggio solo di un ristretto nucleo di protagonisti⁹. Verso la metà del secolo un gruppo di giovani nobili fonda la

⁷BRUNO DE CESCO, *Breve storia del teatro veneto*, La voce del basso veronese, Isola della Scala. 1983 pag 1.

⁸Ivi pag. 2.

⁹(<http://www.treccani.it>) La Venezia Barocca.

Compagnia della Calza, un sodalizio di attori amatoriali riuniti per allietare le festività a Venezia in occasione del Carnevale, o di una festa religiosa, o per qualsiasi altra occasione più o meno ufficiale della Repubblica. È chiamata così perché gli attori usano portare calze di due colori diversi¹⁰.

Anche se si tratta di un piccolo gruppo, gradualmente si crea un “sistema teatro”: ai nobili attori (puri dilettanti) pian piano si affiancano veri professionisti al servizio del *capo comico*, una figura che si afferma proprio a Venezia. Le potenti e ricche famiglie veneziane mettono a disposizione le loro risorse economiche all’attività d’intrattenimento, il più delle volte con la costruzione di un teatro. Questo crescente impegno economico va gestito: ecco che si consolida la figura dell’*impresario teatrale*, una persona che si occupa di tutte le questioni economiche e gestionali legate alla vita del teatro.

Visti i crescenti costi, all’impresario non basta più un pubblico formato dai soli nobili: ecco che nasce, verso la prima metà del Cinquecento, uno dei primi spettacoli in Italia con entrata a pagamento. Secondo alcune fonti, esso si tiene presso l’auditorio del monastero dei Crosechieri, vicino a San Zanipolo¹¹.

Tutti questi cambiamenti si consolidano e perfezionano durante il Settecento con la riforma goldoniana, quando Goldoni, con il suo lavoro, ridona lustro e dignità alla secolare tradizione comica veneta, con i suoi *zanni* e *massere*, contadini, campagnoli e servette. Sempre durante questa fase si ribadisce che, ormai, il teatro è un mondo di professionisti, non più costituito da nobiluomini improvvisati attori.

Ma già prima di questa epoca a Venezia si articola un sistema che porta alla costruzione dello spazio ideale per la rappresentazione teatrale; ogni parrocchia della città istituisce il proprio centro di aggregazione; si delimitano i campi e li si chiude con parapetti e transenne; si erigono palchi (*soleri*) e si chiede agli spettatori il pagamento di un biglietto¹². Alcuni studi rilevano che, con il trascorrere degli anni, i meccanismi della festa e dello spettacolo tendono a fissare tempi e spazi più organizzati, quasi si trattasse di svilup-

¹⁰DE CESCO, *Breve storia del teatro veneto* pag. 3.

¹¹PAOLO PUPPA JOSEPH FARRELL, *A History of Italian Theatre*, Cambridge University Press, Cambridge, UK 2006 pag.69.

¹²GIUSEPPE TASSINI, *Feste, Spettacoli, Divertimenti e Piaceri Degli Antichi Veneziani*, Libreria Filippi, Venezia 1961 pag. 64, 69.

pare un reticolo in grado di incidere sulla strutturazione urbana¹³ e sulla scansione della tipologia architettonica e della decorazione pittorica; alcune cronache del Cinquecento parlano di *teatri provvisori*, con l'innestarsi di progetti arditi, seppure effimeri, che coinvolgono artisti e artefici rinomati¹⁴. Secondo alcuni studiosi, poi, si può affermare che la fervente attività teatrale a Venezia (unica in Italia) è data da un groviglio di impulsi e di interessi particolari e, a volte, non è focalizzata esclusivamente sul 'valore artistico' della *piece*, intendendo il profitto economico come prioritario rispetto alla qualità artistica.

Questa mentalità rivolta al guadagno la si può riscontrare in alcune famiglie patrizie, le quali iniziano a preferire alla gestione poco vantaggiosa della cosiddetta *affittanza*, la trasformazione stabile di alcuni locali dei propri palazzi in "stanze" per gli spettacoli. Questo incoraggia altri operatori economici a realizzare nuove imprese e, suscitando la concorrenza, sembra offrire una alternativa al ristagno degli affari degli imprenditori veneziani¹⁵.

C'è da ricordare, inoltre, che Venezia in questo periodo è un centro internazionale economico, finanziario e culturale. Molti gentiluomini stranieri si recano nella città per gestire i propri commerci con i mercanti veneziani e non è desueto, per questi 'foresti', partecipare anche alla vita culturale insieme ai suoi cittadini. Il pubblico teatrale veneziano è uno tra i più variegati del suo tempo, rendendolo uno dei più multiculturali d'Italia, e non solo.

La fervente e crescente attività che si traduce nell'apertura di teatri in modo capillare. Si stima che, tra la fine del Cinquecento e la prima metà del Seicento, si aprano a Venezia non meno di dieci sale e che, alla fine del secolo, queste sfiorino la ventina. Questa rapida creazione di una rete di luoghi di spettacolo, come nessuna in Europa all'epoca, è il risultato di un'ampia operazione di carattere economico, condotta con criteri di evidente stampo proto-industriale. La spinta data dai capitali finanziari e la messa a punto di una efficiente macchina organizzativa (grazie anche al Governo della Repubblica) crea i presupposti del proprio stesso funzionamento. La passione del pubblico veneziano per gli spettacoli non avrebbe potuto manifestarsi come è avvenuto se non si fossero realizzate le circostanze favorevoli citate sopra, o lo avrebbe fatto in misura assai più modesta, come è avvenuto in

¹³Il *campo* di giorno è per il mercato, la sera per il teatro.

¹⁴ La Venezia Barocca.

¹⁵LUDOVICO ZORZI, *Il teatro e la città. Saggi sulla scena italiana*, Einaudi Editore, Torino 1977 Pag. 243.

altri centri, anche illustri, della tradizione teatrale italiana.

A Venezia il processo relativo alla formazione del pubblico e alla concordanza delle attività finanziarie e professionali ad esso congiunte si trova a crescere in condizioni ottimali, proprio come afferma la teoria economica sui bisogni indotti: al graduale sviluppo dell'offerta corrisponde, in circostanze opportune, una proporzionale crescita della domanda¹⁶. Venezia si conquista così il primato di 'Città del teatro' dell'intera Penisola, attirando poi i migliori interpreti, artisti, capocomici e impresari di quegli anni. Questo è possibile anche grazie a una certa stabilità del settore dovuta al monopolio dei mezzi finanziari, concentrato nelle mani di poche famiglie interessate al controllo dei teatri (come i Tron, i Vendramin, i Pisani o gli Zane)¹⁷.

Anche sul versante politico questo schema risulta funzionale, in quanto il governo della Repubblica esercita il controllo diretto sulle Compagnie con attività di vigilanza su cosa portare in scena e quando.

Il primo autore che nobilita la Commedia nel Rinascimento è **Angelo Beolco**, detto il *Ruzante*, che si può senza alcuna incertezza definire il pioniere della commedia in Italia¹⁸. Il teatro dell'autore padovano rompe, in un certo senso, con la tradizione rinascimentale il cui modello linguistico è il fiorentino colto (quello di Petrarca e Boccaccio), che segue una linea classica e plurilinguista. Il teatro di Ruzante, invece, usa prevalentemente il vernacolo e mette in scena per lo più la vita contadina dell'entroterra veneto.

Angelo Beolco introduce uno stile più naturale, basato sulla vita vissuta, come lui la percepisce nella sua Padova. Recita, dirige e scrive le sue commedie (*capocomico*), donando ai personaggi spessore e veridicità¹⁹. Altra caratteristica è senza dubbio la contrapposizione tra campagna e città, tra le difficoltà della vita contadina e le agiatezze della vita urbana. Questo conflitto si esplicita anche con l'uso della lingua: il fiorentino viene usato per i personaggi di città, il vernacolo per i personaggi contadini²⁰.

La grande fortuna e longevità dell'attività di Ruzante si deve anche all'amicizia e protezione del nobile veneziano Alvise Cornaro, per il quale l'autore scrive e mette in scena, presso la sua corte, i propri testi. Cornaro

¹⁶ZORZI, *Il teatro e la città* pag. 245.

¹⁷Ivi pag. 246.

¹⁸JOSEPH FARRELL, *A History of Italian Theatre* pag. 61.

¹⁹AA.VV., *The New Encyclopaedia Britannica*, Encyclopaedia Britannica, Incorporated, Chicago 1993 Storia del teatro occidentale. Nostra traduzione.

²⁰G.A. CIBOTTO, *Elementi per una storia del Teatro Veneto*. pag. 60.

istituisce una compagnia di artisti formata da giovani padovani²¹ ed è in questo ambiente che Angelo Beolco sviluppa i suoi personaggi “villani” e la predilezione per l’uso del suo dialetto pavano²².

Lo scrittore padovano getta nuove basi per il teatro rinascimentale con i suoi concisi, cupi e controversi capolavori, i cui protagonisti poveri contadini e gente delle campagne, offrono ai suoi privilegiati spettatori una tagliente immagine della propria città²³.

Alcuni studiosi lo definiscono una specie di precursore della *Commedia dell’Arte*, considerando alcune caratteristiche dei suoi testi, come il ruolo fisso o la grande importanza affidata ai valori comici²⁴.

È su queste basi che Goldoni svilupperà le sue opere, portando in scena la società veneziana a lui contemporanea.

2.1.3 La riforma goldoniana

Carlo Goldoni si può senza dubbio considerare uno dei maggiori scrittori di teatro occidentali. È tra i primi a poter affermare di guadagnare dal proprio lavoro: di fatto Goldoni fa del teatro la sua professione esclusiva²⁵. Il secolo in cui vive, il Settecento, è il periodo di massimo splendore del teatro veneziano ed egli contribuisce in maniera essenziale a questo sviluppo. I teatri di Sant’Angelo, di San Samuele e di San Luca sono i palcoscenici privilegiati delle opere goldoniane.

La novità principale dello stile di Goldoni sta nel fatto che ha creato un teatro realistico²⁶; uno spettatore veneziano della seconda metà del Settecento assiste a uno spettacolo in cui il protagonista è la propria contemporaneità, per i temi trattati e i personaggi protagonisti. Carlo Goldoni mette in scena la sua Venezia con i suoi personaggi e i suoi costumi, portando così il teatro in lingua veneta al suo punto di massimo splendore²⁷, difficilmente replicabile.

Come molti studiosi affermano, la storia del teatro italiano, a differenza di quello europeo, ha sempre avuto al centro l’**attore** e non l’autore.

²¹Erano ancora attori amatoriali o semi professionisti, ma con tutte le intenzioni di realizzare un risultato professionale.

²²JOSEPH FARRELL, *A History of Italian Theatre* pag. 68-69.

²³Ivi pag. 71.

²⁴G.A. CIBOTTO pag. 61.

²⁵ZORZI, *Il teatro e la città* pag. 266.

²⁶JOSEPH FARRELL, *A History of Italian Theatre* pag. 155.

²⁷G.A. CIBOTTO, *Elementi per una storia del Teatro Veneto*. pag. 80.

L'Italia non ha una grande "era degli scrittori" come avviene invece in Gran Bretagna con il periodo elisabettiano e i suoi Shakespeare e Marlowe, oppure nel *siglo de oro* in Spagna con Calderon de la Barca e Lope de Vega, o durante il Romanticismo in Germania con Göthe e Schiller. Si può invece affermare che in Italia abbiamo le "epoche" delle grandi arti, ma mentre la musica, le arti visive, la poesia hanno avuto i loro nomi di prestigio, ciò non è successo nel campo del teatro di prosa, almeno fino a Goldoni. La Commedia dell'Arte è 'teatro d'attore'; in alcuni casi egli è anche autore dei testi che mette in scena, identificandosi così con il *capocomico*. I testi sono i cosiddetti *canovacci*, dove l'attore trova delle linee guida da seguire: il resto dell'interpretazione è lasciato alla sua bravura di improvvisazione e caratterizzazione del personaggio.

La rivoluzione goldoniana scardina questo principio: anche la Commedia ha un testo scritto (e stampato) con l'intreccio e le battute dei personaggi: Goldoni crea il 'teatro d'autore'. I protagonisti sono personaggi di vita vera, e non le maschere come per la Commedia dell'Arte; personaggi che sono colti in maniera autentica ed esemplare. Questo è possibile grazie anche all'uso della lingua veneta (Goldoni lo usa per undici lavori) e alla conoscenza precisa e sensibile della società veneziana²⁸.

Venezia accoglie lo scrittore in una città con un'organizzazione teatrale solida: un insieme di strumenti e di componenti specifici, teatri, impresari, compagnie professioniste di comici, stagioni teatrali continuative, come in nessun'altra città d'Italia, con un pubblico eterogeneo e pagante²⁹.

Venezia, quindi, si conferma capitale europea del teatro, grazie anche alle sue compagnie che portano in scena gli spettacoli in tutta Italia, e non solo. Un buon numero di artisti si esibisce sui palcoscenici di tutta Europa: attori veneti che escono dalla propria regione per portare la loro arte al maggior numero di persone possibile. Lo stesso Goldoni terminerà la propria carriera a Parigi come direttore della *Comédie Italienne*.

Nel secolo goldoniano si assiste quasi a un sorpasso del teatro di prosa sul melodramma: non solo la 'riforma' modifica i valori del testo, della recitazione e della messa in scena (di fatto sono scomparse le immense scenografie barocche), ma influenza anche le reazioni del pubblico³⁰ che esprimono pre-

²⁸G.A. CIBOTTO, *Elementi per una storia del Teatro Veneto*. pag. 82.

²⁹ZORZI, *Il teatro e la città* pag. 268.

³⁰Ivi pag. 273,274.

ferenze di gusto per un genere teatrale, piuttosto che per un altro. Goldoni, per Venezia e l'Italia, riassume in sé tutto il teatro del Settecento, portandolo oltre i confini nazionali; dopo di lui il teatro veneziano non può vantare un degno successore³¹.

2.1.4 L'Ottocento e il Novecento

A Venezia con la fine della Repubblica, il passaggio all'Austria e, infine, al nuovo Stato Italiano, si determina una metamorfosi dei contenitori teatrali, che imprime una svolta direzionale e amministrativa di grande portata. Infatti, la proprietà dei teatri viene trasferita dai nobili ai borghesi, che diventano la nuova classe dirigente³², sostituendo la vecchia nobiltà che fino a quel momento aveva il monopolio degli interessi economici - e non - della città lagunare. Nel 1806 un decreto di Napoleone I, imperatore di Francia e re d'Italia, ordina la chiusura di alcuni teatri veneziani, ad eccezione di quelli che sono destinati alla messa in scena del melodramma (ad esempio La Fenice). Questa imposizione segna il declino della Commedia e nemmeno il rientro al governo degli Austriaci consente la riapertura del "Sant'Angelo", del "San Samuele" e del "San Cassiano", che erano da sempre adibiti agli spettacoli di prosa. Sembra che le antiche glorie repubblicane siano destinate ad essere sepolte per sempre, insieme al teatro dialettale³³. Studi recenti rilevano che quasi l'80% delle produzioni del XIX secolo siano opere liriche³⁴, la forma teatrale più rappresentata nel corso di questo periodo. Tuttavia, la tradizione secolare del teatro vernacolare gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo del teatro italiano; dalla seconda metà del Diciannovesimo secolo fino ai primi anni del Ventesimo, il teatro dialettale di Piemonte, Lombardia e Veneto costituisce, paradossalmente, uno tra i più significativi capitoli della storia teatrale della neonata Italia³⁵. In particolare in Veneto, dove la tradizione della commedia è molto sentita, incominciano a formarsi le prime compagnie della nuova Italia Unita. Tra queste va ricordata quella che Angelo Moro-Lin e sua moglie fondano nel 1868; dopo un inizio difficile, la compagnia debutta al nuovo teatro Camploy (l'ex San Samuele dei tempi di Gozzi e Goldoni). Successivamente si trasferiscono all'Apollo

³¹ZORZI, *Il teatro e la città* pag. 276.

