Università
Ca'Foscari
Venezia

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

Ordinamento ex. D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

Il Teatro Stabile di Torino: il caso studio di un Teatro Nazionale

Relatore
Ch. Prof. Federico Pupo

Correlatore
Ch. Prof. Fabrizio Panozzo

Laureando
Nicolò Menarello
Matricola 871962

Anno Accademico
2019/2020

Università
Ca'Foscari
Venezia

Il Teatro Stabile di Torino: il caso studio di un Teatro Nazionale

INDICE

Introduzione p.3

Capitolo 1

Definizione di spettacolo dal vivo p.4

L'evoluzione dello spazio teatrale p.5

Teatro come Azienda p.16

Teatro Stabile come pubblico servizio p.22

Teatro Nazionale e Teatro di Rilevante Interesse Culturale p.34

Capitolo 2

Finanziamenti pubblici

Analisi dei finanziamenti pubblici allo spettacolo dal vivo p.40

FUS: fondo di sostegno o fondo di sviluppo? p.46

Finanziamenti privati

Art Bonus p.52

Sponsorizzazioni p.54

Capitolo 3

Caso studio: Teatro Stabile Torino (TST)

Contesto storico e Profilo aziendale p.56

Teatro Carignano p.83

Teatro Gobetti p.86

Fonderie Teatrali Limone p.88

Governance p.90

Mission p.95

Analisi dell'attività produttiva: 2014-2015-2016-2017

Strumenti di misurazione contabile p.101

Stagione 2013/2014 e bilancio d'esercizio 2014

- Analisi dei costi e dei ricavi p.114
- Analisi dell'attività produttiva p.119

Stagione 2014/2015 e bilancio d'esercizio 2015

- Analisi dei costi e dei ricavi p.125
- Analisi dell'attività produttiva p.128

Stagione 2015/2016 e bilancio d'esercizio 2016

- Analisi dei costi e dei ricavi p.134
- Analisi dell'attività produttiva p.137

Stagione 2016/2017 e bilancio d'esercizio 2017

- Analisi dei costi e dei ricavi p.144
- Analisi dell'attività produttiva p.148

Analisi comparata p.155

Conclusioni p.166

Bibliografia p.167

Sitografia p. 169

Introduzione

Il presente lavoro si propone di analizzare il caso studio del Teatro Stabile di Torino.

La trattazione inizia nel primo capitolo approfondendo il concetto di spettacolo dal vivo e di teatro di prosa. Nei paragrafi successivi si esamina l'evoluzione del teatro in chiave architettonica ed economico – aziendale.

In successione analizzo nascita e percorso creativo dei teatri stabili ed esamino più approfonditamente le neo-categorie ministeriali dei Teatri di Rilevante Interesse Culturale e dei Teatri Nazionali.

Nel secondo capitolo mi concentro sui finanziamenti pubblici allo spettacolo dal vivo e sulle normative che ne hanno portato all'attuazione nel rispetto della situazione socioeconomica del tempo, tra questi approfondisco il Fondo Unico per lo Spettacolo. Sintetizzo poi i vari tipi di finanziamento privato come forma contemporanea d'aiuto al settore culturale.

Nell'ultimo capitolo esamino in profondità il TST: la successione delle figure direttoriali legate all'evoluzione politica dal dopoguerra ad oggi, la *mission* e la *governance* come strumenti indispensabili a reggere gli obiettivi culturali ed economici. Infine, l'analisi dei bilanci consuntivi e dell'attività produttiva delle singole annate con il focus sulla stagione 2015-2016 che segna l'importante passaggio a Teatro Nazionale, come nota statistica sono andato a comparare tutti i bilanci e le produzioni per dare completezza al mio lavoro.

Capitolo 1

Definizione di spettacolo dal vivo

Lo spettacolo dal vivo include le più svariate forme di manifestazione artistica e culturale dove la presenza di un pubblico partecipante è centrale nello sviluppo di una diversità culturale.

Le diverse attività che compongono il settore dello spettacolo dal vivo sono divise per discipline artistiche e dipendono dai destinatari, dal contenuto e dalla modalità d'espressione.

Tra le molteplici forme troviamo il teatro di prosa fondato sulla recitazione anziché sulla musica e sul canto.

Il teatro è sempre stato utilizzato per molteplici scopi, tra questi l'idea di trasmettere un messaggio o far nascere una riflessione nella comunità. Nel teatro vi è un rapporto diretto tra pubblico e attori, lo spettatore viene coinvolto, influenzato dalla rappresentazione ed educato dalla stessa. Dunque, "il teatro può essere utilizzato come strumento di conoscenza, di sperimentazione soggettiva e collettiva in quanto è veicolo di esperienza emotiva perché possiede la facoltà di rielaborare il mondo attraverso l'esperienza dell'arte[1]".

Utilizzando le parole di Giorgio Albertazzi possiamo riassumere il teatro di prosa in poche e semplici righe:

> "Il teatro è sempre giovane, muore e rinasce con noi, che pianga o che rida mostra la sua anima, soprattutto mostra il suo misterioso silenzio… udibile."

[1] Cit. http://www.teatriincomune.roma.it/events/il-teatro-come-strumento-educativo/, visitato nel mese di giugno.

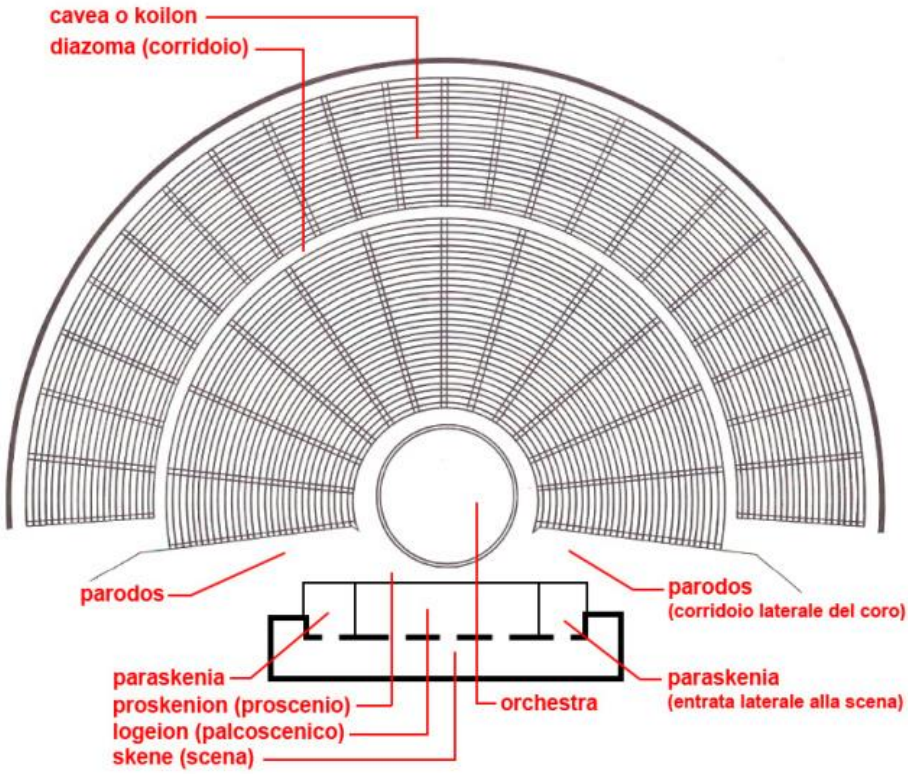
L’evoluzione dello spazio teatrale

L’evoluzione dello spazio scenico è mutata con le esigenze delle rappresentazioni all’interno delle varie società. Anche se risulta difficile datare l’origine del teatro arcaico sappiamo che nasce come struttura architettonica atta a consentire la partecipazione pubblica a feste religiose e propiziatorie[2]. Le origini risalgono alle feste rurali, riti attuati in onore delle divinità dei campi per chiedere la protezione delle coltivazioni contro le calamità o per omaggiare la riuscita del raccolto.
Progressivamente si è sentita l’esigenza di fornire una valenza diversa all’edificio teatrale che da mero contenitore si trasforma in parte attiva e concreta dell’evento rappresentato. Da tale bisogno nascono, prima con i Greci e poi con i Romani, i primi esempi di organizzazione dello spazio teatrale.

Nel teatro greco la cavea (koilon), luogo adibito al pubblico, veniva naturalmente posizionata addossata ad un pendio così da offrire agli spettatori la possibilità di vedere lo spettacolo da una posizione privilegiata. La scena (skene) per danzatori e attori veniva spianata ai piedi della medesima collinetta in modo tale da avere il sorgere del sole a destra e il tramonto a sinistra, così da godere della luce per l’intera giornata[3].
L’orchestra era posizionata tra la cavea e la scena ed era destinata al coro.

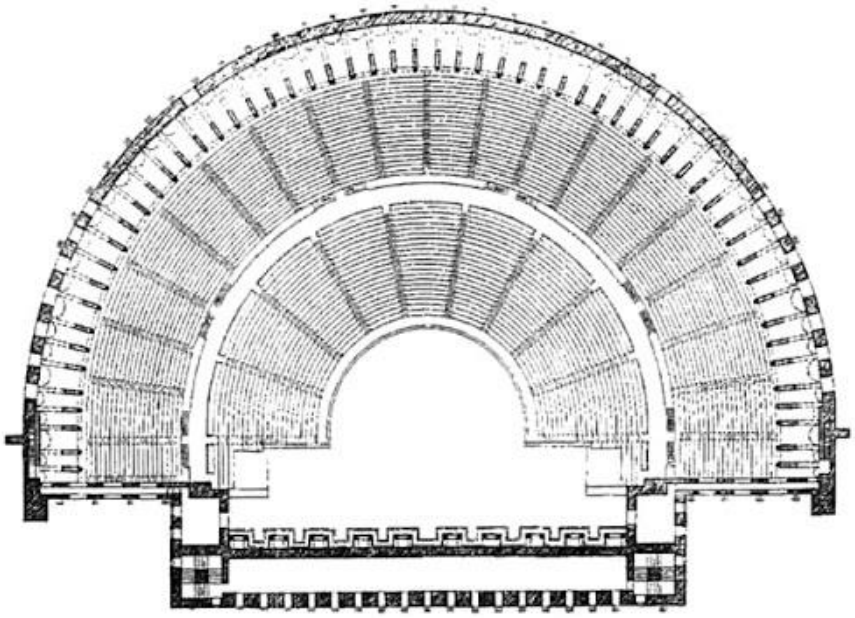
[2] http://www.spazioscenico.altervista.org/index.html, visitato nel mese di maggio.

[3] M. Gallina, *Organizzare teatro: Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Franco Angeli, 2003, p.252-253.



1. Pianta ed elementi del teatro greco.

Allontanandosi dalla concezione naturale della cavea greca i romani sostituiscono le colline con imponenti strutture ad arcate multipiano realizzando edifici capaci di integrarsi perfettamente tra il pubblico e la performance. La dimensione dell'orchestra è dimezzata, il coro viene considerato sempre meno influente per una buona riuscita dello spettacolo. Il teatro diviene, da una parte un insieme architettonico unitario perfettamente fuso con il tessuto urbanistico della città, dall'altra elemento di divisione sociale manifestando per la prima volta una gerarchia dei posti in base al ceto sociale.



2. Pianta del teatro romano.

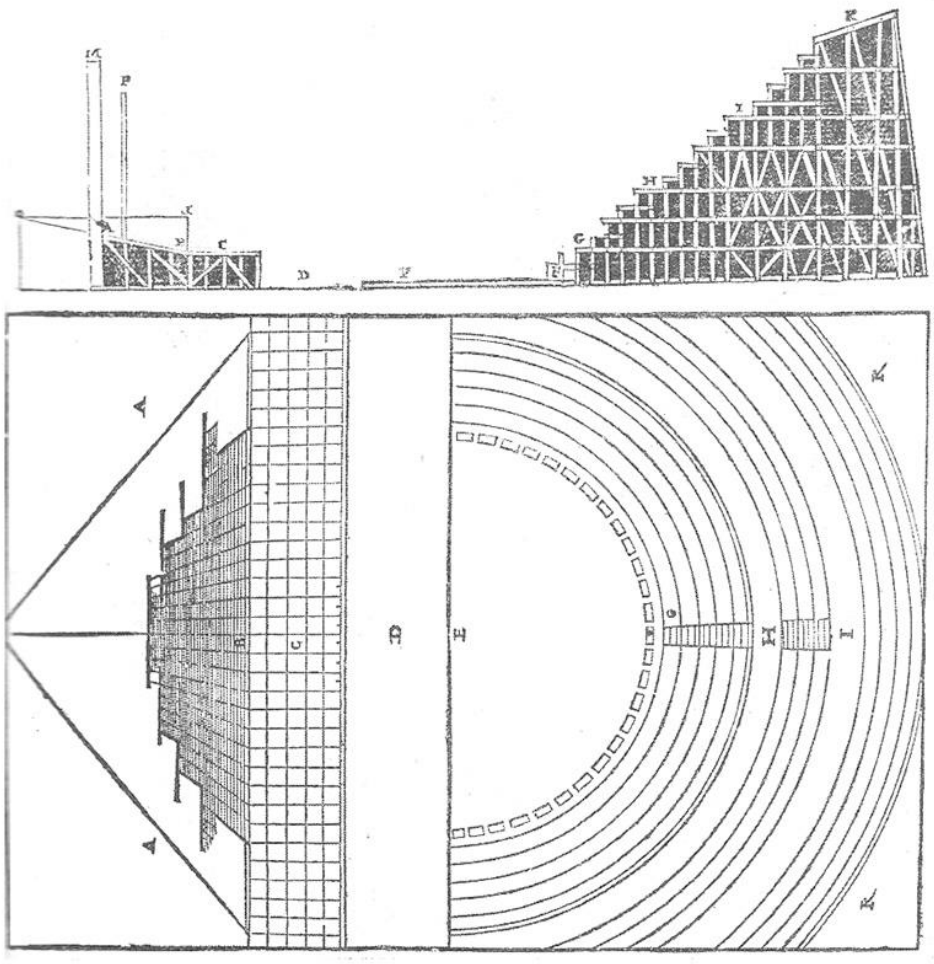
Il teatro greco e il teatro romano vengono completamente accantonati in epoca medievale. La crisi politica ed economica in cui versava l'Impero Romano d'Occidente segna una lenta decadenza del mondo teatrale.

Nell'alto Medioevo non si conoscono notizie riguardanti gli spettacoli, diversamente nel basso Medioevo ricompaiono rappresentazioni dal carattere strettamente religioso.

Le performance, che solitamente avvenivano durante le festività, avevano luogo in siti particolarmente significativi rappresentati o da luoghi sacri e di culto, oppure da spazi naturali come monti o fiumi.

Il XV secolo darà inizio all'epoca Rinascimentale e a nuovi esempi di costruzioni teatrali ed impianti scenotecnici. Le sacre rappresentazioni prodotte nel Medioevo non scompaiono ma vengono affiancate da spettacoli prodotti all'interno di grandi corti e di ville signorili.

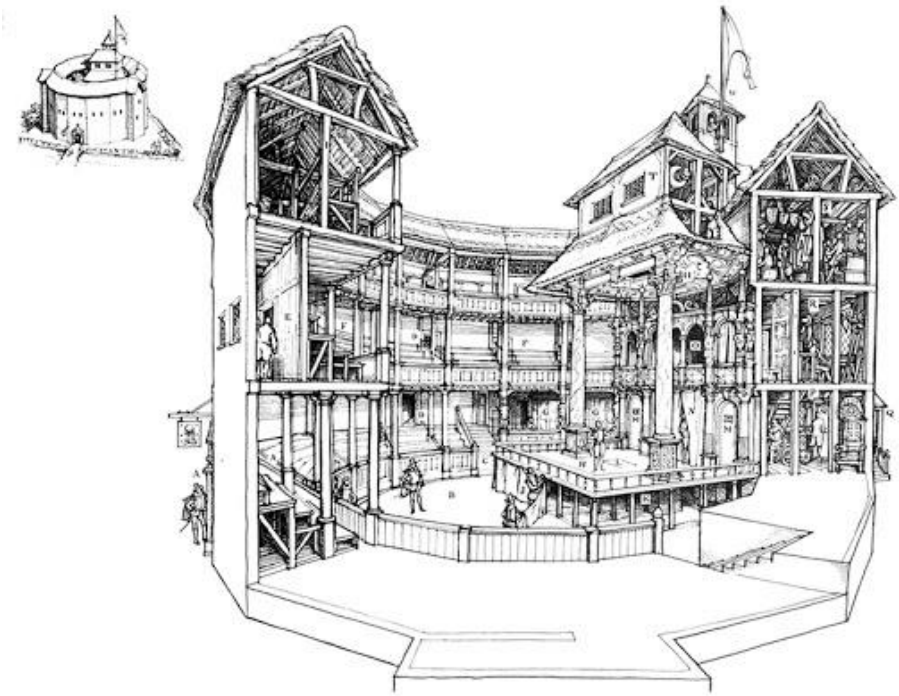
La cavea è composta da gradoni in legno dividendo il pubblico a seconda del ceto sociale. Con scene mobili e fisse nascono i primi tentativi di introdurre la prospettiva e per la prima volta si sfrutta l'intero palcoscenico. Il boccascena rimane unico elemento di divisione tra palcoscenico e platea prefigurandosi come elemento pioneristico per l'epoca barocca.



3. Pianta e sezione del teatro rinascimentale.

Il teatro elisabettiano sorge a Londra nel 1576[4] e rappresenta sia una nuova forma d'intrattenimento popolare che una celebrazione della potenza nazionale.

L'edificio di forma circolare viene costruito in legno o pietra ed è dotato di un'ampia corte interna scoperta che funge da platea. Una scenografia semplice composta da recitazione e mimica che lascia libero spazio ad una rappresentazione immaginaria, ed il palcoscenico spostato nel mezzo della platea, rende lo spettatore parte integrante dell'esibizione.



4. Pianta e sezione del teatro elisabettiano.

[4] Nel 1576 fu costruito il primo teatro stabile a Londra, chiamato "The Theatre".

Tra il XVII e il XVIII secolo vediamo affermarsi un nuovo tipo di edificio che cambierà per sempre l'aspetto architettonico dei teatri: la sala barocca o all'italiana.

La genesi del teatro "all'italiana" si ricerca nell'unione tra le pratiche del teatro di corte, che esigeva stanze dalla forma rettangolare, e il teatro greco e latino, con edifici che andavano ad abbracciare l'esigenza urbanistica ed architettonica in cui erano inseriti[5].

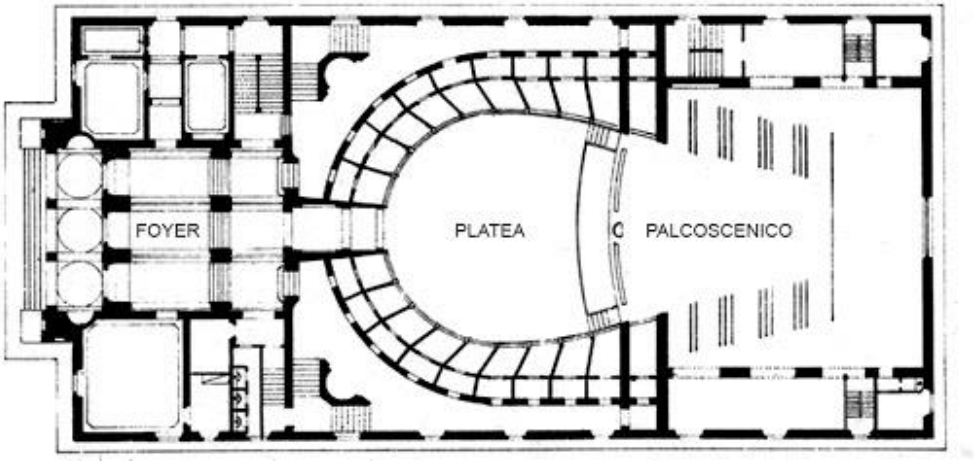
In epoca barocca nasce la necessità di passare da teatri ospitati all'interno di ricchi palazzi gentilizi ad edifici permanenti che permettessero l'ingresso dei cittadini, indipendentemente dal ceto sociale.

La sala, dotata di una serie di palchetti accessibili da ingressi autonomi, costituisce un esempio in tutta Europa fino alla fine del XIX secolo ed è rappresentata inizialmente da una pianta ad "U" e solo successivamente è trasformata in una pianta a ferro di cavallo. Si eliminano le gradinate in favore di palchi divisi per altezza, il boccascena diventa una struttura architettonica portante, il palcoscenico si presenta più profondo così da contenere fondali (dipinti prospetticamente), scenografie e macchinari, e presenta un ampio proscenio in cui gli artisti si esibiscono[6].

L'illuminazione viene gestita da candele e lanterne sia per mantenere la luce in sala durante la rappresentazione sia per creare ingegnosi sistemi di accensione e spegnimento simultaneo sul palco.

[5] M. Gallina, *Organizzare teatro: Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Franco Angeli, 2003, p.27.

[6] Ibidem.



5. Pianta del teatro all'italiana.

I teatri ottocenteschi mantengono invariata la struttura architettonica barocca.

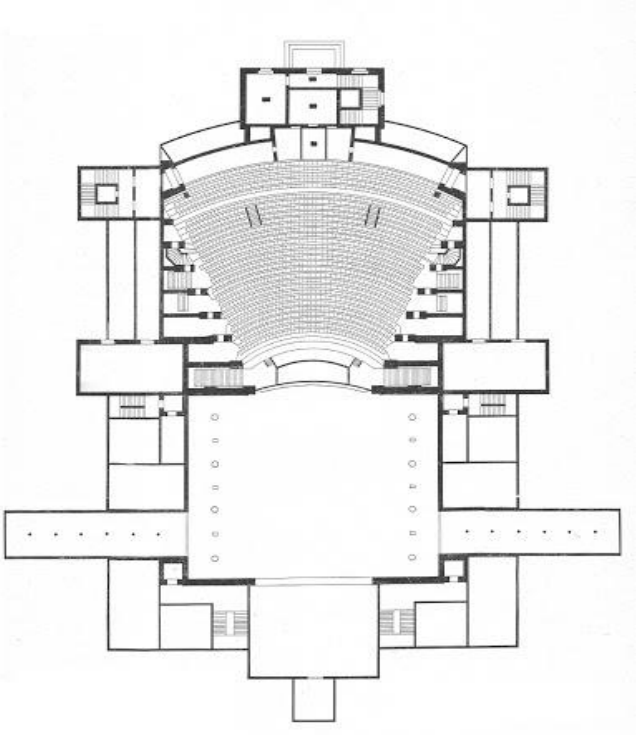
L'innovazione principale è di carattere tecnologico e comporta cambiamenti nell'apparato scenotecnico. L'utilizzo dell'energia idraulica ed elettrica permette uno spostamento facilitato dei macchinari che accorcia il tempo per il movimento delle scene sui palcoscenici.

La richiesta del "realismo storico" che contraddistingue il teatro ottocentesco si ricerca nella minuziosa scelta di costumi, nella presenza sul palco di animali vivi e nella costruzione di ambienti scenici fedeli alla realtà. L'introduzione delle lampade ad olio, sostituite a metà '800 dall'illuminazione a gas, accentuano l'effetto realistico ricercato e permettono per la prima volta di poter regolare l'intensità della luce durante uno spettacolo. L'energia elettrica viene sperimentata a Parigi ed arriva in Italia nel 1883[7] per rivoluzionare per sempre lo spazio scenico.

[7] Nasce a Parigi a metà secolo prima di giungere in Italia nel 1883 al Teatro alla Scala di Milano.

Il teatro wagneriano, sviluppatosi durante il XX secolo, delinea la figura del regista che assume maggiori responsabilità. Contemporaneamente l'utilizzo della luce elettrica, ormai largamente confermata, fornisce all'allestimento scenico un tono innovativo che supera le scenografie tradizionali fino a quel momento ancorate a modelli passati.

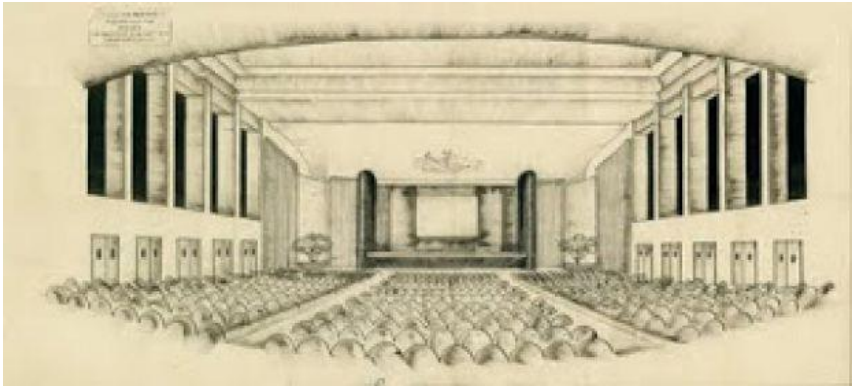
Il primo esempio di edificio teatrale che si differenzia a seconda dello spettacolo prodotto (concerto, lirica o prosa) è il teatro di Richard Wagner a Bayreuth. Il regista teatrale tedesco stravolge la pianta del teatro barocco sostituendola con un anfiteatro a forma di ventaglio. Inoltre, fornisce i primi ideali di democraticità eliminando la distinzione dei posti a sedere che fino a quel momento era scandita dal ceto di appartenenza.



6. Pianta del teatro wagneriano a Bayreuth.

All’inizio del Novecento si sente necessario ri-fondare il teatro contemporaneo. Si cerca di rappresentare nuovi contenuti, fondare scuole d’arte drammatica, scoprire valenze etiche e pedagogiche nell’arte teatrale. Con volontà di innovarsi nascono sperimentazioni architettoniche mirate a creare un edificio multifunzionale in grado di contenere teatri, musei, biblioteche o sale cinematografiche.

Il mondo teatrale novecentesco, ben rappresentato dal teatro Odescalchi[8] di Roma, è frutto di una commistione tra elementi tradizionali (all’italiana) ed innovativi.



7. Teatro Odescalchi di Roma.

[8] Il teatro romano, inaugurato nel 1925 e diretto nel primo periodo da Luigi Pirandello, possiede una galleria in cemento armato ed un palcoscenico mutabile grazie all’uso plastico delle scalinate.

Ad oggi il teatro contiene strutture polivalenti che possiamo dividere in: palcoscenico, sala per lo spettacolo e servizi.
Il palcoscenico è la zona teatrale dove gli attori si esibiscono nelle rappresentazioni e dove vengono installate le scenografie, questo è comunicante con la sala tramite il boccascena, dove ha sede il sipario.
La sala è lo spazio riservato al pubblico studiata per mantenere tutti accorgimenti necessari ad isolare gli spettatori dalla luce e dal suono esterno. Non esiste un unico esempio di sala, questa infatti risponde a diverse esigenze in base allo spettacolo che viene rappresentato. Ad esempio, durante una performance concertistica è preferibile utilizzare un auditorium per le sue caratteristiche di resa sonora.
I servizi ospitano aree riservate ad artisti (camerini) e aree riservate al pubblico (biglietterie, bar e guardaroba).

Le strutture teatrali per mantenere livelli di sicurezza idonei devono far riferimento al Decreto Ministeriale. n 149 del 19 agosto 1996 che prevede:[9] *«Approvazione della regola tecnica di prevenzione incedi per la progettazione, costruzione ed esercizio dei locali di intrattenimento e di pubblico spettacolo»*

La struttura prima di poter essere aperta al pubblico deve conseguire il certificato di agibilità ed il CPI (Certificato Prevenzione Incendi) rilasciato direttamente dal Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco secondo il DRP n.37 del 12 gennaio 1998[10]. (art.3)

[9] Decreto Ministeriale19 agosto 1996
Approvazione della regola tecnica di prevenzione incendi per la progettazione, costruzione ed esercizio dei locali di intrattenimento e di pubblico spettacolo.
GU Serie Generale n.214 del 12-09-1996 - Suppl. Ordinario n. 149.

[10] D.P.R. 12 gennaio 1998, n. 37
G.U. serie generale n.57 del 10/3/1998.

La CPV (Commissione Provinciale di Vigilanza) è presieduta dal Prefetto e deve esprimere opinioni sui teatri di nuova costruzione o che siano soggetti a sostanziali modifiche, senza il suo lasciapassare, che dipende dalle norme di igiene, sicurezza e solidità, i lavori non possono continuare.

Teatro come azienda

All'organismo teatrale viene attribuita una valenza sociale oltre che ludica, al contempo non bisogna dimenticare che resta un istituto operante in campo economico che deve necessariamente confrontarsi con le altre offerte di mercato.

Le finalità principali sono la produzione economica e l'erogazione sociale, la prima determina un'attività generatrice di risultati reddituali strettamente negativi; la seconda ha come unico scopo la fruizione artistica e lo sviluppo culturale in direzione comunitaria con benefici che si traducono non in ricavi di vendita ma in contributi pubblici[11].

La realizzazione di un'ottima produzione teatrale presuppone una bipartizione tra l'anima aziendale ed artistica spesso in contrapposizione nel perseguire specifici obiettivi di carattere culturale, sociale e finanziario.

Questa dualità ci pone di fronte ad una profonda crisi poiché sempre più difficilmente si raggiunge l'equilibrio economico della gestione artistica.

Diversi sono i fattori che determinano questo squilibrio: la volatilità della domanda non permette di stabilire gli obiettivi; l'ampiezza dell'offerta non permette di concentrare le risorse a disposizione; la logica sociale di determinazione dei prezzi spiega l'ineconomicità di svolgimento dell'attività caratteristica e il ricorso obbligato al finanziamento pubblico[12].

Le aziende teatrali investono sul piano socioculturale manifestando problemi economici importanti che possono risolversi con un radicale cambiamento nell'amministrazione e gestione interna.

[11] M. Nova, *L'azienda teatro: assetti istituzionali e politiche di gestione,* Egea, 2002, p.10-11-12.

[12] Ivi, p.13.

Alla luce della teoria del *service management,* nata negli anni Ottanta, viene riconosciuta l'importanza nei servizi per ottenerne una corretta efficienza ed efficacia gestionale[13], questa indirizza la sua forza sui servizi applicati in ambito teatrale dividendoli in tre macro-gruppi:

- **servizi di base**, prestazioni senza le quale il cliente non sentirebbe il bisogno di indirizzarsi all'impresa.
- **servizi accessori**, arricchiscono l'offerta culturale senza influire sulla buona riuscita.
- **servizi complementari**, connessi a quelli principali in un rapporto di funzionalità [14].

Le organizzazioni in questione sono intese come aziende non profit, composte da servizi di produzione ed erogazione, avente natura privata o pubblica. Definita pubblica se mira a osservare i bisogni della collettività, privata se si indirizza verso bisogni di gruppi privati di acquirenti.

All'interno di un istituto teatrale il servizio di base è lo spettacolo, la performance di uno o più soggetti che delinea la modalità di produzione e influenza l'erogazione del prodotto.

I servizi accessori hanno lo scopo di soddisfare il cliente nel caso sia parte del pubblico pagante o un eventuale *stakeholder*. Si possono utilizzare servizi interni che integrino l'attività principale o consentire l'accesso ad organizzazioni esterne. *Bookshop*, caffetterie, attività di formazione artistico-culturale, centri studi, archivi, biblioteche, ognuno di questi servizi viene valutato secondo esternalità positive o negative a discrezione dell'amministrazione teatrale.

[13] A. Bentoglio, *L'attività teatrale e musicale in Italia: aspetti istituzionali, organizzativi ed economici*, Carocci editore, 2007, p.67

[14] Ibidem.

I servizi complementari ne rimarcano il valore di funzionalità. La formazione del personale d'accoglienza, la flessibilità negli orari, le diverse modalità di acquisto dei biglietti, svariate strategie funzionali che "coccolando" il cliente riescono ad ampliare il *target* di riferimento[15].

La contrapposizione artistico-economica si manifesta durante la creazione del prodotto culturale che risponde a prevalenti finalità artistiche e sociali non rispettandone le esigenze commerciali e le strette regole di mercato.
Il prodotto teatrale è definito come servizio di carattere immateriale e ha come scopo l'espressione artistica senza porsi come limite l'apprezzamento commerciale, di conseguenza l'azienda teatrale non è annoverata come impresa poiché non è orientata alla ricchezza economica ma ad una ricchezza culturale[16].

