Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
In ECONOMIA E GESTIONE DELLE ARTI E ATTIVITA' CULTURALI

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

LA FONDAZIONE CULTURALE ANTONIO SALIERI

Relatore
Ch. Prof. Federico Pupo

Correlatore
Ch. Prof. Bruno Bernardi

Laureando
Cecilia Focaccia
Matricola 835663

Anno Accademico
2012 / 2013

SOMMARIO

INTRODUZIONE 7

1. ORGANIZZARE CULTURA 9

1.1 *La situazione in Italia: emergenza cultura.* 9

1.2 Nuove figure di gestione 11

1.3 La legge di Baumol e Bowen 15

1.4 L'ancora di salvataggio: la nascita delle Fondazioni di partecipazione 16

2. LO SPETTACOLO DAL VIVO: IMPRESSIONI GENERALI 21

2.2 Prosa 29

2.3 Lirica 31

2.4 Danza 34

2.5 Musica 37

3. ANALISI REGIONALE 41

3.1 Veneto e province 41

3.2 Verona e la sua provincia 46

3.3 Analisi territoriale 48

4. STORIA DELLA FONDAZIONE CULTURALE SALIERI 51

4.1 Le origini del Teatro Salieri 51

4.2 La gestione comunale 53

4.3 Il modello fondazione di partecipazione 54

4.4 L'istituzione della Fondazione Culturale Antonio Salieri 58

4.5 Analisi dello Statuto 60

5. LE PRINCIPALI ATTIVITA' DELLA FONDAZIONE 63

5.1 Di cosa si occupa la Fondazione? 63

5.2 Intervista al Direttore artisitco 65

5.3 Intervista al Responsabile di Segreteria e Biglietteria 68

5.4 Intervista al Responsabile Tecnico 70

6. IL PUBBLICO 71

6.2 Prosa 77

6.3 Danza 79

6.4 Musica 81

6.5 Concerti delle Feste 83

6.6 Gli abbonamenti 84

CONCLUSIONI.....89
BIBLIOGRAFIA.....91
RINGRAZIAMENTI.....93

INDICE DELLE FIGURE

FIGURA 1. FILIERA DI PRODUZIONE DI UNA ORGANIZZAZIONE CULTURALE. 13

FIGURA 2. SCHEMA DI ANALISI DI UNA ORGANIZZAZIONE CULTURALE. 14

FIGURA 3. GRAFICO DI RIPARTIZIONE DEL FUS NEL 2011. 22

FIGURA 4. PROSA, VOLUME D'AFFARI 2011. 31

FIGURA 5. LIRICA, NUMERO SPETTACOLI 2011. 32

FIGURA 6. LIRICA, INGRESSI 2011. 33

FIGURA 7. LIRICA, SPESA AL BOTTEGHINO 2011 33

FIGURA 8. LIRICA, VOLUME AFFARI 2011. 34

FIGURA 9. DANZA, NUMERO SPETTACOLI 2011. 35

FIGURA 10. DANZA NUMERO INGRESSI 2011. 35

FIGURA 11. DANZA SPESA AL BOTTEGHINO 2011. 36

FIGURA 12. DANZA VOLUME D'AFFARI 2011. 36

FIGURA 13. MUSICA, NUMERO SPETTACOLI 2011. 37

FIGURA 14. MUSICA NUMERO SPETTACOLI 2011. 38

FIGURA 15. MUSICA SPESA AL BOTTEGHINO 2011. 38

FIGURA 16. MUSICA VOLUME D'AFFARI 2011. 39

FIGURA 17. MAPPA DI SPESA DEL PUBBLICO IN VENETO NEL 2011. 43

FIGURA 18. GRAFICO SUI COMUNI CHE HANNO SVOLTO NEL 2011 ATTIVITA' DI SPETTACOLO 44

FIGURA 19. NUMERO DI COMUNI CHE HANNO OSPITATO SPETTACOLI DI PROSA NEL 2011. 44