³²Storia di Venezia.

³³DE CESCO, *Breve storia del teatro veneto* pag. 10.

³⁴JOSEPH FARRELL, *A History of Italian Theatre* pag. 2.

³⁵Ivi pag. 235.

(ex San Luca) che diventerà poi l'attuale teatro Goldoni. Qui vanno in scena autori come Riccardo Selvatico e Giacinto Gallina, i quali contribuiscono a garantire una continuazione della permanenza del teatro veneto sulle scene nazionali³⁶.

A partire dagli anni Venti del Novecento la scena teatrale veneta può vantare la presenza di attori importanti come Carlo Micheluzzi, Gianfranco Giachetti, Gino Cavalieri e Cesco Baseggio, figure di rilievo che hanno fatto sì che il teatro in lingua veneta comparisse ancora in tutti i teatri nazionali. In questo periodo viene scritta anche la commedia che rappresenta la prima opera messa in scena dai produttori del Progetto, ovvero "*Nina, non far la stupida!*" di Arturo Rossato e Gian Capo, una delle più rappresentante del Ventesimo secolo.

In questo periodo si inserisce il lavoro di Eugenio Ferdinando Palmieri, considerato uno dei primi storici del teatro veneto e critico teatrale fra i più importanti.

Nel Secondo Dopoguerra l'affermarsi della Biennale di Venezia contribuisce in maniera fondamentale allo sviluppo moderno del teatro in Veneto e il più tradizionale teatro dialettale viene "adottato" dalle compagnie amatoriali, la cui presenza in Regione è tra le più significative in Italia. Sono loro, poi, che nel bene e nel male continuano a portare in scena autori come Rocca, Gallina o Rossato, mentre i teatri pubblici preferiscono, per tradizione o per minor rischio economico, continuare con produzioni più conosciute e, quindi, più remunerative.

Fatto sta che l'Italia, a differenza di altri paesi europei, può vantare una secolare tradizione di teatro dialettale, ma non un'altrettanto antica tradizione di "teatro nazionale"³⁷.

La funzione storica di Venezia nel campo teatrale si esaurisce con la seconda metà del Novecento, così come l'uso del dialetto come strumento primo di comunicazione normalmente sentito e seguito; il veneziano diventa un dialetto di città, mentre quelli degli altri centri veneti si liberano dal predominio del capoluogo regionale, aspirando, almeno artisticamente, a una propria autonomia. La città si chiude in se stessa, in un isolamento che non permette quel ricambio generazionale di attori, autori ecc. che forse ne avrebbe

³⁶ JOSEPH FARRELL, *A History of Italian Theatre* pag. 239.

³⁷ Ivi pag. 242.

permesso la sopravvivenza³⁸. La lingua veneta si è uniformata gradualmente alla lingua centrale dello Stato, indice questo che un teatro in lingua veneta “puro” non ha più una sua ragion d'essere. Ma, nonostante tutto, il Veneto ha ancora degli autori degni di nota: forse tra tutti si deve ricordare, in campo drammaturgico, Renato Simoni: stimato e indiscusso critico teatrale per il *Corriere della Sera* di Milano, diventa l'*opinion-maker* del teatro veneto a lui contemporaneo. Per quanto riguarda il linguaggio usato da Simoni, diventa parte integrante della messa in scena, come se l'autore avesse creato un dialetto “tutto suo”, una “quasi lingua”.

L'autore, invece, che porta avanti la tradizione della commedia, quella musicale in particolare, è Arturo Rossato, che con la sua *Nina* conosce un successo inaspettato, non solo in Veneto.

Si arriva così a Gino Rocca che, con il suo “*Se no i xe mati, no li volemo*”, affronta una commedia dal sapore amaro, capace di far sorridere, ma che alla fine lascia lo spettatore con la stessa angoscia e insicurezza dei personaggi in scena. Finisce con Rocca quel mito della provincia ingenua e generosa, semplice e bonaria, mentre viene presentata allo spettatore una realtà più aspra e dura³⁹.

Il teatro veneto chiude la sua storia gloriosa con “*Quando al paese mezzogiorno sona*”, opera di Palmieri già apprezzato critico e qui in veste d'autore. Inizia una fase di lento declino, che non impedisce, però, alle compagnie di portare in scena per i teatri italiani gli spettacoli tradizionali. Semplicemente, vengono meno le ragioni che giustificano e autorizzano l'esistenza di un teatro contemporaneo in lingua veneta⁴⁰.

2.2 L'era delle grandi compagnie venete tra fine Ottocento e metà Novecento

Per tutta la seconda metà dell'Ottocento e fino alla metà del secolo scorso, veri e propri “animali da palcoscenico” hanno calcato le scene venete e nazionali con le loro compagnie. Dalla compagnia di Antonio Moro-Lin escono altri due attori che, in breve tempo, avrebbero surclassato il maestro: Laura Zanon Paladini ed Emilio Zago. Per quest'ultimo il primo grande suc-

³⁸G.A. CIBOTTO, *Elementi per una storia del Teatro Veneto*. pag. 104.

³⁹Ivi pag. da 112 a 114.

⁴⁰Ivi pag 116.

cesso arriva con il ruolo goldoniano del “*Sior Todaro Brontolon*”; dal 1876 al 1883 lavora con i più grandi capocomici dell'epoca e con alcuni colleghi (tra cui Francesco Micheluzzi) dà vita a una nuova produzione che rappresenta la svolta per un giovanissimo autore veneziano: Giacinto Gallina e la sua “*Una famegia in rovina*”⁴¹. Nel 1871 anche Riccardo Selvatico, allora ventiduenne, propone la sua prima opera, “*La bozeta de l'ogio*”; insieme a Gallina, egli rappresenta il meglio della drammaturgia veneta dell'epoca. Entrambi possono contare su due grandi attori per l'interpretazione delle proprie opere, Emilio Zago, appunto, e un veneto d'adozione, Ferruccio Benini.

È un momento di fervente e ricca attività per le compagnie venete, che portano sui palcoscenici gli spettacoli di questi giovani autori: un periodo quasi inimitabile, che vede la nascita di grandi attori, come Gianfranco Giacchetti o la “dinastia” della famiglia Micheluzzi, con il capocomico per eccellenza, Carlo. È proprio lui, con la sua compagnia, a mettere in scena quel successo inaspettato che calca i palcoscenici della penisola, *Nina, non far la stupida!*; sempre loro portano alla ribalta le opere di Gino Rocca, tra cui *Se no i xe mati, no li volemo*.

Una tradizione attoriale che, nel corso del Novecento, si manifesta in modo via via sempre meno significativo.

2.2.1 Cescò Baseggio

Una piccola parentesi la merita sicuramente l'attore veneto contemporaneo per antonomasia: Cescò Baseggio, nato a Venezia il 13 agosto del 1897. È stato, forse, il più grande interprete di Goldoni, di cui l'attore veneziano ha fatto, nel corso della propria carriera, il suo cavallo di battaglia. Sin da giovane si unisce alla compagnia di Giacchetti, dove incomincia a muovere i primi passi nel mondo teatrale. Accompagnato dalla sua compagna d'arte per molti anni, Elsa Vazzoler, nel 1927 forma la sua prima compagnia, che resta in attività fino al 1936. Successivamente, nel 1955, fonda la compagnia “Teatro di Venezia”, che però ha vita breve (chiude infatti nel 1957).

Baseggio è noto per aver dato vita a un Goldoni tipicamente ottocentesco, in contrasto quindi con le nuove tendenze registiche che si affermano in quegli anni; un fuoriclasse d'altri tempi che, in un certo senso, ha già capito e anticipato quello che stava per succedere al teatro veneto. Una Venezia fallita,

⁴¹DE CESCO, *Breve storia del teatro veneto* pag. 12.

chiusa in se stessa, memore di una gloria repubblicana oramai scomparsa, anche per le colpe di un mondo mercantile privo di prospettive più vaste: tutto questo emerge nella raffigurazione di alcuni personaggi, come il Todaro o il Lunardo dei Rusteghi, dove Baseggio mette in evidenza tutta la chiusura mentale e il rimpianto di una grandezza ormai perduta, che lasciano posto ai borbottii e alla rassegnazione dei personaggi e della città⁴².

Sodalizio artistico importante nella carriera di Baseggio è quella con l'attore, poi regista, Carlo Lodovici. L'allora giovane Cesco si unisce alla compagnia dell'affermato collega: in seguito, Lodovici passa alla regia di molti lavori di Baseggio, fra cui va menzionata, negli anni Cinquanta, la produzione di *Tramonto* di Renato Simoni, che riporta in auge il lavoro teatrale del critico del Corriere e che conferma la bravura del capocomico, tra le tante nuove tendenze che stanno prendendo piede⁴³ in quel periodo. Con Simoni inaugura un'iniziativa che continua ancora ai giorni nostri: mettere in scena le commedie goldoniane nei campi e campielli della città.

Negli anni successivi consolida il proprio successo con queste commedie, circondato da un nutrito gruppo di attori, come la già citata Vazzoler, Lauretta Masiero, Lina Volonghi, Alberto Lionello, Luigi Almirante e, in particolare, Gino Cavalieri, che lo accompagnerà in molti suoi spettacoli.

Nell'ultimo periodo della sua attività artistica e della sua vita, il Ministero dello spettacolo guarda a lui come l'unico fedele interprete dello spirito goldoniano, tanto da assegnargli speciali sovvenzioni perché il teatro del riformatore veneziano fosse conosciuto in tutta Italia e nel mondo⁴⁴. Muore a Catania il 22 gennaio 1971, dove si trova per l'allestimento de "*I quattro rusteghi*", per la regia di Ermanno Wolf-Ferrari⁴⁵.

2.2.2 Giovanni Poli e il Teatro dell'Avogaria

Un altro protagonista indiscusso della scena veneziana dal Secondo dopoguerra in poi è, senz'altro, Giovanni Poli.

Dopo la fine della II Guerra Mondiale, le influenze artistiche europee e, in particolare, americane arrivano anche in Italia; il nuovo comincia a prendere il posto delle vecchie tradizioni, la figura centrale dell'attore comincia

⁴²GIUSEPPE BARBANTI, *Cesco Baseggio. L'attore oltre la maschera*, Centro produzioni multimediale Comune di Venezia, Venezia 2001 pag. 9.

⁴³Ivi pag. 16.

⁴⁴DE CESCO, *Breve storia del teatro veneto* pag. 18.

⁴⁵BARBANTI, *Cesco Baseggio* pag. 19.

a vacillare, a favore della nascita di una scuola registica moderna, che si svilupperà appieno negli anni Sessanta.

Ma a Venezia, come in altre città italiane, si respira una rivalità tra rinnovamento e continuità, tra nuove concezioni artistiche e rispetto degli assetti già esistenti. In questo clima 'controverso' si affaccia sulla scena teatrale veneta la figura di Giovanni Poli. Dopo le prime esperienze nella associazione culturale "L'Arco" - una realtà di giovani artisti impegnati nell'elaborazione di un progetto per una *nuova società*⁴⁶ - il giovane artista firma una delle sue prime regie al Teatro La Fenice, con il melodramma di un autore francese contemporaneo. La messa in scena suscita alcune polemiche nella Venezia tradizionalista, forse proprio per il carattere innovativo della regia di Poli.

Un momento fondamentale nella sua carriera è l'esperienza con il "Centro Universitario Teatrale" presso Ca' Foscari; all'epoca, l'università lagunare era decisamente più piccola rispetto a Padova e aveva solo due, se pur prestigiose facoltà: quella di Lingue e letterature straniere e quella di Economia. Ma lo stesso regista ritiene di trovare in questa sede un ambiente adatto alle proprie sperimentazioni, proprio per il clima scanzonato e, nello stesso tempo, favorevole agli scambi culturali e artistici⁴⁷. L'obiettivo principale, quindi, è quello di fare un teatro di ricerca, coinvolgendo essenzialmente la popolazione studentesca. Comincia qui il viaggio alla riscoperta dei classici della "Commedia dell'Arte" e della "Commedia degli zanni", convinto che l'universalità del linguaggio di queste opere vada condiviso. Non mancano allestimenti dei maggiori scrittori stranieri, da Wilde a Shakespeare, da Čechov a Yeats, ma nel 1953 prende il via una fase di sviluppo per il teatro universitario. Poli avvia il progetto di *studio critico della letteratura drammatica veneta* e lo fa allestendo lo spettacolo "Le massere" di Goldoni, che segna forse una svolta nella carriera dell'artista⁴⁸. In quel periodo la riscoperta dei classici goldoniani passa anche attraverso le rappresentazioni 'in campo' curate da Renato Simoni, con Baseggio, Cavalieri e Gianfranco De Bosio. La regia di Poli si differenzia per l'atmosfera di rinnovamento critico e per un'inedita visione scenica. Grazie al successo de *Le massere*, il gruppo universitario è ospite nei principali festival teatrali della nazione e non solo: si può iniziare a parlare di uno "stile Poli", apprezzato e richiesto

⁴⁶CARMELO ALBERTI, *L'avventura teatrale di Giovanni Poli*, Marsilio Editori, Venezia 1991 pag. 12.

⁴⁷Ivi pag. 25.

⁴⁸Ivi pag. 30.

anche oltre i confini nazionali⁴⁹.

All'inizio degli anni Sessanta la battaglia per un teatro sperimentale può ritenersi vinta: Poli afferma un teatro antiveristico e una scena che fa ricorso soprattutto agli elementi distintivi della teatralità⁵⁰.

Conclude la sua carriera a Venezia, dove fonda il teatro dell'*Avogaria*, punto di riferimento per la sperimentazione teatrale e, soprattutto, per la formazione di giovani attori. Infatti, oggi la Scuola del Teatro a l'Avogaria è un punto di riferimento per i nuovi talenti che si vogliono avvicinare al teatro; la Scuola offre corsi di formazione professionale in un teatro "attivo", con la possibilità di misurarsi direttamente e quotidianamente con l'esperienza del palcoscenico⁵¹.

2.3 La fine di un'epoca

Con l'attività di Poli si conclude l'epoca del teatro *made* in Veneto. Molti dei figli d'arte dei grandi attori si ritirano dalle scene, lasciando un vuoto che con difficoltà riuscirà a colmarsi. Nella frenesia legislativa degli anni Sessanta e Settanta, riapre nel 1975 a Venezia il Teatro storico della città, il Goldoni appunto. Ne assume la direzione il giornalista e scrittore Gianpaolo Cibotto, il quale fin da subito si muove per organizzare una compagnia stabile veneta, ma gradualmente questa idea viene meno, perché, come detto, i figli dei Micheluzzi e Cavalieri decidono di ritirarsi dal mondo teatrale. Il sogno di avere un Teatro Stabile con una compagnia fissa di attori veneti sembra ormai una lontana realtà.

L'affermarsi, prima, del cinema e l'incessante e incontrastata avanzata della televisione poi, non fanno altro che indebolire il teatro e anche la lingua veneta, che non riesce più a trovare un posto nell'industrializzata Italia.