Le produzioni teatrali possono attrarre nuove forme di investimento che permettono alle organizzazioni di considerarsi sistemi aperti, in grado di mantenersi in autonomia ed avere un approccio mutabile capace di adattarsi con l'ambiente circostante. L'organizzazione si può affidare a strategie di marketing volte ad adattare l'offerta verso i bisogni del mercato-obiettivo ed impegnarsi ad usare consapevolmente la comunicazione.
Una delle soluzioni è il *marketing oriented*, una strategia focalizzata al soddisfacimento del cliente che propone esclusivamente il prodotto idoneo alla vendita. Maggiore è il potere della *value proposition* e maggiore sarà il riscontro con il pubblico.
Le strategie di marketing si concentrano su mercati potenziali e in base alle proprie capacità scelgono quali andare a coprire. Si formula l'offerta

[15] Ivi, p.68.

[16] M. Nova, *L'azienda teatro*, op.cit., p.12.

interpretando bisogni e aspettative del pubblico con una *mission* in grado di generare un rapporto duraturo nel tempo.

L'esperienza artistica trasfigurata nel prodotto culturale diventa punto di partenza per un nuovo processo in cui la sequenza logica non inizia più dal mercato ma dal prodotto stesso[17]. Tale prospettiva che prende il nome di *inside-out*, sostenendo che le strategie non devono essere costruite sulla base di opportunità esterne ma intorno alle competenze di punta dell'impresa.

La *strategy formation* sceglie quali competenze difficilmente imitabili e *asset* esclusivi acquisire. Una volta fissata la strategia per lo sviluppo delle risorse ci si orienta ad identificare le opportunità offerte del mercato che seguono le regole sociali del consumatore. Tali imprese, definite *market driven*, sviluppano nuove risorse e attività nell'intento di assumere un vantaggio competitivo.

L'insieme delle risorse e competenze richiesta dall'azienda teatro viene denominato *resource base*, elemento del *business system.* Per approfondire il legame tra risorse e vantaggio competitivo si ricorre all'approccio teorico della *resource base view*[18]. Tale approccio pone, alla base dei vantaggi competitivi del teatro-impresa, la dotazione e lo sviluppo di risorse e di competenze uniche, difficili da imitare e trasferire.

Questo spiega perché il conseguimento di risultati migliori, rispetto ai *competitors,* deriva non solo da risorse dominanti ma da una più alta efficacia ed efficienza nella combinazione delle stesse.

---

[17] A. Bentoglio, *L'attività teatrale e musicale in Italia,* op. cit., p.73-74.

[18] L'articolo del 1991 di Jay Barney, professore americano di gestione strategica, denominato "Risorse solide e vantaggio competitivo sostenuto" è considerato cruciale per il suo contributo alla teoria del vantaggio competitivo basata sulle risorse.

Lo squilibro economico caratterizzato dall'*income gap*, è il risultato economico negativo dato dall'insufficienza dei ricavi rispetto ai costi di produzione[19].

La struttura di costo tiene in considerazione oneri fissi generati dall'immobile che sono enumerati all'interno del budget finanziario indipendentemente dalla quantità di ricavi finali ottenuti.

I costi del personale dipendente e scritturato, i costi generali e gli ammortamenti non dipendono in alcun modo dal successo dei titoli del cartellone artistico e gravano sul conto economico anche in mancanza dei ricavi di vendita[20].

Il costo di produzione è caratterizzato da un elevato rischio operativo. Non essere focalizzati può essere dispendioso e controproducente a causa delle più basse economie di scala. Meno è specializzata un'impresa, minori saranno le opportunità di organizzare un *activity system* efficace.

Focalizzare l'offerta selezionando dentro il business i gruppi di consumatori e i prodotti con cui operare è una strategia per raggiungere un vantaggio competitivo.

Riassumendo il teatro è un'azienda che risponde a un'esigenza pubblica senza finalità di lucro e che svolge un'attività mista di produzione economica e di erogazione sociale.

La dualità socioeconomica si base su tre obiettivi aziendali:

L'obiettivo artistico e sociale è in grado di generare esternalità socioculturali sulla collettività di riferimento e di accrescere la maturità artistica del singolo.

[19] M. Nova, *L'azienda teatro*, op. cit., p.6-7.

[20] Ibidem.

L'obiettivo economico rispetta le regole di mercato cercando condizioni favorevoli di efficacia ed efficienza gestionale che cerchi di assicurare equivalenza tra ricavi e costi di gestione artistica.
L'obiettivo competitivo deve far affermare l'azienda nel contesto in cui si trova sviluppando e mantenendo un vantaggio rispetto alle concorrenti dello stesso *business area* creando una relazione intelligente tra il prodotto offerto, i processi di produzione e l'insieme di risorse e competenze[21].
Alla luce di tali conclusioni è necessario che l'istituto teatrale imponga un concetto di funzionalità aziendale stabile e duraturo che comporti la capacità di sopravvivere nel tempo, concentrandosi sulla dimensione artistica, culturale ed economica.

Facendo un'analisi del rapporto instaurato tra la società e il teatro si propone un paradigma finanziario dove cresce il dovere morale da parte della pubblica amministrazione di sussidiare il teatro e al contempo cercare di mostrare come il teatro-azienda sia produttivo e capace di generare reddito e occupazione, dandoci misura dell'impatto economico sulla cultura.

[21] M. Nova, *L'azienda teatro*, op. cit., p.37.

Teatro stabile come pubblico servizio

Nel 1947 Giorgio Strehler e Paolo Grassi fondano, in collaborazione con il Comune di Milano, il primo teatro stabile d'Italia: il Piccolo Teatro di Milano[22]. Nel primo programma del Piccolo Teatro di Milano si leggeva:

«Non dunque teatro sperimentale e nemmeno teatro d'eccezione, chiuso in una cerchia d'iniziati. Invece, teatro d'arte per tutti[23].»

Il teatro d'arte per tutti diventa in poco tempo uno *slogan*. Questo teatro vuole essere caratterizzato da una struttura aziendale atta a garantire una migliore fruizione artistica verso un servizio pubblico nuovo e sperimentale.
Teatro d'arte: si intende come concezione artistica che si allontana dalle regole di mercato classiche e propone una fruizione culturale elevata come massima aspirazione.
Per tutti: si intende un teatro che vuole offrire pari opportunità ed accessibilità cercando di abbattere le differenze sociali[24], offrendo molteplici formule di abbonamento nel rispetto delle regole della nascente società civile e democratica.

[22] M. Gallina, *Teatro d'impresa, teatro di stato? Storia e cronaca della scena italiana contemporanea*, Rosenberg & Sellier, 1990, p.35.

[23] M. Gallina, *Organizzare teatro,* op. cit., p. 69 citato da il primo "*Programma del Piccolo Teatro*" firmato da Mario Apollonio, Paolo Grassi, Giorgio Strehler, Virgilio Tosi.

[24] Ivi, p.71.

Tra il 1950 ed il 1960 l'affermazione dei teatri stabili è simbolo di rinascita del teatro italiano. Il processo non investe contemporaneamente tutto il territorio nazionale, infatti i primi insediamenti dei teatri stabili sono limitati al settentrione industriale tra Genova e Torino successivamente seguiranno i teatri stabili di Catania, Bolzano, Trieste e Roma.

I teatri stabili intensificano le rappresentazioni apportando una maggior affluenza di pubblico grazie anche ad una distribuzione sul tessuto territoriale periferico. Nell'arco di dieci anni si arriva a 800 comuni coinvolti in attività teatrali con un incremento complessivo del 150%[25].

Gli enti locali sono la chiave di volta di questo cambiamento, comuni e provincie assumono responsabilità crescenti che li battezzano organizzatori e promotori di cultura. Le regioni, da enti di governo con compiti di programmazione territoriale, hanno la possibilità di intervenire con leggi ed iniziative che fanno riferimento anche a materie come i beni culturali.

Con la nascita dei primi teatri stabili nascono le prime perplessità legate all'intervento statale.

Remigio Paone, regista e direttore teatrale italiano, manifesta una diffidenza nei confronti dei teatri stabili ritenendo le compagnie di giro le figure più adatte professionalmente alla diffusione del teatro in Italia[26].

Anche Eduardo De Filippo, uno dei più importanti artisti italiani del Novecento, concorda con la stessa linea di pensiero di Paone, sfogando la sua rabbia contro lo Stato, incapace di fornire sufficienti fondi al teatro.

[25] M. Gallina, *Teatro d'impresa, teatro di stato?*, op. cit., p.44.

[26] Ibidem.

Sulla lentezza e latitanza statale si esprime anche Giorgio Guazzotti, impresario e critico teatrale che nel 1966 scrive:

«Siamo di fronte alla necessità di un riordinamento totale, che finalmente tenga conto dell'evoluzione della società, della sua rinnovata economia, dei suoi nuovi costumi […]. La nuova legge deve trasformare la concezione delle sovvenzioni in quella dell'investimento: ricostruire gli impianti, rafforzare le strutture, favorire una distribuzione anche geograficamente più organica della produzione teatrale. Deve essere lo strumento di un programma sociale, non di una paternalistica generosità[27]*».*

In risposta alle numerose critiche che nel tempo si sono succedute, lo Stato italiano emanerà una serie di leggi e disposizioni generali in materia di cultura, spettacolo ed informazione.
Tra i vari provvedimenti va ricordato il Decreto del Presidente della Repubblica del 1977, n. 616 che, all'art. 49 specifica[28]:

«le funzioni delle regioni e degli enti locali in ordine alle attività di prosa, musicali, e cinematografiche, saranno riordinate con le leggi di riforma dei rispettivi settori entro il 31.12.1979[29]*».*

Questo provvedimento anticiperà quello che sarà il ruolo fondamentale delle regioni nella nuova organizzazione teatrale.

[27] Ivi, p.45.

[28] Decreto Presidente Repubblica 24 luglio 1977, n. 616
(GU 29 agosto 1977, n. 234)
Attuazione della delega di cui all'art. 1 della L. 22 luglio 1975, n. 382.

[29] M. Gallina, *Teatro d'impresa, teatro di stato?*, op.cit., p.45.

Ad oggi, i teatri stabili, dal provvedimento ministeriale del 12 novembre 2007, vengono divisi in tre categorie: teatri stabili ad iniziativa pubblica, teatri stabili ad iniziativa privata, teatri stabili d'innovazione ricerca e sperimentazione[30].

Teatri stabili ad iniziativa pubblica

I teatri stabili italiani ad iniziativa pubblica sono diciassette e hanno lo scopo di soddisfare interessi legati al benessere e alla crescita morale di una collettività di riferimento[31]. L'evoluzione dell'intervento pubblico sul territorio nazionale accompagna la nascita degli stabili ad iniziativa pubblica che incorporano le definizioni di "funzione" e "servizio".

Per "funzione" si intende la responsabilità che assume l'ente teatrale nella produzione di un messaggio con effetti che si riflettono sulla collettività. Il teatro dev'essere in grado di assolvere e soddisfare una serie di bisogni pubblici permettendo una fruizione delle attività artistiche e culturali.

Il "servizio" è un'attività complementare alla funzione. Lo svolgimento delle attività e la produzione dei beni devono essere capaci di assolvere la funzione considerata.

[30] Decreto Ministeriale, 12-11-2007
Criteri e modalità di erogazione di contributi in favore delle attività teatrali, in corrispondenza degli stanziamenti del Fondo unico per lo spettacolo, di cui alla L. 30 aprile 1985, n. 163.
Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, 11 gennaio 2008, n. 9.

[31] A. Bentoglio, *L'attività teatrale e musicale in Italia: aspetti istituzionali, organizzativi ed economici*, Carocci editore, 2007, p.19.

Il riconoscimento del finanziamento statale per i teatri stabili ad iniziativa pubblica è subordinato dai seguenti requisiti:

1) Impegno da parte della regione, provincia e comune a contribuire alle spese in misura almeno pari al contributo versato annualmente dallo Stato.
2) Disponibilità di una sala teatrale di almeno 500 posti.
3) La presenza di un Presidente, di un Consiglio d'Amministrazione e del Collegio dei Revisori con durata non inferiore ai tre anni e non superiore ai cinque[32].
4) L'assunzione con contratto regolare e stabile del personale artistico e tecnico-amministrativo (almeno il 40% degli interpreti artistici ed il 60% dell'organico tecnico amministrativo).
5) La produzione di 5.000 giornate lavorative e 120 giornate recitative di spettacoli direttamente prodotti.

[32] http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/, visitato nel mese di aprile

8.Teatri stabili ad iniziativa pubblica[33]

E.A.Teatro Stabile di Bolzano, **BOLZANO**
E.A.Teatro Stabile del Friuli Venezia Giulia, **TRIESTE**
Associazione Teatro Stabile Sloveno, **TRIESTE**
Fondazione Teatro Stabile di Torino, **TORINO**
Associazione Centro Teatrale Bresciano, **BRESCIA**
Fondazione Piccolo Teatro di Milano Teatro d'Europa, **MILANO**
E.A. Teatro Stabile di Genova, **GENOVA**
Associazione Teatro Stabile del Veneto Carlo Goldoni, **VENEZIA**
Fondazione Emilia-Romagna Teatro, **MODENA**
Fondazione Teatro Metastasio di Prato, **PRATO**
Fondazione Teatro Stabile dell'Umbria, **PERUGIA**
Marche Teatro Società consortile, **ANCONA**
Associazione Teatro di Roma, **ROMA**
Ente Teatrale Regionale Teatro Stabile d'Abruzzo, **L'AQUILA**
Associazione Teatro Stabile della città di Napoli, **NAPOLI**
Associazione Teatro Biondo Stabile di Palermo, **PALERMO**
Ente Teatro di Sicilia Stabile di Catania, **CATANIA**

[33] Art.9 - D.M.12/11/2007

Teatri stabili a iniziativa privata

Sono tredici i teatri ad iniziativa privata o mista (privata-pubblica) che mirano al soddisfacimento dell'interesse pubblico con la creazione di un progetto artistico consono al territorio in cui operano. I teatri ad iniziativa privata devono contribuire alla valorizzazione del repertorio contemporaneo italiano, ponendo una particolare attenzione verso gli artisti ancora viventi.
Il riconoscimento del finanziamento statale per i teatri stabili ad iniziativa privata è subordinato da tali requisiti:

1) La disponibilità di una sala teatrale di almeno 500 posti.
2) L'assunzione con contratto regolare e stabile del personale artistico e tecnico-amministrativo.
3) La produzione di 4.500 giornate lavorative e 120 giornate recitative di spettacoli direttamente prodotti.
4) I finanziamenti derivanti da soggetti diversi dallo Stato devono essere continuativi e non inferiori al 50% dei costi sostenuti[34].

Si possono riconoscere teatri stabili ad iniziativa privata gli enti che abbiano disponibilità esclusiva di una sala teatrale da 1.300 posti e programmino commedie musicali di autori italiani contemporanei per almeno il 70% dell'attività effettuata[35].

[34] A. Bentoglio, *L'attività teatrale e musicale in Italia,* op. cit., p.37.

[35] http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/, visitato nel mese di aprile

9. Teatri stabili ad iniziativa privata[36]

Fondazione Atlantide Teatro Stabile di Verona, **VERONA**
La Contrada Teatro Stabile di Trieste S.a.s., **TRIESTE**
Torino Spettacoli S.r.l., **TORINO**
Teatro Franco Parenti S.c.r.l., **MILANO**
Teatridithalia soc.coop., **MILANO**
Fondazione Luzzati Teatro della Tosse onlus, **GENOVA**
Fondazione Teatro dell'Archivolto, **GENOVA**
Fondazione Teatro Due, **PARMA**
Attori e Tecnici soc. coop.a.r.l., **ROMA**
Eliseo Teatro s.r.l., **ROMA**
Nuovo Sistina S.r.l., **ROMA**
Fondazione Teatro di Napoli, **NAPOLI**
Teatro di Sardegna Centro di iniziativa teatrale soc.coop. a.r.l., **CAGLIARI**

[36] Art.10 - D.M.12/11/2007

Teatri stabili d'innovazione

I teatri stabili d'innovazione svolgono attività di promozione e produzione in campi di sperimentazione, ricerca e teatri per l'infanzia e per la gioventù. Possono essere divisi in due gruppi: "Teatri per l'infanzia e la gioventù" e "Teatri di ricerca e sperimentazione".

L'attività teatrale per l'infanzia e la gioventù dedica una particolar attenzione all'evoluzione del linguaggio artistico e pedagogico attraverso collaborazioni con strutture scolastiche, università e accademie al fine di formare teatralmente gli insegnanti e focalizzarsi sulla diffusione della cultura teatrale in età scolastica.

10. Teatri stabili d'innovazione - infanzia e gioventù[37]

Fondazione Teatro Ragazzi e Giovani O.n.l.u.s.,**TORINO**
Elsinor Soc. Coop. Sociale, **MILANO**
Teatro del Buratto Soc. Coop. Sociale, **MILANO**
Pandemonium Teatro Soc. Coop. O.n.l.u.s., **BERGAMO**
Fondazione A.I.D.A., **VERONA**
La Piccionaia I Carrara S.c.r.l., **VICENZA**
Associazione Compagnia Teatreale Gli Alcuni, **TREVISO**
Teatro Gioco Vita S.r.l., **PIACENZA**
Solares Fondazione delle arti, **PARMA**

[37] Art.11 - D.M.12/11/2007

La Baracca soc.coop. sociale O.n.l.u.s., **BOLOGNA**
Accademia Perduta Romagna Teatri S.c.r.l., **RAVENNA**
Fondazione Sipario Toscana, **PISA**
Associazione Pupi e Fresedde Teatro di Rifreddi, **FIRENZE**
Fontemaggiore S.c.r.l., **PERUGIA**
Teatro delle Marionette degli Accettella S.n.c., **ROMA**
Ass. Teatrale L'Uovo O.n.l.u.s., **L'AQUILA**
Le Nuvole Soc. Coop., **NAPOLI**
Cooperativa Kismet a r.l., **BARI**

Differentemente, i diciassette stabili per la ricerca e sperimentazione rivolgono particolar attenzione verso il cambiamento. Il rinnovo del linguaggio teatrale, il potenziamento del settore multimediale, lo sviluppo di nuovi metodi di ricerca e l'integrazione di specifiche arti sceniche nello spettacolo vanno a plasmare la finalità pubblica del progetto con una mentalità proiettata nel futuro.

11. Teatri stabili d'innovazione - ricerca e sperimentazione[38]

CSS Teatro Stabile di Innovazione del Friuli-Venezia Giulia, **UDINE**
Assemblea Teatro soc. coop., **TORINO**
Fondazione Teatro Piemonte Europa, **TORINO**
Fondazione Palazzo Litta per le Arti onlus, **MILANO**
Fondazione CRT Centro Ricerche Teatrali, **MILANO**
Tieffe Spazio Mil Associazione Culturale, **MILANO**
Teatro Out Off S.a.s. di Beniamino Bertoldo & C., **MILANO**
Ravenna Teatro Soc. Coop. a r.l., **RAVENNA**
Fondazione Pontedera Teatro, **PISA**
Associazione Temporane d'Impresa Ar.Tè, **ORVIETO**
La Fabbrica dell'Attore S.c.r.l. O.n.l.u.s., **ROMA**
Associazione Florian, **PESCARA**
Il Teatro S.c.r.l., **NAPOLI**
Fondazione Salerno Contemporanea, **SALERNO**

[38] Art.11 - D.M.12/11/2007

Koreja società cooperativa a.r.l., **LECCE**
Associazione Teatro Libero Palermo, O.n.l.u.s. **PALERMO**
Associazione Akroama Teatro Laboratorio Sardo, **CAGLIARI**

Il riconoscimento del finanziamento statale per i teatri stabili d'innovazione è subordinato da tali requisiti:

1) Valorizzazione e ricerca di nuovi talenti.

2) Esclusiva disponibilità di una o più sale direttamente gestite, una delle quali da 200 posti.

3) La produzione di 4.000 giornate lavorative e 100 giornate recitative di spettacoli direttamente prodotti.

4) L'assunzione con contratto regolare e stabile del personale artistico e tecnico-amministrativo.

5) Una continuità nei finanziamenti derivanti da enti diversi dallo Stato non inferiore al 40% dei costi sostenuti[39].

[39] A. Bentoglio, *L'attività teatrale e musicale in Italia, op. cit.,* p.38

Teatro Nazionale e

Teatro di Rilevante Interesse Culturale

Nel 2017 viene varato il decreto di riforma dello spettacolo dal vivo che ha determinato una divisione del panorama teatrale in diverse categorie elencando i criteri per l'erogazione di contributi in sostegno allo spettacolo dal vivo. I criteri ai fini del finanziamento sono esaminati dalla Direzione generale dello Spettacolo che cambia il suo nome in Amministrazione.

I principali obiettivi di cambiamento sono riassunti all'art. 2 del D.M. 27/07/2017[40]:

- favorire il ricambio generazionale attuando politiche di ricerca dei nuovi talenti,
- promuovere l'accesso tramite una vasta rete di possibilità che vada a coprire ogni target d'età e ceto sociale, sostenendo progetti di importanza nazionale che accrescano la domanda di mercato,
- mirare all'equilibrio territoriale tra l'offerta e la domanda,
- concorrere allo sviluppo del sistema, elaborare strategie artistiche accattivanti ed innovative che avvantaggino la qualità dell'offerta,
- instaurare un rapporto di complementarietà tra lo spettacolo dal vivo e la filiera di produzione artistica, turistica ed educativa,
- attivare processi di internazionalizzazione che rinforzino la diffusione dello spettacolo dal vivo all'estero,
- stimolare i soggetti nella ricerca di contributi che mantengano in vita la loro sostenibilità economica, attraverso diversi sistemi di comunicazione,

[40] Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo
DM 27/07/2017 articolo 2.
https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/10/16/17A06798/sg

- sostenere la capacità di lavorare in rete tra i soggetti e le strutture del sistema artistico

L'Amministrazione determina l'attribuzione del contributo dopo aver esaminato la domanda d'ammissione presentata dal teatro che dovrà prevedere un progetto artistico triennale e un programma annuale contente dati economici ed artistici[41]. Le domande ammesse saranno suddivise in sottoinsiemi e valutate secondo parametri di qualità artistica, di qualità indicizzata e di dimensione quantitativa.
La Commissione Consuntiva designata dal MiBACT ha il compito di valutare i parametri tenendo conto della qualità del personale artistico e del progetto, dell'innovazione dell'offerta e del rischio culturale, dell'incremento della capacità di fruizione del pubblico, della continuità gestionale e amministrativa e del rafforzamento di canali di comunicazione tramite strategie di marketing innovative.

Il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo si esprime sul tema dei Teatri Nazionali all'articolo 10 nel D.M. del 27 luglio 2017[42].
I Teatri Nazionali e i Teatri di Rilevante Interesse Culturale producono attività di notevole prestigio nazionale ed internazionale e sono connotati per la loro tradizione e storicità.

[41] Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo
DM 27/07/2017 articolo 5.
https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/10/16/17A06798/sg

[42] Decreto Ministeriale 27/07/2017
Criteri e modalità per l'erogazione, l'anticipazione e la liquidazione dei contributi allo spettacolo dal vivo, a valere sul Fondo unico per lo spettacolo di cui alla legge 30 aprile 1985, n. 163.
(GU Serie Generale n.242 del 16-10-2017 - Suppl. Ordinario n. 48)

Il riconoscimento del contributo per i teatri nazionali è subordinato da tali requisiti:

1) Il teatro deve effettuare almeno 240 giornate recitative di produzione e 15.000 giornate lavorative.
2) L'elargizione dei contributi da enti territoriali o da altri enti pubblici pari al 100% del contributo statale.
3) Esclusiva disponibilità di una o più sale (500 posti ognuna) direttamente gestite.
4) Il 40% del personale artistico deve coincidere con l'annualità precedente.
5) Assunzione con contratto regolare e indeterminato per il 50% del personale artistico e tecnico-amministrativo.
6) Produzione annua di due spettacoli di autori viventi di cui almeno uno di nazionalità italiana.
7) Produzione annua di almeno due spettacoli di ricerca.
8) Il 70% delle giornate recitative va prodotto in teatri direttamente gestiti. Le produzioni al di fuori della regione, ad esclusione delle recite all'estero, non devono superare il 30%.
9) Le recite coprodotte non devono superare il 40% delle recite programmate.

Ad oggi sono sei i teatri Nazionali nominati dalla Commissione Consultiva del MiBACT:

12. Teatri Nazionali

Associazione Teatro di Roma
Associazione Teatro Stabile della città di Napoli
Fondazione Emilia-Romagna Teatro, Modena
Fondazione Teatro Stabile di Torino (TST)

Ente autonomo del Teatro Stabile di Genova
Fondazione Teatro della Toscana, Firenze

All'articolo 11 vengono definiti teatri di rilevante interesse culturale (TRIC) gli enti che svolgono attività teatrali di rilevante interesse culturale nell'ambito della regione d'appartenenza[43].

Il riconoscimento del contributo per i TRIC è subordinato da tali requisiti:

1) Il teatro deve effettuare almeno 160 giornate recitative di produzione e 6.000 giornate lavorative.
2) L'elargizione da enti territoriali o altri enti pubblici pari al 40% del contributo statale.
3) La gestione di una o più sale per un totale di almeno 400 posti.
4) Il 40% del personale artistico deve coincidere con l'annualità precedente.
5) Assunzione con contratto regolare e indeterminato per il 30% del personale artistico e tecnico-amministrativo.
6) Produzione annua di almeno uno spettacolo di autori viventi.
7) Produzione annua di uno spettacolo di ricerca.
8) Produzione del 40% delle giornate recitative nei teatri direttamente gestititi e non più del 50% al di fuori della regione (fatta esclusione per le recite all'estero).

[43] Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, DM 27/07/2017 articolo 11 comma 1.
Criteri e modalità per l'erogazione, l'anticipazione e la liquidazione dei contributi allo spettacolo dal vivo, a valere sul Fondo unico per lo spettacolo di cui alla legge 30 aprile 1985, n. 163.
(GU Serie Generale n.242 del 16-10-2017 - Suppl. Ordinario n. 48)

9) Le recite coprodotte non devono superare il 50% delle recite programmate.

La Commissione Consultiva riconosce con il titolo di TRIC i seguenti diciotto istituti teatrali:

13. TRIC

Teatro Biondo Stabile di Palermo
Teatro Franco Parenti soc. Coop., Milano
Società Coop. Teatro dell'Elfo, Milano
Teatro Stabile del Veneto Carlo Goldoni, Venezia
Teatro Stabile Friuli-Venezia Giulia, Trieste
Marche Teatro società consortile, Ancona
Teatro Stabile dell'Umbria, Perugia
Fondazione Teatro di Napoli
Teatro Metastasio di Prato
Centro Teatrale Bresciano
Fondazione Teatro Due, Parma
Ente TRIC della città di Catania
Eliseo srl, Roma
Teatro di Sardegna, Cagliari
Fondazione Luzzati Teatro della Tosse, Genova
Teatro Stabile d'Abruzzo, L'Aquila
Teatri di Bari Consorzio Società Cooperativa
Fondazione Teatro Piemonte Europa, Torino

In aggiunta i TRIC di minoranza linguistica:

14. TRIC di minoranza linguistica

Teatro Stabile di Bolzano
Teatro Stabile Sloveno, Trieste

La nuova riforma per lo spettacolo dal vivo ha acceso alcune diatribe. La domanda presa in esame dall'Amministrazione è valutata idonea analizzando il 70% di dati quantitativi e il 30% di aspetti artistici.

In questa sproporzione viene privilegiata la logica aziendale, in grado di offrire una robusta base finanziaria. Al contempo, istituti teatrali che hanno fondato la propria logica istituzionale sulla creatività vengono scoraggiati non possedendo sufficienti paramenti quantitativamente misurabili.

Il profilo nazionale che si ricerca deve esaltare la singolarità dei progetti in ambito internazionale e rappresentare fattori esemplari per il teatro italiano[44].

[44] Linee guida della Commissione Consultiva Teatro per la valutazione dei Teatri Nazionali e dei Teatri di rilevante interesse culturale, Roma 17 febbraio 2015
da: file:///Users/Nicolo/Downloads/2015_ValutazioneTNeTRIC_LineeGuida.pdf

Capitolo 2

Finanziamenti pubblici

Analisi dei finanziamenti pubblici allo spettacolo dal vivo

Con la caduta del Fascismo nel 1943 si conclude un periodo di forte controllo e repressione anche in ambito culturale.
Nel dopoguerra italiano inizia "l'era delle circolari", periodo che per cinquant'anni disciplina e condiziona i finanziamenti al teatro. La funzione è quella di elencare i soggetti beneficianti dei contributi con i requisiti necessari[45]. Documenti che a causa della loro durata annuale non permettono di lavorare su obiettivi duraturi.

Tra i decreti più importanti del dopoguerra citiamo:

- Il Regio Decreto Legislativo del 30 maggio 1946 n. 538 comunica le norme dei diritti erariali sui pubblici spettacoli[46]. Prevede parziali abbuoni fiscali di istituzioni teatrali non aventi scopo di lucro e disciplina gli interventi a favore delle attività teatrali e musicali.

  Per gli spettacoli di prosa di autore italiano viene concesso, per un periodo di massima durata anni tre, un abbuono del 10% dell'introito lordo di ogni rappresentazione[47].

---

[45] M. Gallina, *Teatro d'impresa, teatro di stato? Storia e cronaca della scena italiana contemporanea*, Rosenberg & Sellier, 1990, p.65.

[46] Regio Decreto Legislativo 30 maggio 1946, n. 538
Nuove norme dei diritti erariali sui pubblici spettacoli.
(GU Serie Generale n.145 del 02-07-1946)

[47] Ivi, p.41-42-43-44.

- Il Decreto Legislativo[48] del 20 febbraio 1948 n.62 evidenzia una disparità tra teatro e musica. Il finanziamento è destinato a favore delle manifestazioni teatrali per un terzo e per due terzi a favore delle manifestazioni musicali. Inoltre, viene aumentata la quota del 12% di un altro 6% per le manifestazioni teatrali di particolare importanza artistica e sociale.
- Il Decreto del Presidente della Repubblica del 26/01/1952[49], n.180 assegna il 2% del canone RAI alle manifestazioni teatrali e musicali in aggiunta ai proventi dell'applicazione del 6,17% prevista dal Regio Decreto legislativo 01/04/1935.
- Con la Legge n.617 del 31/07/1959 viene istituito il Ministero del turismo e dello spettacolo (abrogato con un referendum del 1993).
- La Legge del 1963 n.302[50] abbandona il principio del gettito erariale per sostituirsi con un concetto di contributi pubblici.
- La Legge Corona del 14/08/1967, n.800[51] disciplina i criteri di assegnazione dei contributi per le attività culturali[52], definisce ed

[48] Decreto Legislativo 20 febbraio 1948, n.62
Disposizioni a favore del teatro
(GU Serie Generale n.47 del 25-02-1948)

[49] Decreto del Presidente della Repubblica 26 gennaio 1952, n.180
Approvazione ed esecutorietà della Convenzione per la concessione alla Radio Audizioni Italia Società per azioni del servizio di radioaudizioni e televisione circolare e del servizio di telediffusione su filo.
(GU Serie Generale n.82 del 05-04-1952)

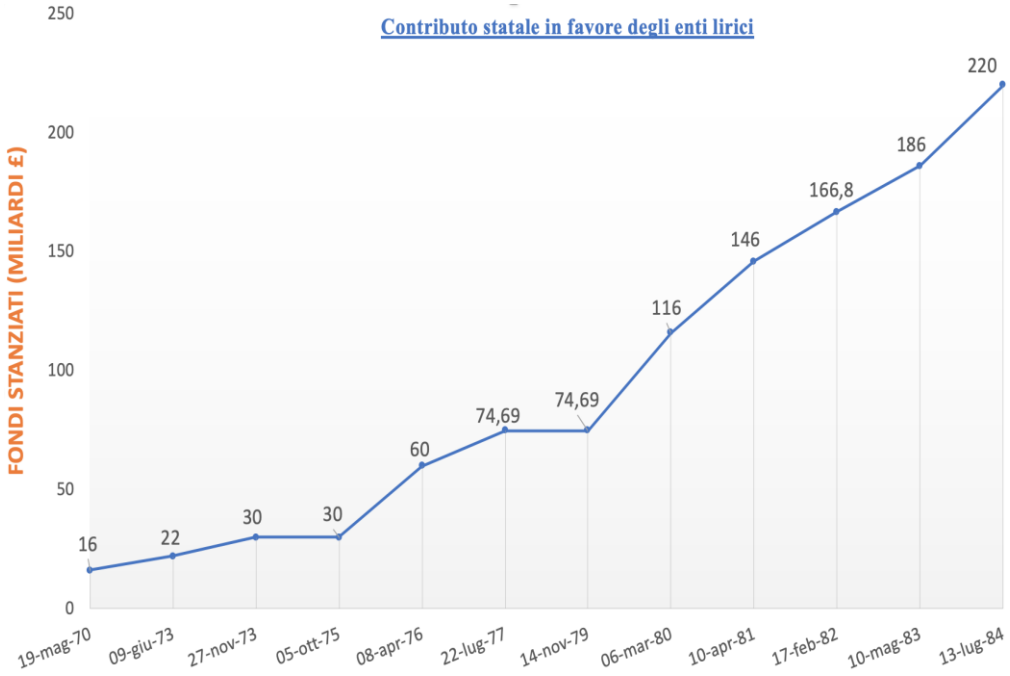
[50] Legge 14 febbraio 1963, n. 302
Contributo agli enti autonomi lirici ed alle istituzioni assimilate per l'esercizio finanziario 1962-63.
(GU Serie Generale n.85 del 29-03-1963)

[51] Legge 14 agosto 1967, n. 800
Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali
(GU n.233 del 16/09/1967)

[52] Titolo I.

individua gli enti lirici[53] e disciplina le istituzioni concertistico orchestrali che svolgono annualmente almeno cinque mesi di attività e sono composte da un organico costituito dal 50% di personale stabile[54].