FIGURA 20. NUMERO DI COMUNI CHE HANNO OSPITATO NEL 2011 SPETTACOLI DI LIRICA..... 45

FIGURA 21. NUMERO DI COMUNI CHE HANNO OSPITATO NEL 2011 SPETTAOLI DI DANZA. 45

FIGURA 22. NUMERO DI COMUNI CHE HANNO OSPITATO SPETTACOLI DI MUSICA NEL 2011. . 45

FIGURA 23. SPESA DEL PUBBLICO PER PROSA, LIRICA E DANZA NEL 2011. 46

FIGURA 24. GRAFICO SULLE IMPRESE ATTIVE A LEGNAGO NEL 2011. 49

FIGURA 25. FLUSSO DEGLI SPETTATORI AL TEATRO SALIERI NEL CORSO DEGLI ANNI 2004/2011 74

FIGURA 26. SPETTACOLI SUDDIVISI PER ANNO. 75

FIGURA 27. SPETTATORI PER ANNO. 76

FIGURA 28. ANDAMENTO MEDIO DEGLI SPETTATORI PER SPETTACOLO PER ANNO. 76

FIGURA 30. PROSA NUMERO SPETTACOLI PER ANNO. 77

FIGURA 31. PROSA, NUMERO SPETTATORI PER ANNO. 77

FIGURA 32. DANZA, SPETTACOLI PER ANNO. 79

FIGURA 33. DANZA, NUMERO SPETTATORI PER ANNO. 79

FIGURA 34. MUSICA, SPETTATORI PER ANNO. 81

FIGURA 35. MUSICA, NUMERO SPETTATORI PER ANNO. 81

FIGURA 36. CONCERTI DELLE FESTE, SPETTACOLI PER ANNO. 83

FIGURA 37. CONCERTI DELLE FESTE, SPETTATORI PER ANNO. 83

FIGURA 38. ABBONAMENTI TOTALI PER ANNO. 85

FIGURA 39. ABBONAMENTI DIAMANTE PER ANNO. 85

FIGURA 40. ABBONAMENTI PROSA PER ANNO. 86

FIGURA 41. ABBONAMENTI DANZA PER ANNO. 86

FIGURA 42. ABBONAMENTI MUSICA PER ANNO. 87

INDICE DELLE TABELLE

TABELLA 1. ANDAMENTO DEL FUS DAL 1985 AL 2011. 24

TABELLA 2. RAFFRONTO TRA CATEGORIE NEL 2010 E 2011. 27

TABELLA 3. ANALISI DEL FUS E VOLUME D'AFFARI PER CATEGORIA. 28

TABELLA 4. ANDAMENTO DEL COSTO MEDIO DEL BIGLIETTO 2006/2011 PER CATEGORIA..... 28

TABELLA 5. TITOLI DI SPETTACOLI PIU' VISTI NEL 2011..... 39

TABELLA 6. MAPPA DEGLI SPETTACOLI IN VENETO NEL 2010. 41

TABELLA 7. MAPPA DEGLI SPETTACOLI IN VENETO NEL 2011. 42

TABELLA 8. ATTIVITA' DEL TEATRO DAL 2004 AL 2011. 71

TABELLA 9. SPETTACOLI DI PROSA. 78

TABELLA 10. SPETTACOLI DI DANZA. 80

TABELLA 11. SPETTACOLI DI MUSICA. 82

INTRODUZIONE

Come oggetto di studio del mio elaborato ho voluto svolgere un'indagine conoscitiva di approfondimento volta a rilevare le caratteristiche peculiari dell'espressioni artistica dello spettacolo cosìddetto "dal vivo" congiuntamente alle successive fasi e categorie di espressione. Lo studio è stato proposto con attenzione sull'attività artistico-espressiva svoltasi all'interno della struttura architettonica del Teatro Salieri di Legnago.

Nel primo capitolo ho presentato le Organizzazioni culturali e il ruolo che hanno l'interno del mondo espressivo come nuove figure mediatrici con il pubblico per quanto attinente alla fruizione di arte e cultura.