Negli anni del dopoguerra si è assistito a una progressiva suddivisione dei "compiti culturali" delle varie città: a Venezia rimane il primato di città del cinema (con la Mostra del Cinema) e dell'arte, con l'operato della Biennale. Non le viene assegnata una sede RAI attrezzata per riprese, come avviene, invece, a Milano, Torino e Napoli. Le compagnie venete, infatti, devono "migrare" nel capoluogo lombardo per girare alcune delle commedie trasmesse dalla televisione pubblica. A Venezia spetta, quindi, il compito

⁴⁹ ALBERTI, *Giovanni Poli* pag. 32.

⁵⁰ Ivi pag 56.

⁵¹ (<http://teatro-avogaria.it>).

di portare avanti la tradizione cinematografica (grazie ai teatri di posa della Giudecca) e artistica (sia antica che contemporanea), grazie alle esposizioni della Biennale che attirano nella città migliaia di artisti e critici; ma alla città non viene riconosciuta forse la più secolare delle sue tradizioni, ovvero il teatro.

Nonostante l'operato dello Stabile del Veneto, intento per lo più a godere della popolarità delle opere goldoniane, la produzione teatrale veneta appare piuttosto sterile e troppo ancorata all'autore veneto per eccellenza. Il compito di tenere vive le tradizioni teatrali venete passa alle compagnie amatoriali e alle filodrammatiche, una realtà da sempre viva nel Veneto. Grazie alla loro passione, al loro spirito di dedizione, alla bravura di alcuni registi e organizzatori, che a volte affrontano sacrifici economici non indifferenti, queste compagnie hanno sempre cercato di proporre, valorizzare e difendere sia le opere goldoniane, sia i propri autori locali,⁵² sia tutti quegli autori ingiustamente dimenticati dalle grandi compagnie di prosa. Concludendo con le parole di Bruno de Cesco, che sembrano essere quasi profetiche:

In conclusione noi siamo convinti che il Teatro veneto custodisce in sé tante ignorate risorse e tanti valori autentici da ritenere che la sua rinascita, attesa e trionfale, dovrà presto avvenire⁵³.

Peccato che dovranno passare ancora più di vent'anni per vedere concretizzata questa intuizione di de Cesco, quando alcuni soggetti colgono una necessità del territorio e si imbarcano in un'impresa, se vogliamo, storica per il teatro regionale veneto: *Il Progetto per il Teatro Veneto*. Una sfida vinta a dispetto di tutte le difficoltà economiche, organizzative e culturali incontrate e che continua a essere una delle produzioni di punta degli enti protagonisti.

⁵²DE CESCO, *Breve storia del teatro veneto* pag. 15.

⁵³Ivi

Capitolo 3

Il Progetto Teatro veneto

Da quanto è emerso nel precedente capitolo, la storia del teatro veneto è caratterizzata da un numero ristretto di autori famosi in tutta Italia e non solo: primo fra tutto Goldoni, che regna incontrastato per numero di produzioni sia regionali che nazionali. Una forte tradizione che però ha messo in ombra una serie di autori che, ai giorni nostri, risultano meno conosciuti, ma non per questo culturalmente meno importanti. È proprio in questa prospettiva che la Regione Veneto ha voluto sensibilizzare maggiormente gli enti regionali per una riscoperta del *teatro in lingua veneta*: perciò ha messo a disposizione degli operatori ulteriori contributi economici per lo spettacolo dal vivo. Come ribadito da Laura Barbiani, presidente del Teatro Stabile del Veneto dal 2003 al 2013, nell'ottica di riavvicinare il teatro al pubblico, e da quanto emerge dalle convenzioni tra Regione Veneto e Arteven, è giunto il momento per gli spettatori veneti di tornare ad apprezzare scrittori teatrali ingiustamente meno noti.

Si delinea un'idea progettuale per portare al pubblico veneto l'iniziativa Regionale di valorizzazione e promozione di un "patrimonio" teatrale fino a questo momento tenuto vivo principalmente dalle compagnie amatoriali. Tra i primi ad accogliere l'invito della Regione non poteva non esserci il teatro stabile a iniziativa pubblica regionale; il distributore regionale, poi, gioca un ruolo fondamentale per la circuitazione capillare degli spettacoli su tutto il territorio regionale. Infine un produttore privato porta il suo contributo in termini di risorse, esperienza e competenza. In sostanza, tre soggetti teatrali molto forti sul territorio si uniscono (forse un po' controtendenza e a dispetto della tradizione veneta di non "saper fare gruppo") per proporre

un progetto culturale e per riscoprire le proprie radici, anche attraverso il teatro.

3.1 La riscoperta di un patrimonio

La drammaturgia veneta, come visto, conclude il suo ciclo di vita nella prima metà del Novecento. Dopo le stagioni delle “grandi compagnie venete” con i Micheluzzi, i Baseggio e i Poli, il teatro *made in Veneto* può dirsi concluso.

Solo le compagnie amatoriali sembrano portare avanti quella tradizione teatrale, prima così diffusa in tutto il territorio. L'autore veneto più rappresentato rimane certamente Carlo Goldoni; non si può negare che sia uno degli autori (insieme a Pirandello) più rappresentato dalle compagnie italiane e non solo. Anche l'allora neonato Teatro Stabile del Veneto, costituito nel 1992, fa partire la sua esperienza di teatro pubblico proprio col famoso autore veneziano. Fino ad oggi lo Stabile ha portato in scena ben diciannove spettacoli goldoniani, che rappresentano circa il 25% sul totale delle proprie produzioni¹.

Ma la Regione Veneto ha da sempre incoraggiato la riscoperta delle proprie radici culturali, non ultimo anche grazie al teatro. Ed è proprio in questa cornice che tre Istituzioni di alto profilo culturale della Regione gettano le basi per un progetto culturale che interesserà tutto il territorio.

Come ricorda Barbiani:

[...] Mi colpì il fatto che il nostro Teatro avesse così pochi “rapporti con il territorio”. Con tale abusata consuetudine definitoria mi riferisco a quelle attività di ricerca e di diffusione della cultura teatrale nel proprio territorio che stanno scritte nelle finalità di legge di tutti gli Stabili di iniziativa pubblica. Un obbligo che per noi significa tre cose:

- Mostrarsi capaci di interloquire in modo intelligente, e dunque efficace, con il mondo giovanile così da incuriosirlo delle potenzialità espressive e relazionali che offre il teatro;
- Guardare al Veneto, e dunque al pubblico dei suoi moltissimi teatri, come a un fattore rilevante per dare un senso e specificità alle linee del nostro impegno produttivo;
- Conoscere ciò che in termini di professionalità e progettualità emerge dal territorio fisico e culturale che abitiamo, per poi sce-

¹LAURA BARBIANI, *Il Teatro Stabile del Veneto. Vent'anni di produzioni 1992-2012*, Marsilio Editore, Venezia 2012 pag. 22.

gliere - e questo è il punto decisivo - ciò su cui di volta in volta pare più il caso di investire².

Sempre l'ex Presidente dello Stabile ricorda come la collaborazione con Arteven - il Circuito distributivo regionale, tra i migliori in Italia per dimensione, capillarità e qualità gestionale - non fosse sfruttata al massimo delle sue potenzialità. Sembrava quasi che il Teatro Stabile ad iniziativa pubblica non trovasse spazio, nel proprio habitat culturale di riferimento, per i suoi principali progetti operativi³.

Si avverte come la sensazione di possedere un grande patrimonio potenziale, ma di non sapere come sfruttarlo. Andando anche contro la natura stessa dei Veneti, ovvero quella di non riuscire a “fare squadra” come avviene in altre regioni⁴, proprio la collaborazione fra tre soggetti diversi dà il via a un progetto a lungo termine: il *Progetto di valorizzazione del teatro veneto del Novecento* (da ora in poi sarà nominato solo come Progetto).

La formula del Progetto si può riassumere come segue:

1. Autori e testi veneti della prima metà del Novecento;
2. Registi che non si limitino alla messa in scena fedele e “tradizionale”, ma che si dedichino a una mirata ricerca e innovazione, in modo da incorniciare il testo nell'ambito contemporaneo;
3. Attori veneti capaci di interpretare al meglio quella che appare come una sfida linguistica⁵;
4. Tecnici e maestranze locali di provata esperienza;
5. Infine, forse il punto più rilevante, un sistema di produzione e distribuzione con soggetti veneti di indiscussa affidabilità.

Di particolare importanza è l'ultimo punto: infatti il Teatro Stabile del Veneto, Arteven e “Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. di Treviso” (da ora semplicemente Teatri SpA), costituiscono un soggetto produttivo-distributivo del tutto inedito per la diversità di identità giuridiche, esperienze sul territorio e vocazioni; proprio nella valorizzazione di queste differenze il Progetto trova

²BARBIANI, *Il Teatro Stabile del Veneto* pag. 36.

³Ivi pag. 37.

⁴G.A. CIBOTTO, *Elementi per una storia del Teatro Veneto*. pag. 11.

⁵È stata anche l'occasione per giovani attori alla prima esperienza professionale.

il suo maggiore fattore di efficacia⁶. Si è venuto quasi a creare, involontariamente, un *marchio* produttivo e distributivo che ne ha permesso la buona riuscita. Infatti, non solo la produzione e distribuzione sono state curate da indubbi professionisti del settore, ma questa “triade” di soggetti ha permesso anche la vendita degli spettacoli stessi: come visto nel paragrafo 1.1.3, il coinvolgimento di questi soggetti ha “rassicurato” i teatri, che comprano gli spettacoli, della qualità stessa del prodotto, non potendo contare su altri elementi di richiamo.

È necessario capire quindi chi siano i soggetti coinvolti, quali siano le principali differenze giuridiche, economiche e storiche.

3.1.1 I soggetti coinvolti

Una delle peculiarità del Progetto è sicuramente data dalla partecipazione di tre soggetti diversi per natura giuridica, esperienza e vocazione nel territorio. Soggetti differenti tra loro, ma ben radicati e riconosciuti nella Regione. Ed è forse anche questo un punto a vantaggio del Progetto: la costituzione di un “soggetto produttivo-distributivo” fra tre fondamentali istituzioni protagoniste della scena teatrale veneta ha sicuramente influenzato positivamente la domanda sia quanto riguarda l’esercizio teatrale sia, non ultimo, lo spettatore.

Il Progetto, non potendo contare su “nomi” famosi, né per quanto riguarda gli attori in scena, né per i registi degli spettacoli, i quali preferiscono essere ingaggiati per un numero consistente di repliche che coprano tutto il territorio nazionale, ha come elemento distintivo e di riconoscimento proprio i soggetti produttori/distributori. Con l’allestimento della prima produzione, i professionisti del settore tornano a inserire nei propri repertori autori che, fino a quel momento, sono considerati più un ‘rischio economico’ che un investimento.

Si analizzano, ora, i tre soggetti promotori di questa iniziativa.

3.1.2 Il Teatro Stabile del Veneto

Il Teatro Stabile del Veneto “Carlo Goldoni” viene fondato nel 1992: soci fondatori sono la Regione Veneto, il Comune di Venezia e il Comune di Padova.

⁶BARBIANI, *Il Teatro Stabile del Veneto* pag. 39.

Lo Stabile gestisce, sin dalla sua fondazione, le sale teatrali del Teatro Goldoni di Venezia e del Teatro Verdi di Padova. Dal 2001 al 2011 assume la direzione artistica del Ciclo di spettacoli classici del Teatro Olimpico di Vicenza; inoltre, dal 2003 al 2009, è il titolare anche della gestione dello stesso. Tra i teatri stabili a dimensione regionale è l'unico a gestire sale in due capoluoghi di provincia⁷.

Lo Stabile nasce anche in risposta al fallimento di *Venetoteatro*: un'associazione nata nel 1980 su impulso di Nuccio Messina. Nel 1981 debutta il primo spettacolo, "*L'impostore*" di Goldoni, per la regia di Giancarlo Cobelli; due anni dopo gli viene riconosciuto lo status di Stabile Pubblico⁸. Dopo varie vicissitudini economiche e giudiziarie, si arriva nel 1992 alla costituzione del nuovo Stabile, la cui direzione artistica viene affidata a Giulio Bosetti che lo guida dal 1992 al 1997. Grazie alle risorse economiche e organizzative, che Bosetti porta dalla propria compagnia, si appiana anche la situazione disastrosa lasciata dalla precedente gestione, e lo Stabile è in grado già il primo anno di produrre tre spettacoli impegnativi come: "*Le Massere*", "*L'avar*" e "*Spettri*".

Mettere in scena l'autore veneziano per antonomasia⁹ sembra quasi una vocazione naturale per lo Stabile, che ne fa uno dei suoi cavalli di battaglia.

A livello giuridico lo Stabile è un soggetto di natura pubblica che riceve finanziamenti statali per la riuscita della propria attività. La legge di riferimento è il *Decreto Ministeriale 12 novembre 2007*, in particolare l'articolo 8 che determina e definisce l'attività teatrale di uno Stabile:

1. L'attività teatrale stabile è svolta da teatri stabili ad iniziativa pubblica, ad iniziativa privata, di innovazione rivolta alla ricerca e sperimentazione, nonché di innovazione rivolta all'infanzia e alla gioventù.
2. L'attività teatrale stabile è connotata dal prevalente rapporto con il territorio entro il quale è ubicato ed opera il soggetto che la svolge, dalla stabilità del nucleo artistico-tecnico-organizzativo, nonché da una progettualità con particolarità finalità artistiche, culturali e sociali [...] ¹⁰.

Come si evince dalla legge, quindi, l'attività teatrale deve avere un forte rapporto con il territorio in cui opera: infatti, come detto a inizio paragrafo,

⁷<http://www.teatrostabileveneto.it> Sezione storia.

⁸BARBIANI, *Il Teatro Stabile del Veneto* pag. 106.

⁹Cfr. supra par. 3.1

¹⁰<http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it> Riconoscimento teatri stabili.

lo Stabile viene istituito con *legge regionale 24 gennaio 1992, numero 9*. In particolare l'art. 3 della suddetta legge specifica che:

Lo Statuto dell'Associazione sarà approvato dalla Giunta regionale e dovrà prevedere: [...]

b) la programmazione nei teatri stabili sedi dell'Associazione nonché, previa convenzione, in altri teatri agibili con capienza non inferiore a 300 posti, con particolare indirizzo al teatro regionale d'arte e di tradizione nonché al teatro nazionale; [...]

Si può quindi desumere che, sin dalla nascita dello Stabile, la Regione richiede particolare attenzione per il teatro regionale; il Progetto si inserisce proprio in quest'ottica di suggerimenti indicati dalla Regione. Naturalmente la Regione non dimentica di sottolineare, nelle linee guida, di rivolgere particolare attenzione anche al teatro italiano.

Di certo le vicissitudini legislative¹¹ sulla questione spettacolo in Italia non possono considerarsi concluse, ma certamente lo Stabile, in oltre vent'anni di vita, ha contribuito in maniera essenziale all'organizzazione e alla promozione dello Spettacolo nel territorio veneto, diventando un punto focale per tutte le altre istituzioni culturali regionali. La sua partecipazione al Progetto come produttore è quasi un atto dovuto, ma la perfetta riuscita è dovuta alla *joint venture* con altri soggetti regionali di alto profilo.