Dal 1970 al 1984 si susseguiranno dodici leggi che muteranno il contributo statale per enti lirici passando da 12 a 220 miliardi di lire.



Legge 19 maggio 1970, n.291, fondo a 16 miliardi; Legge 9 giugno 1973, n.308, fondo a 22 miliardi; Legge 27 novembre 1973, n.811, fondo a 30 miliardi; Legge 5 ottobre 1975, n.529, fondo invariato; Legge 8 aprile 1976, n.115, fondo a 60 miliardi; Legge 22 luglio 1977, n.426, fondo a 74,69 miliardi; Legge 14 novembre 1979, n.589, fondo invariato; Legge 6 marzo

[53] Titolo II.

[54] Titolo III.

1980, n.54, fondo a 116 miliardi; Legge 10 aprile 1981, n.146, fondo a 146 miliardi; Legge 17 febbraio 1982, n.43, fondo a 166,8 miliardi; Legge 10 maggio 1983, n.82, fondo a 186 miliardi; Legge 13 luglio 1984, n.312, fondo a 220 miliardi.

I principali decreti dagli anni Novanta ad oggi sono:

- Il Decreto del Presidente della Repubblica del 21/04/1994, n.394,[55] regola i procedimenti di concessione dei contributi e dei finanziamenti a favore delle attività teatrali di prosa, danza, cinematografiche, musicali e di spettacolo viaggiante. Specifica tutta la documentazione necessaria al fine di poter far richiesta per la domanda di concessione dei contributi.
- La legge del 23 dicembre 1996, n.662, riguarda le "Misure di razionalizzazione della finanza pubblica"[56]. Secondo tale decreto viene stabilito, sulla base degli introiti derivati dal gioco, la possibilità di elargire tali utili al Ministero per i beni culturali e ambientali per una quota non superiore ai 300 miliardi di lire da utilizzare per il recupero e la conservazione dei beni culturali.
- Con il Decreto Legislativo del 20/10/1998, n.38 viene istituito il Ministero per i beni e le attività culturali con funzioni di promozione e sostegno

[55] Decreto del Presidente della Repubblica 21 aprile 1994, n. 394
Regolamento recante semplificazione dei procedimenti di concessione di contributi a favore di attività teatrali di prosa, cinematografiche, musicali e di danza, circensi e di spettacolo viaggiante, nonché' dei procedimenti di autorizzazione per l'esercizio di attività circensi e per parchi di divertimento.
(GU Serie Generale n.141 del 18-06-1994 - Suppl. Ordinario n. 94)
Entrata in vigore nel decreto: 15/12/1994

[56] Legge 23 dicembre 1996, n. 662
Misure di razionalizzazione della finanza pubblica.
(GU Serie Generale n.303 del 28-12-1996 - Suppl. Ordinario n. 233)
Entrata in vigore della legge: 1-1-1997

delle attività degli istituti culturali tramite ricerca ed innovazione e controllo delle risorse finanziarie[57].

- Il Decreto Ministeriale del 10/06/1999 cambia il criterio di ripartizione dei finanziamenti che tiene in considerazione non solo l'entità dei contributi precedenti ma anche il costo dell'organico funzionale delle aziende culturali, delle caratteristiche dei loro programmi e della qualità della produzione artistica[58].
- La Legge 29/12/2000, n.400 riguarda l'assegnazione dei contributi ai teatri di tradizione e alla lirica ordinaria[59]. Viene autorizzata una spesa di 49.000 milioni di lire nell'anno 2000, di 37.100 milioni di lire nel 2001 e di 33.600 milioni di lire nel 2002.
- La Legge Costituzionale 18 ottobre 2001, n.3, "Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione" [60]. Il Titolo V, parte II della Costituzione consta 15 articoli di cui 5 abrogati. Nella vecchia riforma le Regioni emanavano norme legislative mentre nei nuovi regolamenti la potestà legislativa è esercitata sia dallo Stato che dalle Regioni. Cambiano i

[57] Decreto Legislativo 20 ottobre 1998, n. 368
Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59
(GU Serie Generale n.250 del 26-10-1998)
Entrata in vigore nel decreto: 10/11/1998

[58] Regolamento recante criteri per la ripartizione della quota del Fondo unico dello spettacolo destinata alle fondazioni lirico sinfoniche, ai sensi dell'articolo 24 del decreto legislativo 29 giugno 1996, n. 367, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

[59] Legge 29 dicembre 2000, n. 400
Rifinanziamento della legge 21 dicembre 1999, n. 513, ed altre disposizioni in materia di beni ed attività culturali
(GU n. 5 dell'8 gennaio 2001)

[60] Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3,
Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione
(GU n. 248 del 24 ottobre 2001

regolamenti per l'assegnazione dei contributi: lo Stato assegna ai Comuni, Regioni e Province piena autonomia finanziaria di entrata e di spesa.

- Il Decreto-legge 18/02/2003 n.24, convertito in legge del 17 aprile 2003, n.82 permette di tornare ad una forma di contributo statale annuale, dopo un periodo in cui questa aveva cadenza triennale[61].
- Il Decreto Ministeriale del 29/10/2007[62] sancisce l'assegnazione del sostegno pubblico non più sulla base dei contributi ricevuti in passato ma sui costi di produzione in misura del 25%, sulle attività teatrali e la loro qualità artistica in misura del 10% e sui costi di produzione degli organici funzionali in misura del 65%[63].
- Il Decreto-legge del 01/07/2014 stabilisce contributi ad attività teatrali per progetti di almeno 3 anni e per tournée all'estero. Gli obiettivi per giovare del contributo sono: partecipare allo sviluppo del sistema dello spettacolo dal vivo, sostenere progetti nati per potenziare la crescita teatrale nazionale, valorizzare i nuovi talenti garantendo un ricambio generazionale continuo, far conoscere il teatro italiano all'estero valorizzando politiche di scambi interculturali, formare i soggetti nel reperire risorse autonomamente. (art.2 comma 2)

[61] Legge 17 aprile 2003, n.82
Conversione in legge con modificazioni, del Decreto-legge 18 febbraio 2003, n.24, recante disposizioni urgenti in materia di contributi in favore delle attività dello spettacolo.
(GU n.92 del 19/04/2003)

[62] Decreto 29 ottobre 2007
Criteri generali e percentuali di ripartizione quote Fondo unico per lo spettacolo, di cui alla legge 30 aprile 1985, n. 163, destinata alle fondazioni lirico-sinfoniche.
(GU Serie Generale n.9 del 11-01-2008 - Suppl. Ordinario n. 7)

[63] Ivi, p.216.

FUS: fondo di sostegno o fondo di sviluppo?

Durante il decennio 1970-1980, in attesa di una legge organica[64] specifica per il settore dello spettacolo, non essendo più sufficiente il finanziamento pubblico, si rese necessaria la ricerca di nuovi sussidi da parte di soggetti privati. Venne elaborata una politica di finanziamento misto che unisse i due sistemi di sovvenzioni.
L'intervento statale basato su forme d'intervento assistenzialiste era ostacolato dalla mancanza di una legge atta a unificare i diversi settori che fino a quel momento venivano considerati compartimenti a sé stanti.
In attesa di una normativa definitiva ci si avvalse di alcune "leggi ponte"[65].

In data 30 aprile 1985 il Ministro Lagorio approva la "legge quadro" che finalmente istituisce un fondo stabile destinato alle attività dello spettacolo. Il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) obbliga a un contributo fisso su un arco temporale triennale per musica e per teatro conferendone una valenza unitaria.

[64] Fino a quel momento il settore era normato dalla Legge 9 agosto 1973, n.513 in materia "Interventi finanziari a favore delle attività di prosa".

[65] "Legge ponte" n. 43 del 1982 che regola gli stanziamenti a favore delle attività dello spettacolo.

"Legge ponte" n. 182 del 1983 recante provvedimenti straordinari per il settore dello spettacolo.

Il disegno di legge si divide in tre titoli:

1) disposizioni per finanziamenti e contributi allo Spettacolo (art. 1-6).
2) norme contenenti agevolazioni fiscali dei singoli settori dello spettacolo (art. 7-12).
3) norma transitorie e finali (art.13-16).

Lo stanziamento a prezzi correnti è nel 1985 pari a circa 357,48 milioni di euro. Le percentuali di ripartizione sono così suddivise: 42% per gli enti lirici, 13% per la musica e la danza, 25% per il cinema, 15% per il teatro di prosa e 1,5% per i circhi. Escluso solamente il 3,5% che è destinato al funzionamento degli organi istituzionali[66].

La "legge madre" introduce:

- Il Consiglio nazionale dello spettacolo a cui spetta il compito di realizzare un piano d'intervento triennale di incentivazione finanziaria e sostegno ai progetti[67].
- L'osservatorio dello spettacolo che deve fornire statistiche riguardanti l'andamento dello spettacolo in Italia e all'estero, monitorare le spese annue designate al sostegno dello spettacolo ed elaborare un piano strategico adattabile al mutamento dell'ambiente circostante[68].

Il FUS introduceva fondi permanenti triennali indicizzati, sistemi di *tax-shelter* che concedevano di ridurre il reddito imponibile con conseguente diminuzione dei pagamenti verso gli enti di riscossione, l'opportunità per

[66] C. Correra, *Diritto e Legislazione dello spettacolo*, ScriptaWeb, Napoli, 2005

[67] Art.3-4.

[68] Art.5.

l'azienda di operare concentrandosi su obiettivi di economicità e imprenditorialità[69].

Tuttavia, confusione istituzionale (tra Stato e regioni) nella distribuzione del FUS, ritardo nelle sovvenzioni causato da un'eccessiva complessità burocratica e una crescente internazionalizzazione degli spettacoli hanno limitato il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti che cercheranno l'equilibrio con l'emanazione di una serie di "leggi figlie".

- La Legge del 29/11/1988 n.555 fissa le percentuali per la ripartizione annuale del FUS affidando al Ministero del turismo e dello spettacolo la decisione su base annua delle quote da destinare ai singoli settori[70] .

Il Ministero del turismo e dello spettacolo, con un referendum popolare del 1993, viene abrogato e sostituito dal Dipartimento dello spettacolo[71].

- La Legge del 30/05/1995 n.203 obbliga il Governo ad emanare normative finalizzate al riordino delle competenze in materia di spettacolo tra Stato e regioni[72].

---

[69] M. Gallina, *Teatro d'impresa, teatro di stato? op.cit.*, p.58-59.

[70] Legge 29 dicembre 1988, n. 555
Disposizioni in materia di interventi finanziari per i settori dello spettacolo.
(GU Serie Generale n.1 del 02-01-1989)
Entrata in vigore della legge: 3/1/1989

[71] L'inizio degli anni '90 caratterizzato da una fase di crescita della spesa pubblica comporta un'evoluzione del FUS oscillatoria con una tendenza negativa che si risanerà solamente nei primi anni 2000.

[72] Legge 30 maggio 1995, n. 203
Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 29 marzo 1995, n. 97, recante riordino delle funzioni in materia di turismo, spettacolo e sport.
(GU Serie Generale n.124 del 30-05-1995)
Entrata in vigore del decreto: 31-5-1995

- Il Decreto del 10/06/1999 n. 239 stabilisce i criteri di ripartizione del FUS per le fondazioni lirico sinfoniche. I criteri d'assegnazione non tengono solamente presente i contributi ricevuti in passato ma valutano le caratteristiche dei progetti, dei programmi delle attività e il costo degli organici adoperati[73]. L'accesso del fondo garantito a nuovi soggetti supera la concezione passata dove le sovvenzioni si basavano solamente su criteri di storicità, inoltre sottolinea il valore del Ministero che porge grande attenzione alle azioni interdisciplinari d'innovazione.

Nel 2000 il FUS non è l'unica forma di finanziamento attiva al settore dello spettacolo; detrazioni fiscali alle donazioni, risorse provenienti da leggi finanziarie, sponsorizzazioni, finanziamenti regionali e degli Enti locali si presentano tra le nuove forme di sovvenzione del ventunesimo secolo.

- Il Decreto ministeriale del 29/10/2007 introduce un nuovo sistema di valutazione per le ripartizioni del FUS. Viene sostituito il sistema delle "medie storiche" con un sistema a punteggio che tiene conto dei risultati raggiunti in termini qualitativi e quantitativi.
- Il Decreto-legge del 27/07/2017 conferma il ruolo del Ministero dei Beni Culturali per l'assegnazione dei contributi per progetti triennali o tournée all'estero. Il Direttore Generale dello Spettacolo definisce l'entità delle risorse da allocare nei diversi sottoinsiemi, valutati

[73] Decreto 10 giugno 1999, n. 239
Regolamento recante criteri per la ripartizione della quota del Fondo unico dello spettacolo destinata alle fondazioni lirico-sinfoniche, ai sensi dell'articolo 24 del decreto legislativo 29 giugno 1996, n. 367.
(GU Serie Generale n.173 del 26-07-1999)

proporzionalmente alla qualità indicizzata, alla qualità artistica e alla dimensione quantitativa[74] per l'elargizione del contributo[75].

- Il 22/11/2017 viene approvata la Legge sullo spettacolo dal vivo. Il Presidente della Repubblica in merito alla legge n.175[76] si è così espresso:

«promuove e sostiene lo spettacolo, nella pluralità delle sue diverse espressioni, quale fattore indispensabile per lo sviluppo della cultura ed elemento di coesione e di identità nazionale, strumento di diffusione della conoscenza della cultura e dell'arte italiane in Europa e nel mondo […]»

Le principali novità sono:

1) La formazione di un "Consiglio superiore" dello spettacolo che mantiene il potere esecutivo ed il compito di monitorare le politiche pubbliche con particolar riferimento alle misure di sostegno.
2) Ampliato il sostegno statale ai nuovi settori dello spettacolo dal vivo come la musica popolare contemporanea, i carnevali storici e le pratiche artistiche amatoriali.
3) La formula dell'Art Bonus viene estesa a tutti i settori dello spettacolo: istituzioni concertistico-orchestrali, teatri nazionali, TRIC, festival e centri

[74] La valutazione dei progetti scaturisce problemi relativi ai dati tenuti in considerazione. La quantità (espressa in chiave economica) che risulta troppo rilevante rispetto alla qualità (espressa in chiave artistica) danneggia il messaggio che il prodotto artistico porta con sé.

[75] Decreto 27 luglio 2017
Criteri e modalità per l'erogazione, l'anticipazione e la liquidazione dei contributi allo spettacolo dal vivo, a valere sul Fondo unico per lo spettacolo di cui alla legge 30 aprile 1985, n. 163.
(GU Serie Generale n.242 del 16-10-2017)

[76] Legge 22 novembre 2017, n. 175
Disposizioni in materia di spettacolo e deleghe al Governo per il riordino della materia.
(GU Serie Generale n.289 del 12-12-2017)
Entrata in vigore del provvedimento: 27/12/2017

di produzione di danza. Al fine di favorire le erogazioni liberali viene fissato un credito d'imposta del 65%.

- Il Decreto direttoriale del 26/07/2018, n.1197, in riferimento all'assegnazione dei contributi FUS per il triennio 2018-2020, permette agli organismi finanziati di godere la possibilità nel richiedere un'anticipazione dell'80% del contributo.

Il settore dello spettacolo dal vivo mancava di una legge nazionale, una legge quadro che tracciasse le linee d'intervento di enti regionali e locali. La sovrapposizione di decreti, circolari con parametri non univoci e leggi regionali frammentate hanno portano ad una discrepanza delle risorse.
Grazie ad una programmazione triennale dei fondi e alla conseguente pianificazione delle attività, si può identificare come passaggio da un fondo di sostegno ad un fondo di sviluppo.

Finanziamenti privati

La crisi economica ha rallentato notevolmente l'apporto di risorse provenienti dalla pubblica amministrazione inducendo le aziende teatrali a ricercare nuove forme di finanziamento da sovvenzionatori privati.

Art Bonus

L'Art Bonus consente un beneficio fiscale del 65%, stabilito dalla legge del 01/07/2014[77], per chi effettua erogazioni liberali a sostegno del patrimonio culturale pubblico italiano.
Questo strumento, introdotto da Dario Franceschini[78], diventa un canale di finanziamento alla cultura.

Distinguiamo gli interventi d'erogazione in quattro tipi[79]:
- intervento di restauro e manutenzione per beni pubblici.
- realizzazione e potenziamento di strutture pubbliche del settore dello spettacolo dal vivo.
- sostegno ad istituti e luoghi pubblici della cultura.
- erogazioni liberali a favore dei concessionari o affidatari di beni oggetto di protezione e restauro.

L'Art Bonus rappresenta una novità per la valorizzazione del bene comune che cerca di coinvolgere pro-attivamente investitori, donatori e filantropia istituzionale per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale italiano.

[77] Successive modifiche al decreto n.175 del 22/12/2017.

[78] Ministro per i beni e le attività culturali e per il turismo

[79] L'Agenzia delle Entrate non permette un'erogazione liberale in contanti, ma solamente attraverso sistemi di pagamenti tracciati.

Ad oggi si contano 15.060 mecenati che elargiscono erogazioni liberali per importi compresi tra 1.000 € e 100.000 €[80].
Questo modello di sviluppo permette al museo di sopravvivere e concede il tempo necessario per il rinnovamento delle esposizioni museali fornendo proposte di programmi innovativi e generando uno sviluppo economico, culturale e sociale.

Affiancando pedissequamente il termine privato all'idea del "fine di lucro", si è diffusa la convinzione che solamente le strutture pubbliche potessero apportare sovvenzioni alla cultura[81]. La concezione è mutata quando il settore dello spettacolo dal vivo, distrutto dai tagli apportati al finanziamento pubblico, ha iniziato una nuova fase di crescita affidandosi a mecenati, sponsorizzazioni e spese di fondazioni d'origine bancaria[82].

[80] https://artbonus.gov.it/, visitato nel mese di maggio.

[81] M. Gallina, *Organizzare teatro*, op.cit. p.99-100.

[82] Questi tipi di sovvenzioni private sono state soggette alla crisi finanziaria che dal 2007 li ha portati ad abbassare il numero di sostegni.

Sponsorizzazioni

Le sponsorizzazioni sono attività commerciali che forniscono all'impresa beneficiaria un reddito tassato. Intese come scambi di iniziative promozionali, di propaganda e di pubblicità sono considerate attività molto lucrative poiché il pubblico culturale è un segmento dal poter d'acquisto elevato.
Le politiche di sponsorizzazione apportano benefici tradotti in: aumento delle vendite, miglioramento dell'immagine del prodotto e dell'impresa e sviluppo relazionale comunitario con i diversi *stakeholder.*

L'attività di sponsorizzazione è normata dal Decreto legislativo del 18/04/2016, n.50[83]. Seppur regolato normativamente il modello di sponsorizzazione appare ancora confusionario. Per tale motivo ALES S.p.A., la società in *house* del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, ha deciso di redigere un *vademecum*[84] per il dialogo tra aziende e pubblica amministrazione cercando di dar vita al maggior numero di *sponsorship* a sostengo della cultura.

[83] Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50
Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché' per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture.
(GU Serie Generale n.91 del 19-04-2016 - Suppl. Ordinario n. 10)
Entrata in vigore del provvedimento: 19/04/2016

[84] Il manuale è suddiviso in tre macro-aree e riporta: un discorso generale, il ruolo delle Pubbliche Amministrazioni e i benefici aziendali conseguenti alla sponsorizzazione culturale.

Le sponsorizzazioni possono essere di tipo finanziario, tecnico o misto. Nelle sponsorizzazioni finanziarie lo sponsor aiuta con contributi finanziari. Nelle sponsorizzazioni tecniche lo sponsor paga direttamente la ditta che fornisce servivi e forniture[85].

Per importi inferiori ai 40.000 € il contratto viene stipulato senza alcuna formalità amministrativa, per quelli superiori ai 40.000€ si dispone il contratto in un avviso pubblico[86]. Le aziende che risponderanno saranno giudicate secondo specifici parametri dall'Amministrazione che, dopo 30 giorni, avrà il compito di scegliere tra le diverse candidature.

[85] Nelle sponsorizzazioni miste si combinano le due diverse modalità.

[86] Secondo quanto stabilito dall'articolo 19 del D.lgs.50/2016.

Capitolo 3

Caso studio: Teatro Stabile di Torino

Contesto storico e Profilo aziendale

Alla fine del Secondo conflitto mondiale il teatro di prosa versava in profonda crisi artistica e strutturale: durante il periodo fascista antecedente, lo spettacolo teatrale dovette necessariamente rispondere alle idee politiche del momento e fare i conti con la propaganda dittatoriale dell'epoca[87].
Le sovvenzioni statali vennero utilizzate come forma di censura e destinate unicamente alle compagnie che utilizzassero nella propria produzione una consistente percentuale di repertorio italiano. Imponendo l'abolizione di tutti i testi stranieri classici e moderni si permetteva unicamente la produzione di spettacoli che rappresentassero maggiormente la Nazione italiana.

In modo innovativo a Milano nel 1947 apre il sipario il Piccolo Teatro di Milano[88]. Il teatro lombardo nasce con la concezione primaria di "teatro d'arte per tutti" con l'idea di abolire ogni forma di discriminazione per censo o per educazione. Nell'intento di eliminare diffidenze la città fu tappezzata da manifesti del teatro con lo stemma comunale, inoltre vennero inserite formule di abbonamento multiple tali da assecondarne le diverse esigenze.

[87] B. Bertin, *Il teatro della città: quarant'anni di storia del Teatro Stabile di Torino nei documenti e nel racconto dei suoi protagonisti*, Celid, Torino, 2000, p. 11-12-13.

[88] Ivi, p.15.

Il Piccolo Teatro di Milano fece della propria attività un fenomeno d'interesse pubblico e venne preso come esempio da altre città italiane.

Tra il 1950 e il 1963 l'Italia è in pieno boom economico[89]. L'avvento della televisione correlata ad una mediocre qualità dell'offerta teatrale diventeranno fattori determinanti nell'influenzare il pubblico a disertare sempre più le sale teatrali, portando il settore dello spettacolo dal vivo al declino. Sarà questo uno dei periodi più critici della vita teatrale italiana che assisterà ad un drastico calo del pubblico ed un conseguente calo dell'attività produttiva di prosa.
La città di Torino era allora governata da una giunta a direzione democristiana (Dc) amministrata dal sindaco Amedeo Peyron[90].
Nel 1955 la neve, che solitamente accompagnava gli inverni torinesi, tardava ad arrivare. Il Comune ebbe così a disposizione circa 300 milioni di lire previsti per la rimozione neve dalle strade. Grazie al fondo inaspettato, Amedeo Peyron riuscì a convincere il Consiglio Comunale nell'utilizzare quel denaro per gettare le basi, e far nascere, nella notte tra il 27 e il 28 maggio, il Piccolo Teatro della Città di Torino situato nell'edificio Gobetti in via Gioacchino Rossini 8[91].

Nell'intento di superare le sfide artistiche del Secondo dopoguerra italiano, alla ricerca di un nuovo rapporto con il pubblico, il TST si assunse l'arduo compito di affermare un teatro di regia introducendo le nuove istanze del teatro di ricerca.[92]

[89] Ivi, p.17.

[90] Ivi, p.45.

[91] https://www.teatrostabiletorino.it/storia/, visitato nel mese di gennaio

[92] B. Bertin, *Il teatro della città*, op. cit. p.5.

15. Piccolo Teatro della città di Torino, 1955[93].

Il neonato teatro torinese si pose come obiettivo iniziale quello di attuare politiche rivolte alla conquista di diversi strati sociali del pubblico, attuando un piano organico che potesse coprire periferie, cittadine e regione, i vari membri del consiglio ribadirono l'importanza del rapporto tra teatro e scuola e l'opportunità di mantenere i prezzi dei biglietti nei limiti più bassi per dar modo a tutti di poter frequentare le sale[94].

[93] L'attività fu inaugurata il 3 novembre del 1955 con un duplice spettacolo, la commedia in tre atti di Carlo Goldoni *Gli innamorati* e l'atto unico di Alfred De Musset *Non si può pensare a tutto*, entrambi con la regia di Anna Maria Rimoaldi.

[94] B. Bertin, *Il teatro della città*, op. cit. p.46.

Il tema nel quale emersero più divergenze fu inerente alla figura del direttore e dei poteri assegnatovi: qualcuno richiedeva a gran voce una Commissione artistica di controllo (Pci) che affiancasse continuamente le funzioni del direttore; altri vollero demandare tale funzione di supervisione ad un Comitato amministrativo dell'Ente; un'ultima fazione, invece, si schierò favorevole alla più ampia autonomia del direttore[95].

Trascorsi pochi giorni dal voto del Consiglio l'assessore alla pubblica istruzione, Maria Tettamanzi, comunicò la data di inaugurazione del 3/11/1955 ed il titolo dello spettacolo di apertura: *gli Innamorati di Carlo Goldoni.* Inoltre, venne annunciato alla stampa il nome del primo direttore artistico: Nico Pepe, figura che sarà affiancata dal giovane collaboratore Nuccio Messina[96].

Appena giunto da Roma, Pepe non esitò a recuperare la formula teatrale di Jacques Copeau[97] di "rendere nuovamente all'arte drammatica, disonorata da una sfrenata industrializzazione, la sua dignità".

Nell'intento di creare un legame con la città e sostenuto da una nutrita campagna di abbonamenti fu scelto un repertorio ampio ed eclettico, mescolando classici italiani e stranieri ed anche una favola per bambini. L'avvio fu difficile, ma grazie alla televisione che cominciava a diventare il più temibile dei concorrenti, Pepe escogitò uno stratagemma efficace: gli appassionati del gioco a quiz "lascia o raddoppia", condotto da Mike Bongiorno, poterono assistere alla trasmissione comodamente seduti in

[95] Ibidem.

[96] Ivi, p. 47.

[97] Ibidem.

platea davanti agli schermi posizionati in ribalta, finita la trasmissione iniziava lo spettacolo[98].

Pepe nell'intento di coinvolgere tutta la popolazione cittadina utilizzò, in accordo con la Curia, il circuito delle sale parrocchiali allo scopo di raggiungere le periferie con alcuni spettacoli del cartellone, dato che all'epoca raggiungere il centro era faticoso per scarsità di mezzi pubblici ed automobili (questo in antitesi con il teatro di Strehler concentrato sulla produzione di spettacoli in "sede" di alto livello artistico). Seppur alcuni importanti passi in avanti erano stati fatti, la stagione non si concluse con dati soddisfacenti.

Nel secondo anno furono corrette soprattutto alcune deficienze artistiche[99]. Delle nove opere previste in cartellone ne vennero allestite solamente quattro, questo non per mancanza di fondi come tanti ebbero a pensare, bensì per il successo delle produzioni che si protrasse fino in primavera dato l'esaurimento mensile dei posti a sedere.

Alcuni spettacoli arrivarono anche nelle periferie dove venne stilato un referendum, dal cui esito si constatò che per molti spettatori era la prima volta che assistevano ad uno spettacolo teatrale. Il questionario servì al Direttore per capire che l'affluenza del pubblico fosse motivata solamente dal ruolo istituzionale del Piccolo Teatro di Torino e non dalla passione e dalla conoscenza delle rappresentazioni.

Il radicamento sul territorio continuò con diverse iniziative culturali come le presentazioni e le letture di testi solitamente trascurati che condussero ad una maggiore affluenza di pubblico.

[98] Ivi, p. 48.

[99] Ibidem.

Liolà di Pirandello messo in scena da De Bosio si rivelò un memorabile successo e sull'onda di quel trionfo si decise di affidargli la direzione artistica per la stagione 1957-58[100]. Il cambio della guardia non fu indenne da polemiche politiche, tant'è che Messina rassegnò le dimissioni.

A Gianfranco De Bosio venne affiancato Mario Ferrari mentre Giacomo Colli fu incaricato alle attività culturali.

Nella stessa stagione il Piccolo Teatro di Torino mutò la denominazione in Teatro Stabile di Torino, poiché da decreto ministeriale la prerogativa di chiamarsi Piccolo Teatro doveva restare al capostipite dei teatri pubblici del dopoguerra, il Piccolo di Milano[101].

Arrivato a Torino, dopo aver diretto il teatro dell'università di Padova, De Bosio portò con sé la concezione di spettacolo manifesto, dove il personaggio popolare ne era il tratto caratteristico, il punto focale di una poetica basata su un messaggio di classe ma non classista.

Nonostante una nuova e più vigorosa impronta artistica e culturale, le condizioni ambientali ancora caratterizzate da scarsa ricettività portarono ad una chiusura del terzo anno di bilancio non entusiasmante.

Al quarto anno di attività il Teatro Stabile era ancora considerato una sorta di corpo estraneo dalla cittadinanza torinese. Diffidenza diffusa ed un'oggettiva difficoltà nel proporre spettacoli competitivi nei confronti dei teatri cittadini Carignano ed Alfieri[102], rendevano l'esistenza dello stesso ancora problematica.

Serviva conquistare fiducia e nella stagione 1958-59 ci fu l'inversione di rotta: a potenziare ulteriormente i quadri dirigenti arrivò Fulvio Fo in

[100] B. Bertin, *Il teatro della città*, op. cit. p.49.

[101] Ibidem.

[102] Ivi, p.50.

sostituzione dell'attore- amministratore Ferrari. Si scritturano attori famosi e si mise in piedi un repertorio meno "sperimentale". La nuova strategia fu superiore alle aspettative, gli incassi raddoppiarono e durante gli anni Sessanta il Gobetti, che all'inizio della sua attività era stato principalmente un teatro piemontese filodrammatico, iniziò a trasformarsi in un moderno teatro stabile pubblico.

Così la gestione rivolta alla conquista di un pubblico educato al teatro privato portò ad un incremento del 35% di spettatori rispetto all'anno precedente[103]. Ma nonostante la maggior affluenza di spettatori la distinzione tra teatro pubblico e privato sarebbe durata ancora a lungo.

La stagione successiva riconfermò il criterio delle partecipazioni straordinarie, conclusasi nell'estate del 1960 con la partenza della troupe per una tournée in America latina dove furono presentati sei spettacoli sotto un unico titolo. Questa prima fase durata tre anni venne definita da De Bosio "pioneristica".

Durante l'estate del '61, in occasione del centenario dell'unità d'Italia, venne messa in scena la *Resistibile ascesa di Arturo Ui* di Bertolt Brecht[104], testo che si rilevò uno dei maggiori successi nella storia del TST e permise la presentazione, per la prima volta, nell'importante sala del Carignano.