Nel secondo capitolo partendo da una panoramica a livello nazionale, ho esaminato attraverso un'accurata elaborazione di grafici e tabelle, la produzione artistica dello spettacolo dal vivo svoltasi nel corso del 2011 in Italia e la conseguente partecipazione del pubblico. Ho voluto considerare le tradizionali quattro tipologie di Spettacolo dal vivo: prosa, lirica, danza e musica. Particolare attenzione è stata rivolta all'indagine sull'offerta culturale proposta, la partecipazione e il consenso del pubblico, quest'ultimo, elemento fondamentale volto al conseguimento di un apprezzabile risultato.

Nel terzo capitolo ho analizzato la proposta culturale in Veneto, nelle sue province, e in particolare nella provincia di Verona analizzando il territorio circostante in cui si trova il Teatro Salieri.

Nei successivi capitoli, ho voluto concretizzare la mia esperienza di stage presso la Fondazione culturale Antonio Salieri studiando in maniera specifica e approfondita la sua *mission* e il suo Teatro.

Nel quarto capitolo ho presentato la costituzione della Fondazione Salieri e le sue connesse problematiche attinenti la gestione e l'organizzazione della riapertura del Teatro dopo anni di abbandono e decadimento.

Nel quinto capitolo ho illustrato le attività della Fondazione e con essa i soggetti impegnati nella gestione degli spazi del Teatro e la conseguente organizzazione della Stagione teatrale. Al fine di acquisire maggiori elementi integrativi di giudizio e quindi per comprendere meglio il funzionamento della Fondazione, ho voluto intervistare i Responsabili delle varie attività del Teatro con indagini mirate alla loro funzione.

Infine, nel sesto e ultimo capitolo ho analizzato il pubblico, con l'ausilio di appositi grafici e tabelle esplicative ho riportato i valori relativi al suo afflusso, alle varie tipologie di spettacolo proposte e alle tecniche di fidelizzazione.

1. ORGANIZZARE CULTURA

1.1 *LA SITUAZIONE IN ITALIA: EMERGENZA CULTURA*.

La cultura è uno strumento importante per migliorare il benessere di una collettività e promuoverne la crescita economica; con essa s'intende non solo l'offerta di istruzione e formazione (capitale umano) ma anche la capacità di produrre nuove prospettive sensoriali e nuove forme di consumo. La cultura genera innovazione e crescita attraverso processi di creazione e diffusione di nuovi prodotti.

Allora se è così importante, perché la situazione in Italia è così critica? La cultura è sottovalutata perché da quasi quarant'anni, (da quando esistono a Roma un Ministero e nelle città un assessorato espressamente dedicati) la cultura è progressivamente scomparsa dalla vita quotidiana ed è rimasta confinata da una parte nella scuola (dove è vissuta dagli studenti in maniera afflittiva e coercitiva, rientrando nella sfera dell' "obbligo") o è rimasta costretta all'interno di musei, luoghi della memoria e del passato, che nonostante i numerosi e tardivi tentativi di modernizzazione, il più delle volte è utilizzata con una modalità mediatica nuova ma sbagliata, fuorviante o addirittura inutile.

Molto spesso la cultura viene utilizzata come oggetto di propaganda politica, funzionale alla costruzione di una solida immagine e reputazione, poiché la contiguità con manifestazioni culturali si ritiene possa di per sé, elevare ad *elite* culturali di ponderosa levatura.

Per quanto riguarda il patrimonio mondiale tutelato dall'Unesco, su 936 siti tutelati, solo 47 sono in Italia, e ci si contende il primato con la Spagna (44 siti) e con la Cina (43 siti). A livello europeo la cultura (senza contare i comparti delle culture materiali: moda e *design)* ha un impatto sul Pil pari al 3,3%, impiegando nel settore oltre sei milioni di addetti, quasi quanto l'industria automobilistica. Ciò nonostante, la cultura rientra in una posizione marginale nei programmi del