3.1.3 Arteven

Arteven è il Circuito Teatrale di distribuzione Regionale. Viene fondato nel 1979 (sulla scia di quelle grandi riforme che hanno portato proprio negli anni Settanta alla costituzione delle Regioni), con la forma di associazione senza scopo di lucro dotata di personalità giuridica. Come si può vedere dal suo statuto costitutivo, l'associazione ha tra i suoi scopi e finalità la programmazione teatrale regionale e il coordinamento della distribuzione dei prodotti culturali e artistici nel territorio veneto. Possono aderire all'Associazione: la Regione, le Amministrazioni provinciali e comunali e gli altri Enti locali con sede nel Veneto, nonché istituzioni e organismi teatrali e culturali privati¹².

Il ruolo di distributore nel panorama teatrale italiano non è un compito semplice: a differenza di altri paesi europei, dove vi è una sostanziale stabilità e

¹¹Vedi par. 1.4.2

¹²(<http://www.arteven.it>) Sezione statuto.

lo spettacolo si svolge prevalentemente sempre nello stesso teatro, il sistema teatrale italiano è storicamente fondato sul carattere itinerante delle compagnie (dette di “giro”, appunto) e, quindi, la distribuzione assume un ruolo rilevante per la circuitazione degli spettacoli.

Come alcuni studi di settore affermano, i circuiti teatrali sono effetto e causa della spinta al decentramento di varie funzioni, tra cui anche il teatro, dallo Stato agli enti periferici. Lo scopo principale dei circuiti, fin dalla loro nascita, è quello di *promuovere e coordinare* le attività di spettacolo entro i propri confini territoriali e ovunque non vi sia un circuito che svolga già questa funzione. Altri compiti specifici sono:

Attività informativo-artistica: con elaborazione di linee e progetti, analisi e selezione dell’offerta, e formazione del cartellone;

Gestione tecnico-organizzativa: dalla definizione dei calendari alla organizzazione tecnica degli spazi, dalla biglietteria ai rapporti con la SIAE, all’impostazione e supervisione di campagne pubblicitarie;

Area economica: definizione di accordi economici con le compagnie e possibilità di accedere a contributi statali e regionali, impossibili da attivare per i singoli soci dell’Associazione;

Edilizia teatrale: restauro, messa a norma e costruzione di nuovi teatri all’interno del territorio (funzione, questa, che si è aggiunta in tempi più recenti)¹³.

Una delle attività di Arteven è di fatto quella di monitoraggio del territorio, che sfocia nel progetto “*Osservatorio dello spettacolo del Veneto*”¹⁴, in cui essa svolge attività di valutazione di luoghi e spazi teatrali, di imprese e di attività di danza, all’interno della Regione.

A livello normativo, come per i Teatri Stabili, anche la storia dei circuiti è stata altalenante e in continuo sviluppo. Una prima svolta avviene nel 1978 con la riforma dell’**ETI**¹⁵: nelle linee guida dell’allora Ministero del Turismo e dello Spettacolo, lo scopo principale della riforma è l’incremento e la diffusione delle attività teatrali attraverso i seguenti mezzi:

¹³GALLINA, *Il Teatro Possibile* pag. 222.

¹⁴Vedi <http://www.osservatoriospettacoloveneto.it/>

¹⁵Vedi par. 1.3.5.

- Il coordinamento, sul piano nazionale, dei teatri e della circolazione degli, anche attraverso rapporti organici e di consulenza con neonati circuiti;
- La promozione, il coordinamento e, dove occorre, la programmazione e la gestione delle attività teatrali nell'Italia meridionale e insulare, con l'esclusione di attività produttive;
- La programmazione di sale teatrali: diretta per quelle di proprietà, in convenzione con altri soggetti per le altre, allo scopo di realizzare una rete di distribuzione.

Secondo alcuni studi, quindi, all'ETI viene riconosciuta una funzione di coordinamento nazionale, che deve rapportarsi con i circuiti e i teatri comunali che gestisce¹⁶. Con ciò avviene un *decentramento* dal potere centrale alle istituzioni periferiche e si può notare come i rapporti tra ETI e circuiti crescano sempre di più. Un altro punto focale nel quadro delle riforme normative lo incontriamo nel 1992, quando l'allora Ministro dello Spettacolo Carlo Tognoli si pone il problema della funzionalità del Teatro pubblico, che conduce a due grandi riordini: gli Stabili (per la produzione) e i Circuiti, per la distribuzione. Il decreto Tognoli del 29 novembre 1990 (applicato poi nel 1992) getta le basi per una corretta gestione delle "imprese teatrali"; in particolare, evidenzia la necessità di adottare una forma giuridica di diritto privato e l'individuazione degli organi della struttura. Si sottolinea, inoltre, la necessità di arrivare al pareggio di bilancio. Si cerca di creare una struttura organizzativa snella ed efficiente, implementando strumenti economici e finanziari per una gestione efficace ed efficiente dell'istituzione culturale. Arrivando a tempi più recenti, l'art. 16 del DM del 27 febbraio 2003 definisce i circuiti teatrali regionali come "*organismi beneficiari di una partecipazione finanziaria della regione dove hanno sede, che svolgono attività di promozione e formazione del pubblico nell'ambito del territorio della regione e di una regione confinante priva di un analogo organismo*". Questa definizione si trova già nel DM n. 470 del 4 novembre 1999, ma la normativa del 2003 non si limita a definire i circuiti come meri distributori di spettacoli teatrali, bensì aggiunge una nuova funzione. Questa 'nuova funzione' può essere considerata un'eccellente occasione per l'entrata di Arteven nel Progetto.

¹⁶GALLINA, *Il Teatro Possibile* pag. 226.

Viene aggiunto, infatti, il concetto di *promozione e formazione del pubblico*, ovvero la programmazione di attività che consentano la più ampia partecipazione dei cittadini al teatro, intervenendo sul gusto corrente del pubblico per accrescerne la capacità di giudizio critico¹⁷. Di certo, in quest'ottica si inserisce il Progetto: ha dato l'opportunità a una grande fetta di pubblico di conoscere altri autori veneti al di fuori del pluricitato Goldoni, assistendo gradualmente a rappresentazioni innovative (come le messe in scena di Damiano Micheletto), che ampliano i gusti e le scelte dello spettatore veneto. La stessa Regione Veneto sottolinea, nel *Bur n. 89 del 22 ottobre 2013*, "l'importanza strategica dell'Associazione per la Regione stessa e per tutti gli enti pubblici e privati del Veneto, per la diffusione e promozione dello spettacolo dal vivo nel territorio regionale nei settori della prosa e della danza, nonché per la formazione del pubblico e la sensibilizzazione alla cultura teatrale nelle scuole". Sempre dal *Bur* si apprende che "il Circuito è a iniziativa pubblica e riconosciuto dal MIBAC attraverso il Fondo Unico per lo Spettacolo; il Circuito opera al fine di realizzare rassegne in realtà comunali spesso penalizzate da esigue disponibilità economiche, nonché in teatri da riorganizzare, se non da attivare completamente".

Di fatto, la capillarità dell'attività di Arteven sul territorio ha permesso che gli spettacoli del Progetto circuitassero in tutti i Comuni e le Province della Regione. Nel 1996 il Teatro Stabile del Veneto 'Carlo Goldoni' e Arteven, in qualità di organismi pubblici operanti nel Veneto, firmano un Protocollo d'intesa, impegnandosi a collaborare e a coordinarsi per favorire una politica teatrale di qualità e aumentare la diffusione dello spettacolo nel territorio regionale; obiettivo raggiunto, visto che alcuni dati raccolti mostrano una forte e crescente adesione del pubblico veneto alle iniziative proposte¹⁸.

3.1.4 Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.

Si esamina ora l'ultimo dei tre soggetti coinvolti nel Progetto, ovvero la società strumentale della Fondazione Cassamarca denominata *Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.*. A differenza dei primi due analizzati nei paragrafi precedenti, la società trevigiana è un soggetto culturale a iniziativa privata. L'intervento privato nel mondo culturale è riconducibile al principio

¹⁷GALLINA, *Il Teatro Possibile* pag. 229.

¹⁸Vedi *Bur* 89 del 22 Ottobre 2013 - Dettaglio Arteven

di sussidiarietà orizzontale sancito dall'art. 118 comma 4 della Costituzione, che recita:

Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà.

Tornando allo specifico di quest'ultimo soggetto, Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. nasce per atto pubblico il 15 novembre del 2010, come risultato di una fusione di due società strumentali, sempre della Fondazione Cassamarca: Teatri S.p.A. e Umanesimo Latino S.p.A. .

Teatri S.p.A.

L'avventura di questa società nasce nel 1999 con la chiusura del Teatro Comunale di Treviso. La Fondazione Cassamarca, da sempre coinvolta in progetti a sostegno delle attività culturali, si impegna con il Comune di Treviso per il restauro e il recupero funzionale del Teatro Eden. Una volta concluso il restauro, viene stipulata una convenzione, il 24 febbraio 2000, che affida la gestione del Teatro Eden alla Fondazione; al fine di conseguire questo obiettivo la Fondazione costituisce una società strumentale, la Teatri S.p.A., la cui attività è volta alla programmazione e gestione di ogni iniziativa culturale realizzata presso il Teatro Eden e nelle altre strutture che, progressivamente, sono state affidate alla sua gestione¹⁹.

Umanesimo Latino S.p.A.

Sempre nell'ambito della Fondazione, per promuovere la cultura e le arti anche in area accademico-universitaria, nasce nel 2006 la Umanesimo, che incorpora un'altra società strumentale, la Università S.p.A.. La nuova società ha come obiettivo la diffusione della cultura latina, anche attraverso il mondo universitario. Numerosi sono i corsi tenuti presso le università di Padova e Venezia²⁰.

Nel 2010, come detto, queste due realtà si fondono in un'unica società, affiancando alla gestione teatrale le attività accademiche e universitarie.

¹⁹ (<http://www.teatrispa.it>) La società.

²⁰ Umanesimo spa.

La società amministra in toto la programmazione e la gestione del Teatro Comunale Del Monaco e del Teatro Eden di Treviso, oltre ad altri spazi sparsi nella Provincia. Come si legge nello statuto all'art. 4, la neonata società svolge esclusivamente funzioni strumentali al raggiungimento degli obiettivi statutari della Fondazione Cassamarca, in particolare progetti in ambito culturale, teatrale e accademico.

Durante il corso della sua attività essa sviluppa specifiche competenze per la produzione di spettacoli, con risultati qualitativi e quantitativi importanti, che ne fanno un esempio, raro in Regione, di produttore privato per lo spettacolo dal vivo. Essa diventa una vera e propria impresa di produzione e di promozione dello spettacolo, in particolare nel mondo della lirica, proseguendo con la tradizione dello storico Teatro Comunale. Sempre sensibile alle esigenze del territorio, la società porta la propria esperienza operativa di produttore al Progetto che la fa entrare, di fatto, anche nel mondo produttivo degli spettacoli di prosa.

Questi sono i tre protagonisti che danno vita al Progetto, apportando ognuno la propria esperienza e la propria competenza, facendo delle proprie differenze uno tra i principali punti di forza di questa esperienza.

La scelta di produrre determinati autori non è casuale: infatti, ambasciatori della cultura popolare in Veneto sono le associazioni amatoriali, che hanno proseguito, a modo loro, l'antica tradizione teatrale.

3.2 Dall'amatoriale al professionale

Il Veneto è una tra le regioni in cui si incontra il più alto numero di compagnie amatoriali. In uno studio condotto dall'Unione Italiana Libero Teatro del Veneto (U.I.L.T.), si stima che sul territorio siano presenti circa 300 compagnie e associazioni di teatro amatoriale (sia a livello parrocchiale che scolastico) iscritte alle varie organizzazioni, come la FITA (Federazione Italiana Teatro Amatori) o la TAI (ente Teatrale Amatoriale Italiano), pur considerando che non tutte si iscrivono alle federazioni di categoria. Il teatro "spontaneo" è una realtà viva in tutta Italia, che contribuisce in maniera sostanziale alla diffusione della cultura, anche se portata avanti da persone che non sono attori professionisti. Paolo Balzani nello studio UILT li definisce "persone che dopo il lavoro indossano un costume o una maschera e si

esibiscono su un palcoscenico”.

La realtà del teatro amatoriale permette anche a giovani autori contemporanei, che incontrano difficoltà ad avvicinarsi alle Grandi Compagnie, di vedere rappresentate le loro opere; essendo queste compagnie senza scopo di lucro, possono assumersi il “rischio” di portare in scena nuovi autori, o scrittori non proprio famosi.

Queste associazioni sono formate da persone che non sono, appunto, professioniste; per questo motivo sono, per loro natura, strettamente legate al territorio e “sentono”, per così dire, cosa preferisce vedere il pubblico, incontrandolo di persona nel proprio paese di provincia. Come afferma Giancarlo Marinelli²¹, le compagnie amatoriali rischiano di essere più apprezzate rispetto ai professionisti del settore.

Una realtà, quindi, quella amatoriale molto vicina alla “gente” e profondamente legata al territorio, poiché ne conosce i gusti e le preferenze. Una dimensione quella territoriale forse un po’ trascurata dalle Istituzioni ufficiali della Regione, ma che, grazie al Progetto, trova una possibilità di riscatto. Colmare la voragine che si è creata tra l’Istituzione per eccellenza (lo Stabile del Veneto) e i suoi cittadini è possibile, in gran parte grazie anche alla riuscita di questa impresa.

Di fatto, come visto, la produzione dello Stabile ha come protagonista indiscusso Goldoni; senza il Progetto, forse, lo Stabile non avrebbe adempiuto concretamente a uno degli obiettivi imposti dalla Regione.

È proprio grazie all’attività svolta dalle compagnie amatoriali che gli autori del Novecento (idea cardine alla base del Progetto) hanno potuto sopravvivere nel tempo. Solo per portare alcuni esempi: compagnie come *La Barcaccia*²² e il *Gruppo Teatrale Zumellese*²³ hanno nel proprio repertorio molti dei titoli che il Progetto porta in scena. In particolare, lo Zumellese ha in repertorio la maggior parte delle *pièces* protagoniste di questa “rinascita”.

Ma allora se, nel bene e nel male, questi autori sono presenti nei repertori di alcune compagnie, perché questo Progetto di recupero assume una così particolare importanza? Le compagnie amatoriali non hanno i mezzi per organizzare una *tournee* che possa estendersi a tutta la Regione e certamente è difficile che si esibiscano sui palcoscenici del Goldoni di Venezia, del Verdi

²¹vedi supra par. 2.1.

²²(<http://www.labarcaccia.net>).

²³(<http://www.teatrozumellese.it>).

di Padova o dell'Eden di Treviso. Con questo Progetto condiviso da tre "colossi" teatrali del Veneto gli spettacoli di autori veneti - per così dire - minori possono ritrovare il loro spazio nei cartelloni di prosa delle principali città venete e, soprattutto, "in teatri veri e propri"²⁴. Avendo a disposizione un pubblico garantito a livello regionale - quindi una domanda potenziale - il Progetto si inserisce in una fetta di mercato (regionale), a cui non corrispondeva fino a quel momento un'offerta vera e propria.

Le grandi Istituzioni si riavvicinano così al territorio, ripercorrendo la strada delle "grandi compagnie venete" di Baseggio e Poli, vere ambasciatrici di una cultura popolare del territorio veneto, al di fuori di disegni politici. Inoltre, adempiono agli accordi con la Regione Veneto stipulati in particolare con Arteven e lo Stabile²⁵, in cui la Regione dichiara le due istituzioni strategiche per lo sviluppo e la diffusione del teatro nel territorio, nonché per il recupero del repertorio teatrale regionale.