[103] Ivi, p.51

[104] Archivio stagionale online 1961-1962 Teatro Stabile di Torino.
Consultabile online presso: https://archivio.teatrostabiletorino.it/occorrenze/75-la-resistibile-ascesa-di-arturo-ui-1961-62

16. La resistibile ascesa di Arturo Ui, 1961.

Nell'arco dei bienni 1961-1962 e 1962-1963 gli spettacoli ospiti poterono contare sull'accoglienza anche del Teatro Carignano con importanti vantaggi per la programmazione.

Nel mese di luglio del 1963 si segnalò, per la prima volta dalla sua nascita, il primato per numero di recite e incassi nella storia dello stabile torinese.

Gli incassi raggiunsero 157 milioni di lire ed il numero di recite arrivò a 363 in nove mesi di attività con un incremento di abbonati del 75%[105].

[105] B. Bertin, *Il teatro della città*, op. cit. p.54-55.

Gli ottimi risultati raggiunti permisero, durante la stagione 1963-1964, di potenziare l'organico con il rientro come consulente di Nuccio Messina, il quale intensificò l'azione dello stabile in tutto il Piemonte e la Valle d'Aosta[106]. Il suo intento era quello di ottenere dai comuni una forma d'intervento diretto.
A fine anno i dati consuntivi misurarono un aumento del 50% degli abbonati rispetto alla stagione precedente e gli incassi raggiunsero punte più tipiche del cinema che del teatro.

Nella stagione successiva a Messina fu affidata la gestione organizzativa e amministrativa. Furono proposte campagne promozionali, una di queste mirava ad aumentare gli abbonamenti riducendo il prezzo per gli studenti universitari, grazie a questa formula promozionale si raggiunsero ventimila tagliandi.
A metà anno, dopo un accordo con il Teatro de l'Est Parisienne, lo stabile intraprese la sua prima tournée Europea che segnò uno straordinario successo. In seguito, De Bosio e Messina pianificarono una successiva tournée in Unione Sovietica ed Europa Orientale, presentando al Consiglio un piano di sviluppo intitolato "per un teatro stabile di livello Europeo".

La stagione 1965-1966 segnò un arricchimento artistico con l'assunzione di Emanuele Luzzati, uno degli scenografi più talentuosi del panorama italiano[107].
Il Teatro Stabile di Torino assolvendo alla funzione di ente pubblico lavorò sul territorio attuando una politica di decentramento che apportò dei benefici di fruizione.

[106] Ibidem.

[107] Ivi. p.57.

La tournée pianificata la stagione precedente partì il 28 marzo alla volta dell'Europa dell'est e riscosse un successo strepitoso.

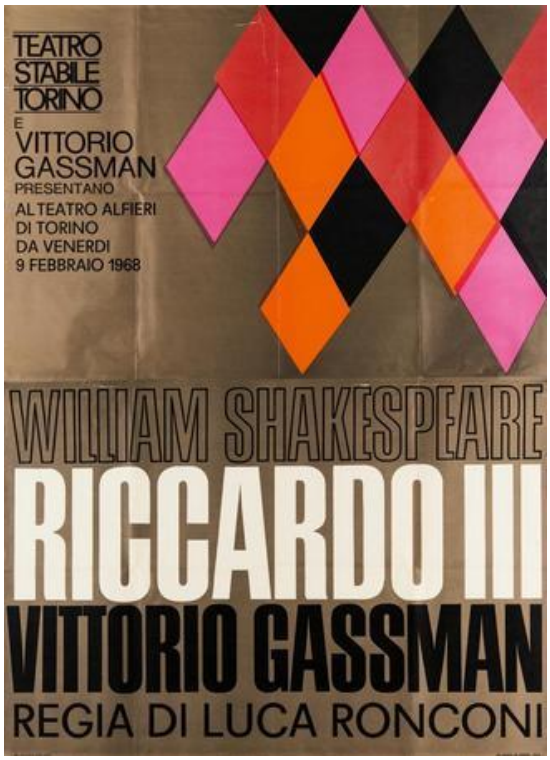
Durante l'estate torinese, con la fine delle recite all'aperto e la conclusione di 13 mesi continui di attività, lo stabile realizzava la più lunga e ricca stagione di prosa dalla sua fondazione.

Nella stagione 1966-1967, nel momento di pieno sviluppo dello stabile, fu aggiunta, per la prima volta, la sede del Teatro Nuovo a Torino Esposizioni che ospiterà gli spettacoli del cartellone[108].

Il Consiglio d'Amministrazione in vista della stagione seguente decise di affiancare a De Bosio e Messina un Consiglio di Direzione. Quest'organo nasce in risposta alle mutate condizioni della società e del teatro con il fine di offrire un programma di servizio pubblico e di ricerca.

[108] Ivi, p.59.

De Bosio, il 19 febbraio del 1968, prima delle sue improvvise dimissioni, offrirà a Vittorio Gassman la possibilità di esibirsi nel *Riccardo III* di William Shakespeare diretto da Luca Ronconi[109].



17. Riccardo III di Vittorio Gassman, regia di Luca Ronconi, 1968.

Il gestore del Teatro Carignano, Daniele Chiarella, verrà chiamato ad assumere la posizione di direttore del TST fino alla fine della stagione.
La fine degli anni Sessanta segnò forti stimoli di cambiamento a livello di concezione dello spettacolo attraverso una ventata di novità internazionali.

[109] Archivio stagionale online 1967-1968 Teatro Stabile di Torino.
Consultabile online presso: https://archivio.teatrostabiletorino.it/occorrenze/261-riccardo-iii-1967-68

"Teatro stabile anno zero" questo il titolo sulla stampa che commentò l'inizio del un periodo 1968-71, che percorrerà il fenomeno socioculturale e i fermenti del Sessantotto, ricco di eventi di rilievo culturale[110].

Nella stagione 1968-69 la direzione collegiale composta da Giuseppe Bartolucci, Daniela Chiarella, Federico Doglio, Nuccio Messina e Gian Renzo Morteo, eseguì una programmazione minuziosa ed articolata elaborando una serie di testi eterogenei congegnati per soddisfare le varie aspettative del pubblico.

Il teatro stabile contò in quella stagione 10.249 abbonamenti, 406 recite complessive (di cui 220 in sede, 72 in regione e 114 fuori regione) con un incasso totale di 224.975.545 lire[111].

L'avvenimento più importante avvenne tra l'autunno del 1969 e la primavera del 1970 quando, per la prima volta, attori e registi del teatro stabile di Torino pianificarono le esibizioni, incontrandosi ed organizzandosi direttamente con le collettività locali, collaborando per allestire spettacoli direttamente sul posto grazie alla costituzione del neo-Gruppo di ricerca del TST[112], distaccandosi così, in modo radicale, dal tipo di "decentramento" in voga in quegli anni che presumeva una programmazione organizzata esclusivamente dagli addetti ai lavori. Questa esperienza ebbe in seguito risonanza nazionale.

L'annata 1970-71 si distinse soprattutto nello sforzo di creare un repertorio di impegno civile. Torino fu eletta fra le città più teatrali d'Italia, per lavori rappresentati recite e milioni d'incasso.

---

[110] Ivi, p.61.

[111] Archivio stagionale online 1968-1969 Teatro Stabile di Torino.
Consultabile online presso: https://archivio.teatrostabiletorino.it/occorrenze/22-stagione-1968-69

[112] B. Bertin, *Il teatro della città*, op. cit. p.65

Con il passare degli anni la direzione collegiale cominciava ad essere un problema. Per sua natura intrinseca, un gruppo di persone eterogeneo non poteva rappresentare una politica culturale affine e dunque facilmente instradabile dalle forze politiche, per tale ragione si ritenne indispensabile dover tornare ad affidare il teatro ad un unico Direttore[113].

La conclusione della stagione 1971-72, che segnava la fine del periodo più avventuroso del TST, sanciva gli anni della nuova direzione.
Il consiglio amministrativo richiamò Franco Enriquez alla direzione artistica e gli affiancò Nuccio Messina[114]. Il tratto fortemente caratterizzante della gestione Enriquez-Messina fu una nuova idea di decentramento, stipulando convenzioni e attività promozionali con diversi quartieri torinesi. L'iniziativa più interessante fu la preparazione di un testo teatrale concepito insieme ai comitati di quartiere riguardante le problematiche degli immigrati, ottenendo una importante adesione cittadina. Nonostante gli esiti della stagione furono soddisfacenti Enriquez diede le dimissioni andando ad assumere la direzione del teatro di Roma.

Aldo Trionfo fu nominato nuovo direttore del Teatro Stabile e con i suoi quattro anni di gestione (dal 1972 al 1976) diede vita ad eventi di rilevante importanza culturale.
Il passaggio dalla direzione collegiale a quella singola e il trasferimento degli uffici amministrativi in Piazza Castello è segnato dal recital di Vittorio

[113] Ivi, p.67

[114] Ibidem.

Gassman intitolato *Il trasloco* del 1973[115], spettacolo che inaugurò il Piccolo Regio di Torino.

18. Il trasloco, elaborazione e animazione di Vittorio Gassman, 1973.

Alla fine della stagione, nonostante lo stabile torinese restava in cima alle classifiche di incassi e spettatori dei teatri pubblici nazionali, presentava forti passivi di bilancio.[116] Contemporaneamente si gettarono le basi per la creazione del Centro Studi, che diverrà negli anni uno dei più importanti contenitori di materiale teatrale.

[115] Archivio stagionale online 1972-1973 Teatro Stabile di Torino.
Consultabile online presso: https://archivio.teatrostabiletorino.it/occorrenze/255-il-trasloco-1972-73

[116] B. Bertin, *Il teatro della città*, op. cit. p.73-74

La stagione 1974-1975 vide un programma esiguo con numerose ospitalità ma due sole produzioni: *Gesù* di Carl Theodor Dreyer ed *Elettra* di Sofocle.
L'annata studiata sul risparmio economico non diede i frutti sperati, il bilancio d'esercizio misurava a consuntivo un passivo di circa 300 milioni.

La stagione successiva dovette affrontare un momento alquanto critico, a causa della mancanza di una legge che potesse garantire un *continuum* nel contributo pubblico, il Consiglio Comunale giunse a pensare alla chiusura dello stabile come unica soluzione possibile.
Il 29 marzo Aldo Trionfo insoddisfatto dalla critica cittadina e dalle congetture del suo teatro di poca importanza nel contesto culturale torinese e in contrapposizione alla figura emergente di Mario Missiroli, meditò le dimissioni. Nel contempo il bilancio del TST continuava ad essere in passivo.

La stagione 1976-1977 introdusse la figura di Mario Missiroli come direttore artistico, Gualtiero Rizzi come segretario generale ed Egisto Volterrani come presidente.
Con Mario Missiroli venne elaborato un vero e proprio piano operativo in cui venivano definiti gli ambiti d'interesse cittadino di riferimento. Vennero elaborati diversi linguaggi con l'obiettivo di semplificare il rapporto tra la città e il teatro, tale sinergia fu intesa come:

«un'organizzazione articolata dell'attività teatrale sul territorio in rapporto alle esigenze delle diverse fasce di pubblico, con l'obiettivo di tendere alla promozione culturale dell'intera collettività»[117].

[117] Ibidem.

Si cercò di assecondare il gusto del cittadino mutando la forma d'organizzazione teatrale.
Tuttavia il calo degli abbonati e delle presenze ad inizio stagione rimase comunque disastroso a tal punto che, il 27 gennaio del 1977, il Comitato amministrativo decise di modificarne l'assetto istituzionale. Venne nominata la figura del direttore organizzativo che, insieme al direttore artistico, avrebbe avuto il compito di risollevare le sorti del teatro cittadino. La scelta ricadde su Giorgio Guazzotti, fondatore del Gruppo della Rocca (compagnia teatrale fiorentina). Per permettere questa doppia figura di direttore artistico e direttore organizzativo il Comune dovette modificare il vecchio Statuto del 1955.
La doppia direzione organizzativo-artistica, nel suo primo anno di gestione, riuscì ad ottenere la conduzione del teatro Carignagno che dagli anni '30 era gestito dalla famiglia Chiarella. Il Comune versò 150 milioni facendolo diventare la sede ufficiale del Teatro Stabile. Lo Stabile decise di rispettare la tradizione teatrale del Carignano e nella stagione 1977-1978 allestì un cartellone indipendente con abbonamenti a posto fisso.

L'ingente mole di attività produttiva nelle sale del Carignano, Gobetti ed Alfieri, resa possibile anche grazie a prestiti e mutui della Cassa di Risparmio di Torino, fece crescere gli abbonati più del doppio, si passò da 6.000 a 14.000 unità e la doppia direzione fortificò il rapporto tra il teatro e la provincia, ampliando i propri cartelloni nei comuni limitrofi[118].
Nonostante un bilancio previsto in pareggio, i problemi persistettero e il consuntivo registrò un passivo di quasi 300 milioni di lire.

Nella stagione 1978-1979 fu programmato un cartellone con un'unica produzione: La *Duchessa di Amalfi* di John Webster. Numerosi invece furono

[118] Ivi, p.77.

gli spettacoli ospiti, su 12 produzioni 6 furono dei teatri stabili italiani. Durante l'anno si stabilì un accordo tra le associazioni sindacali e la dirigenza del TST per permettere ai lavoratori di assistere agli spettacoli ad un prezzo scontato.
Il teatro grazie ad un percorso culturale mirato confermò, a metà stagione, i risultati positivi dell'annata precedente (relativi al rapporto con il pubblico). Il bilancio consuntivo si chiuse in pareggio con un piccolo utile d'avanzo[119].

L'assestamento del bilancio ed un recupero positivo del numero degli abbonati permisero di affrontare la stagione 1979-1980 con tre produzioni: *Come tu mi vuoi* di Susan Sontag, *I giganti della montagna* di Pirandello e *Les bonnes* di Genet.
Ripetendo la stagione precedente vennero proposte le medesime formule di abbonamento per i lavoratori ed il numero di abbonati crebbe rapidamente superando la soglia delle 15.000 unità.

Il bilancio consuntivo 1979-1980 classificò il TST al secondo posto in Italia per fatturato confermando il trend positivo della stagione precedente, lo stabile si stava sostenendo in larga misura sugli incassi al botteghino e solamente per 1/4 sui contributi statali.

Nella ricorrenza del 25esimo anniversario dalla nascita dell'ente, venne presentato alla stampa il cartellone per la stagione 1980-1981, composto da 20 spettacoli e numerosi spettacoli ospiti. L'ex cinema Adua di Corso Giulio Cesare fu assimilato come terza sede.

[119] Ibidem.

Il TST nel 1981-1982 dava avvio alla nuova stagione forte del consuntivo favorevole dell'annata precedente. Le sale a disposizioni salirono a cinque (Carignano, Alfieri, Adua, Gobetti e Teatro Nuovo)[120].
Furono ospitati ventisette spettacoli nazionali ed alcuni spettacoli stranieri.
Guazzotti nella conferenza di presentazione dichiarò l'importanza della funzione del teatro pubblico affermando la forza produttiva del TST per l'abbondanza delle maestranze lavorative impegnate, e ribadì l'increscioso ritardo di sovvenzioni pubbliche e l'incomprensibilità degli annosi tagli governativi.

Ma inaspettatamente, sebbene con una presenza di abbonati confermata sulle 20mila unità, durante i primi mesi della stagione, si rivelò un inatteso calo di spettatori.
L'*opera dello sghignazzo*[121] di Dario Fò, allestimento costoso e poco apprezzato dal pubblico, annunciò la fine del periodo sfolgorante della doppia regia Missiroli-Guazzotti. La dirigenza dello Stabile fu accusata di non essere stata capace di contenere i costi e l'arte provocatoria dell'artista. Nonostante la congiuntura sfavorevole la direzione fu confermata.
A fine stagione lo stabile si mantenne al primo posto per numero di recite e numero di biglietti venduti. Si produssero 297 recite di cui 60 in sede, mentre gli spettacoli ospitati furono 776 di cui 332 in Piemonte.

Per inaugurare la stagione successiva venne stanziato dal Comune un contributo straordinario di mezzo miliardo oltre ad un aumento di quello ordinario. Nonostante gli aiuti il programma del 1982-83 iniziò con un disavanzo di 300 milioni di lire.

[120] Ivi, p.81.

[121] Ibidem.

A causa di un incendio scoppiato nel cinema Statuto, nel febbraio del 1983, si dovettero rivedere tutte le norme di sicurezza e questo comportò una chiusura del Carignagno per alcuni mesi. In seguito agli effetti del tragico incidente il Teatro Adua poté riaprire solamente due anni dopo mentre il Gobetti fu costretto a chiudere.

Il TST con un importante disavanzo economico, un'incertezza dei dipendenti, una direzione artistica titubante che non permetteva una continuità nell'accesso delle sovvenzioni, inaugurava il nuovo anno con numerose perplessità. Il 29 gennaio 1985, la carica di direttore unico, che fino al quel momento era rimasta vacante, fu ricoperta da Ugo Gregoretti. Il suo ingresso causò un complesso disaccordo nel Consiglio d'Amministrazione.
Nella stagione 1985-1986 si contò un deficit superiore al miliardo di lire. Ugo Gregoretti con lo scopo di far rinvigorire la qualità artistica torinese, imperniò l'attività del teatro su Gabriele D'Annunzio, considerato l'unico rappresentante ad essere in grado, attraverso le sue opere, di risollevare le sorti teatrali[122].

[122] B. Bertin, *Il teatro della città*, op. cit. p.85.

Propose due produzioni: *I figli di Iorio* di D'annunzio e Bertoli e *Itala Film-Torino*, uno spettacolo di Giancarlo Sepe allestito con Rai Tre.[123]

19.I figli di Iorio, regia di Ugo Gregoretti, 1985.

5.1 Itala Film Torino, 1986.

Il progetto Itala Film-Torino non fu gradito dal pubblico piemontese che giudicò un azzardo artistico il lavoro gregorettiano, la platea non era ancora in grado di apprezzare questa mistura tra teatro e cinema.

Il dibattito divenne virale a tal punto che venne messa in discussione la capacità imprenditoriale richiesta dal direttore unico.

[123] Ivi, p.86-87.

A fine stagione, la situazione finanziaria in cui il teatro versava, il dissapore nato tra i cittadini ed il nuovo direttore portarono un disavanzo di circa due miliardi.

Gregoretti, nonostante le nutrite polemiche da parte della stampa e del Consiglio Comunale, rimase alla guida anche per la stagione 1986-1987 e 1987-1988.
La novità fu il riconoscimento allo stabile di Torino di un contributo statale pari a quello dei teatri di Roma e Genova e l'introduzione di un sistema computerizzato delle casse per smaltirne le lunghe code.
Grazie ad un efficiente controllo dei costi, delle spese e degli allestimenti il deficit fu ridotto dello 0,4% e si riuscirono a coprire i conti in rosso del passato.

All'inizio del nuovo decennio il TST sentì il bisogno di innovarsi. Con l'esordio alla direzione di Luca Ronconi[124], regista di fama internazionale, il teatro stabile produsse, nella stagione 1990-1991, uno degli spettacoli più complessi nella storia del teatro: *Gli ultimi giorni dell'umanità* di Karl Kraus[125].

[124] Ivi, p.91.

[125] Archivio stagionale online 1990-1991 Teatro Stabile di Torino.
Consultabile online presso: https://archivio.teatrostabiletorino.it/occorrenze/411-gli-ultimi-giorni-dellumanita-1990-91

20. Gli ultimi giorni dell'umanità, regia di Luca Ronconi, 1990[126].

La Sala Presse dell'ex-stabilimento Fiat Lingotto, successivamente ristrutturata da Renzo Piano in un centro fiere, verrà utilizzata da Ronconi come enorme spazio teatrale per introdurre in scena vere locomotive, una fabbrica di cannoni, un ospedale da campo e all'incirca 600 costumi diversi per il suo spettacolo.

La Fiat oltre a mettere a disposizione lo spazio per lo spettacolo decise di aiutare con un finanziamento di un miliardo e mezzo di lire.

[126] Bozzetto di Daniele Spisa per il manifesto de Gli ultimi giorni dell'umanità di Karl Kraus, spettacolo allestito da Luca Ronconi nell'ex fabbrica del Lingotto, prima dell'inizio dei lavori di ristrutturazione, 1990.

Fu proprio questa sovvenzione inaspettata che condusse il direttore a riconoscere l'utilità di una presenza costante del privato all'interno di una realtà teatrale.
L'opera di Kraus si rivelò un progetto dal costo proibitivo che necessitò un investimento superiore ai cinque miliardi di lire e portò lo stabile torinese a misurare un deficit, a fine stagione, di circa due miliardi.

In Consiglio comunale riconfermò il mandato di Ronconi per le tre stagioni successive.
La possibilità di contare su fondi speciali del Comune e su finanziamenti della Comunità Europea, convinsero Ronconi a fondare la prima scuola per attori del teatro piemontese[127].
Ad oggi, l'istituto di studi artistici viene gestito dall'Agenzia formativa del Teatro Stabile di Torino, accreditato dalla città metropolitana di Torino e dalla Regione Piemonte e finanziato annualmente dal Fondo Sociale Europeo.
La scuola di formazione professionale per attori è considerata parte essenziale della locomotiva del TST, ogni anno questa viene seguita da ventidue allievi selezionati tra circa 600-650 candidature provenienti da tutt'Italia con corso a ciclo triennale.
Il 28 febbraio del 1994 Ronconi rescisse anticipatamente il contratto che lo legava al TST e proseguì la sua carriera artistica nel teatro di Roma.

[127] Ivi, 94-95-96.

Approdiamo, con Guido Davico Bonino e Gabriele Lavia, negli anni delle co-produzioni, inaugurate con lo spettacolo di Harold Pinter: *La Serra*[128].

21. La Serra, Harold Pinter, 1997.

7.1 La Serra, Harold Pinter, 1997, ripresa

La prima edizione, prodotta il 18 febbraio del 1997 fu ripresa nella stagione di prosa successiva al Teatro Colosseo di Torino (locandina rossa). Entrambe, interpretate da Carlo Cecchi, saranno allestite in coproduzione con il Teatro Stabile di Firenze.

Massimo Castri e Walter Le Moli saranno i direttori che faranno da sfondo agli anni 2000 fino a che, nel 2006 lo stabile di Torino parteciperà

[128] Archivio stagionale online 1996-1997 e 1997-1998 Teatro Stabile di Torino.
Consultabile online presso: https://archivio.teatrostabiletorino.it/entita/3651-pinter-harold

attivamente alla decima edizione dei giochi olimpici invernali con un ciclo di sei spettacoli affidati all'ex direttore Luca Ronconi che prenderà il nome di: *Progetto Domani.*

Con il termine "domani" Ronconi si pone degli interrogativi sul futuro del teatro, consapevole che una continua sopravvivenza possa dipendere dalla capacità del singolo di guardare verso l'orizzonte superando quegli schemi drammaturgici ormai logorati.

È il turno di Mario Martone, direttore del TST dal 2007 al 2017, proprio sotto la sua direzione sono messe in scena le prime *Sette Operette Morali* di Giacomo Leopardi. Lo spettacolo venne realizzato in collaborazione con l'istituto italiano di cultura di New York in occasione dell'anno della cultura italiana negli Stati Uniti[129].

Le *Operette Morali* sono composte da ventiquattro testi in prosa, dialoghi e novelle. L'opera leopardiana scruta il rapporto tra la storia e l'uomo facendo riferimento ai valori del passato paragonati all'immobile situazione del presente, analizzata secondo la profonda anima dell'autore.

Nel 2015 all'istituzione teatrale viene conferito il prezioso riconoscimento di teatro Nazionale da parte del MiBACT, secondo quanto stabilito dal Decreto Direttoriale del 12 giugno 2015[130].

[129] Archivio stagionale digitale del Teatro Stabile di Torino.
Consultabile online presso: https://www.teatrostabiletorino.it/operette-morali-a-new-york/

[130] Decreto Direttoriale 12 giugno 2015, n.538.

Valerio Binasco, direttore artistico dello stabile torinese dal 2018, dirige il *Don Giovanni* di Molière, la commedia tragica narrante la storia del leggendario seduttore della letteratura europea rappresenta il connubio tra originalità e classicismo letterario.[131].

22. Don Giovanni di Molière, tournée in Italia, regia di Valerio Binasco, 2018.

Dopo l'ammissione alla speciale categoria ministeriale di teatro Nazionale i riflettori sono puntati sul TST che confermerà, ogni anno, qualità e quantità artistica del proprio operato.

Nel 2019 viene conferito al Teatro Stabile di Torino il primo posto nell'assegnazione del fondo FUS, avendo raggiunto un adeguato numero di produzioni interne, di spettatori paganti e di ricavi da bigliettazione.

[131] Archivio stagionale digitale del Teatro Stabile di Torino.
Consultabile online presso: https://www.teatrostabiletorino.it/don-giovanni-di-moliere-regia-valerio-binasco-in-tournee-in-italia/

L’eccellente amministrazione dell’esercizio finanziario dell’anno 2019 e le straordinarie prestazioni confermeranno il mandato al direttore Filippo Fonsatti.

Teatro Carignano- Teatro Gobetti- Fonderie Teatrali Limone

Il Teatro Stabile di Torino gestisce il Teatro Carignano, il Teatro Gobetti e le Fonderie Teatrali Limone che ogni anno presentano spettacoli di ospiti nazionali ed internazionali[132].

Teatro Carignano

Il Carignano sorgeva come piccolo teatro di famiglia dove i principi di Carignano si godevano, insieme alla nobile casata, gli spettacoli di corte.
La genesi della sala teatrale del Carignano trarrà origine da un progetto architettonico mirato a superare la modesta architettura che contraddistingueva la città di Torino e che permetterà al teatro Carignano di diventare un chiaro esempio di teatro all'italiana[133].
Filippo Juvarra sarà l'architetto che risponderà alla chiamata e che fornirà un respiro urbanistico inedito. Juvarra si presenterà, con un progetto di ampliamento del palazzo reale di Messina, a Vittorio Amedeo nel 1714. Lo studio soddisferà Vittorio Amedeo a tal punto che deciderà di assegnare al giovane Juvarra il compito di conferire a Torino una veste architettonica degna di una città regale.

Nella stagione 1752-53 si affiderà all'architetto regio Benedetto Alfieri, il compito di ricostruire il teatro Carignano dalle fondamenta e riproporre una versione ridotta della pianta del Teatro Regio.

[132] Dati ricavati dal sito internet del Teatro Stabile di Torino, visitato nel mese di aprile.

[133] https://www.teatrostabiletorino.it/teatro-carignano/

Con il progetto di Alfieri si realizzeranno 84 logge e 3 ranghi di panche in platea. La decorazione del soffitto sarà affidata a Geatano Perego e Mattia Franceschini mentre quella del sipario a Bernardino Galliari.

Purtroppo, il 16 febbraio del 1786 la sala subirà un grave incendio che imporrà una nuova costruzione sotto l'attenta guida di Gian Battista Feroggio il quale aggiungerà un ampio porticato esterno e tredici finestre al piano nobile.

Dal 1870 il teatro diverrà di proprietà del Comune di Torino fino a che, nel 1977, sarà ceduto al Teatro Stabile di Torino. Ad oggi, la sala del Teatro Carignano viene considerata, in tutta Italia, un chiaro esempio di storicità rivisitata in chiave moderna dove convivono la regolarità settecentesca degli esterni e il gusto romantico ottocentesco dell'interno.

Infine, i lavori di restauro, iniziati nel 2007 e terminati 2009, restituiranno al teatro i suoi lineamenti antichi attraverso il recupero degli ingressi originali, della rinascita dell'antica birreria sotterranea e della risistemazione degli arredi e degli impianti di palco e sala.
Qua di seguito viene esposta la pianta attuale del Teatro Carignano di Torino.

23. Pianta del Teatro Carignano di Torino.

La sala è costituita da una platea, tre ordini di palchi e un loggione. La fossa d'orchestra è caratterizzata da un piano dotato di un meccanismo mobile che gli permette di salire e scendere. La torre scenica è dotata di meccanismi per la movimentazione delle scene e per la variazione di pendenza del palcoscenico.

Il Carignano ha una capienza di 875 posti a sedere, il palcoscenico misura 18 metri di larghezza e 11 metri di profondità, 9,80 metri di larghezza del boccascena e 16 metri di graticcia.

Teatro Gobetti

Il Teatro Gobetti[134] venne costruito tra il 1840 ed il 1842 ad opera dell'Accademia Filodrammatica che avrebbe usato il teatro come sede stabile per le loro rappresentazioni e subito divenne un punto di riferimento del panorama nazionale.
Il 21 gennaio 1842, alla presenza del principe Vittorio Emanuele II, venne inaugurata la sede dell'Accademia Filodrammatica con una tragedia di Carlo Marengo e una commedia di Eugène Scribe.

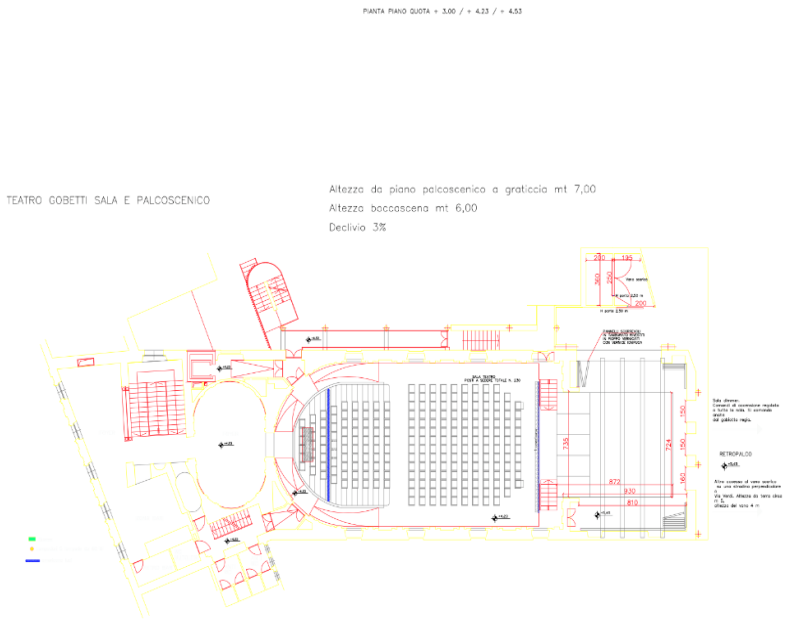
Nel 1884, in seguito alla chiusura dell'Accademia, il teatro fu acquistato dal Comune di Torino che lo trasformò in un liceo musicale fino al 1928, anno in cui divenne la sede della Casa del Soldato (un centro d'accoglienza e conforto per i militari).
Sarà durante il Secondo dopoguerra che il Comune deciderà di ripristinarne l'originaria funzione teatrale e nel 1955 il Gobetti sarà la sede del neonato Piccolo Teatro della città di Torino, attualmente conosciuto come il Teatro Stabile di Torino.

Fu fortunata la vita del teatro Gobetti che subì pochissimi lavori di restauro e sfuggì anche ai bombardamenti della Seconda guerra mondiale.
Il restauro più significativo è datato al 1984 dove si dovettero intraprendere lavori per controllare tutti i sistemi di sicurezza.
Il 18 aprile del 2001 venne inaugurata la nuova sala teatrale con uno spettacolo di Luigi Pirandello, *La ragione degli altri*.

[134] https://www.teatrostabiletorino.it/teatro-gobetti/

Il teatro fa tutt'oggi parte di un complesso che comprende gli uffici della Fondazione, la biblioteca del Centro Studi e il magazzino dove sono conservati i costumi di scena.

Qua di seguito viene esposta la pianta attuale del Teatro Gobetti di Torino.



24. Pianta del Teatro Gobetti di Torino.

Il teatro ha una capienza di 235 posti totali divisi in platea e tribunetta a fondo sala.

Il palcoscenico misura 11,60 metri di larghezza per 9,80 metri di profondità. La larghezza del boccascena è 7,35 metri mentre l'altezza della graticcia arriva a 7,60 metri. La sala e il palcoscenico del Teatro Gobetti vengono rappresentati in questa pianta.