Governo. Il dato più imbarazzante è che non rientra neppure nei programmi della maggior parte delle associazioni di rinascita politica e culturale del Paese nate nell'ultimo biennio. In Germania, durante questi ultimi anni di crisi, la cultura e l'istruzione sono stati gli unici settori in cui la spesa statale è aumentata. Sotto il profilo qualitativo, almeno negli ultimi 20 anni, la cultura viene considerata prevalentemente come leva, utile ad alimentare il turismo, (improvvisamente ritenuto all'unanimità un settore strategico) quindi: grandi mostre, grandi eventi e grandi musei diventano tutti dei potenziali "attrattori turistici". Ricordiamo che la cultura è un bene che deve servire prima la cittadinanza e deve generare valore con il fine di accrescere il capitale culturale, materiale e non che rimanga nella memoria dei cittadini. Quante più persone leggono, suonano, dipingono, visitano musei, scrivono e ascoltano musica, tanto più alto è il patrimonio culturale di un Paese. Se si pensa invece prima a coloro che non abitano la città, il risultato è scontato: un paese povero economicamente, eticamente e socialmente.

La composizione e il profilo degli addetti ai settori culturali è cambiata e si è ampliata. Il settore cultura oggi comprende: i beni culturali e le attività ad esse legate, lo spettacolo dal vivo, le industrie dei contenuti (editoria, tv, cinema, comunicazione) e le culture materiali (moda/abbigliamento, design/arredamento, eno-gastronomia). Eppure il Ministero e gli Assessorati competenti continuano a interloquire solo con una platea tradizionale fatta di Associazioni, Musei e Teatri.

Bisogna inoltre pensare alle zone in cui la cultura non ha un ruolo centrale come nelle periferie urbane e metropolitane, ma soprattutto in quelle aree rurali ritenute secondarie e di scarso interesse. Un caso estremo è rappresentato ad esempio dai cambiamenti in atto nei paesi emergenti (come le Repubbliche baltiche) che dimostrano con orgoglio come la rivendicazione culturale locale abbia dato inizio alla valorizzazione delle aree periferiche di luoghi piccoli e lontani, che diventano improvvisamente artefici del cambiamento.

Economia e cultura. Qualche anno fa questo accostamento destava stupore per non dire orrore all'interno degli ambienti accademici che mantenevano rigide

posizioni in merito, mentre adesso, di questa unione, non se ne può fare a meno. Per quale motivo? Al giorno d'oggi, soprattutto in Italia, questa è una frontiera inesplorata che ci permetterebbe di impiegare strumenti efficaci per la gestione e valorizzazione della cultura. La cultura in tutte le sue forme, è un "peso" che grava da decenni sulle casse ormai vuote di uno Stato che non sa come gestirle e probabilmente non sa come valorizzarle. L'Italia è uno dei pochi paesi che può vantare un grande patrimonio artistico e culturale, accumulatosi nel corso dei secoli, ma sembra essere l'unico Paese con la minor fruizione e con una inadeguata gestione delle risorse causata da un vano dispendio di risorse finanziare che con l'andar del tempo si sta esaurendo. Per fronteggiare tali problemi, l'unione di aspetti economici e culturali ha creato le cosiddette "industrie culturali" o "organizzazioni culturali" volte ad una gestione ottimale del patrimonio.

1.2 NUOVE FIGURE DI GESTIONE

Le industrie culturali o organizzazioni culturali sono costituite da produttori di beni e servizi considerati culturali. Fanno parte di questa grande categoria: aziende pubbliche, private, miste, profit e no profit che si occupano di produzione culturale realizzata attraverso la creazione di prodotti offerti ad un pubblico che domanda cultura.

Le organizzazioni di produzione culturale devono orientarsi strategicamente all'interno dell'ambiente competitivo creando un connubio perfetto tra arte, cultura, economia. Bisogna trovare approcci manageriali che indirizzino queste organizzazioni ad un criterio di economicità di gestione fondato sui principi di

efficacia ed efficienza. La difficoltà sta nell'individuare politiche e pratiche significative per la gestione strategica di realtà molto diverse tra loro.[1]

Le organizzazioni culturali sono alle prese con cambiamenti rapidi e profondi della società odierna a cui si uniscono problematiche settoriali sempre più rigorosi tra cui la diminuzione delle risorse finanziarie e l'impatto di nuove tecnologie. Da qui emergono sfide conseguenti ad una maggiore complessità di contesti di riferimento e di comportamenti dei consumatori e degli *stakeholder* che condizionano le diverse realtà culturali. Diventa indispensabile per le organizzazioni cogliere vantaggi e reinventare il proprio modello di *managment* allo scopo di affrontare in modo consapevole le incertezze del futuro, individuando le migliori opportunità e restituire centralità al ruolo dell'azione culturale: bisogna stimolare le organizzazioni a focalizzarsi su una *mission* recuperando un approccio ed un comportamento strategico.[2]

La produzione culturale si realizza come in tutti gli altri settori industriali, con l'apporto di organizzazioni e individui per il conseguimento di un valore aggiunto sommato a quello delle altre filiere produttive nel determinare il valore della produzione complessiva.