Nasce, quindi, una sistemica organizzazione imprenditoriale con comprovata, decennale esperienza e professionalità, al servizio di un'idea culturale; un progetto condiviso da soggetti politici - e non - all'interno della Regione. Un buon connubio, insomma, tra *management* e cultura, che ha permesso di mettere in scena spettacoli di alta qualità artistica a costi contenuti.

Si ribadiscono, quindi, gli elementi fondanti del Progetto:

- la scelta degli autori: scrittori veneti della prima metà del Novecento;
- l'utilizzo sempre più significativo di maestranze locali, come scenografi, costumisti e attori, in modo da contenere il più possibile i costi;
- la produzione e la distribuzione affidate a tre soggetti di comprovata esperienza e professionalità (Teatro Stabile del Veneto, Arteven e Teatri S.p.A.).

3.2.1 Gli inizi

L'inizio di questa fruttuosa collaborazione comincia in Croazia. Prima di approdare sui palcoscenici veneti, alcuni dei soggetti promotori portano il teatro regionale in Croazia nel 2004, in particolare a Fiume, dove Arteven, con Teatri S.p.A. e Teatro Stabile Ivan Zajc di Fiume, produce un classico

²⁴L'attività delle compagnie amatoriali si svolge principalmente in spazi "non teatrali" come i cinema-teatro o comunque non nei "teatri classici tradizionali".

²⁵Vedi BUR Veneto n. 89 del 2013

goldoniano, *Le baruffe chiozzotte*, con attori veneti e croati. Un'idea che per alcuni dei promotori è nell'aria da qualche tempo; una voglia di riscoperta delle proprie radici e del proprio dialetto (che in Veneto, come nel resto d'Italia, varia da paese a paese) considerato come una lingua vera e propria e soprattutto ancora viva e presente.

Un'operazione di immagine e di politica culturale fuori dagli schemi del 'sistema', che ultimamente si ritrova ad essere, in qualche modo, bloccato, rispetto a quel ricambio generazionale tanto voluto dagli operatori di settore. Un progetto che va al di là del mero recupero degli autori e di una lingua che si credeva morta, ma che invece esce rafforzata e più viva che mai. Il Progetto risulta peculiare sia a livello produttivo, sia culturale.

Una volta rientrati in Italia, Arteven e Teatri SpA si confrontano con il soggetto regionale pubblico per eccellenza: il Teatro Stabile del Veneto 'Carlo Goldoni'. Insieme decidono di produrre *Nina, no far la stupida*, scritta da Arturo Rossato e Gian Capo nel 1922, che andrà in *tournee* per tutto il territorio regionale nella stagione teatrale 2005/2006.

Una scelta assolutamente non casuale: il testo è ampiamente noto, grazie all'operato del teatro amatoriale. Questa commedia, infatti, la troviamo nei repertori di molte compagnie non professioniste.

Una scelta attenta e strategica, in linea con le riflessioni esposte nel par. 1.2.3, ovvero il risultato di un'attenta analisi della domanda locale.

Come ha fatto notare Toni Cibotto, la *Nina* è una commedia corale, con sedici persone in scena, tra attori e musicisti, un testo brillante e divertente che, ai tempi del debutto nella prima metà del Novecento, registrò numerosi consensi in tutta la Penisola. È questa l'occasione che si sta cercando da tempo: scommettere su una compagine di artisti tutti veneti, per realizzare uno spettacolo capace di restituire vitalità al teatro e al repertorio regionale. Ma, ovviamente, un singolo soggetto non può produrre e gestire uno spettacolo con ben sedici persone in scena, tra cui dei musicisti; ecco che si è resa necessaria una coproduzione tra più soggetti. Naturalmente una coproduzione in sé non ha nulla di speciale, poiché oggi forse è uno dei mezzi più usati per fare teatro, ma il punto fondamentale da evidenziare è il coinvolgimento di tre eccellenze del territorio, riunite insieme per produrre un testo teatrale veneto, interpretato e prodotto da "Veneti".

Un'operazione che non poteva passare inosservata, né per gli Enti locali, né per i teatri comunali e per il pubblico.

Nel 2005 la grande macchina produttiva si mette in moto. L'idea iniziale è quella di coinvolgere anche attori veneti già noti al pubblico (come ad esempio "Carlo e Giorgio", i Cafè Sconcerto e altri), in modo da dare la più ampia visibilità al Progetto. Ma per un motivo o per l'altro, questa "idea di cast", forse per la scarsa disponibilità degli attori o per la "natura veneta" di non sapere fare gruppo, non viene portata avanti. Il *team* produttivo sceglie, quindi, una strada alternativa: quella di valorizzare i giovani attori veneti, che trovano in questa occasione la possibilità di essere notati. Come visto nel par. 1.3.3, la scelta del gruppo di attori è fondamentale per la riuscita dello spettacolo; optando per questa strategia si è rinunciato ad avere i grandi nomi²⁶ che avrebbero garantito l'esito e si è puntato quasi tutto sul testo e sui soggetti produttori (ben visibili sui cartelloni pubblicitari). Anche la scelta del regista, se si vuole, è del tutto originale: la regia del primo spettacolo è in realtà una co-regia tra un veneziano doc, Damiano Micheletto, e Pierluca Donin, direttore di Arteven. All'epoca della produzione dello spettacolo, il direttore del Circuito regionale non ha certo bisogno di presentazioni, ma lo stesso non si può affermare per il co-regista, Micheletto che, nel mondo della prosa, non ha ancora una forte riconoscibilità. Il regista veneziano, infatti, nel 2005 è un affermato e apprezzato *metteur en scène* di opere liriche, anche a livello internazionale, ma non nel mondo della prosa. Questa è una scelta in un certo senso azzardata, nonostante la comprovata esperienza di Micheletto nel mondo operistico. Ma forse questo "azzardo" si rileverà una delle scelte più giuste di tutto il Progetto (anche per gli spettacoli futuri): la *Nina*, tutto sommato è una commedia musicale e quindi la scelta di un regista lirico non è del tutto sbagliata. Inoltre, il giovane Micheletto si rivela un regista brillante e per nulla scontato, anche nella messa in scena di opere di prosa, con una spiccata capacità di "fare gruppo". Infatti egli ritornerà come regista (e questa volta da solo) per altre tre produzioni del Progetto, con alcuni degli attori della prima, che hanno avuto l'occasione di entrare ufficialmente nel mondo teatrale grazie a esso.

All'epoca della *Nina*, comunque, Micheletto è un nome poco noto; si è reso necessario accostare il nome del direttore di Arteven per dare veridicità e credibilità allo spettacolo.

Come detto, uno dei punti fondamentali di tutta l'idea progettuale è utiliz-

²⁶Vedi supra par. 1.1.3.

zare manodopera locale: vengono coinvolti il *Nicolao Atelier*²⁷ di Venezia per i costumi, la Decor Pan di Treviso per le scenografie e il vicentino Giuliano Fracasso come consulente musicale.

Durante tutta la sua *tournee* lo spettacolo, che ha toccato i principali teatri della Regione (con una media di permanenza su piazza di due, al massimo tre giorni), ha raccolto il consenso di critici, tecnici del settore e di oltre diecimila spettatori che hanno applaudito e apprezzato. Lo spettacolo debutta il 18 febbraio 2006 al teatro Comunale di Adria.

La “prova generale” si è conclusa, ora inizia la vera sfida.

3.2.2 Gli spettacoli

Dopo il successo, sia a livello di pubblico che di critica, del primo titolo, i soggetti promotori decidono per l'anno successivo di impegnarsi in una nuova produzione *made in Veneto*. È la prima volta in assoluto, a livello produttivo, che tre soggetti di alto profilo professionale realizzano assieme uno spettacolo di un autore veneto. Un fatto che, di certo, non è passato inosservato e ha incuriosito il settore teatrale veneto e una buona parte di pubblico.

Una volta sperimentato il modello, questa “triade” propone, nella stagione 2007/2008, un nuovo spettacolo. A essere portato in scena è Eugenio Ferdinando Palmieri con “*Quando al paese mezzogiorno sona*”, una commedia amara, che narra la storia di una famiglia veneta della provincia che attende un cugino di ritorno dall'America, dove ha fatto fortuna e che vuole ritrovare la serenità e tranquillità del suo paese natale. Ma le dinamiche familiari sono mutate e le tensioni e le gelosie familiari vengono a galla. Certo una commedia meno lieve rispetto al primo spettacolo portato in scena. Con questa scelta produttiva si può individuare la costruzione di una “proposta culturale” per accrescere le conoscenze del pubblico, una funzione che, come visto nel paragrafo 1.2.4, risulta essere parte integrante degli obiettivi dei Teatri Stabili.

Per quanto riguarda la scelta del *team* artistico, anche per questa produzione la regia viene affidata a Micheletto (questa volta da solo), che in quest'opera comincia a portare la propria visione innovatrice sul palcoscenico degli spettacoli del Progetto. Le scene e i costumi sono affidati a un'eccellenza

²⁷(<http://www.nicolao.com>).

del settore, ovvero Ivan Stefanutti, apprezzato regista-scenografo che ha collaborato con i maggiori teatri lirici italiani. La realizzazione materiale degli abiti di scena è curata ancora una volta da Stefano Nicolao con il suo atelier veneziano. Uno dei ruoli principali viene affidato a Giancarlo Previati: forse non proprio un 'nome' riconoscibile dal pubblico generalista, ma uno tra gli attori teatrali veneti più importanti e apprezzati. Il debutto avviene al teatro Goldoni di Venezia, il 9 gennaio 2008. Con questo spettacolo il Progetto acquisisce una definitiva e inarrestabile riconoscibilità.

Per la stagione successiva il protagonista è lo scrittore Giacinto Gallina, da cui si traggono due testi: "*Serenissima*" e "*La base de tutto*". Il risultato è la "*La base de tutto*", una sintesi delle due opere. Nel cast ritroviamo Giancarlo Previati e Alessio Bobbo (anch'egli impegnato l'anno precedente): si sta cominciando a creare una squadra di attori che accettano ben volentieri di essere nuovamente coinvolti nel Progetto. Lo spettacolo debutta il 17 gennaio 2009 al Teatro Sociale di Rovigo.

È anche il primo spettacolo ad uscire in *tournee* dalla regione Veneto. Ha infatti tre date a fine gennaio al Teatro Orazio Bobbio di Trieste. Inoltre, in questa serie di spettacoli si assiste a un relativo aumento della permanenza su piazza, rispetto alle prime due produzioni.

Dopo il testo di Gallina, i produttori decidono di mettere in scena, nella stagione 2009/2010, un dramma di Renato Simoni, uno dei più importanti critici per il Corriere della Sera e, soprattutto, *opinion maker* nella vita culturale e sociale del Veneto. La scelta cade su "*Tramonto*" orchestrato di nuovo da Micheletto e come *leading actor*, ancora una volta, troviamo Previati. In questa produzione si aggiunge un altro soggetto a supporto dello spettacolo, ovvero La Contrada Teatro Stabile di Trieste. Una coproduzione a tre, insieme a un teatro stabile a iniziativa privata e per di più extra-regionale, a testimonianza della graduale importanza che il Progetto sta assumendo nel mondo teatrale. Anche per la *tournee* vengono programmate delle tappe fuori regione: proprio a Trieste, ma anche a Brescia. Il debutto avviene al Teatro Toniolo di Mestre il 3 febbraio 2009.

Già annunciata l'anno precedente, la produzione per la stagione 2010/2011 viene affidata a Giuseppe Emiliani, e vede in scena uno dei capolavori di Gino Rocca, "*Se no i xe mati, no li volemo*". Anche per questa occasione si aggiunge un altro produttore esterno, ovvero il Teatro Carcano di Milano, la cui partecipazione è particolarmente significativa in quanto è, per così

dire, un omaggio al proprio direttore, Giulio Bosetti, che aveva già portato in scena lo spettacolo quando era direttore artistico del Goldoni di Venezia e, purtroppo, scomparso proprio nell'anno di produzione di *Se no i xe mati*. Oltre naturalmente al valore affettivo e simbolico della produzione, si confermano ancora una volta le basi di validità del Progetto: i costumi sono sempre affidati all'Atelier veneziano, le scenografie al Teatro sociale di Rovigo e si ritrovano parecchi attori già protagonisti delle edizioni precedenti, primo fra tutti Previati, ma anche Sandra Mangini e Michele Modesto Casarin. Nella parte del vecchio Momi, che fu già del grande Cesco Baseggio, troviamo un veterano delle scene come Virginio Gazzolo, alla sua "prima esperienza" teatrale con il *vecio parlar*. Con questa produzione si arrivano a mettere in scena ben 51 repliche, con una sempre maggiore permanenza su piazza, come le sette date a Milano. Questa volta lo spettacolo debutta a Verona, al Teatro Nuovo, il 12 gennaio 2011.

La stagione 2011/2012 è, forse, tra le più impegnative in termini di produzione e organizzazione: lo spettacolo totalizza ben 57 repliche, con trasferte fuori regione. La scelta è un testo dell'autore veneziano per eccellenza: Carlo Goldoni, con il "*Il ventaglio*". Adattamento e regia vengono affidati ancora a Damiano Micheletto, figlio d'arte, se si vuole, del Progetto. Con il suo allestimento, tutt'altro che tradizionale e con un gruppo di giovanissimi attori veneti (per lo più alla prima esperienza), la commedia goldoniana viene apprezzata dalla maggior parte del pubblico e riscuote un certo successo anche fuori regione. Con l'ultimo spettacolo di Micheletto il Progetto rende omaggio anche al Padre della Commedia in un modo del tutto originale e innovativo, che solo il regista veneziano poteva portare in scena. Tutti concordano che l'allestimento proposto da lui proposto è l'ultima cosa che ci si aspetta andando a vedere un'opera goldoniana, ma la frizzante regia, l'affiatamento del cast e il sapiente taglio dato dal regista, rendono lo spettacolo scorrevole e divertente.

Durante l'arco di vita del Progetto, tutti i soggetti coinvolti (dai produttori alle maestranze artistiche) hanno saputo articolare un percorso culturale innovativo: dall'allestimento classico della *Nina* (per "accattivare" il più possibile lo spettatore) a quello rivoluzionario del *Ventaglio*, il pubblico veneto ha assistito a un vero e proprio cammino evolutivo, che è poi uno degli scopi principali delle Istituzioni culturali, ovvero far crescere la cultura del pubblico.

Scaduti i diritti d'autore su Gino Rocca, i soggetti promotori possono portare in scena, per l'attuale stagione teatrale in corso (2013/2014), una delle commedie a cui aspiravano da tempo, "*Sior Tita paron*", con il regista Lorenzo Marangoni²⁸ e con una squadra di giovani attori, alcuni appena diplomati alle accademie teatrali venete.

Un'avventura iniziata con tutti i dubbi del caso, ma saputa portare avanti con professionalità e rigore amministrativo, con scelte manageriali e artistiche mirate per ogni spettacolo e che poi sono state ripagate dall'apprezzamento dei critici e, soprattutto, del pubblico. Ormai in molti si aspettano nel cartellone teatrale della propria città la "nuova produzione" dello Stabile, insieme con Teatri S.p.A. e la collaborazione del Circuito teatrale regionale. Un modo per produrre teatro a costi contenuti, ma di alta qualità artistica e culturale, puntando il più possibile sui talenti veneti.