Fonderie Teatrali Limone

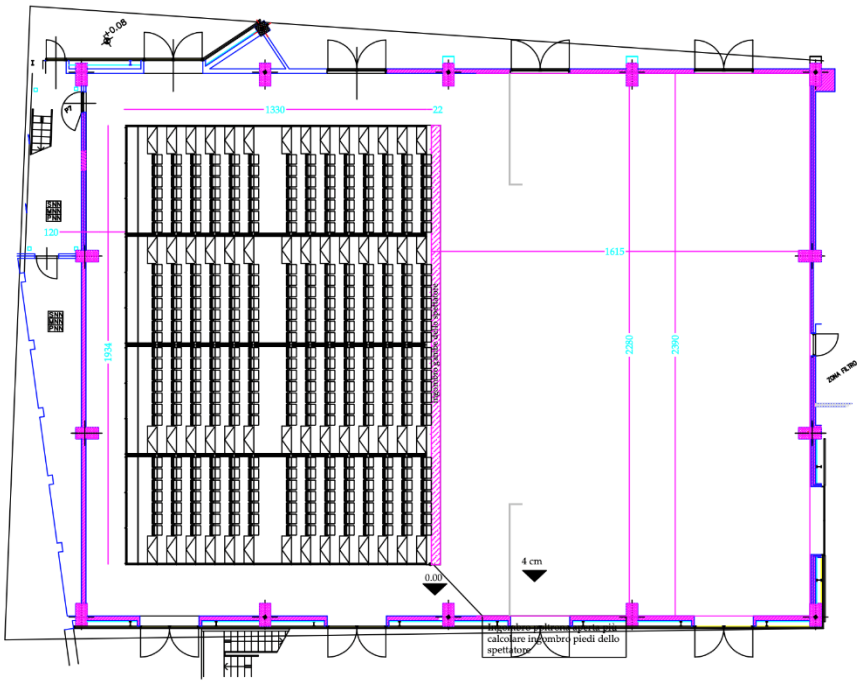
Mentre le origini delle Fonderie Teatrali Limone[135] risultano tutt'ora incerte è appurato come queste siano state in grado di segnare profondamente l'assetto urbanistico della città di Moncalieri.
La prima teoria riconosce in Luigi Limone l'ideatore che diede vita a questa piccola e artigianale fonderia nata a Torino. Altri ricordano suo figlio, Giuseppe Limone, che proprietario di una piccola officina si spostò nel 1924 a Moncalieri. Dati certi ci mostrano come le attività principali dell'impresa rimasero la fusione del bronzo, dell'alluminio e della ghisa.

Tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Novanta le Fonderie furono costrette a chiudere per la crisi economica, fino a quando, grazie ad un progetto di recupero urbanistico ed artistico, si instaurò un rapporto tra l'ex fonderia e il Teatro Stabile di Torino che la trasformò in una "fabbrica delle arti" e luogo di produzione teatrale.

Nel 2005 le Fonderie Teatrali Limone inaugureranno la loro stagione con uno spettacolo in prima nazionale diretto da Giancarlo Cobelli: *Woyzeck* di Georg Büchner. Ad oggi le Fonderie Teatrali Limone rappresentano un forte centro d'impulso della vita artistica di Torino ed un punto di riferimento importantissimo per le piccole aziende culturali della periferia di Moncalieri.

[135] https://www.teatrostabiletorino.it/fonderie-limone-moncalieri/

Qua di seguito viene esposta la pianta attuale delle Fonderie Teatrali Limone di Moncalieri.



25.Pianta delle Fonderie Teatrali Limone di Moncalieri.

Il complesso comprende una sala teatrale compresa tra i 400 e i 600 posti. Gli spettatori trovano posto su di una tribuna il cui assetto può cambiare a seconda delle rappresentazioni. Nella struttura sono presenti una sala prove da 150 posti, una Scuola di Teatro, un laboratorio di costruzioni scenografiche ed un laboratorio di materiale elettrico-fonico-video. La profondità del palcoscenico è di 14 metri per 22 metri di larghezza, di cui 14 metri per il boccascena e 12,50 metri di altezza della graticcia.

GOVERNANCE

Il Teatro Stabile di Torino è legalmente riconosciuto come fondazione con personalità giuridica di diritto privato con pubblica finalità e denominata "Fondazione del Teatro Stabile di Torino"[136]. La Fondazione ha sede a Torino e opera in Piemonte, in Italia e all'estero.
Gli Organi della Fondazione sono cinque: il Consiglio degli Aderenti, il Presidente, il Direttore, il Collegio dei Revisori dei Conti e il Consiglio d'Amministrazione.

Il Consiglio degli Aderenti è composto dalla Regione Piemonte, dal Comune di Torino, dalla Fondazione CRT (Cassa di Risparmio di Torino), dalla Compagnia San Paolo e dalla Città di Moncalieri.
Questo avrà il compito di eleggere il Presidente e Vicepresidente, nominare tutti i componenti del Consiglio d'Amministrazione, nominare il Collegio dei Revisori dei Conti, approvare le linee guida dell'attività teatrale, acconsentire ai bilanci a preventivo e consuntivo e deliberare sull'ammissione alla Fondazione di soggetti economicamente sostenitori.
Il TST è uno dei pochi teatri che ha tra i fondatori due fondazioni di origine bancaria (la cassa di Risparmio di Torino e la compagnia di San Paolo). Possiede quindi il privilegio di avere una *governance* che pur avendo una maggioranza pubblica è rappresentata da una componente privata molto importante.

[136] Fonte da: https://www.teatrostabiletorino.it/wp-content/uploads/2016/01/modello231_TST.pdf, visitato nel mese di marzo.

Le due fondazioni bancarie erogano annualmente un contributo di circa € 2,5milioni e godono di un vantaggio rispetto al passato poiché, con l'Art Bonus, ogni 10.000 € erogati in tre anni c'è la possibilità di recuperarne il 65%. Si crea quindi un rapporto di fidelizzazione con il teatro poiché c'è una convenienza fiscale a sostenere un teatro che possa contare sulla leva dell'Art Bonus piuttosto che un soggetto culturale che ne sarà escluso dal campo di applicazione.

Il Presidente del Consiglio d'Amministrazione della Fondazione del Teatro Stabile di Torino possiede la legale rappresentanza dell'ente ed avrà il compito di predisporre le riunioni del Consiglio d'Amministrazione (di cui ne possiede il potere esecutivo), di permettere l'esecuzione delle deliberazioni del CdA ed il compimento di tutti gli atti ordinari e straordinari secondo quando stabilito dal bilancio preventivo approvato.

Il Consiglio d'Amministrazione oltre ad avere la gestione aziendale per azioni, avrà il compito di: predisporre il bilancio a preventivo e consuntivo dell'annata corrente (rispettando le scadenze prestabilite), proporre linee strategiche a cui ispirarsi per una corretta gestione aziendale, monitorare il costante mantenimento dell'eccellenza artistica rispettando l'equilibrio economico-patrimoniale e finanziario, e nominare il Direttore.

Il Direttore esecutivo che viene proposto dal Presidente del Consiglio d'Amministrazione, ha il compito di definire, programmare e coordinare le manifestazioni teatrali e tutte le attività ad esse collegate entro i limiti di budget annualmente stabiliti, a questo si affianca la figura del Direttore artistico.
I due direttori lavorano a stretto contatto e le loro azioni implicano un'attenta analisi degli aspetti artistici, dei parametri economici e tecnici.

Il direttore artistico è caratterizzato da una particolare abilità nella scelta degli artisti e degli spettacoli e dalla capacità di creare eventi originali in grado di rispondere a specifiche strategie di comunicazione.
Il direttore avrà il compito di gestire tutti i diversi comparti che collaborano all'interno della rappresentazione. È la figura che accompagna per mano lo spettacolo partendo dalla sua nascita fino all'apertura del sipario.

Il Collegio dei Revisori dei Conti, composto da cinque membri, è un organo di controllo amministrativo-contabile che possiede il compito di verificare le scritture contabili, analizzare la gestione finanziaria ed esprimere il proprio parere sulle relazioni dei bilanci preventivi e consuntivi.

Il Teatro Stabile di Torino ha strutturato la sua organizzazione in modo tale da raggiungere sempre gli obiettivi prestabiliti, garantendo la massima efficacia ed efficienza operativa. La Fondazione ha adottato uno schema sviluppato verticalmente, l'organigramma ad "albero" è in grado di fornire un ruolo ben definito per ogni livello funzionale. Tutte le attività sono divise in specifiche aree, le funzioni di ogni area coprono tutti gli ambiti dell'attività e sono divise a loro volta in uffici o reparti.
Il Consiglio d'Amministrazione ha la possibilità di poter modificare in qualsiasi momento la struttura del modello.
La struttura ad albero presuppone una costruzione dello schema aziendale dove le posizioni si susseguono gerarchicamente. Si definisce *line* il rapporto gerarchico che intercorre tra due posizioni e indica una maggior capacità decisionale nel passaggio dall'altro verso il basso.

Sulla cima della piramide troviamo l'apice del Consiglio direttivo rappresentato dal Direttore Filippo Fonsatti e dalla segreteria di presidenza e direzione gestita da Silvia Zanini.

Scorrendo verso il basso l'organigramma definisce le sette aree di responsabilità:

1) Responsabile area artistica programmazione e sviluppo, si occupa della creazione del cartellone artistico della stagione corrente.
2) Responsabile area di produzione, controlla il corretto svolgimento degli spettacoli.
3) Responsabile area allestimenti scenici.
4) Responsabile area stampa e comunicazione, la figura che mantiene i rapporti con la stampa ed il pubblico.
5) Responsabile area marketing e gestione sale, colui che si occupa di elaborare corrette strategie di *marketing* che siano di attrazione per un potenziale spettatore.
6) Responsabile area amministrazione e controllo, si occupa del corretto andamento economico-finanziario rispettando il budget.
7) Responsabile area tecnica.

L'insieme di queste aree, che rappresentano specifiche funzioni primarie, compongono tutti gli ambiti dell'attività del TST.
Il responsabile d'area è una figura amministrativa ed esecutiva che si occupa di coordinare il personale specifico all'interno degli uffici di riferimento e allacciare rapporti con i vari soggetti esterni.
Dall'organigramma si evince che ad ogni area di responsabilità sono collegati i responsabili d'ufficio e gli addetti, figure con specifiche diverse a seconda della professionalità richiesta.

Ad oggi, la struttura di stagione presenta 53 dipendenti (52 con contratto a tempo indeterminato e 1 con contratto a tempo determinato) [137].

Vengono elencate solamente le figure di maggior responsabilità:

- Il Presidente del Consiglio d'Amministrazione, che opera dal 2015, Lamberto Vallarino Gancia.
- Il Consiglio d'Amministrazione composto da cinque membri: il Presidente, il Vicepresidente Anna Beatrice Ferrino, e tre amministratori Caterina Ginzburg, Giulio Graglia e Licia Mattioli.
- Il Direttore esecutivo e responsabile dell'area amministrativa e di controllo Filippo Fonsatti.
- Il Direttore artistico Valerio Binasco.
- Il Direttore artistico del festival Torinodanza Anna Cremonini.
- Il Direttore della Scuola per Attori Gabriele Vacis con il suo consulente Fabio Cappello.
- Il Collegio dei Revisori dei Conti composto da cinque membri: il presidente Claudio De Filippi ed i suoi collaboratori Desir Cisotto, Flavio Servato, Fiorella Vaschetti e Marco Ziccardi.
- Il Responsabile dell'area artistica di programmazione e di sviluppo Barbara Ferrato.
- Il Responsabile dell'area di produzione Caldarella.
- Il Responsabile dell'area allestimenti scenici Marco Albertano.
- Il Responsabile dell'area stampa e comunicazione Carla Galliano.
- Il Responsabile dell'area marketing Marina Vannelli.
- Il Responsabile dell'area tecnica Silvano Catufa.

[137] https://www.teatrostabiletorino.it/wp-content/uploads/2016/01/numeri_costo_personale.pdf, visitato nel mese di maggio.

MISSION

Grazie all'intervista gentilmente concessa dall'attuale direttore del TST Filippo Fonsatti, sono riuscito a cogliere quali fossero i principi essenziali della *mission* dello stabile torinese.

L'ausilio di una capace struttura organizzativa ha consentito la programmazione di spettacoli anche in lingua straniera al fine di coltivare una nuova identità Europea. Si è investito in maniera considerevole sulla conservazione, divulgazione e promozione del teatro d'arte italiano all'estero.
Il TST da 3 anni è l'unico teatro italiano, pur non essendo Torino una capitale, membro del *network* Europeo 'Mitos21'[138], un progetto in cui partecipano esclusivamente i migliori teatri delle capitali Europee.
Tale posizione consente di operare connesso in rete con gli altri teatri, sia nello scambio di *best practice, che* di prospettive più generali legate alla drammaturgia e alle funzioni del teatro nella società contemporanea, sia più fattivamente attraverso l'uso di progetti che pongono l'accento su temi di importanza strategica nel legittimare l'esistenza dello stabile: il tema dell'*audience engagement* e dell'*audience development.*
Per ottenere una risposta significativa nell'intercettare la curva della domanda culturale si è lavorato sul marketing, sulle attività promozionali e sull'*audience engagement.*

Nella fattispecie, agire fianco a fianco con il teatro Europeo ha aiutato a sviluppare progetti di *audience empowerment* che non sono solamente azioni di marketing celate sotto mentite spoglie, ma piuttosto strumenti di *change management* impiegati sia per trasformare la mentalità

[138] http://mitos21.com/

organizzativa dell'azienda sia per sostenerla a focalizzarsi gradualmente sulle esigenze del pubblico, senza trascurarne la qualità del prodotto culturale finale.
La frequentazione Europea fornisce strumenti per manovrare e gestire con maggior dimestichezza la comunicazione, sia nelle differenze che regolano l'erogazione dei sussidi pubblici nei vari teatri Europei, che nel capire quali siano i vari meccanismi di marketing e partecipazione da parte degli altri enti pubblici

Si preme nel rintracciare settori sgombri da situazioni di ipertrofia produttiva, dove competitività e maturità di mercato, non ancora pienamente evolute, consentano di avviare il processo con concreto vantaggio.
Nessuno pensava ci potesse essere un potenziale afflusso di pubblico nel mese di luglio al Teatro Stabile di Torino. Per ottemperare alla scarsità di partecipazione sono state apportate molte iniziative, proponendo lo spettacolo in maniera completamente diversa da ciò che accadeva durante la stagione.
È stata modificata la geometria, l'architettura del teatro stesso e si è straformata mezza platea del Teatro Carignano in un palcoscenico alla '*Globe Theatre*' di Londra, accorciando le distanze tra il palcoscenico e la platea, tra l'attore e lo spettatore, con titoli popolari e prezzi accessibili a famiglie e ragazzi, si sono ottenute per un dittico Shakespeariano (La Bisbetica Domata e Otello) 24 recite di tutto esaurito e circa 10.000 spettatori paganti.

Queste iniziative hanno senso andando oltre gli stereotipi dell'immaginario. La comunicazione ha un obiettivo decisamente informale: tappezzare la platea con un prato verde ed introdurre in primo piano delle *snickers* ai piedi ci dà l'intonazione dell'intento di attrarre pubblico giovane, se poi la

locandina si intitola ‘Prato inglese’, il gioco è fatto, lo spettatore verrà inevitabilmente influenzato.

La suggestione è che la gente colmi uno spazio chiuso avendo l’illusione di stare in uno spazio aperto mantenendo tutti i confort di una sala climatizzata.

26. La Bisbetica Domata, sere d'estate con Shakespeare al Teatro Carignano, 2019.

Altro tema importante di *audience engagement,* su cui il TST è stato apripista e preso d’esempio da altri teatri per le *best practice*, è un progetto arrivato al 4° anno dal titolo ‘*Un posto per tutti’*[139].

Si è chiesto alla fondazione CRT un aumento di sponsorizzazioni per sostenere il progetto di inclusione sociale e di ampliamento della platea al fine di poter affermare il raggiungimento del totale abbattimento delle barriere d’accesso. Con questo progetto, a cui è possibile iscriversi tramite una procedura online, si può godere di un abbonamento a 3 spettacoli

[139] https://www.teatrostabiletorino.it/unpostopertutti/, visitato nel mese di marzo.

gratuiti sostenuto interamente dalla fondazione CRT che ha provvisto 50.000 € per l'acquisto di 1.000 abbonamenti.
Sorprendentemente ogni anno 700-800 persone, in maggior parte studenti fuori sede e cittadini extracomunitari, usufruiscono di questo progetto, fornendoci la misura di come questi cittadini si rivolgano alle offerte culturali della città per comprendere meglio il mondo in cui vivono e per potersi integrare in maniera armonica attraverso cultura, confronto e conoscenza di forme artistiche spesso lontane dalla loro tradizione culturale[140].

Un'altra funzione del TST è quella di promuovere l'immagine di Torino e del Piemonte in Italia e nel mondo attraverso le proprie rappresentazioni teatrali e ricercare un legame con l'industria turistico-culturale per aumentarne attrattività e competitività sul territorio.
Inoltre conservare e valorizzare gli edifici che nel caso del teatro Gobetti e del teatro Carignano possiedono un elevato valore storico-artistico e nel caso delle Fonderie Teatrali Limone mantengono un alto valore di architettura post-industriale riconosciuto da un prestigioso premio della società degli architetti per la riconversione ad uno spazio teatrale culturale.

La ristrutturazione aziendale e le attività di formazione del personale applicate nel corso di questo decennio sono state raggiunte, sia attraverso l'ottimizzazione dei processi produttivi, riduzione del costo del personale non tanto tra i dipendenti quanto tra i consulenti, sia attraverso la definizione di una personalità artistica riconoscibile che ha consentito di potenziarne l'identità culturale.

Nell'ambito della ricerca, il centro studi del TST, attivo da 45 anni, è stato completamente digitalizzato grazie ad un contributo ministeriale. Nel 2007

[140] Queste politiche di inclusione sociale sono intese anche alla popolazione residente.

viene riconosciuto dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri come Istituto di Ricerca al pari di istituti di ricerca scientifica e universitaria.
Il combinato disposto di queste funzioni fa del Teatro Stabile di Torino un *unicum* nel panorama nazionale.
Il *'Piccolo'* di Milano e il Teatro di Genova pur essendo dotati di una scuola più antica rispetto a quella torinese, non possono fruire di un centro studi aperto al pubblico 5 giorni su 7 e consultabile sia in loco che virtualmente.

Nell'intento di svolgere attività di formazione delle figure tecniche e artistiche è importante saper investire sulle nuove generazioni; i teatri Nazionali, le fondazioni lirico-sinfoniche sono il bacino occupazionale di migliaia di giovani che escono da conservatori e dalle accademie italiane, una generazione di creativi che ha nel loro codice genetico il concetto di innovazione e una forte consapevolezza di responsabilità.
Il TST ha una media anagrafica bassa in tutto il settore della produzione: giovani attori, giovani registi, giovani tecnici, giovani drammaturghi che contribuiscono ad una vivacità della proposta teatrale e ad un *transfer* tra chi fa e chi fruisce.

La composizione del pubblico è tra i 18 e 35 anni[141], un pubblico giovane proiettato nel futuro che garantisce automaticamente un ricambio generazionale.
Questo è reso possibile grazie al *marketing mix* che assicura un *pricing* estremamente differenziato e che permette di *customizzare* la proposta di abbonamento.

[141] Secondo quanto descritto nella Nota integrativa della stagione 2015, in riferimento ad un'analisi consuntiva della stagione 2015-2016, la composizione degli abbonati risulta così divisa: 43% giovani compresi tra i 18 e 35 anni, 43% adulti, 5% over65, 4% TorinoDanza, 5% formule promo.

Sono presenti 15 formule di abbonamento che pur apparendo pleonastiche intercettano la curva di domanda di qualsiasi utente. Il prezzo più alto del biglietto è di 38€, esattamente come il '*Piccolo'* di Milano. Inoltre esistono una serie di formule, scontistiche, abbonamenti per cui è difficile che recandosi al botteghino non si trovi un prodotto che abbia coincidenza con la propria capacità di spesa.

Uno dei motivi a rendere il TST così appetibile dalle nuove generazioni è il possedere, anche nell'ottica di ottimizzare i costi, un servizio internalizzato di grafica agguerrito che ha sviluppato un'ottima comunicazione sui social media.

Lo stabile è stato il primo ad aver sviluppato due *app* "Teatro Stabile Torino" e "Torinodanza" che danno modo di acquistare in qualsiasi momento un biglietto con un semplice click.

Questo aiuta a penetrare nei canali di comunicazione e promozione dei più giovani manifestando un'incidenza altissima sul numero di abbonati e sui biglietti venduti nei canali online rispetto ad altri teatri italiani.

Infine, il teatro stabile di Torino si prospetta come teatro dinamico ed attento, focalizzato sul cambiamento tramite un monitoraggio continuo che di fronte a flessioni è in grado di intervenire rapidamente con una metodologia capace di assorbire gli effetti dettati dagli ambienti esterni ed in grado di ristabilizzarne l'equilibrio. Tutto questo accade perché i costi fissi sono in percentuale più esigui dei costi variabili e permettono di reagire in tempo reale ed istantaneamente davanti alle complicanze.

Analisi dell'attività produttiva: 2014-2015-2016-2017

Strumenti di misurazione contabile

Il questo capitolo si utilizzeranno strumenti di misurazione contabile deducibili dai bilancio d'esercizio presenti sul sito del TST. Verrà effettuata una ricerca economico finanziaria che terrà conto del sistema di contabilità generale e prenderà in esame tutte le operazioni gestionali dell'azienda. Attraverso poi la comparazione di quattro diverse annate (2014-2015-2016-2017) si andranno a misurare gli scostamenti tenendo conto del cambiamento istituzionale del TST.

Il Project Management è divenuta una branchia essenziale di qualsiasi iniziativa di sviluppo del *business*, questo può essere definito come: «*un'attività sistematica di gestione di un progetto avente intrinseco contenuto artistico/culturale*[142]».

Al fine di ottenere un vantaggio competitivo duraturo e un equilibrio economico stabile, l'azienda teatrale dovrà avere chiaro l'obiettivo da raggiungere, i destinatari a cui far riferimento, le risorse da acquisire e gli investimenti da effettuare.

Per economicità di un progetto si intende la capacità di generare ricchezza interna e di utilizzare intelligentemente le risorse focalizzandone il tipo di investimento. I manager tendono ad operare per un elevato grado di conseguimento degli obiettivi (elevata efficacia), e allo stesso tempo un

[142] P. Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria editrice CaFoscarina, Venezia, 2016, p.25.

basso spreco di risorse (elevata efficienza) così da conseguire un livello di performance elevato. L'economicità progettuale si raggiunge con il conseguimento di un duplice equilibrio: economico e finanziario.
Nel budget finanziario bisogna assicurarsi che le entrate siano in linea con le uscite tramite un costante e continuo monitoraggio del progetto.
Se parliamo di budget economico analizziamo la tendenza a raggiungere un equilibrio tra proventi e oneri, facendo riferimento ad aziende no-profit non si ricerca un profitto economico ma piuttosto si tende ad una redistribuzione interna dell'utile finanziario[143].
L'equilibrio economico-finanziario è tradotto con la capacità di investire per lo sviluppo. Questo obiettivo può essere perseguito attraverso diverse finalità: una presenza istituzionale (privata e pubblica) che sovvenzioni attraverso un conferimento di fondi o apporti in conto capitale; un coinvolgimento di soggetti esteri che apporti risorse finanziarie tramite forme di sponsorizzazione, pubblicità o partnership; l'impiego di risorse artistiche, tecniche e creative che producano diversi formati del prodotto e rendano più ampia la gamma di offerta con conseguente varietà di fruitori.

La strumentazione tecnico-contabile è l'espediente in grado di fornire un sistema di misurazione indispensabile. L'azienda avrà il compito di assegnare dati precisi e necessari che consentano in sede preventiva e consuntiva di monitorare l'azienda nel suo insieme e, in una seconda fase, di elaborare i dati grazie al processo di *reporting* che, misurando gli scostamenti, sarà in grado di fornire spunti per elaborare strategie correttive.
Un ottimo sistema di misurazione dovrà includere: un sistema di **contabilità generale** che si riferisce all'azienda e a tutte le operazioni gestionali ad essa collegate; un sistema di **contabilità analitica** che si ascrive alle singole

[143] Ivi, p.27.

produzioni culturali; e un sistema di **reporting** che confronti preventivo e consuntivo e fornisca indicazioni su come agire[144].

Il codice civilistico[145] (all'art.2424-2425-2527) fa riferimento al bilancio d'esercizio illustrandone tre diversi componenti numerici vincolanti: lo Stato patrimoniale, il Conto economico e il Rendiconto finanziario.

Lo **Stato patrimoniale**[146] è un documento contenente le risorse e le obbligazioni aziendali, questo fornisce un'attenta situazione patrimoniale in un determinato periodo dell'azienda.
Possiamo suddividere lo Stato patrimoniale in due macro-gruppi: i beni dell'impresa e i diritti che si possono esercitare sui suddetti beni.
I beni disponibili vengono catalogati nelle voci dell'*attivo*, mentre i diritti sono contenuti all'interno del *passivo* poiché, se è vero che questi sono momentaneamente di proprietà dell'impresa è altresì vero che terzi soggetti proprietari potrebbero, in qualsiasi momento, richiederne la restituzione o i diritti che gli spettano (in quest'ultimo caso l'azienda si troverebbe in una situazione passiva).
È possibile paragonare lo Stato patrimoniale ad una sorta d'inventario aziendale contenente, secondo la IV direttiva CEE[147], numerose voci per l'attivo e altrettante per il passivo.

---

[144] Ivi, p.85.

[145] Gli amministratori devono redigere il bilancio di esercizio, costituito dallo stato patrimoniale (2424), dal conto economico (2425), dal rendiconto finanziario e dalla nota integrativa (2427).

[146] Ivi, p.92-93-94-95.

[147] Regolamento che ha previsto uno standard comune per rappresentate lo Stato patrimoniale e il Conto finanziario per tutte le imprese. La IV Direttiva CEE nasce dall'esigenza di comparazione dei bilanci delle società di capitali dei vari paesi CEE, ritenuta possibile qualora la redazione degli stessi avvenga attraverso schemi, terminologie e criteri di valutazione omogenei. La Direttiva rimarrà in vigore solamente fino al 2016.

Attivo:

A) Crediti verso i soci dell'impresa per i versamenti ancora dovuti, ossia i versamenti che questi soggetti devono ancora versare all'impresa, considerando il credito un bene che l'azienda vanta nei confronti del proprio socio.
B) Immobilizzazioni: sono strumenti di diversa natura che possono essere utilizzati per produrre beni o servizi e per tale motivo vengono considerati beni strumentali.

   Questi a loro volta si dividono in: immobilizzazione immateriali, quando si parla di beni dalla natura intangibile (software, brevetti); immobilizzazioni materiali, beni tangibili come possono essere gli impianti di produzione di un'azienda; immobilizzazioni finanziarie che si possono tradurre con partecipazioni in altre società, in poche parole sono quote che la società detiene in diverse realtà aziendali.
C) Attivo Circolante che si suddivide in: rimanenze che possono essere riutilizzate l'anno successivo; crediti; attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni ma sono degli impieghi di liquidità in eccesso; disponibilità liquide (denaro).

Passivo:

A) Patrimonio netto dei soci
B) Fondi per rischi e oneri che sono utilizzati dall'azienda per coprirsi da eventuali perdite future
C) TFR, trattamento di fine rapporto
D) Debiti verso i soggetti che hanno fornito capitale aziendale

Alla fine di un esercizio un'azienda può essere ancora funzionante, tuttavia molto spesso ci sono operazioni che si trovano a cavallo con l'anno

Il D.lgs. 139/2015 recepisce questa direttiva.

successivo. Il bilancio d'esercizio per essere completo dovrà tenere in considerazione anche questi tipi di attività che tradurrà come Ratei e Risconti e che saranno presenti nelle voci sia dell'attivo che del passivo.
Per ratei attivi consideriamo dei ricavi dei costi già maturati a fronte dei quali non c'è stato ancora un incasso, l'opposto avviene per i ratei passivi che fanno riferimento ad un costo già maturato che non è ancora stato pagato.
I risconti sono speculari ai ratei, vengono considerati come dei ricavi di costi non ancora maturati ma già incassati o paganti.

Il **Conto economico**[148] è la documentazione di bilancio che riassume il risultato economico d'esercizio durante l'anno di una determinata impresa.
All'interno del conto troviamo una rappresentazione di fatti economici relativi ai ricavi (+), ai costi (-) e alle imposte (-) di un'impresa.
Sempre secondo il formato della IV direttiva CEE[149] si possono catalogare i singoli elementi del conto economico.

A) Valore della produzione: tutto quello che l'azienda produce e che crea un valore economico. Possiamo inserire all'interno di questo gruppo il semplice ricavo fornito da una vendita, quelle tipologie di beni finiti ma non ancora venduti che andranno ad aumentare o diminuire il numero di prodotti all'interno del magazzino, (in caso di aumento viene corrisposto un aumento del valore prodotto dall'azienda, in caso contrario di diminuzione viene tradotto in una produzione inferiore rispetto all'annata precedente), gli incrementi di beni che hanno aumentato il proprio lavoro per effetto di lavorazioni interne.
B) Costo della produzione: costo delle materie prime, costo dei servizi, costo per il godimento di beni di terzi (costo dell'affitto), costi del

[148] Ibidem.

[149] Regolamento, op. cit.

personale, ammortamenti o svalutazioni (utilizzo di beni comprati in precedenza che ora forniscono una quota nell'anno corrente), le rimanenze di materie prime, costi per la protezione dai rischi e gli oneri diversi della gestione.

La differenza tra il valore della produzione ed il costo della produzione fornisce il reddito operativo, da cui si riesce a capire una corretta gestione aziendale. Dal risultato operativo si è in grado di arrivare ad un risultato complessivo della gestione sottraendone:

C) Oneri e proventi finanziari
D) Rettifiche di valore (le rivalutazioni e le svalutazioni)
E) Oneri e proventi straordinari

Il risultato operativo rettificato per gli oneri e proventi finanziari, rettificato per le rettifiche di valore, rettificato per gli oneri e i proventi straordinari ci fornisce il risultato ante-imposte a cui andrà aggiunta la tassazione per arrivare al reddito finale dell'esercizio (risultato netto), che potrà trasformarsi in utile (+) o in perdita (-).

Il **Rendiconto finanziario** è il terzo elemento essenziale del bilancio ordinario introdotto con il Decreto legislativo n. 139 del 2015[150].

[150] Decreto legislativo 18 agosto 2015, n. 139
Attuazione della direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese, recante modifica della direttiva 2006/43/CE e abrogazione delle direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, per la parte relativa alla disciplina del bilancio di esercizio e di quello consolidato per le società di capitali e gli altri soggetti individuati dalla legge.
(GU Serie Generale n.205 del 04-09-2015)
Entrata in vigore del provvedimento: 01/01/2016

Il Rendiconto va ad analizzare i flussi finanziari che determinano una variazione nella liquidità aziendale. Il Conto economico fornisce un risultato d'esercizio non monetario che forma uno sfasamento tra la parte economica e la parte finanziaria, spetta al Rendiconto finanziario ottemperare al deficit di liquidità che si manifesta misurando perfettamente le ragioni del *cash flow* dell'annata di riferimento.

Questo documento esprime come una gestione operativa, un'attività di investimento e finanziamento possano esercitare un impatto sulla liquidità aziendale[151], il tipo di impatto potrà poi essere suddiviso in fabbisogni (+ attività e - passività) e coperture (- attività e + passività).

Il rendiconto finanziario deve presentare i flussi di cassa classificandoli tra attività operativa, attività d'investimento e attività finanziaria.

L'area operativa è la principale attività generatrice di utile di un'impresa ed è in grado di generare flussi finanziari capaci a mantenere operativa l'azienda di riferimento.

L'area di investimento rappresenta flussi finanziari derivanti dall'acquisto o dalla cessione di investimenti e altre attività immobilizzate che non rientrano nelle disponibilità liquide e che solamente in futuro possono produrre proventi e *cash flow*.