La filiera della produzione culturale si articola in quattro fasi:

I. *Ideazione*. Concezione dell'opera ovvero l'input creativo fornito da artisti e talenti. Questa è la fase meno controllabile del processo in cui si libera la creatività;
II. *Realizzazione*. Si produce concretamente l'idea trasportandola sul supporto che permetta l'espressione dell'opera.

---

[1] STRUMENTI E CONCETTI PER L'ANALISI ECONOMICO-GESTIONALE DELL'INDUSTRIA CULTURALE: INTORDUZIONE, di M. Rispoli pp. 17- 55, in ECONOMIA E MANAGMENT DELLE AZIENDE DI PRODUZIONE CULTURALE di M. Rispoli e G. Brunetti.

[2] PRODURRE CULTURA di Walter Santagata pp. 111-139, 2001.

III. *Distribuzione*. Come nella precedente è richiesta l'organizzazione e la gestione di strutture e impianti collegati a diversi tipi di "media". Nelle *performing arts* la realizzazione e distribuzione coincidono.

IV. *Fruizione*. Indica l'accesso e la ricezione del pubblico che attraverso strutture e organizzazione si offrono ai consumatori.

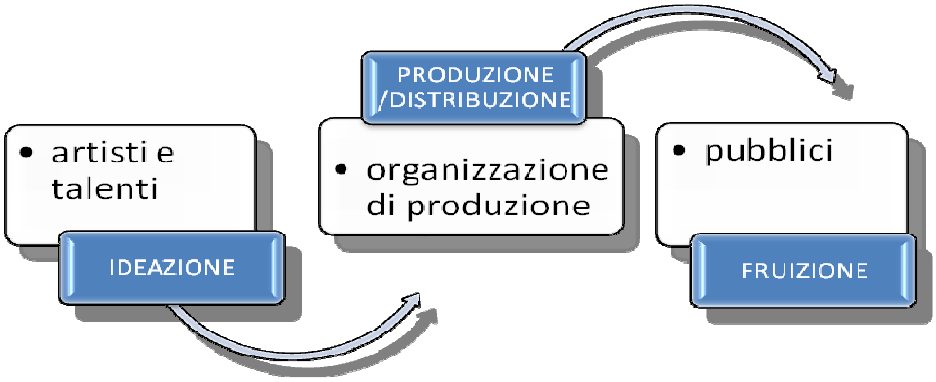


FIGURA 1. FILIERA DI PRODUZIONE DI UNA ORGANIZZAZIONE CULTURALE.

Il macrosettore culturale si compone di un numero notevole di settori o industrie i cui prodotti (beni e servizi) sono destinati alla fruizione. I prodotti rappresentano l'identità dell'organizzazione, la ragione stessa per cui la stessa esiste. Gli oggetti culturali sono espressioni simboliche e concrete che trasmettono, in varie forme, significati socialmente condivisi. L'idea con cui nasce un prodotto è costituita dal significato connesso e alla concezione creativa, trovando realizzazione nella forma espressiva in cui viene reso disponibile. Il prodotto culturale è formato da due elementi: il *content* e il supporto. Il primo rappresenta l'insieme di *meanings* che animano la proposta culturale, concretizzati nel sec\ondo elemento, il supporto, mezzo principale di divulgazione e di contatto con il pubblico.[3]

[3] LO SVILUPPO STRATEGICO DELLE ORGANIZZAZIONI DI PRODUZINE CULTURALE, di M. Tamma e A. Curtolo pp. 57-82 in ECONOMIA E MANAGMENT DELLE AZIENDE DI PRODUZIONE CULTURALE di G. Brunetti e M. Rispoli.