3.3 La coproduzione degli spettacoli

La produzione teatrale, come visto, è un'operazione complessa che richiede il coinvolgimento di più aspetti: artistici, tecnico-organizzativi ed economico-finanziari. Non vi è quasi mai la certezza di un ritorno economico che compensi i costi di produzione, al punto che lo Stato interviene finanziariamente per permettere alle istituzioni teatrali di realizzare la loro attività. Ma nella realtà dei fatti, a volte, nemmeno i contributi pubblici bastano a coprire i costi di produzione. Si è sviluppato, di recente anche in Italia, un sistema di *coproduzione*, ovvero un accordo finalizzato alla realizzazione di un progetto fra due o più soggetti, i quali concorrono finanziariamente e organizzativamente con apporti diversi, condividendo i rischi, sia nei costi che nei ricavi²⁹.

Ed è proprio il modello produttivo a cui fa riferimento il Progetto, ovvero un contratto di *coproduzione* tra alcuni dei soggetti promotori. Le coproduzioni, secondo Argano, possono essere definite come accordi produttivi complessi, nei quali due o più soggetti realizzano un progetto, partecipando con risorse finanziarie, umane (artistiche e tecniche), mezzi e servizi, *know-how* organizzativo, condividendo i rischi dell'operazione ed ottenendone vantaggi diretti (ad esempio ritorno economico) e indiretti (marchio, ritorni pubblici-

²⁸ Vincitore del Premio Off 2012 e già assistente di regia con Micheletto per *Il Ventaglio*.

²⁹ (<http://www.lucioargano.it>) Lucidi Coproduzione.

tari ecc.)³⁰. Questa modalità di produzione risulta essere una via necessaria per realizzare determinati eventi, a causa della sempre maggiore scarsità di risorse. I vantaggi che ne derivano sono evidenti, sia sul piano artistico, sia su quello economico: la possibilità di realizzare eventi di rilevante impegno e budget, frazionamento dei rischi, anche in base alla ripartizione dei costi, disponibilità di maggiori spazi per la rappresentazione e lo sfruttamento del progetto, oltre alla possibilità di disporre di *know how* e servizi altamente specialistici³¹.

In alcuni casi, la coproduzione rappresenta la conferma di alleanze di mercato: agli “scambi” di produzioni si sostituiscono patti più stretti, con la condivisione a monte dei costi e di precise garanzie distributive³². Ed è esattamente quello che accade per il Progetto: tre soggetti forti nel territorio regionale uniscono le proprie risorse e il proprio *know how* per la realizzazione di spettacoli che un singolo soggetto, da solo, non avrebbe potuto portare a termine.

La normativa italiana detta i parametri necessari per accedere ai contributi, individuando quali spettacoli siano da considerarsi coproduzioni; nello specifico, come da *D.M. 21 dicembre 2005*:

Sono considerati spettacoli in coproduzione quelli che prevedono apporti artistici, tecnici, organizzativi e finanziari dei soggetti partecipanti, anche di Paesi dell’Unione europea, motivati da un’adeguata relazione dei rispettivi direttori artistici; la Commissione esprime il parere sulla sussistenza dei presupposti artistici e le recite sono valutate nei limiti dei rispettivi apporti ai costi di produzione. La coproduzione deve presupporre formale accordo fra i soggetti produttori con la chiara indicazione dei rispettivi apporti finanziari.

La norma conferma, quindi, i presupposti per l’accordo di coproduzione, come un’unione di esperienze e risorse. Continua il decreto:

Il contributo è assegnato sulla base della validità organizzativa e imprenditoriale, nonché della qualità culturale delle iniziative, natura professionale delle attività realizzate, rispetto dei contratti collettivi nazionali di lavoro della categoria ed impiego per ogni spettacolo di un minimo di sei elementi tra artistici e tecnici, riducibili a quattro con motivata richiesta da sottoporre alla Commissione.

Da notare come il decreto, nell’individuare i criteri per l’assegnazione del contributo, ponga per prima la componente “organizzativa e imprenditoria-

³⁰ ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo* pag. 160.

³¹ Ivi

³² GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 244.

le“ rispetto alla componente culturale e artistica.

Ai fini di questa analisi è da sottolineare proprio questo punto: come il Progetto si regga, oltre che sull’indubbia validità culturale, su un’iniziativa organizzativa e imprenditoriale forte. Tre soggetti, di indiscussa professionalità teatrale, contribuiscono, ognuno con le proprie esperienze sul territorio, a creare un unico soggetto produttivo/distributivo per la realizzazione di uno spettacolo, poi sfociato in un Progetto più complesso, che prevede la produzione di uno spettacolo del repertorio veneto del Novecento per ciascuna stagione teatrale.

Nello schema 3.1, Argano mette a confronto la produzione di un singolo soggetto e la coproduzione: come si evince dalla tabella, le fasi di costruzione di uno spettacolo sono pressoché simili, con la grande differenza che nella coproduzione i soggetti promotori possono essere molteplici. Occorre stabilire un responsabile di supervisione del progetto che coordini tutte le varie fasi dello spettacolo.

<i>Fasi del progetto</i>	<i>Fasi della coproduzione</i>
Ideazione <ul style="list-style-type: none"> • Redazione progetto artistico • Sviluppo nel contesto organizzativo • Primi contatti e verifiche operative 	Analisi <ul style="list-style-type: none"> • Formulazione idea coproduttiva • Riflessione sui possibili partners • Primi contatti interlocutori
Pianificazione <ul style="list-style-type: none"> • Costruzione dossier informativo • Programmazione • Pianificazione operativa (azioni, tempi, risorse) • Pianificazione economico-finanziaria • Azioni di controllo 	Montaggio <ul style="list-style-type: none"> • Piano di produzione • Piano di sfruttamento/Mktg plan • Costruzione budget di coproduzione • Ricerca partners coproduttivi • Accordi di massima • Definizione produttore esecutivo • Impostazione sistemi di rendicontazione amministrativa • Impostazione sistemi di controllo
Esecuzione <ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione del progetto 	Attuazione <ul style="list-style-type: none"> • Negoziazione e stesura accordo • Costituzione di società/strutture o delega altri organismi • Conferimenti • Controllo
Completamento <ul style="list-style-type: none"> • Chiusura del progetto • Rendicontazione • Verifica e valutazione dei risultati 	Chiusura <ul style="list-style-type: none"> • Rendicontazione ai partners • Valutazione dei risultati

Tabella 3.1: Le fasi della coproduzione. Fonte: Lucidi Coproduzione, Argano

Alcuni studi individuano due diverse tipologie di coproduzioni sia che si operi a livello internazionale che nazionale. La prima tipologia è la “collaborazione alla produzione”, dove un’istituzione (spesso un festival), condividendo il progetto di spettacolo di una compagnia e ritenendo che risponda alle proprie finalità istituzionali e ai propri programmi, decide di sostenere il progetto con un contributo destinato alla copertura di una parte dei costi di produzione e la concessione di spazi e servizi.

Nell’altra tipologia, ovvero “la coproduzione propriamente detta”, due imprese di produzione concordano di realizzare assieme uno spettacolo: valutano forze, professionalità, attrezzature, strutture, mezzi finanziari che ciascuna può investire nell’operazione e ne impostano la realizzazione, dividendosi compiti e oneri, sulla base di un progetto artistico e organizzativo comune. Queste due tipologie comportano pratiche organizzative diverse, ma entrambe si fondano su precisi presupposti:

culturali: i partner devono avere una unità di intenti di fondo tale da poter motivare la scelta di percorrere una strada comune, pur in presenza di diversità anche sostanziali;

artistici: legati alla stima reciproca e alla possibile reciproca crescita;

organizzativi: fondati sull’ottimizzazione che l’integrazione di mezzi e competenze può determinare;

economici: basati non solo sulla maggiore disponibilità di risorse, ma sul principio di reciproca convenienza³³.

In assenza di questi presupposti, intraprendere la strada della coproduzione non ha senso.

Di certo, queste motivazioni non sono mancate allo Stabile del Veneto, Teatri SpA e Arteven, che insieme hanno condiviso e realizzato un’idea. Per farlo, hanno messo a disposizione le proprie risorse (economiche e non), le loro esperienze e professionalità, a servizio di un’idea culturale.

Gli spettacoli oggetto di questa tesi richiedono un significativo sforzo produttivo: uno tra gli scogli maggiori è indubbiamente l’elevato numero di attori in scena che, nonostante tagli e rivisitazioni del testo, arrivano mediamente a una decina di persone.

³³GALLINA, *Organizzare teatro* pag. 241.

Condividere l'onere finanziario tra più soggetti ha garantito la buona riuscita, sia artistica che economica, degli spettacoli, che hanno avuto, inoltre, il patrocinio della Regione e il finanziamento pubblico.

Come in un qualsiasi progetto comune, anche tra queste tre istituzioni vi è un accordo scritto, in cui si stabiliscono:

- scelta del testo;
- individuazione dell'*equipe* artistica e degli attori;
- luogo della produzione e sedi di lavoro;
- calendario della produzione;
- bilancio di previsione;
- luogo e data del debutto;
- oneri finanziari messi a disposizione da ciascun partecipante a copertura del preventivo di costi;
- individuazione del produttore esecutivo;
- calendario di massima degli spettacoli e minimo di repliche da raggiungere;
- gestione pubblicitaria dei loghi dei produttori nel materiale pubblicitario e promozionale degli spettacoli;
- scelta del distributore.

Per la prima opera del Progetto (la *Nina*) Arteven è produttore insieme agli altri due soggetti coinvolti; dall'allestimento successivo in poi svolge il ruolo di distributore e non più di coproduttore, poiché la normativa attuale (come recita il *DM 12 Novembre 2007*) non prevede che i soggetti distributori possano svolgere anche funzioni produttive.

Se il Circuito è il distributore, a Teatri SpA spetta il compito di "produttore esecutivo" (tranne che per la produzione attualmente in corso); quindi, tutto quello che concerne la scritturazione degli attori, i rapporti con gli enti previdenziali e la gestione amministrativa degli spettacoli (rapporti con i fornitori, contratti artistici e tecnici, ecc.) passa attraverso la società trevigiana. Quanto detto emerge anche dall'accordo di coproduzione siglato dai vari partner:

L'intera produzione sarà amministrata e gestita da Teatri S.p.A., ivi compresi le strutture artistiche e tecniche fermo restando il previo accordo tra le parti. La compagnia sarà scritturata per l'intero periodo, sia delle prove che della tournée, da Teatri S.p.A.. Conseguentemente la società intratterrà diretti rapporti con tutti gli enti previdenziali³⁴.

Dall'estratto contrattuale emerge anche un altro punto: la società mette a disposizione la propria sala prove e il teatro. In un'ottica di controllo dei costi, avere già assicurata una sala prove per gli attori, senza la necessità di cercarla e magari affittarla, si traduce positivamente sul budget. Inoltre, da quanto riscontrato con le interviste ad Angelo Tabaro - presidente dello Stabile - e Gianfranco Gagliardi - amministratore unico di Teatri e Umanesimo Latino SpA - eseguire le prove a Treviso è decisamente conveniente anche per lo stesso Stabile. Il Teatro Regionale, già impegnato nella propria produzione principale, deve avere un'altra sede operativa per gli spettacoli del Progetto: ciò gli permette di occuparsi delle due produzioni contemporaneamente.

Si può notare come inizino a delinearli i compiti per ciascun soggetto. Rimane da definire il ruolo dello Stabile, che è essenzialmente quello di finanziare e mettere a disposizione il proprio personale e la propria esperienza. Gli altri produttori, che si aggiungono variano per ogni spettacolo, portano anch'essi risorse artistiche e tecniche, oltre al contributo finanziario.

Da segnalare, inoltre, come sia esplicitato nell'accordo che Teatri S.p.A. rinuncia a fare la domanda di contributo ministeriale, mentre gli altri soggetti in percentuali diverse ricorrono all'intervento statale. I produttori presentano al Ministero, infatti, un progetto artistico che riassume in sé tutte le caratteristiche descritte finora. La condivisione dell'idea culturale si evince anche nella lettera indirizzata al Mibac:

[...] Se non vi fosse la condivisione del progetto, si tratterebbe di uno spettacolo come tanti, mentre è importante acquisire la consapevolezza che, attraverso il teatro veneto si opera su qualcosa di intimo per la Regione e di necessario per ribadire il valore del nostro teatro³⁵.

3.3.1 La costruzione del budget

Come per ogni progetto di spettacolo, la stesura del budget è un momento fondamentale per la buona riuscita dello stesso. Il documento economico

³⁴Estratto da un facsimile della contrattualistica usata per la produzione degli spettacoli.

³⁵Estratto da Allegato lettera Ministeriale per *Se no i xe mati, no li volemo*

previsionale deve essere approvato da tutti i soggetti partecipanti, che alla fine condividono anche il consuntivo di costi e ricavi.

La dottrina identifica il budget come “lo strumento che definisce i costi e i ricavi connessi all’evento, consentendo di prevedere in modo dettagliato le risorse economiche occorrenti per la realizzazione del progetto³⁶”.

Per la sua redazione, oltre all’indispensabile riferimento ai documenti relativi alla programmazione e alla pianificazione di azioni, tempi e risorse, è utile attenersi ad alcuni *principi di formulazione*, quali:

principio della chiarezza: il budget deve essere chiaro, leggibile e possibilmente analitico. Il risultato deve essere un documento leggibile e comprensibile non solo al *team* di progetto, ma a tutti gli interlocutori esterni;

principio dell’oculatezza: bisogna calcolare i costi su dati realistici, basati il più possibile su fatti certi e sull’identificazione delle fonti di fornitura di materiali e prestazione dei servizi;

principio della prudenza: occorre stimare il budget in modo cauto, tenendo conto che non vi è un riscontro certo o che può essere legato a variabili operative incerte;

principio dell’operatività: un buon budget deve avere ragionevoli margini operativi, in modo da ottemperare in corso d’opera agli aggiustamenti necessari;

principio del collegamento finanziario: nessun budget di previsione economica può prescindere dalla stretta relazione ed interdipendenza con il piano di tesoreria e viceversa;

principio di responsabilità: ogni settore di spesa ha il suo responsabile³⁷.

In una produzione teatrale si possono incontrare essenzialmente due tipi di costi: *diretti* e *indiretti*. I primi sono originati unicamente dalla messa in opera dello spettacolo come, ad esempio, il costo della scenografia; i secondi derivano dal funzionamento e dall’attività della struttura organizzatrice dell’evento. Questi non sono riferiti al progetto o allo spettacolo, ma si originano indipendentemente, come ad esempio quelli legati al funzionamento

³⁶ ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo* pag. 83.

³⁷ Ivi pag. 83 e 84.

degli uffici operativi. A loro volta, questi costi diretti e indiretti si dividono in: *fissi*, valori che rimangono stabili a prescindere dal volume dell'attività, e *variabili*. Essi incrementano o decrementano proporzionalmente con l'attività. Alcuni esempi di costi fissi possono essere quelli per l'allestimento; esempi di variabili: i costi vivi della *tournee*, montaggi/smontaggi e facchinaggi³⁸.

Per gli spettacoli del Progetto, ogni budget è stato redatto in maniera specifica e unica, in modo che si adattasse perfettamente alla produzione. Ogni creativo può portare idee artistiche diverse per l'allestimento dello spettacolo, che si traducono in costi maggiori o minori per i produttori.