L'area finanziaria esprime tutte le diminuzioni di attività quando si acquistano finanziamenti da terzi (fonti) mentre si determinano gli aumenti di attività quando vengono rimborsati i prestiti in scadenza o distribuiti gli utili.

La **Nota integrativa**[152] è quel documento che esplicita i valori contenuti all'interno dello Stato patrimoniale e del Conto economico e al contempo li integra con dati non presenti nei prospetti di bilancio.

[151] P. Ferrarese, *Elementi di project management*, op. cit., p.97.

[152] Ivi, 100.

Fornisce indicazioni riguardanti i fatti avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio di bilancio che abbiano comunque effetti rilevanti da tenere in considerazione.

Riclassificazione dei bilanci

I prospetti dei bilanci civilistici possono essere rielaborati e tradotti a fini analitici, per tale motivo nasce la Riclassificazione di bilancio che ha come obiettivo quello di interpretare in modo diverso il bilancio rispetto a come viene redatto secondo la IV Direttiva CEE. La riclassificazione di bilancio è essenziale nel fornire indicazioni utili per agevolare delle analisi di ordine finanziario, gli elementi vengono classificati in funzione della lettura che vogliamo ottenere.

La **riclassificazione dello Stato patrimoniale**[153] permette di ricombinare gli elementi, in funzione di determinati schemi, che vengono classificati per le voci dell'attivo (in attivo immobilizzato e attivo corrente) e del passivo (in patrimonio netto, passivo consolidato e passivo corrente).

Nell'attivo corrente troviamo tutti quegli elementi dell'attivo dello Stato patrimoniale relativi al ciclo corrente dell'azienda, quel ciclo che si riferisce ad azioni di acquisto, trasformazione e vendita (crediti, disponibilità e rimanenze).

Nell'attivo immobilizzato troviamo tutte quelle attività strumentali a quelle ordinarie. Un chiaro esempio sono le immobilizzazioni, un bene strumentale dell'azienda che può durare per più di un'annata che è considerato

[153] P. Ferrarese, *Elementi di project management*, op. cit., p.102-103.

un'attività operativa ma non corrente (immobilizzazioni immateriali, immobilizzazioni materiali e immobilizzazioni finanziarie).

Il patrimonio netto è rappresentato dal capitale dei soci.
Il passivo consolidato cataloga tutti quei debiti di medio lungo termine di carattere finanziario (TFR).
Il passivo corrente analogamente all'attivo fornisce gli elementi del passivo che si legano al ciclo corrente (debiti).

La **riclassificazione del Conto economico**[154] nasce per facilitarne la lettura finanziaria. Per ottenere una corretta riclassificazione occorre prelevare e dividere tutti i singoli elementi presenti all'interno del "valore della produzione" del Conto economico. La medesima formula andrà utilizzata anche per i "costi della produzione", solamente in questo modo è possibile comprendere la natura di ogni costo aziendale.
Se al nuovo valore della produzione (ricavato dalla sommatoria dei ricavi di vendita, sponsorizzazioni e contributi) si sottraggono algebricamente i costi del personale interno, si raggiunge il primo margine, a cui segue, deducendo i costi di origine esterna (diritto d'autore, personale scritturato, beni e servizi), il secondo margine.
Per ottenere un risultato della gestione caratteristica si sottraggono al secondo margine gli ammortamenti, gli accantonamenti e tutti gli altri costi operativi.
Quindi tra le componenti positive della gestione caratteristica annoveriamo il contributo FUS, i ricavi di vendita e le forme di sponsorizzazioni.
Tra le componenti negativa invece appaiono i costi interni, esterni, i beni e i servizi.

[154] Ibidem.

Il risultato della gestione operativa non sarà altro che la sommatoria della gestione caratteristica e i proventi netti della gestione patrimoniale e accessoria (*merchandising*, diritti), questo sarà soggetto al pagamento delle imposte e dei proventi al fine di ottenere il risultato netto finale.

Si deve tener conto che il capitale che viene investito nelle aziende teatrali deriva solitamente da un bene immateriale immobilizzato e da tutti gli allestimenti che potranno essere riutilizzati in futuro. Questi tipi di beni sono non correnti e da tali non rappresentano un ritorno monetari. Solamente il capitale circolante netto costituirà un elemento di analisi nel Rendiconto finanziario.

Budget

Il budget[155] è un documento aziendale nonché uno strumento di comunicazione interna dell'azienda. Questo pone in essere una riflessione sulle possibili problematiche che si manifestano durante l'esercizio, cerca inoltre di verificare se i fabbisogni siano in linea con le strategie aziendali e viene considerato il risultato metodologico che porta l'organizzazione a comprendere il futuro, solamente nel caso in cui vengano realizzate le condizioni ipotizzate all'interno del documento.

Diventa essenziale la redazione di un budget che possa essere utilizzato come un mezzo di lavoro attorto al quale ruotano le strategie organizzative. Attraverso un costante *feedback* periodico il budget può utilizzare un approccio *bottom-up* nella presa delle decisioni, un approccio di stampo socialista che cerca di coinvolgere tutti i soggetti aziendali partendo proprio dal basso.

Il budget ha il potere di pianificare le linee strategiche, controllare la gestione nel rispetto delle norme di efficacia ed efficienza stabilite e svolgere un ruolo di raccordo tra pianificazione e programmazione, riducendo la distanza tra le figure al vertice di un'organizzazione e quelle più funzionali per le attività operative.

L'attenzione posta alla redazione del budget è direttamente proporzionale alla crescita aziendale, minore sarà la prudenza e maggiore sarà il rischio di mancare ad una programmazione per contrastare azioni negative.

Il budget di un'organizzazione culturale può essere diviso in tre dimensioni: organizzativa, la quale prevede un coinvolgimento proattivo di tutte le dimensioni aziendali per programmare specifici piani d'azione; negoziale che si manifesta solamente dopo aver letteralmente negoziato le risorse con la

[155] Ivi, p.114.

direzione; contabile che prevede determinati schemi ed obiettivi specifici da raggiungere.

Se fino ad ora sono state analizzate tutte le operazioni di contabilità generale che prevedono ricerche in chiave preventiva (budget) e consuntiva (bilancio d'esercizio), andremo ora ad analizzare il sistema di contabilità analitica.
La **contabilità analitica**[156] è uno strumento contabile che permette di assegnare ad un determinato oggetto di costo il valore delle risorse che l'oggetto assorbe. Questo tipo di sistema si concentra su oggetti ben specifici proponendo un'analisi dei risultati tramite una scomposizione in parti elementari della complessa attività d'impresa.
I progetti culturali possono utilizzare questo tipo di analisi per ogni diversa produzione artistica, in questo caso la contabilità analitica prenderà il nome di contabilità per "progetto".
Gli obiettivi di questo tipo di modello e le sue finalità sono duplici:
- localizzare i costi, ossia allocare per destinazione ogni tipo di costo differente.
- comparare i vari modelli di valutazione in base alle possibili alternative economiche gestionali.

L'ultimo strumento aziendale da analizzare, che fornisce una misurazione costante e precisa, e che va a completare la contabilità generale e la contabilità analitica, è il **report**[157].
Il report è una rappresentazione strutturata di dati con il fine di creare valore aggiunto, generare informazione e trasmettere un messaggio specifico al fruitore del report. Un ottimo sistema di reporting dovrebbe essere in grado di generare delle azioni di miglioramento e viene considerato l'atto finale di

[156] Ivi, p.112.

[157] Ivi, p.133.

tutta una serie di attività fatte in precedenza, come se fosse il punto d'arrivo dell'azienda.

Stagione 2013/2014 e bilancio d'esercizio 2014

Secondo i dati stabiliti dall'Annuario dello spettacolo 2014, direttamente consultabile online presso il sito della Società Italiana degli Autori ed Editori, misuriamo un aumento generale degli spettacoli dello +0,04%, un aumento della spesa del botteghino dello +0,31%, della spesa del pubblico per un +2,71% con un volume d'affare in aumento del +3,00%. In flessione negativa solamente gli ingressi, che si chiudono con un -2,24% e le presenze con un -3,62%. Tali dati e le conseguenti percentuali sono comparati all'annata precedenti.

In particolar modo, facendo riferimento nello specifico, all'attività teatrale 2014, misuriamo una crescita costante e stabile.

Analizzando criticamente ogni singolo dato deduciamo: la crescita degli ingressi in aumento del +0,63%, la spesa al botteghino in aumento del +2,12%, la spesa del pubblico in aumento del +1,45%, il volume d'affari in aumento del +1,46%. Gli elementi negativi rimangono il numero degli spettacoli prodotti che misura un -0,55% e le presenze con -10,46%[158].

Analisi dei costi e dei ricavi

Le informazioni numeriche sulle diverse produzioni riguardano il risultato che viene generato nei diversi spettacoli messi in scena.

Seguendo il modello di contabilità generale precedentemente descritto, ed analizzando il bilancio d'esercizio datato al 31/12/2014, possiamo andare ad

[158] Fonte: Annuario dello spettacolo 2014 presso SIAE (Società Italiana degli Autori ed Editori), visitato nel mese di aprile.

analizzare la struttura dei costi della stagione 2014 del Teatro Stabile di Torino, ponendo al centro dell'analisi il rapporto tra i proventi e i costi[159].

I **costi** possono avere duplice natura: esterna ed interna (che possono a loro volta avere imputazione dirette o indirette)[160].
Per raggiungere un livello di economicità accettabile dall'azienda tutti i costi devono essere coperti con i proventi propri. Soltanto il pareggio di bilancio traduce un ottimo livello di efficacia economica e di efficienza nell'impiego di risorse. Per ciò che attiene ai risultati economici, ci si dovrà focalizzare sui costi interni del personale e costi esterni (servizi o costo del personale scritturato).
Dopo un'attenta analisi dello Stato patrimoniale, utilizzato come linea guida per comprendere i costi presenti all'interno del Conto economico, misuriamo una riduzione del -2,2% sul costo totale di produzione rispetto all'annata precedente. Siamo passati da un ammontare di 13.113.515€ per il 2013 a 12.828.240€ per il 2014.
Scomponendo le varie voci dei "costi per la produzione" ricaviamo:

Il totale dei costi per le materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci (costo interno) di 302.649€, con un ingente aumento annuale del +63%, questa spesa sarà così suddivisa: 138.311€ per le scene e gli allestimenti di produzione; 64.439€ per le scene e gli allestimenti di progetti speciali; 50.671€ per l'acquisto di materiale pubblicitario e 49.228€ per la spesa di cancelleria e stampanti.

[159] Tutti i dati ricavati vengono forniti dal bilancio consuntivo dell'esercizio del 31/12/2014 della fondazione del Teatro Stabile di Torino, con particolare riferimento alla Nota Integrativa per lo studio specifico dei costi e dei ricavi.
Bilancio consultabile online presso il sito del TST, visitato nel mese di aprile.

[160] Ferrarese, *Elementi di project management*, op. cit., p.174-175.

Il costo dei servizi subisce una leggera deflessione, da 7.770.809€ per il 2013 a 7.127.691€ per il 2014 con una variazione di percentuale del -8,3%. La spesa più importante, tra i costi di servizi, è ascrivibile all'ospitalità di spettacoli esterni per un totale di 2.346.579€, -8,9% rispetto al bilancio d'esercizio di dicembre 2013. Anche il costo totale per i collaboratori/attori/tecnici e service si è abbassato del -17,2% con una differenza di 456.000€.

Se l'insieme di queste prime due voci incide per circa il 60% sul costo totale dei servizi, il restante 40% sarà così composto: gestione della sala e della biglietteria (875.599€); attività complementari quali il mantenimento della Scuola Teatro e del Centro Studi Laboratori (156.316€); servizi pubblicitari (202.753€); manutenzioni varie (420.333€); spese generali (827.233€) e costi organi dell'Ente (96.387€).

Imputabili ai costi totali della produzione gli ammortamenti e le svalutazioni pluriennali che, suddivise in ammortamenti per immobilizzazioni immateriali (757€), materiali (90.992€) e svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante (6.000€), raggiungono la cifra di 97.749€. I costi per le gli ammortamenti sulle immobilizzazioni materiali sono a loro volta divisi in: 33.000€ per gli immobili, 43.216€ per gli impianti e i macchinari, 286€ per le attrezzature, 1.928€ per i computer aziendali, 1.456€ per il mobilio e gli arredi e 1.721€ per il trasporto con autocarri, il restante 10% è imputato ai beni di rapido utilizzo.

In aumento del 6,4% il costo per il personale fisso composto dal seguente organico: un dirigente, diciotto impiegati, trentotto tecnici per un totale di 57 soggetti impegnati nella produzione artistica interna. In aumento anche la voce degli oneri sociali, il TFR, i salari e gli stipendi che, con uno scarto di 183.751€, arrivano ad un totale di 3.277.244€.

Ultima voce attribuibile ai costi della produzione è l'accantonamento per rischi che, dopo aver subito un aumento discreto del +33,9% rispetto al 2013, arriva a 412.000€. L'importo accantonato è destinato alla copertura di eventuali rischi generici ed in particolare a fronte dell'eventuale svalutazione dell'immobile sito in via Riberi a Torino.

Analizzando la composizione dei **ricavi**[161] dal Conto economico dovremmo focalizzarci sui contributi (pubblici o privati) e sui ricavi propri. Il valore della produzione totale è in diminuzione del -4,2% mutando da 13.460.594€ per il 2013 a 12.888.892€ per il 2014.

La cifra più preoccupante riguarda la voce "altri ricavi e proventi" ed in particolare i contributi in conto d'esercizio. Il Teatro vede progressivamente ridursi l'entità dei contributi dal 2013 al 2014. Seppur di fronte ad una perdita del -6% il teatro si affida totalmente alle forme di contributo pubblico. La causa è da imputare al Comune di Torino che modifica l'elargizione trasformando i 4.313.000€ (per il 2013) in 3.800.000€ (per il 2014), con una grave perdita del -11,9%. Il Dipartimento dello spettacolo funge da tampone ed elargisce il contributo FUS pari a 1.980.586€ (+2,6% rispetto al 2013) risollevando le sorti teatrali. La Regione Piemonte rimane sulla scia positiva accrescendo la sovvenzione di 100.000€ per un totale di 900.000€. Lo stesso destino spetta alla Compagnia San Paolo e alla Fondazione CRT che rispettivamente contribuiscono a +50.000€ ciascuno al bilancio finale d'esercizio. Mentre la città di Moncalieri riesce a sovvenzionare un fondo di 135.000€.

Anche i ricavi e proventi diversi (sponsorizzazioni ed erogazioni liberali) sono in riduzione, si parla del -34,1% con un passaggio da 949.220€ a 625.933€.

[161] P. Ferrarese, *La strategia e la gestione di un teatro d'opera: il Teatro La Fenice di Venezia*, Biblioteca Ca'Foscarina, Egea, 2015, p.91-92.

Unica voca positiva è un leggero aumento dei ricavi da incassi pubblicitari del +6,2%.

A rimanere pressoché invariati sono i ricavi delle vendite e delle prestazioni che misurano a consuntivo un totale di 3.283.199€ su 3.238.840€ dello scorso periodo. Un +1,4% che sarà così scomposto:

- ricavi da borderò ospitalità 999.923€ a fronte di 946.313€ del 2013
- ricavi da produzioni in tournée 931.904€ a fronte di 1.452.689€ del 2013
- ricavi da borderò produzioni 523.191€ a fronte di 483.033€ del 2013
- ricavi Torino Danza 74.907€ a fronte di 56.785€ del 2013
- ricavi da coproduzioni 753.274€ a fronte di 300.020€ del 2013

Chiaro da questi dati come lo stabile torinese abbia deciso di giocare maggiormente su produzioni proprie o coproduzioni utilizzando le risorse interne come punto di forza e scoraggiando quello, che fino all'annata precedente, era la forma di introito più ingente, la produzione in tournée. È stato alzato il totale del budget destinato alle produzioni puntando tutto sulla formazione e qualificazione del personale più giovane. Appare così la volontà di formulare una strategia emergente in grado di adattarsi all'ambiente mutevole a cui si fa riferimento, ad una volatilità della domanda e alla paura di chiudere l'esercizio con passivi di bilancio.

Analisi dell'attività produttiva

27. Locandina per la stagione 2013-2014 del TST[162].

L'analisi del bilancio consuntiva va a coprire l'intero anno solare, per comprendere al meglio le motivazioni che vanno a comporre il totale dei costi di produzione e il valore dei proventi del TST, si andrà ad analizzare l'attività produttiva per la stagione 2013/2014[163].

La stagione del Teatro Stabile prende in esame sia il teatro di repertorio sia la drammaturgia contemporanea, presentando nei suoi teatri le grandi produzioni e i più interessanti registi e interpreti della scena italiana. La stagione propone 10 tra produzioni e coproduzioni, di cui 6 nuovi allestimenti e 4 riprese.

I titoli principali del cartellone, per la stagione che ha come direttore Mario Martone, sono i seguenti:

[162] *"La stagione dei sogni"* il titolo della locandina per l'annata 2013-2014 del TST.

[163] Dati deducibili dal "programma" stagionale del TST in riferimento alla stagione 2013/2014 e alla rassegna stampa della medesima annata. Visitato nel mese di aprile

- Giorni felici di Samuel Beckett

Nato a New York nel 1961, lo spettacolo di inaugurazione della stagione si tieni il 22 ottobre 2013 presso il Teatro Gobetti e viene prodotto in collaborazione con l'associazione culturale toscana "Melampo Teatro".

- RIII – Riccardo Terzo di William Shakespeare

Risultato del connubio tra Alessandro Gassman e Vitaliano Trevisan danno luce a questo spettacolo in scena dal 26 novembre all'8 dicembre 2013 al Teatro Carignano. Lo spettacolo è da annoverare tra le tante co-produzioni poiché sono state impegnate, in collaborazione con il TST, le Fondazioni del Teatro Stabile del Veneto e la Società per Attori con la partecipazione produttiva di LuganoInScena.

- Il mercante di Venezia di William Shakespeare

Interessante la regia di Valerio Binasco che intuisce nell'opera shakespeariana un connubio tra testo realistico e favola. Il Mercante di Venezia ha come protagonista Silvio Orlando ed è in scena al Teatro Carignano dal 10 al 22 dicembre 2013 in coproduzione con Estate Teatrale Veronese, un progetto che comprende un ciclo di spettacoli estivi tenuti presso il teatro romano di Verona.

- "Quartett" di Heiner Müller.

Lo spettacolo tedesco, ispirato al romanzo "le relazioni pericolose" debutta al Teatro Carignano come prima nazionale il 21 gennaio del 2014, ed è reinterpretato nella versione italiana di Agnese Grieco e Valter Malosti. Il processo di internazionalizzazione dello stabile torinese, sviluppatosi dal

2007, dà vita a questo spettacolo e ad altri tre capolavori del teatro tedesco. Il progetto prende il nome di "Teatro d'ogni passione" ed immerge lo spettatore in un percorso multidisciplinare sulla drammaturgia tedesca.

- Hansel e Gretel dei fratelli Grimm

Su forte richiesta del pubblico, in particolare delle famiglie, si assiste allo spettacolo ripreso dal TST che viene prodotto tra il 14 febbraio ed il 16 aprile 2014 al Teatro Carignano.

- I pilastri della società di Henrik Ibsen

Dal 18 febbraio al 2 marzo 2014 è in scena l'opera teatrale drammaturga diretta da Gabriele Lavia al Teatro Carignano. Il dramma a sfondo sociale che combatte la mancanza di morale della società viene co-prodotto con la Fondazione del Teatro la Pergola.

- Gl'innamorati di Carlo Goldoni

L'opera di Goldoni ci offre la visione della società in piena crisi economica e di valori dove solo la forza dell'amore rappresenta la speranza. Lo spettacolo debutta in prima nazionale il 4 febbraio 2014 al Teatro Gobetti sotto l'attenta regia di Marco Lorenzi. La rappresentazione è coprodotta dalla Fondazione del Teatro Stabile e dalla compagnia di ricerca teatrale "Il Mulino di Amleto", un gruppo di giovani attori che nasce nel 2009 proprio dalla Scuola del Teatro Stabile di Torino.

- Operette morali di Giacomo Leopardi (ripresa)

Sono una raccolta leopardiana di ventiquattro componimenti in prosa composta tra il 1824 e il 1832.

Lo spettacolo che è stato rappresentato in prima nazionale al Teatro Gobetti, il 22 marzo 2011, viaggia in tournée in tutta Italia e dal 1 al 13 aprile viene rappresentato al Teatro Carignano. Le novelle leopardiane saranno il fiore all'occhiello del TST poiché permetteranno di aggiudicarsi numeri premi della critica: Premio Ubu (2011) e La Ginestra a Mario Martone per la miglior regia e Premio dello spettatore (2012).

- Il misantropo di Molière

Lo spettacolo è in scena dal 11 al 23 marzo 2014. La regia di Marco Isidori realizza una collaborazione con Marcido Marcidorjs e Famosa Mimosa (un gruppo teatrale nato nel 1986 proprio nel capoluogo piemontese).

- Paradoxa una performance di Portage

Prende vita il 18 marzo 2014 presso la Cavallerizza Reale di Torino. È un progetto realizzato con il contributo della Città e della Provincia e con il sostegno del Sistema Teatro Torino e Provincia. Molto interessante poiché si tratta di un vero e proprio corso sulla sicurezza rielaborato in chiave artistica. Stiamo parlando di un intervento installativo/performativo strutturato come qualsiasi altro tipo di corso formativo aziendale, a cui viene aggiunta una riscrittura drammaturgica dei contenuti, che grazie a effetti video-sonori, ritrae un livello più astratto di rappresentazione.
L'impianto concettuale di questo intervento è basato sulla proposta di un paradosso: un'offerta formativa obbligatoria che ha lo scopo di responsabilizzare in materia di sicurezza in un particolare momento storico in cui il lavoro stesso è insicuro. "Paradoxa è una performance che usa il paradosso come metodo e come contenuto[164]".

[164] https://www.teatroecritica.net/2013/05/stagione-2013-2014-teatro-cavallerizza-stabile-di-torino/, visitato nel mese di marzo.

Nella stagione 2013-2014 viene confermato un trend in crescita degli abbonati che salgono a 15.910 aggiudicandosi un record storico per il TST. Il dato maggiormente interessante rimane il fatto che quasi il 50% degli abbonati siano di età compresa tra i 18 e i 35 anni, un elemento che manifesta una corretta politica di differenziazione del prodotto culturale che fa leva su un pubblico molto giovane andando un po' controcorrente a quelli che erano gli standard di un teatro "classico" con una composizione di pubblico più anziana. Il numero degli spettatori infrange ulteriori record fissandosi, per la stagione 2013/2014, a 205.831 di cui 123.091 nei teatri direttamente gestiti e 82.740 per produzioni e co-produzioni in tournée[165].
In totale vengono prodotte 310 recite (162 in sede, 148 fuori sede) e ospitate 250 recite, per un totale di 560 recite (+41% rispetto alle 396 del 2007), di cui 103 di artisti e compagnie del territorio torinese/piemontese. Tali dati vanno a motivare ricavi in crescita tra i proventi di produzioni e di ospitalità rispetto ai borderò da tournée che sono in flessione del -35,8% rispetto alla scorsa annata.

Il direttore è rimasto molto soddisfatto e ha commentato con queste parole:

"*Torino è unica in questo genere: è una città in cui c'è un panorama teatrale vivissimo, con una forte identità, e in cui si può fare teatro con una prospettiva europea*[166]".

[165] Fascicolo di bilancio consuntivo dell'esercizio 2014.

[166] Comunicato stampa Gennaio 2014.
Disponibile online presso il sito ufficiale del TST, visitato nel mese di aprile.

Stagione 2014/2015 e bilancio d'esercizio 2015

L'annata 2015 coincide con i dieci anni di vita dell'Annuario dello Spettacolo, il documento da cui deduciamo alcuni dati rassicuranti che ci fanno intuire un continuo allontanamento della crisi economica per quanto riguarda il settore dello spettacolo dal vivo.
La parabola ascendente indica notevoli segnali di ripresa misura un aumento degli spettacoli del +2,86%, gli ingressi, composti da titoli d'accesso e abbonamenti, sono in crescita del +4,89%, la spesa del botteghino cresce del +8,63%, la spesa del pubblico del +10,80%, il volume d'affari del +10,20%. Le presenze continuano ad essere la misura meno in crescita del 2015, solamente +1,96%.

Nell'attività teatrale si registra il medesimo flusso statistico con l'aumento dell'offerta di spettacolo del +4,95%, il numero d'ingressi del +3,05%, la spesa al botteghino del +1,80%, la spesa del pubblico del +2,00% ed il volume d'affari del +1,78%. In calo, come previsto, solamente il dato delle presenze che scende del -5,18%[167].

Il 2015 è stato un anno di grandi cambiamenti anche per il Teatro Stabile di Torino, è l'anno in cui si festeggia il sessantesimo anniversario della storia dello Stabile, ma anche il primo anno da Teatro Nazionale.

[167] Fonte: Annuario dello spettacolo 2015 presso SIAE (Società Italiana degli Autori ed Editori), visitato nel mese di aprile.

Analisi dei costi e dei ricavi

Se è vero che il 2015 per lo stabile torinese è stata un'annata di grandi cambiamenti positivi, è altresì vero che non tardano ad arrivare problemi economici, finanziari e patrimoniali[168]. Dopo due aste fallimentari il teatro Nazionale è riuscito a vendere lo stabile in possesso di via Riberi a 1.050.000€ facendo tuttavia registrare una minusvalenza di 1.150.000€, iscritta all'interno dello Stato patrimoniale.
Andando ad analizzare il Conto economico misuriamo una variazione percentuale del +3,3% del costo totale della produzione, fissato ora a 13.251.834€.

Il **costo** per le materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci è in aumento proporzionale rispetto al 2014, il valore più ingente rimane il costo per le scene e gli allestimenti di produzione che da 138.311€ passa a 248.380€, una variazione del +79,6% che rimarca la continua volontà del neo-teatro Nazionale di investire sulle risorse interne, anche in misura degli standard richiesti dal MiBACT per consolidarsi tra i primi teatri Nazionali italiani.

Rispecchiano la strategia *market-driven* del TST anche i costi per i servizi che ora misurano il loro valore più ingente nel costo per i collaboratori/attori/tecnici e service a 2.465.174€.
In calo, seppur di poco (4.861€) il costo per l'ospitalità. Mentre per le restanti voci: gestione sala e biglietteria, scuola Teatro, Centro Studi Laboratori, servizi pubblicitari, manutenzioni e spese generali non misurano dati rilevanti da prendere in analisi.

[168] Tutti i dati ricavati vengono forniti dal bilancio consuntivo dell'esercizio del 31/12/2015 della fondazione del Teatro Stabile di Torino, con particolare riferimento alla Nota Integrativa per lo studio specifico dei costi e dei ricavi.
Bilancio consultabile online presso il sito del TST, visitato nel mese di aprile.

I costi fissi del personale, seppur in aumento rispetto al 2014 del +42% non sono il valore più cospicuo del bilancio, questo perché il TST ha improntato politiche di zero turnover per favorire la deprecarizzazione dei lavoratori più giovani. I costi fissi del personale risultano comunque occupare solamente il 22,5% del bilancio totale.
Al netto delle spese per il personale dipendente lo stabile sostiene costi per l'attività artistica e culturale impegnata in produzione pari a 6.917.447€, più del 50% del bilancio totale. Queste spese sono così suddivise:

- spettacoli di produzione 3.438.724€
- sistema Teatro Torino 700.000€
- spettacoli ospiti 1.639.595€
- scuola per attori e centro studi 217.569€
- festival TorinoDanza 921.559€

Gli oneri SIAE tributari sono in forte salite essendo proporzionali ai ricavi di bigliettazione (257.307€), raddoppiano anche gli oneri finanziari che passano da 30.419€ a 76.712€ a causa del grave ritardo con cui vengono elargiti i contributi.

Per quanto riguarda i **ricavi** In forte aumento per il 2015 è il contributo in conto d'esercizio che sale del +5,2% arrivando al record di contributi di 9.447.228€. In particolare, va riportato il contributo FUS del Dipartimento dello Spettacolo che passa da 1.980.586€ a 2.747.981€. Il forte incremento FUS compensa il calo del fatturato causato dalle obbligazioni di limitare le attività extraterritoriali. Il Comune di Torino misura un aumento rispetto all'anno scorso ma una riduzione rispetto ai contributi preventivati ad inizio anno, per un totale di 3.878.487€. La Regione Piemonte stabilisce il fondo a 100.000€ in meno rispetto al 2014, mentre il contributo della città di Moncalieri rimane invariato a 150.000€.

Se la compagnia San Paolo conferma la cifra a preventivo di 700.000€ per le attività istituzionali e 500.000€ per il festival TorinoDanza, la fondazione CRT riduce da 700.000€ a 600.000€ il contributo.

All'interno dei ricavi e proventi diversi, il 55,4% è attestato alle forme di sponsorizzazione ed erogazioni liberali da Intesa-Sanpaolo, Cariparma e Crédit Agricole.

In diminuzione del -8% sono i ricavi delle vendite e delle prestazioni che chiudono il bilancio d'esercizio a 3.021.811€. I ricavi delle vendite e delle prestazioni interamente realizzati sul territorio italiano, risultano così ripartiti:

- ricavi da borderò ospitalità 1.349.337€
- ricavi da tournée produzione 572.157€
- ricavi da borderò produzioni 558.788€
- ricavi borderò Torino Danza 81.528€
- ricavi da coproduzioni 460.000€

Conformando la medesima linea strategica adattata alla nuova categoria ministeriale che impone determinate regole, si evince un aumento dei ricavi di ospitalità del +34,9%, ed una conseguente riduzione del -38,9% dei ricavi da tournée e dei ricavi da coproduzioni.
Mentre sono il leggero aumento le percentuali di ricavi da produzioni e i ricavi per il festival Torino Danza.
In aumento anche il valore totale della produzione fissato a 13.242.818€ rispetto a 12.888.892€ del 2014 che segna un netto +2,7%.

Analisi dell'attività produttiva

28. Locandina per la stagione 2014-2015 del TST.

In seguito al riordino ministeriale con il DM del 1° luglio 2014, il 24 febbraio del 2015 al teatro stabile di Torino viene conferito il titolo di Teatro Nazionale ed è nominato direttore Filippo Fonsatti che viene accompagnato dal direttore artistico Mario Martone.

La stagione è segnata da politiche concentrate sulla progettualità artistica e culturale, capace di creare esternalità positive che portino ad attrarre il maggior numero di persone. Si vuole così sottolineare l'innovazione continua dell'offerta con conseguente aumento dell'attività produttiva. I progetti artistici, che prendono forma proprio in questa stagione, sono una parte fondamentale del motore di crescita del TST[169].

[169] Dati deducibili dal "programma" stagionale del TST in riferimento alla stagione 2014/2015 e alla rassegna stampa della medesima annata. Visitato nel mese di aprile

Gli spettatori assistono ai grandi classici del teatro italiano a cui vengono affiancati registi di fama mondiale che condiscono l'offerta artistica con un pizzico di globalizzazione.
Il cartellone per la stagione 2014/2015 è composto dai seguenti titoli prodotti in sede:

- Falstaff da Enrico IV/Enrico V di William Shakespeare

La stagione apre il 13 ottobre 2014 con questa fantastica opera proposta dalla coppia Andrea De Rosa-Giuseppe Battiston e coprodotta con Emilia-Romagna Teatro.
L'opera di successo, che farà il giro dell'Italia, conclude la sua tournée a gennaio 2015. Una delle figure più affascinanti e intriganti di Shakespeare attinge caratteristiche dai drammi Enrico IV e Enrico V, dove il personaggio verdiano appare per la prima volta in tutta la sua potenza.

- RIII – Riccardo Terzo di William Shakespeare (ripresa)

Riccardo III è uno tra i personaggi più crudeli di Shakespeare e viene diretto da Alessandro Gassman come una personalità dotata di un'eccellente abilità oratoria e un *black humor* che ne favorisce una visione grottesca e sopra le righe. L'opera prende vita dal 9 al 21 dicembre presso il Teatro Carignano.