L'organizzazione culturale è posta al centro e funge da mediatore tra gli artisti che producono creatività e i fruitori che domandano prodotti culturali. l'organizzazione si muove in un ambiente competitivo e dinamico costituito da organizzazioni che offrono prodotti simili o complementari, sostitutivi, fornitori clienti ed enti regolatori con la quale deve sempre interagire.

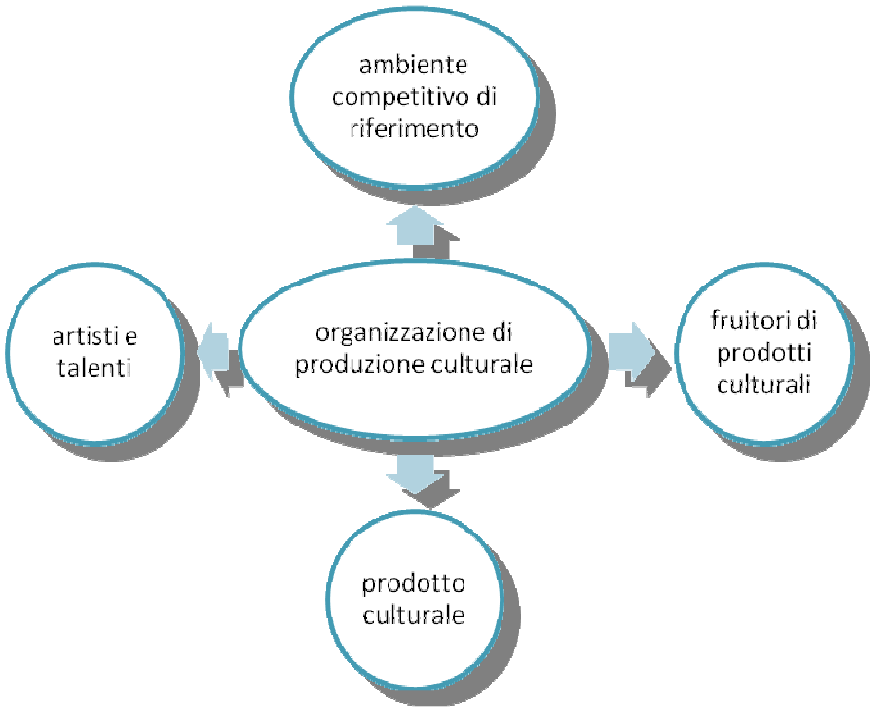


FIGURA 2. SCHEMA DI ANALISI DI UNA ORGANIZZAZIONE CULTURALE.

1.3 LA LEGGE DI BAUMOL E BOWEN

Un aiuto per la comprensione delle difficoltà di gestione e conduzione delle organizzazioni ci viene dagli economisti Baumol e Bowen, che fin dagli anni '60 dimostrarono come il settore delle *performing arts*, fosse vittima della malattia dei costi (detto morbo di Baumol). Il problema va ricercato nella struttura produttiva dello stesso; i costi totali sono troppo alti e crescono incessantemente adeguandosi all'economia nazionale che le strutture non riescono a coprire iniziando così una spirale morbosa che finisce per decretarne il fallimento. La visione di Baumol e Bowen del 1966 propose una visione dell' economia in cui coesistevano un settore progressista e uno stagnante; quest'ultimo impiegava molta manodopera comportando una stagnazione nella produttività dei lavoratori. Nei settori progressivi vi sono consistenti incrementi di produttività e una forte vocazione capitalistica che permette di offrire ai lavoratori salari crescenti senza incrementare i costi unitari. I settori dell'economia, agricoltura e industria, sono considerati progressivi mentre il settore terziario, dell'istruzione, attività governative, finanziarie e culturali, rientra nelle attività stagnanti dal punto di vista di crescita di produttività (aumento dell'output per unità di input). Il problema delle "Organizzazioni di Spettacolo" si concretizza nello divario esistente tra costi e incassi, deficit che richiede un continuo ricorso alle sovvenzioni pubbliche. Questo gap è destinato ad aumentare secondo Baumol poiché, la produttività stagnante, congiunta alla crescita del costo del personale ed all'impossibilità di rifarsi sui ricavi delle rappresentazioni, comporta una forbice tra entrate ed uscite[4]. L'interesse globale della comunità scientifica per questo settore, sembra aver finalmente trovato risposta. Con la logica *learning by consuming* viene definito un modello di teatro quasi perfetto. Il dibattito economico sul settore culturale ha sempre sottolineato l'impossibilità che i produttori di "spettacolo dal vivo" possano