Uno dei punti di forza è, senz'altro, il fatto che è stato concepito un solo budget, costruito di comune accordo con i produttori coinvolti, in cui ogni soggetto mette a disposizione le proprie risorse e competenze. Si è creata un'unica filiera produttiva con risorse, il più possibile, a costo zero, in quanto viene utilizzata molta forza lavoro locale, che permette, in una certa misura, di contenere le spese, uno dei vantaggi fondamentali della coproduzione. Questo è fattibile, come detto, grazie all'impiego di maestranze venete. Come fa notare Gagliardi, ingaggiare un attore veneto è, oltre alla valorizzazione di artisti nostrani, un vantaggio economico nel senso che, tranne in alcuni casi, molti attori 'tornano a casa dopo lo spettacolo'. Le spese di alloggio, quindi, si riducono al minimo indispensabile, così come quelle di trasporto, essendo circoscritte essenzialmente al territorio regionale.

Un altro fattore che ha permesso di ridurre il budget è l'assenza della struttura organizzativa specifica per lo spettacolo. Molti progetti prevedono il coinvolgimento di più soggetti, come un festival o una rassegna; per assicurare il miglior svolgimento possibile, spesso viene creata un'associazione *ad hoc*. Anche se l'organizzazione finisce la sua vita con la conclusione dell'evento, essa rappresenta un costo fisso indiretto da calcolare nel budget.

Per gli spettacoli del Progetto, invece, la struttura organizzativa è già esistente ed è composta dagli uffici operativi dei tre soggetti promotori. Un costo fisso praticamente già ammortizzato, in quanto le sedi e il personale vengono impiegati nella normale operatività degli enti in questione, quindi non è strettamente legato alla vita del Progetto. Dettagli che incidono su qualsiasi preventivo, ma nel caso in oggetto lo riducono al minimo

³⁸ ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo* pag. 85.

indispensabile.

3.3.2 Il budget previsionale

I documenti economici dei ‘titoli’ del Progetto sono stati redatti seguendo le regole enunciate nel paragrafo precedente. I preventivi calcolano sia i costi per l’allestimento³⁹ degli spettacoli, sia quelli per la loro circuitazione. La distribuzione del ‘prodotto finale’ spetta ad Arteven, che impiega risorse e mezzi a disposizione della sua rete, consentendo, in una certa misura, di contenere i costi. L’associazione assicura agli enti, all’interno del proprio circuito, le *pièces* teatrali al minor prezzo possibile, essendone uno dei promotori. Sempre il distributore regionale garantisce ai suoi soci una serie di servizi, ad esempio il montaggio e lo smontaggio delle scene, per tutti quegli enti che non dispongono di *service* propri; questo ha garantito una circuitazione capillare all’interno del territorio.

Come per ogni progetto di spettacolo, la voce più consistente del budget risulta essere quella relativa ai *costi artistici*: i salari per le prove e la *tourné* degli attori e di tutta l’*équipe* occupano più della metà del preventivo complessivo. La restante parte è destinata ai *costi tecnici*, ovvero tutti quelli necessari sia per l’allestimento (montaggio scene, noleggio materiale vario ecc.), sia per la distribuzione (facchini, tecnici per montaggi/smontaggi, trasporti ecc.).

Nella sezione *ricavi*, invece, vengono già calcolati gli investimenti fatti dai produttori, ovvero dallo Stabile e da Teatri SpA, più un terzo ed eventuale ente finanziatore. Generalmente, oltre la metà di questa voce viene coperta dallo Stabile stesso, attraverso i finanziamenti ministeriali e la copertura bancaria di Cassamarca. La collaborazione di produttori terzi, invece, è uno degli aspetti di forza del Progetto; nel corso degli anni questa ‘coproduzione’ ha saputo aprire e accogliere anche altre Istituzioni del Nord Italia e ha così garantito più risorse economico-finanziarie e tecniche, oltre che la conferma della validità dell’idea progettuale stessa. In aggiunta agli investimenti iniziali sono calcolati, nella voce ricavi, le vendite dirette degli spettacoli ed eventuali ulteriori entrate.

Obiettivo del budget previsionale è il *pareggio di bilancio*: tutti i budget del Progetto sono stati redatti in modo che costi e ricavi si equivalessero.

³⁹Vedi supra par. 1.3.4.

Questa modalità è in linea con i principi statutarî degli enti partecipanti: si ricorda, infatti, che i soggetti promotori sono istituzioni *no profit* e, quindi, il loro obiettivo non è ottenere un ricavo. Inoltre, nel mondo della prosa, è più plausibile arrivare al pareggio, che stimare a preventivo un guadagno netto dato dalla vendita. Forse solo le ‘grandi produzioni’, che vantano *star* nel loro cast e mettono in scena titoli ben conosciuti, possono preventivare un risultato ottimistico, ovvero concludere la *tournee* in attivo.

Nettamente diversa è la situazione del Progetto, a cui mancano i presupposti per auspicare di superare il pareggio, date le scelte tecniche e artistiche effettuate; ciononostante, alcune produzioni sono riuscite a chiudere in parità. Una piccola vittoria e una conferma, per i produttori, che i loro sforzi hanno avuto un buon riscontro da parte del pubblico e delle Istituzioni locali.

Nella tabella che segue si elencano le principali voci di costi e ricavi, come modello di riferimento per tutti i titoli portati in scena, distinguendo tra allestimento, distribuzione ed entrate.

<i>Voci di costo per produzione</i>	<i>Costo per tournée per n° recite</i>	<i>Ricavi</i>
attori	attori	produttori
regista	tecnici	vendita recite
costumista	trasferte	distributore
scenografo	illuminotecnica e fonica	altre entrate
disegnatore luci	trasporti	regione veneto per dvd
tecnici	montaggio e smontaggio	totale ricavi
scene	facchinaggio	
costumi	vigili fuoco	
trucco e parrucco	viaggi	
sala prove	varie ed eventuali	
illuminotecnica e luci	totale	
trasporti		
montaggio		
pubblicità		
viaggi		
varie ed eventuali		
totale parziale		

Tabella 3.2: Modello di budget previsionale

3.4 Le peculiarità del Progetto

Le coproduzioni si rendono necessarie per portare a termine progetti che, altrimenti, non verrebbero realizzati. Tra i motivi principali, che spingono più realtà a collaborare tra loro, vi è la scarsa reperibilità di risorse economiche e finanziarie. Un altro dei punti cardine della coproduzione in oggetto è che, grazie alla collaborazione e unione di più soggetti, alcuni autori vengono nuovamente valorizzati e portati in scena.

Tutti questi elementi rendono unico il percorso, di certo sperimentale e nuovo nel mercato teatrale italiano.

Si approfondiscono ora alcune caratteristiche del Progetto, già accennate nei paragrafi precedenti.

3.4.1 Un marchio di qualità

La riconoscibilità dello spettacolo è uno degli elementi fondamentali per assicurare la vendita ai teatri e per guidare lo spettatore nella scelta attraverso le infinite possibilità offerte dal mercato del tempo libero. Scrivere attori e registi famosi costituisce un vantaggio strategico per la promozione e l'ufficio stampa.

Ma quali sono gli elementi di riconoscibilità del Progetto? I “grandi nomi” sono praticamente assenti, i testi e gli autori non sono tra i più conosciuti dal grande pubblico, anche se i circuiti amatoriali li hanno capillarmente offerti sul territorio. Eppure il Progetto ha riscosso un buon successo tra i critici e, soprattutto, tra il pubblico. Questo è stato reso possibile dall'indiscussa qualità artistica raggiunta negli spettacoli, grazie alle eccellenze che vi partecipano. Da quanto emerso nel par. 3.2.1, i tre soggetti promotori non hanno intrapreso questa strada per caso. È il risultato di analisi culturali e manageriali accurate e mirate a capire i gusti e le necessità dello spettatore. Inoltre, sin dall'inizio, i soggetti puntano alla soddisfazione di due interlocutori: le Istituzioni (che danno anch'esse il loro contributo) e il pubblico, la cui crescita culturale è uno degli obiettivi primari di tutte le istituzioni culturali. Se uno di questi due interlocutori viene meno, fallisce anche il Progetto stesso. Si può affermare che i soggetti coinvolti hanno mirato a soddisfare una domanda che, fino a quel momento, non aveva un'offerta professionale vera e propria.

Non essendoci ‘nomi’ famosi su cui puntare, qual è l'elemento di riconoscibi-

lità per le Istituzioni e per il pubblico? A parere di chi scrive, esso va cercato nella *joint venture* di tre eccellenze territoriali. Questi tre soggetti hanno creato virtualmente, in quanto non esiste nella realtà, un ‘marchio’ produttivo/distributivo, che ha prodotto fiducia negli enti locali e negli spettatori su quanto offerto dal Progetto.

Come visto nel par. 1.1.3, anche il produttore può risultare un elemento riconoscibile dal pubblico. Ed è proprio questo il caso: prendendo come esempio il primo spettacolo messo in scena, quando non vi era la consapevolezza dell’unitarietà del Progetto, si può dire che il “marchio” involontario creato da Stabile, Teatri SpA e Arteven, è stato una garanzia per lo spettacolo. Come già ribadito, per la *Nina* il Direttore del Circuito ha dovuto affiancare il proprio nome a quello del regista, praticamente esordiente nel mondo della prosa. Vi erano poche garanzie per la vendita dello spettacolo, se si fosse dovuto contare solo sui ‘nomi’ coinvolti; quello che ha convinto i teatri (e successivamente il pubblico) sulla validità culturale e artistica della produzione è stato il coinvolgimento di tre fra i maggiori enti teatrali della Regione.

Molte produzioni creano un proprio *brand*, in modo da essere facilmente riconoscibili sul mercato⁴⁰; nel caso in oggetto non si può affermare che si sia elaborato legalmente un marchio, in quanto i tre soggetti restano distinti, sia giuridicamente che finanziariamente: senza questa unione, però, il Progetto avrebbe incontrato più difficoltà ad affermarsi.

Nel corso degli anni il Progetto comincia ad acquisire una certa visibilità e riconoscibilità, tanto da coinvolgere altri produttori del Nord Italia e a portare gli spettacoli di autori, ingiustamente passati in secondo piano, al di fuori dei confini regionali, riscontrando apprezzamenti anche dal pubblico “non veneto”; un po’ come facevano le compagnie di Baseggio e Micheluzzi ai tempi d’oro.

3.4.2 Un percorso costruito nel tempo

Un’altra delle caratteristiche del Progetto è, senz’altro, la graduale complessità raggiunta dagli spettacoli, di produzione in produzione. C’è da ribadire che ogni regista porta il proprio contributo e la propria visione artistica e, in questo, i produttori sono stati maestri nell’affidare ogni spettacolo al

⁴⁰Vedi supra par. 1.1.3

regista che ritenevano più opportuno e idoneo. Di certo i primi allestimenti sono risultati più classici e tradizionali per non disorientare il pubblico (che era abituato al taglio dato dalle compagnie amatoriali), ma successivamente sono via via diventati sempre più contemporanei, grazie in particolare a un regista che si è spinto oltre, dando il proprio tocco personale alle produzioni. Si è costruito un percorso culturale che ha coinvolto per primi gli spettatori (che hanno avuto modo di constatare cosa può diventare un Palmieri in mano a dei professionisti), ma non sono da escludere da questo coinvolgimento gli stessi operatori di settore.

Il Progetto ha dato l'occasione a molti giovani di "debuttare" o di affermarsi nel mondo professionale; si è rinnovato, quindi, il parco di attori che da tempo gli operatori teatrali del Veneto auspicavano. Uno dei tanti scopi del Progetto è quello di dare a giovani talenti veneti la possibilità di esibirsi sui palcoscenici dei maggiori teatri regionali. Infatti, i produttori affermano che si è creata una buona fucina di attori nostrani, che ha avuto così l'occasione di affrontare subito una sfida professionale di alto livello artistico. Un gruppo di persone che ha rinnovato di anno in anno la propria partecipazione al Progetto, con entusiasmo e passione. Molti attori, infatti, si possono ritrovare in più spettacoli nel corso degli anni.

Oltre a un buon numero di attori, un regista sembra essersi affermato non solo a livello regionale ma anche nazionale. Damiano Micheletto, il regista anticonformista di opere liriche, è ora impegnato in una serie di produzioni per i più prestigiosi teatri nazionali. È il regista che ha curato la maggior parte degli allestimenti degli spettacoli del Progetto e, in particolare con *Il Ventaglio*, ha conquistato anche il pubblico di Milano e Torino.

Per l'attuale stagione dello Stabile del Veneto, cura la regia della produzione principale del teatro pubblico, con la sua interpretazione dell' "*L'ispettore generale*" di Gogol (in cui dirige alcuni attori che hanno partecipato al Progetto), mentre per la prossima stagione sarà impegnato con il Piccolo di Milano. Sicuramente, senza gli anni dedicati al Progetto, due Istituzioni di questo livello (nel mondo della prosa) forse non avrebbero scelto Micheletto come regista delle proprie rispettive produzioni di punta.

Un'occasione, quindi, per molti artisti e maestranze del settore per affermarsi, o confermarsi, come indiscussi professionisti sulle scene teatrali.

Nella appendice A vengono esposti in modo dettagliato i dati artistici relativi agli spettacoli finora prodotti.

3.4.3 Il limite territoriale

Uno dei limiti del Progetto è sicuramente la sua territorialità. Tranne alcune eccezioni, gli spettacoli hanno circuitato all'interno della Regione e in linea di massima non sono usciti dalla zona del Triveneto. Ciò è stato reso possibile anche in virtù di una scelta produttiva e artistica, che ha omologato il dialetto strettamente locale di ogni singola opera in una "lingua veneta" comunitaria, comprensibile da Venezia a Belluno e da Verona a Trieste.

Il successo regionale, però, non è un demerito visto che una *tournée* su scala nazionale non era negli obiettivi iniziali dei soggetti promotori; essi hanno costruito il budget e calcolato tutto fino al minimo dettaglio per un percorso preciso e ragionato, che aveva un obiettivo specifico, ovvero valorizzare un patrimonio culturale regionale per un pubblico regionale. Pensare, ad esempio, di estendere la *tournée* anche nel Sud Italia sarebbe alquanto utopistico, data la situazione generale del mercato teatrale italiano; questo, infatti, richiederebbe un impiego di risorse economico-finanziarie, attualmente reperibili con difficoltà. Per di più, un Palmieri su un palco di Roma non avrebbe la stessa presa sul pubblico rispetto a quello di Venezia. Ben coscienti di questi "limiti", le tre Istituzioni principali hanno perseguito i propri obiettivi, riuscendo a costruire una proposta culturale, che ha coinvolto un numero sempre maggiore di soggetti arricchendo gli spettacoli. Senza questa *trade union*, difficilmente il pubblico veneto avrebbe potuto partecipare alla costruzione di questo Progetto.

La territorialità, causa principale della scomparsa degli autori più volte citati dalle scene professionistiche del teatro veneto, è stata invece sfruttata positivamente dall'esperienza in esame.

Prima del Progetto, era poco probabile la possibilità di ottenere la collaborazione di attori o registi di richiamo. Difficilmente una *star* accetta l'ingaggio solo per una quarantina/cinquantina di repliche. Il fatto, poi, che gli autori regionali fossero quasi esclusivamente nei repertori amatoriali li rendeva poco appetibili alle Istituzioni di produzione regionale. Infatti, esse non avrebbero potuto garantire una distribuzione su tutto il territorio nazionale e avrebbero dovuto ridurre le repliche al solo Veneto. Col passare del tempo gli enti ufficiali hanno abbandonato definitivamente una parte del patrimonio teatrale regionale, puntando ad altri obiettivi artistici, culturali ed economici.