- Cenerentola dai fratelli Grimm

In risposta all'esigenza cittadina di produrre spettacoli per famiglie e bambini, il Teatro stabile di Torino produce un grande classico in prima nazionale al Teatro Carignano dal 15 gennaio al 30 aprile 2015.
Cenerentola è una delle fiabe più rivisitate in tutto il mondo e lo stabile torinese ne propone una delle 345 varianti.

- Carmen di Enzo Moscato

La Carmen mediterranea, sotto l'attenta regia di Mario Martone, sale sul palco dal 24 febbraio al 15 marzo del 2015 e viene coprodotta con il Teatro di Roma, dove si esibirà tra marzo ed aprile. Lo spettacolo viene inserito all'interno del programma del Piccolo Teatro e nella rassegna "Expo in città 2015", il palinsesto che anima la vita dell'area metropolitana milanese durante il semestre dell'Esposizione Universale e grazie al quale lo spettacolo avrà l'onore di toccare diverse piazze italiane durante la tournée.

- Cyrano de Bergerac di Edmond Rostand

L'opera è in scena in prima nazionale dal 21 ottobre al 16 novembre del 2014 al Teatro Gobetti di Torino. Il poeta dal naso brutto e grosso, incarnato da eroismo individuale e vocazione al sacrificio, viene rappresentato dall'attore e regista Jurij Ferrini. Il testo viene definito come molto di più di una commedia eroica, esso infatti si incarna nel romantico inno al valore.

- 6Bianca una storia ideata da Stephen Amidon

È un progetto di sperimentazione molto atteso dalla critica teatrale che nasce in collaborazione con la scuola Holden di Alessandro Baricco.
Il programma guarda alle esperienze seriali che stanno modificando non solo cinema e televisione ma anche il teatro. Lo spettacolo è diviso in 6 puntate in diretta al Teatro Gobetti dal 12 febbraio al 10 maggio del 2015 ma al contempo è possibile fruirne su più livelli grazie ai contenuti cross-mediali che fanno parte della rappresentazione.

- Santa impresa progetto di Laura Curino e Anagoor

Laura Curino tratta lo spirito di quegli uomini definiti come "santi sociali" che proprio a Torino, partendo da Don Bosco, si presero cura dei giovani

dell'Italia appena nata. Il racconto della vita degli uomini di fede viene rappresentato al Teatro Gobetti dal 19 maggio al 7 giugno 2015.

- Antonio e Cleopatra di William Shakespeare e Akhenaton di Agatha Christie

Sono entrambe produzioni in collaborazione con il Museo Egizio di Torino e vengono ospitate presso il cortile del Museo Egizio dal 25 giugno al 19 luglio 2015.

Durante questa eccellente annata produttiva vengono consolidati i risultati positivi in termini di crescita del pubblico e ricavi da bigliettazione che si fanno forza grazie ad una potente attività produttiva capace di spaziare a livello nazionale ed internazionale[170].
In evidenza la crescita del pubblico nei teatri gestiti in sede e le recite (222). Gli spettatori passano da 90.713 per il 2007 a 152.355 per la stagione corrente. Diminuiscono tuttavia le recite ospitate essendo ininfluenti ai fini ministeriali, per il fatto che, durante il primo anno all'interno della speciale categoria di teatro Nazionale, si andranno a valutare ed incentivare solamente tutti quei valori che sono prestigiosi alle valutazioni statali.
L'elargizione ministeriale e il mantenimento di determinati standard vengono filtrati dai dati relativi alla composizione degli abbonati. Nella stagione corrente è di importante rilievo la fascia giovanile d'età per gli abbonamenti stagionali compresa tra 18 e 35 anni per oltre 7.5000 abbonati che vanno a comporre il 43% del pubblico totale. La forza del ricambio generazionale e della digitalizzazione che investe le politiche interne del neo-teatro Nazionale, crea un passaparola che coinvolge sempre più giovani e li incentiva ad abbonarsi a teatro. L'altra metà della mela è rappresentata dalla fascia d'età adulta che descrive il residuo 43%.

[170] Fascicolo di bilancio consuntivo dell'esercizio 2015. p.2-12.
Online presso il sito TST, consultato nel mese di aprile.

La restante composizione del 14% degli abbonamenti stagionali è prodotta da over65, dalle formule promozionali ridotte e dal Festival Torino Danza.
Il web marketing, un corretto utilizzo dei social network e la capacità di attrarre un pubblico attento alle nuove tecnologie, frutta quasi 5.000 spettatori che si abbonano online.

L'ambizione dell'attività culturale di un teatro che tende a permanere tra la categoria dei Teatri Nazionali, non implica solamente un'ottima produzione di spettacoli. Ci sono infatti campi che vanno a completare il pacchetto dell'offerta culturale che viene proposta.
Il centro studi del TST proprio nel 2015 darà inizio alla realizzazione del progetto di digitalizzazione dell'archivio degli spettacoli che fornirà la possibilità di accedere online a tutte le produzioni realizzate dal 1955. Questo grande cambiamento, che è stato possibile grazie al duro lavoro di studenti uscenti proprio dall'Università di Torino, tenta di agevolare e avvicinare al mondo dello spettacolo teatrale le nuove generazioni tramite il mezzo di comunicazione più influente del ventunesimo secolo.

Stagione 2015/2016 e bilancio d'esercizio 2016

La stagione 2016 è la conferma di una scia positiva nel settore delle attività culturali. È il secondo anno consecutivo che si registrano variazioni positive di tutti gli indicatori dell'Annuario dello Spettacolo, questo conferma il superamento della crisi profonda che stava silenziosamente indebolendo il mondo dello spettacolo dal vivo.

Questo *trend* positivo ci segnala un aumento del +2,94% dell'offerta di Spettacoli, una crescita del numero di titoli d'accesso e degli ingressi in abbonamento del +4,27% ed un aumento delle presenze del +7,22%. In aumento anche tutti gli indicatori economici: +3,99% per la spesa al botteghino, +3,18% del volume d'affari e +1,4% della spesa del pubblico.

L'attività teatrale, seppur di fronte ad una diminuzione degli allestimenti del -0,74%, cavalca la cresta d'onda misurando un +4,05% degli ingressi del pubblico con un notevole aumento dei valori economici che si fissano al +12,02% per la spesa al botteghino, +13,4% per la spesa del pubblico e +13,38% per il volume d'affari. La prosa e la commedia musicale sono i settori più rilevanti che favoriscono una crescita totale delle presenze che si stabilizza al +74,85%[171].

[171] Fonte: Annuario dello spettacolo 2016 presso SIAE (Società Italiana degli Autori ed Editori), visitato nel mese di aprile.

Analisi dei costi e dei ricavi

Nel 2016 viene confermata la scelta di adottare una strategia emergente che permette un attento controllo gestionale e garantisce, contemporaneamente, la continuità nel perseguimento degli obiettivi stabiliti e l'osservanza di una corretta fruizione del prodotto culturale che lo rende accattivante per tutte le tipologie di pubblico e anche per la critica.

All'interno del Conto economico, sotto la voce "costo totale della produzione", registriamo una variazione percentuale in calo del -7,1% che segna il passaggio da 13.524.094€ per il 2015 a 12.570.422€ per il 2016[172].

I **costi** per le materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci decrescono del -2,8% rispetto al periodo precedente.
Se i costi per le scene e gli allestimenti di produzione interna sono in calo proporzionale e stimano un totale di 229.790€ con una differenza di 18.590€ rispetto al 2015, è altresì vero che i costi per l'acquisto di materiale pubblicitario maturano un +16,4%, le medesime sorti spettano ai costi per le scene e gli allestimenti di progetti speciali che misurano una variazione del +39,9% registrando il valore più alto dal 2014 (78.656€). In netta diminuzione i costi per la cancelleria, le stampanti e tutti gli altri acquisti che subiscono un drastico calo del -42,3%.

I costi per i servizi sono la quota più in calo registrata nel Conto economico 2016 che con il -5% circola da 7.281.076€ (2015) a 6.914.021€. La forza che spinge il teatro stabile piemontese a focalizzarsi sulle proprie risorse

[172] Tutti i dati ricavati vengono forniti dal bilancio consuntivo dell'esercizio del 31/12/2016 della fondazione del Teatro Stabile di Torino, con particolare riferimento alla Nota Integrativa per lo studio specifico dei costi e dei ricavi.
Bilancio consultabile online presso il sito del TST, visitato nel mese di aprile.

aiutandosi con l'efficienza dei servizi complementari che offre, crea un notevole deflusso nelle quote per collaboratori/attori/tecnici e service che da 2.465.174€ arriva a 1.964.009€. Il costo per l'ospitalità è fissato consuntivamente a 1.583.667€ con una diminuzione del -32,4%.
L'efficienza produttiva che crea valore nei servizi dello stabile è direttamente proporzionale all'investimento che viene apportato, per tale motivo il costo totale delle "altre attività" (scuola teatro e centro studi e laboratori) passa da 132.755€ a 985.954€, con una variazione del +642,7%.

Nemmeno per quest'anno i costi del personale sono la quota più cospicua del bilancio, questo è possibile sia per l'incremento del budget indirizzato alla produzione e sia per le politiche di sostenibilità che investono sulla formazione del personale. I costi del personale, passando da 4.476.162€ per il 2016 a 4.654.385€ del 2015, non subiscono una differenza rilevante e costituiscono solamente il 22% del bilancio.

Al netto delle spese per il personale a tempo determinato e indeterminato, lo stabile ha sostenuto i costi per l'attività artistica e culturale pari a 6.295.990€ che determinano circa il 50% del bilancio. Possiamo dividere le diverse voci in:

- spettacoli di produzione 3.492.719€
- sistema Teatro Torino 525.892€
- spettacoli ospiti 1.135.985€
- scuola per attori e centro studi 200.499€
- festival TorinoDanza 940.895€

Fornendo un'analisi comparata rispetto all'annata 2015, constatiamo un aumento dei borderò di produzione che passano da 315 (2015) a 354 (2016) segnando un record assoluto di +12,5% per lo stabile piemontese. Un forte calo è registrato per i costi degli spettacoli ospiti che misurano un -30,7%

rispetto allo scorso esercizio e per il sistema Teatro Torino che chiude al -24,9%.
Gli oneri tributari SIAE, direttamente proporzionali ai ricavi di bigliettazione si fissano a 207.136€, in ascesa del 35% gli oneri finanziari.

Per quanto concerne i **ricavi**, i contributi in conto d'esercizio diminuiscono del -2,1%, con un passaggio da 9.447.228€ a 9.248.439€.
Causa auspicabile al contributo FUS del Dipartimento dello Spettacolo che cala di 98.303€ e alla città di Torino che apporta un taglio di 382.000€ rispetto al preventivo 2016 e 460.487€ rispetto al consuntivo 2015, chiudendo con un sostegno di 3.418.000€.
In crescita di 100.000€ il contributo della Regione Piemonte che si risana a quanto preventivato nel 2014. Rimangono invariate le elargizioni dalla Compagnia San Paolo, della Fondazione CRT e del Comune di Moncalieri.

I ricavi e proventi diversi costituiscono nemmeno il 10% dei contributi per un totale di 757.272€, scomposti in 139.016€ di ricavi per sponsorizzazioni e 24.996€ di ricavi per gli incassi pubblicitari. La restante somma è prodotta dagli affitti e dai rientri diversi.

I ricavi delle vendite e delle prestazioni sono in deficit del -6,7% e chiudendo a 2.819.778€ vengono così divisi:

- ricavi da borderò ospitalità 900.511€
- ricavi da tournée produzione 1.052.964€
- ricavi da borderò produzioni 783.239€
- ricavi borderò Torino Danza 83.065€

Ogni singola voce del bilancio rispetta il calo generale dei ricavi di vendita, salvo che per i ricavi da borderò di produzione che sono in crescita del +40,2%.

Anche il valore totale della produzione subisce un calo di 901.618€ chiudendo con un -6,6% rispetto al 2015.

Analisi dell'attività produttiva

29. Locandina per la stagione 2015-2016 del TST.

Il periodo in analisi è la prima stagione da Teatro Nazionale per il TST.

Il duro lavoro svolto in questi anni che comprende dei nuovi processi di innovazione produttiva, un'attenta sostenibilità economica e la creazione di opere dall'eccelsa qualità artistica, hanno portato il teatro ad ottenere e mantenere alto il riconoscimento MiBACT.

Lo stabile si conferma un teatro accessibile, multidisciplinare, un teatro dove aleggiano i grandi classici e si alimenta la drammaturgia contemporanea in totale assorbimento delle energie prodotte dall'ambiente stesso, nel quale si cerca di valorizzare i talenti del luogo ed elaborare tendenze globali al passo con i tempi.

Tra la vasta produzione artistica vale la pena ricordare alcuni tra gli spettacoli più influenti, prodotti in sede, per la stagione 2015/2016[173].

- Vita di Galileo di Bertolt Brecht

Gabriele Lavia dirige questo potente dramma sulle relazioni tra scienza, morale e collettività. Nel 1963 l'opera debutta in Italia grazie a Giorgio Streheler, proprio nel momento in cui il giovane Lavia decide di fare del teatro la propria vita ed il proprio lavoro.
La produzione TST debutta in prima nazionale al Carignano dal 6 al 25 ottobre 2015 con la coproduzione della Fondazione Teatro della Toscana.

- L'avaro di Molière

Jurij Ferrini, dopo il successo con Cyrano de Bergerac, rivisita un altro testo fondamentale del teatro: l'Avaro di Molière. La commedia sarà in scena dal 7 ottobre all'8 novembre 2015 in prima nazionale al Teatro Gobetti.

- Il testamento di Maria di Colm Toibin

Una coppia già vista sul palco torinese composta da Michela Cescon e Marco Tullio Giordana si rimette in gioco con questo dramma dello scrittore irlandese in prima nazionale al Teatro Gobetti di Torino dal 17 al 29 novembre.

- L'albergo del libero scambio di Georges Feydeau

La commedia degli equivoci dello scrittore francese che ha riscosso un successo straordinario fin dalla sua nascita nel 1894 è reinterpretata da Marco Lorenzi dal 1 al 20 dicembre 2015 al Teatro Gobetti.

[173] Dati deducibili dal "programma" stagionale del TST in riferimento alla stagione 2015/2016 e alla rassegna stampa della medesima annata. Visitato nel mese di aprile.

Georges Feydeau è uno dei protagonisti di spicco della Belle Époque che costruisce il suo modo di ironizzare e sbeffeggiare la borghesia con situazione surreali e continui scambi di persona.

- Fedra dalla Phaedra di Seneca, adattamento di Andrea De Rosa

L'amore e la pazzia fanno da sfondo all'opera di Seneca che viene psicoanalizzata da Andrea De Rosa e, con la produzione del Teatro Nazionale Emilia-Romagna, è in scena dall'8 al 20 dicembre presso le Fonderie Teatrali Limone.

- Peter Pan Il sogno di Wendy da James Matthew Barrie

Il romanzo di Peter Pan viene narrato secondo la prospettiva di Wendy e fa parte dall'appuntamento che lo stabile torinese dedica alle famiglie. Lo spettacolo viene prodotto a partire dall'11 gennaio 2016 al Teatro Carignano.

- L'Arialda di Giovanni Testori

L'Arialda è il terzo volume del ciclo de "I segreti di Milano di Giovanni Testori" e prende atto in prima nazionale dal 19 al 31 gennaio 2015 presso le Fonderie Teatrali Limone.

- Morte di Danton di Georg Büchner

I due personaggi della Rivoluzione francese: Georges Jacques Danton e Maximilian Robespierre prendono vita sotto la direzione di Mario Martone, raccontando l'intreccio dei loro destini che li vede prima compagni e poi acerrimi nemici. È possibile assistere al dramma di Büchner dal 9 al 28 febbraio 2016 al Teatro Carignano.

- Amleto a Gerusalemme di Gabriele Vacis e Marco Paolini

Stiamo parlando di un vero e proprio progetto che ha radici molto lontane. L'idea nasce nel 2008 a Gerusalemme, al Palestinian National Theatre di Gerusalemme Est, sotto l'egida del Ministero degli Affari Esteri Italiano e della Cooperazione per lo Sviluppo viene promossa da Gabriele Vacis e Marco Paolini una scuola di recitazione per ragazzi palestinesi. La scuola si svilupperà su più laboratori, anche in Italia, e fungerà da ponte, nonché da speranza, a questi ragazzi bisognosi. Il progetto fa parte di uno di quei programmi speciali d'innovazione che renderanno Torino una città con un'ampia prospettiva internazionale. La prima assoluta di questo progetto si è tenuta il 29 marzo 2016 alle Fonderie Teatrali Limone.

- Galois di Paolo Giordano

Èvariste Galois il giovane eclettico poeta e scienziato fu una figura tormentata nei primi anni dell'Ottocento. La sua teoria d'algebra astratta è ancora oggi conosciuta in tutto il mondo, meno conosciuto forse il suo carattere da fervente repubblicano che lo portò fino alla morte. Paolo Giordano è stato in grado di cogliere il genio e raccontarlo dal 5 al 17 aprile al Teatro Gobetti.

- Il gabbiano di Anton Cechov

Un progetto internazionale che vede una regia internazionale affidata a Anton Cechov ed una coproduzione con Odéon - Théâtre del'Europ, Teatro Nazionale di Strasbourg, Maison de la Culture de Grenoble e il Théâtre Vidy-Lausanne.

- La donna serpente di Carlo Gozzi

Fa parte di un progetto proposto dal Regio di Torino a cui il TST ha preso parte. La direzione è affidata a Valter Malosti, il direttore della scuola per attori, che coinvolge gli studenti in un *reading* del testo di Carlo Gozzi presso le Fonderie Teatrali Limone.

- Carmen di Enzo Moscato

La Carmen napoletana torna a teatro grazie a Mario Martone che intelligentemente riesce ad unire un classico sacro del teatro musicale ai ritmi dell'esecuzione dal vivo dell'orchestra in Piazza Vittorio. Dal 24 aprile al 1° maggio lo spettacolo è in scena al Teatro Carignano con la co-produzione del Teatro di Roma.

- Come vi piace di William Shakespeare

La commedia shakespeariana divide il globo in due inscindibili mondi: il mondo infetto guidato dal potere della corte e la Foresta di Aden che rispecchia la semplicità e purezza della natura. Il passaggio dei protagonisti da un mondo all'altro crea un ritmo incalzante e spensierato a cui si può assistere dal 17 maggio al 5 giugno 2016 al Teatro Carignano.

Il bilancio d'esercizio 2016 conferma nello stabile piemontese un teatro in grado di fornire un sistema di risorse e competenze capaci sia di soddisfare gli artisti, che esprimono la loro creatività, si di scoprire nuovi talenti realizzando nuovi allestimenti. La produttività aziendale è in crescita, nel 2016 si producono 14 titoli (rispetto ai 10 titoli della stagione precedente) di cui quattro spettacoli di autori viventi, sei nuove produzioni esecutive, quattro nuove coproduzioni e quattro riprese di produzioni e coproduzioni.
Il sistema teatrale Torino è inteso come una rete di istituzioni nella quale si spartiscono progetti, festival, e relazioni talmente durature che permettono

l'utilizzo di risorse interne (abbassando i costi diretti esterni) condivisibili tra i diversi comparti teatrali. Ai classici della drammaturgia sono dedicati 15 titoli di cui 4 prodotti e 11 ospitati[174].
La composizione del pubblico giovanile, compreso tra i 18 e i 35 anni, è in aumento del +2,5% e rappresenta il 41% della composizione degli abbonati di tutta la stagione. Il restante 59% è composto da: 43% adulti, 5% over65, 3% Torino Danza, 8% formule promozionali.

La multidisciplinarietà contraddistingue lo stabile torinese per un'eccelsa capacità di collaborare tra i diversi comparti della produzione. I corpi degli attori si muovono in armonia con le orchestre dal vivo che possono esibirsi in qualsiasi punto della città. Questa dimensione multidisciplinare si manifesta anche nella Scuola per Attori dove si insegnano sia dizione, recitazione e doppiaggio, sia musica, canto, danza e arti visive.
Il numero di giovani abbonati per la stagione 2016/2017 è di circa 7.700 persone, un dato considerevole che fa' dello stabile torinese un'azienda teatrale in grado di connettersi con le scuole e l'università in modo armonioso. Le strategie di marketing mix prevedono una differenziazione dei prezzi studiata al dettaglio per concedere ad ogni ceto sociale di trovare la formula più adatta, ne sono la testimonianza i circa 10.000 spettatori annui che assistono alle recite di fiabe messe in scena a prezzi appositamente contenuti. Lo stretto rapporto che si crea con le istituzioni scolastiche apporta benefici sul campo della divulgazione e promozione del teatro su tutto il territorio regionale. Inoltre, la collaborazione nata con l'Università degli Studi di Torino, tramite un accordo pluriennale di collaborazione scientifica, presuppone una crescita direttamente proporzionale allo scambio di informazioni, esperienze e documentazioni,

[174] Fascicolo di bilancio consuntivo dell'esercizio 2016. p.2-17.
Online presso il sito TST, consultato nel mese di aprile.

tra il centro studi teatrale e la biblioteca d'arte, musica e spettacolo del Dipartimento di Studi Umanistici.

Torino è una città da quasi un milione di abitanti, se calcoliamo che ci sono circa 150.000 presenze nelle sale direttamente gestite in sede, e circa 18.000 abbonati, capiamo perché il TST è considerato il Teatro Nazionale con il più alto numero di abbonati in rapporto al bacino d'utenza.

Dal 2016 il teatro ha instaurato una rete di conoscenze, internazionali e non, tra le istituzioni culturali più rinomate al mondo, vale la pena citare: l'Accademia delle belle arti di Torino, il Museo Nazionale del Cinema, il Museo Egizio, il Teatro Regio, il Circolo dei Lettori, il Goethe Institut, Il Teatro Stabile del Veneto, il Théâtre Vidy di Losanna, il Teatro Nazionale di Strasburgo, l'Odeon di Parigi, il Volksbühen di Berlino e l'Istituto cinese Confucio. Insomma, questi sono solo alcune delle istituzioni che lavorano in stretto contatto con il TST e che, direttamente o indirettamente, ne accrescono la forza produttiva.

Di forte importante per l'impatto territoriale è il progetto pilota su scala nazionale stabilitosi con la Fondazione Lirica del Teatro Regio di Torino. Il Regio ha fornito le basi della cultura teatrale in tutto il Piemonte e in un certo senso ha spianato la strada per il successo del TST. I benefici di questa collaborazione sono molteplici: la sinergia per i progetti comuni, l'unificazione della biglietteria diurna che abbassa le spese interne, la collaborazione dei laboratori di scenografia e la condivisone delle attrezzature e dei costumi alimentano le basi per un progetto artistico-culturale che non potrà non essere eccellente.

Infine, lo stabile è parte anche della Convenzione Teatrale Europea (ETC). Una rete di connessione tra 41 teatri per un totale di 23 paesi partecipanti, nata come fine unico quello promuovere la drammaturgia contemporanea come patrimonio culturale europeo, la convenzione mira ad educare il gusto artistico per il pubblico nazionale ed internazionale.

Stagione 2016/2017 e bilancio d'esercizio 2017

L'ultima annata che vado ad esaminare è quella riferita all'anno 2017 che segna una deflessione del -2,56% sull'offerta degli spettacoli con conseguente calo del -4,31% sugli ingressi.
In contrapposizione gli indicatori economici misurano un aumento della spesa al botteghino del +0,71% e un volume d'affari del +4,45%. Di nuovo in calo la spesa del pubblico con -1,29%.

Per l'attività teatrale i dati mantengono le medesime curve economiche con una negatività degli ingressi pari al -1,70% in linea con la diminuzione del numero degli allestimenti. La flessione negativa manifesta una descrescita negli indici economici di -3,87% per la spesa al botteghino, -6,06% per la spesa del pubblico e -6,75% per il volume d'affari. Unico campo in crescita per il numero di spettacoli prodotti è il settore lirico con +8,68%[175].

Analisi dei costi e dei ricavi

Il 2017 è l'anno della crescita internazionale dello stabile torinese e del suo consolidamento a teatro Nazionale nel ranking italiano.
È l'anno in cui il teatro entra a far parte del prestigioso *network* Mitos 21, un gruppo composto dai più celebri teatri europei, ma anche l'anno in cui si fonda il progetto di ricerca ed innovazione in materia di offerta culturale e di ampliamento del pubblico che prende il nome di "Corpo Links Cluster". Il 2017 sarà la stagione in cui, grazie alla potente connessione interdisciplinare ed intersettoriale maturata nel corso degli anni, lo stabile raggiungerà per

[175] Fonte: Annuario dello spettacolo 2017 presso SIAE (Società Italiana degli Autori ed Editori), visitato nel mese di aprile.

affluenza di spettatori, incassi e fatturati, contributi ministeriali e produttività, livelli mai ottenuti prima d'ora.

Il **costo**[176] per le materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci si abbassa del -10,3% misurando un totale di 372.892€ avvicinandosi ad una spesa minima maturata solamente nel lontano 2014.
Il costo più ingente, ascrivibile alle scene e agli allestimenti di produzione, passa da 229.790€ per il 2016 a 178.372€ per il 2017 con una curva che si flette del -22,4%. Rimangono pressoché irrilevanti le variazioni delle altre voci che vanno a comporre il totale dei costi: scene e allestimenti per progetti speciali +3,5%, acquisto di materiale pubblicitario -24,5%, cancelleria, stampanti ed altri acquisti +66,6%.

I costi per i sevizi aumentano gradualmente superando di poco la cifra a bilancio del 2015, misurano un +7,1% e chiudono con 7.407.791€ su 6.914.021€ della scorsa annata.
La spinta che crea un maggior costo totale è data dalla spesa dei collaboratori, tecnici, attori e service che tocca il +65,9% raggiungendo la quota di 3.258.834€, quasi il 50% del costo totale dei servizi.
Si investe molto sulle spese per l'ospitalità +20,8% mentre si risparmia sui servizi di scuola teatro e centro studi -88,8%, sui servizi pubblicitari -20,1%, sulle manutenzioni -21,8%, e sulle spese generali -16,9%.

I costi fissi del personale dipendente, tecnico e amministrativo si assestano a 2.903.924€, in diminuzione di 107.786 rispetto al 2016, e costituiscono il 22% del bilancio.

[176] Tutti i dati ricavati vengono forniti dal bilancio consuntivo dell'esercizio del 31/12/2017 della fondazione del Teatro Stabile di Torino, con particolare riferimento alla Nota Integrativa per lo studio specifico dei costi e dei ricavi.
Bilancio consultabile online presso il sito del TST, visitato nel mese di aprile.

I costi totali per il personale, che comprendono salari e stipendi, oneri sociali, TFR e trattamento di quiescenza sono in lieve aumento del +0,6%

Al netto delle spese per il personale impegnato nella produzione 2017 dello stabile di Torino, il teatro sostiene 7.129.140€ per l'attività artistica e culturale. Tale dato va a comporre il 53% del bilancio ed è così scomposto:

- spettacoli di produzione 3.680.521€
- sistema Arti Performative (ex sistema Teatro Torino) 370.000€
- spettacoli ospiti 1.655.125€
- scuola per attori e centro studi 162.168€
- festival TorinoDanza 996.646€
- progetto Corpo Links Cluster 65.980€
- istituto pratiche teatrali 198.700€

Il costo degli spettacoli di produzione è in salita rispetto allo scorso anno del +5,4%, riferendosi alle nuove produzioni e alle tournée ma soprattutto rispondendo ad un ottimo andamento della vendita degli spettacoli lo vediamo crescere del +10% rispetto al preventivo. Stessa sorte vale per il costo degli spettacoli ospiti che sale del +45,7%.
Seppur il costo per la scuola di attori e centro studi scende del -19,1% il costo totale passa da 6.295.990€ per il 2016 a 7.129.140€ per il 2017, cifra in salita anche per i nuovi progetti neonati in epoca di teatro Nazionale.
Gli oneri tributari SIAE pari a 285.657€ sono in crescita essendo direttamente proporzionali ai ricavi da bigliettazione mentre in calo gli oneri finanziari del -24,7%.

Per quanto riguarda i **ricavi** continuano a diminuire i contributi in conto d'esercizio, passando da 9.248.438€ a 8.789.475€.

Il Dipartimento dello Spettacolo aumenta il sussidio FUS di 179.056€, in calo del -46,6% il contributo del Comune di Torino che viene in parte tamponato da 1.850.000€ versati dalla Regione Piemonte che chiude, rispetto all'annata precedente, con +105,6%. Si conferma il medesimo sostegno della Città di Moncalieri, della compagnia San Paolo e della fondazione CRT.
Sebbene i ricavi e i proventi diversi si abbassino del -2,1%, le sponsorizzazioni subiscono una variazione del +63,9%, con un fondo di passaggio da 139.016€ per il 2016 a 227.878€ per il 2017. In netta diminuzione anche il valore degli affitti (-67,6%) e dei proventi pubblicitari (-32,5%).

I ricavi al netto delle vendite e delle prestazioni sono in forte aumento con un passaggio da 2.819.778€ a 3.940.565€. La variazione del +39,7% è così scomposta:

- ricavi da borderò ospitalità 1.417.672€
- ricavi da tournée produzione e coproduzione 1.842.444
- ricavi da borderò produzioni 770.441€
- ricavi borderò TorinoDanza 121.060€

I seguenti ricavi lordi dell'attività artistica denotano un'esplosione degli spettacoli prodotti in sede, delle coproduzioni e tournée (rispetto alle annate precedenti), sicuramente la maggiorazione del costo da bigliettazione può influire ma è chiaro come il teatro stabile abbia connesso strette relazioni con l'ambiente circostante per elevare il suo grado di riconoscibilità internazionale e mantenere l'ambito "premio" di teatro Nazionale.
Questi tipi di ricavi vanno ad aumentare notevolmente il valore totale della produzione che cresce del +5% e si annovera a 13.471.053€ rispetto ai 12.825.488€ del 2016.

Analisi dell'attività produttiva

30. Locandina per la stagione 2016-2017 del TST.

Per essere inseriti all'interno della categoria di Teatro Nazionale si devono raggiungere precisi standard produttivi, al contempo l'abbattimento di ogni barriera sociale che permette la fruizione da parte di tutti i cittadini (indipendentemente dal ceto sociale a cui appartengono), è un valore aggiunto che fornisce un beneficio sociale e civile.

Per tale motivo il TST propone una nuova formula di abbonamento gratuito, resa possibile grazie al sostegno della fondazione CRT, rivolto a tutti i cittadini stranieri o italiani meno abbienti sul territorio regionale[177].

La stagione del primo triennio da Teatro Nazionale è composta da entusiasmanti spettacoli prodotti o coprodotti per un pubblico sempre più vasto, ricordiamo alcuni tra i titoli di maggior spicco:

[177] Dati deducibili dal "programma" stagionale del TST in riferimento alla stagione 2016/2017 e alla rassegna stampa della medesima annata. Visitato nel mese di aprile.

- Il giardino dei ciliegi di Anton Cechov

La stagione al Carignano si apre con questa produzione diretta da Valter Malosti che rappresenta l'ultima opera teatrale di Anton Cechov. Lo spettacolo viene interamente stanziato, con un fondo straordinario, dalla fondazione CRT ed è possibile assistervi dall'11 al 30 ottobre 2016.

- La signorina Felicita ovvero la Felicità di Lorena Senestro

Per celebrare i 100 della morte di Guido Gozzano, Lorena Senestro rappresenta la signorina Felicita. L'attrice viene raccontata all'interno del suo salotto in attesa del ritorno dell'amore tanto desiderato. La produzione di Massimo Merlin è una prima nazionale che inaugura la stagione del Teatro Gobetti dal 18 ottobre 2016.

- Qualcuno che tace, Il Teatro di Natalia Ginzburg

Il TST collabora con il Circolo dei Lettori e l'Università degli Studi di Torino per questo spettacolo. La drammaturga italiana, che trascorre parte della sua vita a Torino, vede la sua opera manifestarsi con la regia di Leonardo Lidi dal 17 novembre al 2 dicembre 2016 nella Sala Pasolini del Teatro Gobetti.

- Misura per misura di William Shakespeare

Una commedia frizzante e coinvolgente rappresentata da Jurij Ferrini che fa tris allo stabile torinese. Lo spettacolo si concentra sulla differenza tra autorità e potere, attuando una forte critica proprio su quest'ultimo. La rappresentazione shakespeariana sale sul palco il 22 novembre 2016 al Teatro Gobetti.