[4] ECONOMIA DELL'ARTE di Walter Sanatagata, pp. 169-186, 1998.

fare a meno del sostegno statale. Ogni istituzione culturale può essere vista come un mediatore tra il settore pubblico che finanzia e il settore privato che sponsorizza la produzione culturale.

Il consumatore culturale ricava utilità dagli spettacoli secondo un aspetto di intrattenimento volto all'utilità immediata e l'altro, cultura, che produce ,invece, utilità con il tempo accumulando un capitale di conoscenza. La componente culturale permette al consumatore di "collezionare" un archivio culturale il cui valore aumenta con l'acquisizione di ulteriori unità e di approfondite capacità critiche di giudizio.

1.4 L'ANCORA DI SALVATAGGIO: LA NASCITA DELLE FONDAZIONI DI PARTECIPAZIONE

Molte disposizioni legislative degli ultimi anni si riferiscono a "fondazioni con la partecipazione di soggetti pubblici e privati". Già nella legge finanziaria del 2001 vi si faceva riferimento, ma con l'articolo 35, comma 15, n.3 della Legge finanziaria 2002, espressamente riporta la frase " *fondazioni da essi costituite o partecipate*", riferendosi alle amministrazioni pubbliche. La "Fondazione di partecipazione" è ormai entrata nel linguaggio corrente in molti settori, dai Beni ed Attività Culturali, alla Sanità, all'Assistenza. Oggi se ne parla come valido strumento di gestione di tanti rapporti in cui Pubblico e Privato devono collaborare strutturalmente.

L'idea di una fondazione che anziché basarsi su grandi patrimoni, avesse una struttura snella e potesse coinvolgere enti pubblici, privati e singoli cittadini, rappresentava un valido progetto in cui tutti coloro che investissero denaro o prestazioni dessero vita e continuità al progetto. L'obbiettivo era quello di creare una specie di società per azioni (senza azioni) e con il divieto di distribuirne utili. La differenza fondamentale con le fondazioni tradizionali era che i donatori restassero sempre all'esterno della fondazione; possono donare, ma poi devono

lasciare che siano gli amministratori nominati ad occuparsi della gestione e al raggiungimento degli scopi. Nelle nuove fondazioni chi dona partecipa ed entra negli organi e continuando a seguire il progetto in prima persona. E' la partecipazione la vera differenza.[5]

Alcune norme legislative permettevano la trasformazione di enti pubblici in fondazioni di questo tipo, seppure con partecipazione limitata (gli enti lirici, la Biennale, la Triennale di Milano, ecc.). La prima vera Fondazione di Partecipazione, fu la""Pier Lombardo" seguita dalla Fondazione Orchestra Guido Cantelli, il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci", il Museo Kartell, la Fondazione "Le città dei Teatri", la Fondazione Lombardia Film Commission, la Fondazione Emergency, la Fondazione Italiana Continenza, la Walter Fontana, la Fondazione Pompeo Mariani. Ve ne sono moltissime altre nate in questi ultimi anni. Nate per la cultura, le Fondazioni di Partecipazione hanno trovato un'applicazione che qualche anno fa non si sarebbe potuto immaginare come strumento di sperimentazioni gestionali nella Sanità, Ricerca Scientifica e Assistenza. Come per tutte le innovazioni, vi è stato chi non ha compreso il nuovo strumento, chi ha avuto dubbi sulla sua legittimità, chi in una visione critica, ha ritenuto esse non potessero risolvere i problemi per cui erano state concepite. Da molte parti ci si è chiesto, come mai in Italia si vada diffondendo, con crescita esponenziale, lo strumento della Fondazione. Alcuni sono fortemente critici, ironizzando sulla "moda", che spingerebbe a costituire fondazioni anche quando non ve ne sia bisogno. Alcuni affermano che gli obiettivi per gestire meglio il patrimonio comune ed attirare risorse private non sono stati raggiunti, ovvero che i risultati deludono. Ma le Fondazioni che vengono costituite possono essere intese come segnale di crescita del Paese? Se guardiamo agli USA, al Regno Unito ed a ciò che è successo in anni recenti in Europa ci accorgiamo che con il crescere dell'economia e del benessere si è verificato in tutti questi Paesi un arretramento dello Stato sulla gestione delle attività di interesse generale e ad un contemporaneo