Con questa coproduzione, invece, i professionisti del settore affiancano alle

proprie produzioni, che comprendono anche autori internazionali, spettacoli di autori che ritrovano un posto d'onore per tutto il pubblico veneto, da quello delle “grandi città” a quello di provincia.

Conclusioni

Nel corso della trattazione si è cercato di evidenziare come un'iniziativa culturale regionale abbia innescato meccanismi produttivi e artistici che non si vedevano, almeno in Veneto, da una sessantina d'anni. L'unione di forze, esperienze e professionalità di alcune Istituzioni del territorio si può definire un evento importante e degno di nota. È una delle motivazioni che mi hanno spinto, inizialmente, a farne l'oggetto della tesi, per confermare e ribadire la validità di questa esperienza. Dell'importanza culturale del Progetto sono consapevoli, naturalmente, i soggetti stessi. Numerose le iniziative che riassumono tutti gli sforzi artistici e produttivi intrapresi dallo Stabile, Teatri S.p.A. e Arteven: si ricorda la ripubblicazione, in collaborazione con Marsilio Editori, di alcuni dei testi degli autori citati. Inoltre, la pubblicazione di un cofanetto di DVD degli spettacoli conferma la cognizione degli *stakeholders* dell'unitarietà e validità del Progetto, da lasciare in eredità alle generazioni future.

Se, come affermano alcuni autori⁴¹, il teatro è un diritto garantito dal servizio pubblico, il caso oggetto di studio rientra pienamente in questa casistica. Un'idea progettuale di questa natura difficilmente sarebbe stata realizzabile senza le modalità spiegate nel corso della trattazione. Non si tratta di un prodotto commerciabile su larga scala; quindi, affinché possa trovare anch'esso un posto specifico all'interno del mercato, si è resa necessaria la condivisione di idee e risorse. Se sia questa la strada migliore o l'unica percorribile, non spetta a questo elaborato stabilirlo. Di certo, si è realizzato un perfetto connubio tra modelli manageriali ed esigenze culturali e artistiche. Una strada aperta, magari, per altri progetti futuri.

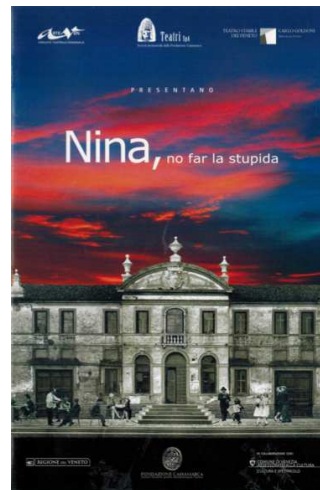
⁴¹SCIARELLI, *La gestione del teatro* pag. 73.

Appendice A

Locandine spettacoli

Nina, no far la stupida

Anno di produzione	2005/2006
Autore	Arturo Rossato e Gian Capo
Regia	Pierluca Donin e Damiano Micheletto
Scene	Antonio Panzuto
Costumi	Giovanna Fiorentini
Consulente alla parte musicale	Giuliano Fracasso
Luci	Paolo Rodighero
Costruzione scene	Decor Pan - Treviso
Atelier	Nicolao Atelier - Venezia
Cast	Luca Altavilla, Paola Brolati, Armando Carrara, Titino Carrara, Michele Modesto Casarin, Dalies Donato, Guido Laurjani, Luca Mascia, Marco Mengoni, Michela Ottolini, Andrea Penacchi, Laura Pigozzo, Simone Toffanin
Musiche in scena	Moreno Castagna, Luca Dall'amico e Giuliano Fracasso
Città	Adria, Camponogara, Chioggia, Cittadella, Mestre, Montegrotto Terme, Montecchio Maggiore, Noventa Vicentina, Padova, Pieve di Soligo, Rovigo, San Giovanni Lupatoto, Scorzè, Thiene, Treviso, Venezia, Vicenza, Vittorio Veneto
Totale recite	30



Quando al paese mezzogiorno sona

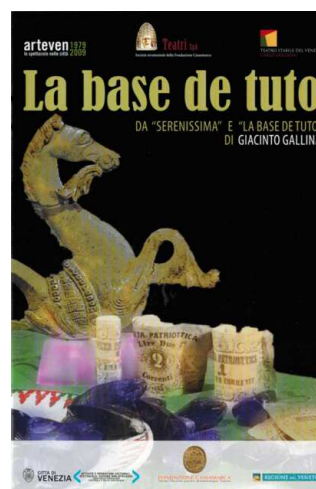
Anno di produzione	2007/2008
Autore	Eugenio Ferdinando Palmieri
Regia	Damiano Micheletto
Scene	Ivan Stefanutti
Costumi	Ivan Stefanutti
Luci	Paolo Rodighero
Costruzione scene	Teatro Sociale - Rovigo
Atelier	Nicolao Atelier - Venezia



Cast	Giancarlo Previati, Raffaella Boscolo, Silvia Nanni, Michele Modesto Casarin, Luca Mascia, Massimo Somaglino, Lucia Schierano, Alessio Bobbo, Andrea Pennacchi, Nicoletta Maragno, Pierluca Donin
Città	Asole, Belluno, Camponogara, Castelfranco Veneto, Chioggia, Gorizia, Mestre, Montecchio Maggiore, Montegrotto Terme, Noventa Vicentina, Padova, Pieve di Soligo, Piove di Sacco, Rovigo, San Giovanni Lupatoto, San Stino di Livenza, Scorzè, Thiene, Treviso, Venezia
Totale recite	38

La base de tuto

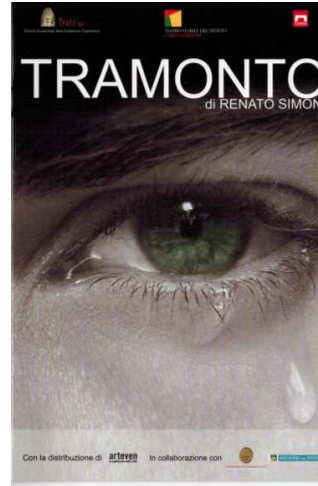
Anno di produzione	2008/2009
Autore	Giacinto Gallina
Adattamento e regia	Stefano Pagin
Costumi	Stefano Nicolao
Luci	Andrea Patron e Andrea Violato
Costruzione scene	Teatro Sociale - Rovigo
Atelier	Nicolao Atelier - Venezia



Cast	Michela Marini, Stefano Felicioli, Massimo Somaglino, Silvia Piovan, Dennis Marin, Giancarlo Previati, Alessio Bobbo, Nicoletta Maragno
Città	Belluno, Camponogara, Cavarzere, Chioggia, Cittadella, Jesolo, Mestre, Mirano, Montecchio Maggiore, Montegrotto, Noventa Vicentina, Oderzo, Padova, Pieve di Soligo, Piove di Sacco, Rovigo, San Giovanni Lupatoto, Scorzè, Thiene, Treviso, Trieste , Venezia, Vicenza, Vittorio Veneto
Totale recite	43

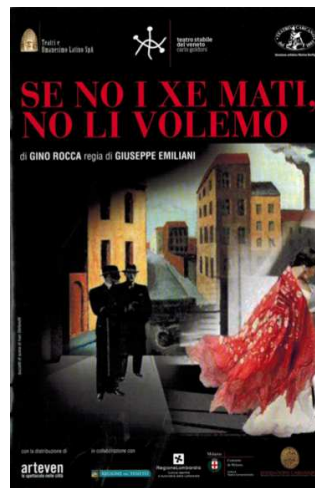
Tramonto

Anno di produzione	2009/2010
Autore	Renato Simoni
Regia	Damiano Micheletto
Terzo produttore	La contrada Teatro Stabile di Trieste
Scene e costumi	Paolo Fantin
Luci	Andrea Patron e Andrea Violato
Costruzione scene	Teatro Sociale - Rovigo
Atelier	Nicolao Atelier - Venezia
Cast	Giancarlo Previati, Dorotea Aslanidis, Nicoletta Margagno, Massimiliano Somaglino, Lino Spadaro, Pino Costalunga, Michele Modesto Casarin, Maria Grazia Plos, Andrea Pennacchi, Eleonora Bolla
Città	Arzignano, Belluno, Brescia , Camponogara, Castelfranco Veneto, Cavarzere, Chioggia, Lendinara, Mestre, Mira, Montegrotto Terme, Noventa Vicentina, Padova, Pieve di Soligo, Piove di Sacco, San Martino Buonalbergo, San Stino di Livenza, Scorzè, Thiene, Treviso, Trieste , Venezia, Verona
Totale recite	48



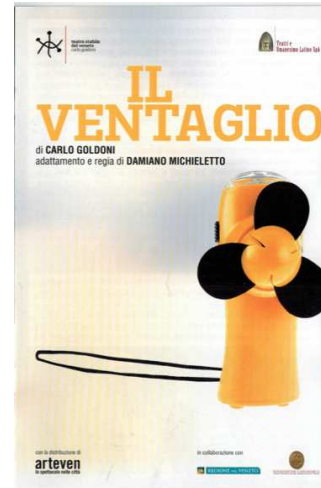
Se no i xe mati, no li volemo

Anno di produzione	2010/2011
Autore	Gino Rocca
Regia	Giuseppe Emiliani
Terzo produttore	Teatro Carcano Milano
Musica	Massimiliano Forza
Arrangiamenti	Fabio Valdemarin
Scene e costumi	Ivan Stefanutti
Costruzione scene	Teatro Sociale - Rovigo
Atelier	Nicolao Atelier - Venezia
Cast	Virginio Gazzolo, Giancarlo Previati, Lino Spadaro, Michele Modesto Casarin, Andrea Pennacchi, Adriano Iurissevich, Massimiliano Somaglino, Gian Marco Maffei, Chiara Saleri, Silvia Piovan, Sandra Mangini, Ilaria Pasqualetto
Città	Arzignano, Belluno, Camponogara, Castelfranco Veneto, Cavarzere, Chioggia, Gorizia , Lendinara, Mestre, Milano , Mira, Montegrotto Terme, Noventa Vicentina, Padova, Pieve di Soligo, Portogruaro, Sanguinetto, Scorzè, Thiene, Treviso, Venezia, Verona
Totale recite	51



Il Ventaglio

Anno di produzione	2011/2012
Autore	Carlo Goldoni
Adattamento e regia	Damiano Micheletto
Scene	Paolo Fantini
Costumi	Carla Teti
Luci	Alessandro Carletti
Costruzione scene	Teatro Sociale - Rovigo
Atelier	Nicolao Atelier - Venezia



Cast	Alessandro Albertin, Silvio Barbiero, Daniele Bonaiuti, Katuscia Bonato, Giulia Briata, Nicola Ciaffoni, Emanuele Fortunati, Matto Fresch, Manuela Massimi, Giuseppe Nitti, Silvia Paoli, Pierdomenico Simone
Città	Cavarzere, Cittadella, Jesi , Legnago , Lugano , Lumezzane , Mestre, Milano , Modena , Montecchio Maggiore, Noventa Vicentina, Padova, Pesaro , Piove di Sacco, Recanati , San Stino di Livenza, Scorzè, Thiene, Torino , Treviso, Udine , Venezia
Totale recite	57

Sior Tita paron

Anno di produzione	2013/2014
Autore	Gino Rocca
Adattamento e regia	Lorenzo Marangoni
Scene	Alberto Nonnato
Costumi	Lauretta Salvagnin
Luci	Andrea Patron
Costruzione scene	Teatro Sociale - Rovigo
Atelier	Nicolao Atelier - Venezia
Cast	Anna De Franceschi, Davide Dolores, Francesco Folea Comini, Riccardo Maschi, Giacomo Rossetto, Laura Serena, Andrea Tonin, Anna Tringali
Città	Camponogara, Castelmasa, Chioggia, Cittadella, Legnago, Lonigo, Mestre, Mirano, Montecchio Maggiore, Noventa Vicentina, Piove di Sacco, Portogruaro, San Martino Buonalbergo, San Stino di Livenza, Treviso
Totale recite	27



Bibliografia

<http://www.fondazioneecassamarca.it>

<http://teatro-avogaria.it>

<http://www.teatrostabileveneto.it>

<http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it>

<http://www.arteven.it>

<http://www.teatrispa.it>

<http://www.labarcaccia.net>

<http://www.teatrozumellese.it>

<http://www.nicolao.com>

<http://www.lucioargano.it>

<http://www.treccani.it>

AA.VV., *The New Encyclopaedia Britannica*, Encyclopaedia Britannica, Incorporated, Chicago 1993

CARMELO ALBERTI, *L'avventura teatrale di Giovanni Poli*, Marsilio Editori, Venezia 1991

LUCIO ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo: elementi di project management culturale*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 1997

LUCIO ARGANO, *L'impresa di spettacolo dal vivo. Percorsi e strumenti per la creazione di nuovi soggetti culturali*, Officina Edizioni, Roma 2009

- GIUSEPPE BARBANTI, *Cesco Baseggio. L'attore oltre la maschera*, Centro produzioni multimediale Comune di Venezia, Venezia 2001
- LAURA BARBIANI, *Il Teatro Stabile del Veneto. Vent'anni di produzioni 1992-2012*, Marsilio Editore, Venezia 2012
- MILENA I. BONI, *L'economia dietro il sipario. Teatro opera cinema televisione*, E.D.T. Edizioni di Torino 1989
- BRUNO DE CESCO, *Breve storia del teatro veneto*, La voce del basso veronese, Isola della Scala. 1983
- FRANÇOIS COLBERT, *Marketing Culture and the Arts*, Chair in Arts Management, Michigan 1994
- ANTONIO FOGGIO, *Il marketing dello spettacolo. Strategie di marketing per cinema, teatro, concerti, radio/tv, eventi sportivi e show business*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2005
- G. MARINELLI G.A. CIBOTTO, *Elementi per una storia del Teatro Veneto. E la rivoluzione dei topinambur*. Il Leggio Libreria Editrice s.a.s., Sottomarina-VE 2004
- MIMMA GALLINA, *Il Teatro Possibile. Linee organizzative e tendenze del teatro italiano*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2005
- MIMMA GALLINA, *Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2007
- PAOLO PUPPA JOSEPH FARRELL, *A History of Italian Theatre*, Cambridge University Press, Cambridge, UK 2006
- RICCARDO NAPOLITANO, *I circuiti teatrali territoriali. Censimento delle reti formali ed informali nel settore dello spettacolo*, Censimento per il Ministero dei Beni e Attività Culturali, Roma. 2008
- MASSIMILIANO NOVA, *L'azienda teatro: assetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea S.p.A. 2002
- FABIANA SCIARELLI, *La gestione del teatro. Un evento sospeso tra l'apollineo e il dionisiaco*. FrancoAngeli s.r.l., Milano 2009

GIUSEPPE TASSINI, *Feste, Spettacoli, Divertimenti e Piaceri Degli Antichi Veneziani*, Libreria Filippi, Venezia 1961

MICHELE TRIMARCHI, *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2002

M.J. BITNER V.A. ZEITHAML, *Il marketing dei servizi*. McGraw-Hill, Milano 2002

LUDOVICO ZORZI, *Il teatro e la città. Saggi sulla scena italiana*, Einaudi Editore, Torino 1977