- Smith & Wesson di Alessandro Baricco

La voce di Alessandro Baricco viene rappresentata durante l'inaugurazione stagionale alle Fonderie Teatrali Limone dal 22 novembre al 4 dicembre

2016. L'abile regia di Gabriele Vacis racconta le storie di Smith e Wesson, rinomato revolver americano, famoso anche per il racconto di Tom Smith e Jerry Wesson, due uomini dalle origini molte semplici che affrontano un'avvincente storia in un Far West di truffatori.

- War & Peace dei Gob Squad

Un collettivo di artisti inglesi e tedeschi, in coproduzione con il Teatro Nazionale di Torino, concepisce questa performance dove, una società russa del XIX secolo, è rappresentata grazie ad un sistema di video art a circuito chiuso che mescola la storia quotidiana con il presente ed il passato. Il progetto internazionale è in scena come prima nazionale alle Fonderie Teatrali Limone il 22 febbraio 2017.

- La bella addormentata nel bosco da Charles Perrault

Elena Serra dirige una delle fiabe più tradizionali d'Europa che si va ad iscrivere all'interno delle produzioni per famiglie e bambini. La principessa che è destinata a dormire per cent'anni o più, si risveglia al Teatro Carignano dal 12 gennaio al 17 maggio 2017.

- Sogno d'autunno di Jon Fosse

Valerio Binasco è in questa sede attore e regista, il suo fare eclettico lo rende uno tra gli artisti più apprezzati durante gli anni 90'. Il testo, che risulta critico sulla convivenza umana tra uomo e donna destinata a fallire, si colora tra i testi più amati della scena europea. Lo spettacolo va in scena dal 28 febbraio al 12 marzo 2017 al Teatro Carignano.

- Il sindaco del Rione Sanità di Eduardo De Filippo

Mario Martone cura la regia per questo progetto in coproduzione con il gruppo di attori indipendenti del NEST Napoli Est Teatro (compagnia di Luca De Filippo) che cercano una modalità di evadere attraverso il teatro dalla

difficile realtà in cui sono costretti a vivere tutti i giorni. Il progetto nasce dalle mani di Luca De Filippo che aveva tentato di creare un programma di recupero per i giovani emarginati attraverso una scuola di teatro. Dopo la sua scomparsa il TST mantiene il suo supporto e continua il progetto partendo proprio dal Teatro Gobetti di Torino il 21 marzo 2017.

- Ritratto d'Italia di Giacomo Leopardi

Lo spettacolo leopardiano analizza il carattere e la moralità della società italiana in chiave critica. La rappresentazione sale sul palco il 18 aprile 2017.

- Il nome della rosa di Stefano Massini, da Umberto Eco

È un omaggio al primo anniversario della scomparta del grande intellettuale italiano Umberto Eco (nato ad Alessandria, nei pressi di Torino). Stefano Massini vuole porre omaggio reinterpretando uno dei testi più importanti della sua ampia carriera letteraria, "Il nome della rosa". La prima trasposizione teatrale di questo testo, sotto l'attenta regia di Leo Muscato viene prodotta al Teatro Carignano (luogo che Eco conosceva molto bene) dal 23 maggio all'11 giugno 2017.

All'interno del bilancio consuntivo per il 2017 assodiamo un aumento significativo degli spettacoli prodotti in sede. Passiamo da 137.382 presenze per il 2016 a 158.643 per il 2017. Anche il numero delle recite di produzione e coproduzione sale, 358 totali (di cui 231 in sede, 16 in Piemonte, 111 in Italia e all'estero), il numero delle recite ospiti si fissa a 280 e il numero degli spettatori fuori sede a 62.477 (+8%). Sommando tutti gli spettacoli prodotti

e coprodotti, in sede e fuori sede, il TST apre il sipario ben 638 volte misurando un +13% rispetto al 2016[178].

Gli indici economici ed artistici sempre in crescita si mantengono positivi chiarificando i record di affluenza degli spettatori e della produttività con livelli mai visti prima d'ora.

Con il progetto "Un posto per tutti" abbiamo definito come il TST voglia abbattere ogni barriera sociale per rendere il teatro un bene comune che vada ad influire positivamente sulla coscienza culturale di ogni cittadino, indipendentemente dal proprio ceto sociale. Il progetto di abbonamenti distribuiti gratuitamente è un'iniziativa da segnalare come best-practice sociale per tutti gli altri teatri italiani. In ottemperanza a tali politiche interne di gestione in pubblico giovanile si conferma un dato positivo. Su 17.900 abbonati il 41% è composto da giovani tra i 18 e i 35 anni, il 42% da adulti a cui si assoggettano abbonamenti economicamente più impegnativi, il 4% da over65, il 4% dal festival Torino Danza e, il restante 9% in crescita dell'1% rispetto alla scorsa annata, è composto dalle restanti formule promozionali.

I progetti triennali partiti dal 2015 prendono forma finale in questa stagione e, rispondendo alla continua pressione artistica per la nomina di Teatro Nazionale, misurano standard qualitativi efficienti nella produzione drammaturgica, nel repertorio classico e nei processi internazionali che vedono avvicinare il teatro di Torino alle realità più stimolanti e coinvolgenti del mondo artistico culturale mondiale.

Dal 2009, anno in cui prende vita il festival Torino Danza, si è creata una perfetta sinergia tra Mario Martone e Gigi Cristoforetti (i due direttori). Il festival si colloca al 1° posto tra i festival disciplinari di Danza con 35 punti

[178] Fascicolo di bilancio consuntivo dell'esercizio 2017. p.2-17.
Online presso il sito TST, consultato nel mese di aprile.

su 35 di valutazione artistica. Anche in questo caso non si tratta solo di gestire un festival, ma di gestirlo in modo integrato sul fronte della proposta culturale, si punta infatti molto sui processi di interdisciplinarità. Mario Martone è stato un regista di opera, cinema e teatro che ha lavorato molto su questa grossa complementarietà tra i diversi settori artistici. Quindi permane nel codice genetico artistico del teatro quello di offrire sul palcoscenico, al di là di quello che è il perimetro del festival Torino Danza, un rilievo gestuale molto forte rispetto alla parola recitata. La simbiosi dei due direttori ha fornito anche elementi positivi sul fronte dell'internazionalizzazione del teatro che deve molto alle relazioni costruite con le più prestigiose realtà della danza Europea.

Mentre subiscono una forte accelerazione le strategie di comunicazione che mirano a potenziare il ruolo del sito internet, delle *app* e delle pagine di social marketing, i rapporti con le varie istituzioni artistiche, nazionali ed internazionali, descritti per la stagione 2015-2016 rimangono invariati. La lista sarà rinvigorita da alcune nuove istituzioni: l'Università Ca' Foscari di Venezia, l'Università di Firenze, lo Stabile di Genova, il Teatro Fondazione Emilia-Romagna e il Melbourne Theatre.

Sempre sul fronte Europeo, nel 2017, è stato vinto un bando che ha dato vita al progetto Corpo Links Cluster, in rete con l'Espace Malreaux - Scène Nationale de Chambéry et de la Savoie e con l'Université Savoie Mont Blanc. Si tratta di un bando di fondi Europei dove si è lavorato sul tema del "corpo" legato alla montagna sull'asse Torino-Chambery (asse molto caldo anche per via della TAV) cercando di confrontarsi sul senso della danza, del movimento, del gesto relativo alla gravità, allo sport e al gesto atletico.
Nel frattempo, si sono sviluppate delle collaborazioni importanti con partner francesi che ampliano, nell'ottica dell'*audience engagement,* il raggio d'azione di un teatro che esce dai propri spazi per invadere spazi inconsueti

come l'alta montagna (con delle performance coreografiche ad alta quota che coinvolgono le comunità della montagna avvicinandole allo spettacolo dal vivo). Tutte queste azioni hanno una forte ricaduta sociale ma in realtà sono dei validi investimenti su un pubblico potenziale poiché, invogliato da questo progetto, un ipotetico pubblico potrà tornare a teatro a vedere qualche spettacolo del TST.

Analisi comparata

All'interno dei bilanci d'esercizio, con un particolare riferimento alle Note esplicative troviamo delle analisi di prospettiva con impostazione focalizzata di una mappa strategica per contestualizzare il teatro nell'ambiente in cui si trova.

Da tali dati emerge che per quanto ci si possa dotare di una mappa strategica, a causa di una serie di minacce esterne, il teatro ha dovuto adottare una strategia emergente e non deliberata per il fatto che siano tali i fattori di cambiamento, anche nel corso dell'esercizio, che se si fosse adottata una strategia deliberata si sarebbe chiuso con passivi di bilancio molto forti.

Nel decennio a partire dal 2007 si è verificata, con un impatto negativo, la crisi globale che ha avuto una coincidenza nel territorio piemontese con il periodo post-olimpico. Consegue una fase di taglio delle risorse molto drastica.

Il bilancio consuntivo dell'esercizio 2007 si è chiuso con un pareggio tra costi-ricavi di 34milioni€ (cifra enorme), dieci anni dopo si è arrivati a 12 milioni€ e si produce più del doppio di quanto si producesse all'ora.

Vi era un intervento delle pubbliche amministrazioni molto forte, la legge consentiva alle pubbliche amministrazioni di indebitarsi per sostenere le fondazioni partecipate in conto capitale quindi con apporti al patrimonio, di conseguenza l'efficienza gestionale passava in secondo piano rispetto all'eclatanza di alcuni progetti culturali per il periodo olimpico.

Dopo tale fase si è cambiata completamente la struttura dei costi in conseguenza del fatto che è cambiata la struttura dei ricavi.

Se la proporzione iniziale racchiudeva un 75% di ricavi pubblici e un 25% di ricavi privati o propri (di cui fanno parte i contributi privati, il fatturato per

la vendita di spettacoli e soggetti terzi, le sponsorizzazioni ed erogazioni liberali e i corrispettivi da bigliettazione). Una proporzione aggiornata misura il 47-48% di contributi pubblici a fronte di 1-2% di fondi europei e una cifra inferiore al 50% di ricavi privati.

Tale cambiamento ha avuto un impatto notevole nella struttura dei costi al punto da comprimere i costi strutturali (relativi alla gestione degli spazi teatrali) e i costi relativi al personale. Vengono annullate le consulenze con conseguente opera di formazione, motivazione e aggiornamento professionale del personale interno per poterlo valorizzare in quanto in questo ambiente il capitale umano è il principale fattore di produzione.

In coincidenza viene anche promossa una dismissione di spazi teatrali che avevano costi gestionali troppo elevati rispetto al budget, vennero quindi ceduti negli anni il Teatro Astra, il Teatro Vittoria e la Cavallerizza Reale (per motivi legati alla necessità di ristrutturarla e alla mancanza di risorse da parte della città).

Se da una parte vi era il risparmio dei costi di gestione di tre teatri, dall'altra vi era la concentrazione delle risorse umane sugli spazi che si sarebbero continuati a gestire (Carignano, Gobetti e le due sale delle Fonderie Limone) e l'intensificazione ottimale della programmazione.

Ad oggi il teatro apre il sipario circa 600 volte l'anno, 400 per recite prodotte o co-prodotte, 200 per spettacoli ospiti di cui 500 sono alzate di sipario nei teatri direttamente gestiti a Torino e 100 sono spettacoli in giro per l'Italia e per il mondo.

È stato ristrutturato lo schema dei costi in modo tale che:

- Il costo fisso del personale dipendente si fissasse al di sotto del 25%.
- I costi per la produzione di spettacoli, per l'acquisto di spettacoli ospiti, per il Festival Torino Danza, per il TAP, per le attività di ricerca del centro studi e per le attività della scuola per attori superassero il 50% dei costi.

- Mentre il restante 20% si ascrivesse ai costi per le spese generali, la gestione, la manutenzione e la conduzione delle sale teatrali.

Il teatro chiude con il bilancio in pareggio da una quindicina d'anni, è stato molto più difficile arrivare al pareggio nel decennio 2007-2017 quando il contributo del Comune è mutato da 9.000.000€, prima del 2007, a 2.000.000€. Si è sempre scelta una linea artistica di progresso, una lettura innovativa ma sempre cercando di stimolare il gusto del pubblico.
Tutto questo ha avuto un impatto occupazionale notevolissimo e ha consentito di ampliare le aperture di sipario.

Focalizzandomi su un'analisi specifica di quattro annate sono andato a redigere un bilancio consuntivo comparato per avere uno schema capace di monitorare tutti gli scostamenti a livello economico, con un particolar riferimento al passaggio del Teatro Stabile di Torino a Teatro Nazionale.

FONDAZIONE DEL TEATRO STABILE DI TORINO					
Analisi dei bilanci consuntivi 2014/2015/2016/2017		2014	2015	2016	2016
		Totale	**Totale**	**Totale**	**Totale**
	STATO PATRIMONIALE				
	Attivo				
TOTALE CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI A.D.		**0**	**0**	**0**	**0**
B.	**Immobilizzazioni**				
B1.3	Diritto di brevetto industriale	2.271	5.944	8.163	4.937
B1.7	Altre immobilizzazioni immateriali	0	71.889	96.348	143.675
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		**2.271**	**77.833**	**104.511**	**148.612**
B2.1	Terreni e fabbricati	2.167.000	0	0	0
B2.2	Impianti e macchinari	205.266	214.076	219.972	223.253
B2.3	Attrezzature industriali e commerciali	1.826	1.481	41.145	34.077
B2.4	Altri beni materiali	19.177	20.418	15.000	16.572
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		**2.393.269**	**235.975**	**276.117**	**273.902**
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE		**0**	**0**	**0**	**0**
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)		**2.395.540**	**313.808**	**380.628**	**422.514**
C.	**Attivo circolante**				
TOTALE RIMANENZE		**0**	**0**	**0**	**0**
C2.1	Crediti verso clienti				
	esigibili entro l'esercizio successivo	1.350.643	1.479.836	671.308	1.457.457
	esigibili oltre l'esercizio successivo				
C2.4.bis	Crediti tributari				
	esigibili entro l'esercizio successivo	1.020.403	1.109.215	1.181.233	568.288
	esigibili oltre l'esercizio successivo				
	esigibili oltre l'esercizio successivo				
C2.5	Crediti verso altri				
	esigibili entro l'esercizio successivo	228.265	122.148	5.699.957	6.625.423
	esigibili oltre l'esercizio successivo				
TOTALE CREDITI		**2.599.311**	**2.711.199**	**7.552.498**	**8.651.168**
TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARE CHE NON COSTITUISCONO IMM.		**0**	**0**	**0**	**0**
C4.1	Depositi bancari e postali	16.262	3.621	60.732	89.119
C4.3	Denaro e valori in cassa	204	235	758	1.761
TOTALE DISPONIBILITÀ LIQUIDE		**16.466**	**3.856**	**61.490**	**90.880**
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)		**2.615.777**	**2.715.055**	**7.613.988**	**8.742.047**
D2	Altri ratei e risconti attivi	6.744.046	7.939.600	2.822.944	111.814
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI		**6.744.046**	**7.939.600**	**2.822.944**	**111.814**
	TOTALE ATTIVO	**11.755.363**	**10.968.463**	**10.817.560**	**9.276.376**
	Passivo				
A. Patrimonio netto					
A1	Fondo di dotazione	366.684	366.684	366.684	366.684
A7	Altre riserve	203.025	212.311	215.732	225.446
A9	Utili (perdite) dell'esercizio	9.286	3.420	9.717	2.091
TOTALE PATRIMONIO NETTO		**578.995**	**582.415**	**592.133**	**594.221**
B.	**Fondi per rischi e oneri**				
B3	Altri fondi	869.620	0	0	93.580
TOTALE FONDI PER RISCHI E ONERI		**869.620**	**0**	**0**	**93.580**
C.	**TFR di lavoro subordinato**	540.277	482.197	478.077	361.916
D4	Debiti verso banche	359.724	741.679	1.872.122	456.249
D7	Debiti verso fornitori				
	esigibili entro l'esercizio successivo	7.847.912	7.667.309	6.098.787	5.964.389
	esigibili oltre l'esercizio successivio				
D12	Debiti tributari				

D12	Debiti tributari				
	esigibili entro l'esercizio successivo	141.681	129.868	110.686	154.616
	esigibili oltre l'esercizio successivio				
D13	Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale				
	esigibili entro l'esercizio successivo	169.814	174.138	164.186	230.851
	esigibili oltre l'esercizio successivio				
D14	Altri debiti				
	esigibili entro l'esercizio successivo	118.996	45.463	411.848	419.032
	esigibili oltre l'esercizio successivio				
TOTALE DEBITI		8.638.127	8.758.457	8.657.629	7.225.138
E.	**Ratei e Risconti passivi**				
E2	Altri ratei e risconti passivi	1.128.344	1.145.394	1.089.721	1.001.521
TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI		1.128.344	1.145.394	1.089.721	1.001.521
	TOTALE PASSIVO	11.755.363	10.968.463	10.817.560	9.276.376
K2	Garanzie ricevute	2.261.733	1.258.609	0	0
K4.1	Canoni di lising residui	0	19.292	0	0
TOTALE CONTI D'ORDINE		2.261.733	1.277.901	0	0
	CONTO ECONOMICO				
A.	**Valore della produzione**				
A1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	3.283.199	3.021.811	2.819.778	3.940.565
A5	Altri ricavi e proventi	9.605.693	10.221.007	10.005.710	9.530.488
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE		12.888.892	13.242.818	12.825.488	13.471.053
B.	**Costi della produzione**				
B6	Costi per materie prime, sussidiarie	302.649	427.568	415.798	372.896
	di consumo e di merci				
B7	Costi per servizi	7.127.691	7.281.076	6.914.021	7.407.791

B7	Costi per servizi	7.127.691	7.281.076	6.914.021	7.407.791
B8	Costi per godimento di beni di terzi	185.060	350.010	192.152	208.863
B9	Costi per il personale	4.440.801	4.654.385	4.476.162	4.501.655
B10	Ammortamenti e svalutazioni	97.749	66.705	68.019	90.916
B12	Accantonamenti per rischi	412.000	0	0	93.580
B14	Oneri diversi di gestione	262.290	472.090	504.270	570.775
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE		12.828.240	13.251.834	12.570.422	13.246.476
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)		60.652	-9.017	255.066	224.577
		EBIT	EBIT	EBIT	EBIT
		0,47058%	-0,06809%	1,98874%	1,66711%
C.	**Proventi e oneri finanziari**				
C16	Altri proventi finanziari	4.811	1.454	163	830
C17	Interessi e altri oneri finanziari	-30.419	-76.712	-103.552	-77.999
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (15+16-17+/-17.bis)		-25.608	-75.258	-103.389	-77.169
TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE (18-19)		0	0	0	0
E.	**Proventi e Oneri straordinari**				
E20	Proventi straordinari	340.995	484.288	0	0
E21	Oneri straordinari	-2.576	-272.260	0	0
TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE (20-21)		338.419	212.028	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		373.463	127.753	151.677	147.408
F22	Imposte sul reddito d'esercizio	-364.177	-124.334	-141.960	-145.317
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO		9.286	3.420	9.717	2.091
		EBITDA	EBITDA	EBITDA	EBITDA
		0,07205%	0,02583%	0,07576%	0,01552%

All'interno del bilancio d'esercizio il primo dato da analizzare è quello riferito alla voce delle immobilizzazioni ed in particolare al punto B2.1 "terreni e fabbricati". Si nota un passaggio da 2.167.000€ per il 2014 a zero per il 2015, tale circolazione monetaria è segnata dalla vendita dell'immobile sito in via Riberi a 1.050.000€, la differenza di 1.117.000€ ne rappresenta la minusvalenza. A livello economico questo rappresenta nel bilancio una riduzione delle immobilizzazioni materiali per il valore stesso del patrimonio (2.167.000€), una minusvalenza registrata nel Conto economico e dilazionata nel corso degli anni successivi e il totale delle immobilizzazioni materiali che viene misurato con una variazione obbligata (in calo) dettata dalla cessione del bene.

I crediti verso i clienti (C2.1) subiscono una variazione del -54,6% per il 2016 e vedono rialzare la curva solamente l'anno successivo recuperando il valore che era costante per il 2014 e 2015. I crediti verso clienti sono composti dal fondo di svalutazione che non rileva uno scostamento significativo e si stabilisce a circa 105.000€ e da una seconda voce in netto contrasto composta dai crediti verso i clienti al lordo del fondo di svalutazione che passa da 1.585.681€ per il 2015 a 775.925€ per il 2016.
Se i crediti tributari non sono di particolare rilevanza, i "crediti verso altri" passano da una media di 200.000€ per il 2014 e 2015 a molti milioni di euro per le ultime due annate. La voce da segnalare fa riferimento ai crediti per contributi da incassare che, fino al 2015 non perveniva, mentre dal 2016 registra un totale di 5.653.688€ divisa in:

- 1.275.688 per il Ministero dei Beni Culturali
- 3.418.000 per la Città di Torino
- 450.000 per la Regione Piemonte
- 100.000 per la Fondazione CRT
- 410.000 per la Compagnia San Paolo

I crediti per contributi da incassare includono le quote di competenza che hanno già ricevuto provvedimento definitivo di delibera e di cui si attende l'incasso. Questi fanno parte dei contributi che le pubbliche amministrazioni mettono a disposizione per il teatro che, conoscendone l'importo, lo inserirà all'interno del bilancio. Quando la somma verrà elargita i crediti diminuiranno mentre aumenterà la disponibilità liquida aziendale. Per capire meglio questa circolazione economica basta immaginare il bilancio come un palloncino pieno d'acqua, il palloncino strizzato da una parte si riempirà dall'altra.

Il totale attivo circolante sarà in netto aumento a partire dall'annata 2016 dovuto ai crediti non ancora riscossi.

Per quanto riguarda i Ratei e i Risconti attivi notiamo come questi seguano il trend della distribuzione dei crediti avvenuti dalle pubbliche amministrazioni, misurando una variazione del -98,3% dal 2014 al 2017.

All'interno del Passivo dello Stato patrimoniale troviamo il Fondo di dotazione che fissato per tutte e quattro le annate a 366.684€, sarà così composto:

- 103.291€ della Regione Piemonte
- 103.291€ del Comune di Torino
- 51.645€ della Provincia di Torino
- 51.645€ dell'istituto bancario San Paolo
- 51.645€ della Cassa di risparmio di Torino
- 5.165€ del Comune di Tortona
- 80.000€ rimangono vincolati per tutti e quattro gli anni

Il fondo di dotazione può variare per due motivi: l'entrata o l'uscita di uno dei soci, o un rifinanziamento tramite nuove richieste agli attuali soci. Se il

teatro possiede già associati sostenitori ma ha bisogno di più disponibilità è possibile avviare una campagna di crediti a cui viene chiesto ai soci di contribuire.

Al punto B3 del bilancio comparato spicca la voce "altri fondi" che passa da 869.620€ per il 2014 a zero per le due stagioni successive fino a stabilirsi a 93.580€ per il 2017, questo ci fa capire che nel 2015 è stato utilizzato il suddetto fondo.
Infatti, la Nota integrativa del 2015 fa riferimento al fondo per rischi ed oneri precedentemente stanziato che viene interamente utilizzato in conseguenza della cessione effettuata dell'immobile sito in via Riberi a Torino. Mentre il fondo di 93.580€ del 2017 viene stanziato per coprire eventuali rischi per manutenzioni ed interventi sugli spazi utilizzati.

Per quanto riguarda il Conto economico il totale del valore della produzione subisce una variazione del +4,5% dal 2014 al 2017 manifestando un'ottima gestione aziendale che ha portato ad una produzione efficace capace di creare un prodotto funzionale d'eccellenza.

I costi per la produzione sono abbastanza stabili salvo al punto B12 "accantonamento per rischi" che varia in conseguenza della vendita dell'immobile già citato in via Riberi a Torino. La vendita ha causato una diminuzione delle immobilizzazioni con conseguente diminuzione del fondo di accantonamento per rischi.

Andando ad esaminare la differenza tra il valore e il costo della produzione ho voluto introdurre il concetto di EBIT (*Earnings before Interest & Tax*)**.** Questo indice non è altro che il risultato operativo prima della deduzione degli oneri finanziari e delle imposte.

Con la differenza tra i ricavi e i costi della produzione si ha l'idea di quanto si produce, all'interno di un'azienda, a livello monetario.
Calcolando il rapporto tra la differenza del valore e i costi della produzione e il valore totale della produzione, siamo in grado di dedurre, in percentuale, l'utile prodotto dall'area caratteristica dell'azienda. Ho voluto fornire il risultato per il 2014 all'interno del bilancio Excel comparato ed è pari a 0,47058%. Se il valore molto basso indicherebbe uno scorretto andamento gestionale ed economico di qualsiasi attività for-profit, diversa è la situazione per le aziende no-profit che, tendendo al pareggio di bilancio e rispettando determinati canoni con un profitto che deve sottoscriversi a certe soglie, spiegano la percentuale sotto lo zero.
Siamo di fronte ad una redditività aziendale in aumento durante gli anni, con un passaggio da 0,47058% per il 2014 a 1,66711% per il 2017 (per ogni euro speso si ha circa 1,6 centesimi di ricavo).
La redditività aziendale molto bassa rispecchia la categoria di aziende no-profit.

I Proventi straordinari sono ricavi che non derivano dalla propria area caratteristica e che non ci si aspettava arrivassero. Questi sono pari a 484.288€ per il 2015, misurando un +42% rispetto all'annata precedente.
Grazie alla Nota integrativa sappiamo che questi sono costituiti prevalentemente da insussistenze di spese di esercizi precedenti, mentre gli oneri straordinari (che sono stati ripartiti su più anni) fanno sempre riferimento alla cessione dell'immobile di via Riberi e sono pari a 272.260€.
Gli oneri sono stati dilazionati per cercare di ridurre l'imponibile tassabile.

Introducendo anche il concetto di EBITDA (*Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization*), ossia quell'indicatore di profittabilità che indica al potenziale investitore la capacità di generare reddito aziendale focalizzandosi esclusivamente sulla gestione operativa, siamo in grado di

fornire sostanzialmente un rapporto tra l'utile e i ricavi. Tale rapporto viene indicato all'interno del bilancio comparato Excel e per il 2014 si fissa a 0,07205% (per 1 euro di ricavo siamo di fronte a 0,07% di utile, ossia per conseguire un determinato ricavo si è spesa quasi la medesima cifra). Sempre in ottemperanza delle "regole" no-profit rimaniamo conformi a quelle che sono le politiche aziendali dell'attività teatrale.

Tenendo conto dei dati specifici riguardanti le entrate, le uscite, il totale dell'attività produttiva ed il numero di personale impegnato, divisi per ogni singola annata, possiamo andare a creare un confronto al fine di ottenere un panorama completo di quello che significa produrre all'interno del TST.

Fondazione del Teatro Stabile di Torino	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Rappresentazioni di produzione degli spettacoli	313	315	354	358
Spettacoli di nuova produzione				
Numero di spettacoli	6	10	14	10
di cui coproduzioni	3	4	3	3
Totale giornate recitative	158	309	319	265
G. recitative a Torino nelle sale direttamente gestite	101	222	200	207
G. recitative in altre sedi	0	36	42	0
G. recitative in tournée in Piemonte	3	17	13	6
G. recitative in tournée in altre regioni	48	30	51	52
G. recitative in tournée all'estero	6	4	9	0
Riprese				
Numero di spettacoli	5	1	2	6
di cui coproduzioni	3	0	0	2
Totale giornate recitative	155	6	35	93
G. recitative a Torino nelle sale direttamente gestite	74	0	7	22
G. recitative in altre sedi	0	0	0	4
G. recitative in tournée in Piemonte	0	0	1	14
G. recitative in tournée in altre regioni	79	6	28	53
G. recitative in tournée all'estero	2	0	0	0
Entrate	12.888.892	13.242.818	12.825.488	13.471.053
Di cui				
botteghino	3.283.199	3.021.811	2.819.778	3.940.565
contributi ordinari	8.979.760	9.447.228	8.402.678	7.937.734
sponsorizzazioni-incassi pubblicitari	18.356	38.974	164.012	244.762
altri ricavi	607.577	734.805	1.436.020	1.347.992
Uscite	12.828.240	13.251.834	12.570.422	13.246.476
Di cui				
costo per il personale	4.440.802	4.654.385	4.476.162	4.501.655
costo per i servizi	7.127.691	7.281.076	6.914.021	7.407.791
costo per materie prime	302.649	427.568	415.798	372.896
altri costi	957.098	888.805	764.441	964.134
Personale dipendente	57	59	56	55

Conclusioni

Il presente lavoro di tesi nasce dalla mia passione per il mondo teatrale e i suoi aspetti economico organizzativi. Passione nata entrando per la prima volta con i miei genitori al Teatro Carignano e proseguita alle Fonderie Teatrali Limone dove ho vissuto da attore per uno spettacolo.

Il mio percorso di studi mi ha accompagnato nella scelta della tesi con cui ho compreso come il complesso mondo teatrale si relazioni con i vari aspetti quotidiani del tessuto cittadino portando ad elevare il grado di conoscenza culturale. Durante la stesura ho concepito quanto il teatro si sia trasformato da luogo semplice e rituale ad una vera e complessa azienda che si muove rispettando le classiche regole di mercato.

Sono arrivato a capire come la mancanza di una legge organica abbia frammentato il settore il cui declino ha indotto a cercare continuità nei finanziamenti pubblici prima e in quelli privati poi.

Con lo studio specifico sul Teatro Stabile di Torino e l'intervista concessami dall'attuale direttore Filippo Fonsatti ho chiarito le vicissitudini che hanno portato ai cambiamenti gestionali in un percorso di trasformazione verso la nuova figura di Teatro Nazionale.

Bibliografia

C. Balestra, A. Malaguti, *Organizzare musica: Legislazione, produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Milano, Franco Angeli, 2006

A. Bentoglio, *L'attività teatrale e musicale in Italia: aspetti istituzionali, organizzativi ed economici,* Carocci editore, 2007

B. Bertin, *Il teatro della città: quarant'anni di storia del Teatro Stabile di Torino nei documenti e nel racconto dei suoi protagonisti*, Celid, Torino, 2000

C. Correra, *Diritto e Legislazione dello spettacolo*, ScriptaWeb, Napoli, 2005

A. Di Lascio, S. Ortolani, *Istituzioni di diritto e legislazione dello spettacolo: dal 1860 al 2010, i 150 anni dell'Unità d'Italia nello spettacolo,* Franco Angeli, 2010

P. Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria editrice Ca'Foscarina, Venezia, 2016

P. Ferrarese, *La strategia e la gestione di un teatro d'opera: il Teatro La Fenice di Venezia*, Biblioteca Ca'Foscarina, Egea, 2015

P. Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale,* Libreria Editrice Ca'Foscarina, Venezia, 2017

M. Gallina, O. Ponte di Pino, *Le buone pratiche del teatro: una banca delle idee per il teatro italiano,* Franco Angeli, 2014

M. Gallina, *Organizzare teatro: Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano,* Franco Angeli, 2003

M. Gallina, *Teatro d'impresa, teatro di stato? Storia e cronaca della scena italiana contemporanea*, Rosenberg & Sellier, 1990

M. Nova, *L'azienda teatro:* assetti *istituzionali e politiche di gestione,* Egea, 2002

G. Pedullà, *Il teatro italiano nel tempo del fascismo,* Il Mulino, 1994

G. Scoz, *Organizziamo un evento artistico in dieci mosse,* Franco Angeli, 2017

Sitografia

https://artbonus.gov.it

http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it

http://www.spazioscenico.altervista.org/index.html

https://www.gazzettaufficiale.it

https://www.teatrostabiletorino.it/storia/

https://www.teatrostabiletorino.it/teatro-carignano/

https://www.teatrostabiletorino.it/teatro-gobetti/

https://www.teatrostabiletorino.it/fonderie-limone-moncalieri/

https://mitos21.com

https://www.siae.it/it/chi-siamo/lo-spettacolo-cifre/losservatorio-dello-spettacolo

http://www.ateatro.it/webzine/

https://www.wikipedia.org/

http://www.teatriincomune.roma.it/events/il-teatro-come-strumento-educativo/