[5] www.nonprofit.it.

interessamento delle Imprese e dei Privati a questo settore. In altre parole, si è venuto affermando sempre più il principio di sussidiarietà. Gli Stati Europei hanno dichiarato la propria disponibilità a coinvolgere direttamente i loro cittadini nei settori di utilità sociale, passando gradualmente da un atteggiamento di gestione di queste attività ad una funzione di controllo interno. Tale processo è stato ed è accompagnato da un'altra caratteristica: la creazione di ricchezza da parte di soggetti privati porta con sè il riconoscimento del valore che la compagine comunitaria assume nella creazione stessa di quella ricchezza. Questo principio ha innescato, e nel nostro Paese sta innescando, un meccanismo virtuale, e nel contempo concreto, di distribuzione del benessere nei confronti di chi ha bisogno. Il soddisfacimento di bisogni dei cittadini, che possono essere per taluni soggetti anche necessità viva ed acuta, è sempre più sentito come un "dovere" da parte di taluni che si trovano a produrre, e per certi versi accumulare, ricchezza in settori "tecnicamente" di mercato. Questa dinamica fa sì che all'acquisizione di una coscienza individuale si accompagni la formazione di progetti, iniziative spontanee, civili, che il mondo istituzionale, adempiendo ad uno dei suoi primari doveri, supporta. Il settore dei bisogni culturali, museali, ricreativi, estetici è un settore che cerca un proprio equilibrio. Pare logico concedere tempo al sistema descritto. In Italia abbiamo iniziato da pochi anni, e quindi vecchie logiche possono ancora essere presenti. Esso consiste nella disistima dei progressi che il nostro Paese compie, confortati in ciò dal riferimento alle esperienze estere che sono però ormai compiute. Non è un caso se il Ministero MIBAC abbia voluto con regolamento 27 novembre 2001 disciplinare le Fondazioni alle quali affidare la gestione ai fini della valorizzazione del Patrimonio Culturale. Il Ministero, gli Enti territoriali, le imprese ed i privati cittadini danno vita così a nuovi enti che nel rispetto del principio di non distribuzione di utili, operano, progettano e realizzano nel campo della gestione e della valorizzazione dei Beni Culturali. Sono delle vere e proprie Imprese Culturali, che uniscono risorse e capacità pubbliche e private nell'interesse generale. Sotto la guida e la vigilanza del Ministero il nostro Patrimonio storico ed artistico viene affidato in buone mani. Con la Fondazione di

Partecipazione tutte le componenti della società collaborano strutturalmente, senza più deleghe in bianco da parte dei cittadini ai pubblici amministratori. Valide ragioni economiche sono alla base di tutto affrontando la questione dal punto di vista del Pubblico in senso stretto: lo Stato in virtù del Patto di Stabilità deve diventare uno Stato "leggero", che coordini e garantisca. La vittoria del principio di sussidiarietà è stata determinata dalle ferree leggi dell'economia.[6]

Occorre guardare oltre i nostri confini, da un lato per cercare di non ripetere eventuali errori e dall'altro per agganciarci ai progressi compiuti da altri. L'esperienza della Stiftung Preussischer Kulturbesitz di Berlino, della Smithsonian Institution di Washington, del Trust degli Historic Royal Palaces, del Rijksmuseum di Amsterdam o delle Fondazioni Spagnole insegna facilità nel percorso di crescita ed indica risultati ottenuti ancor prima di nascere. Le istituzioni culturali citate, come molte altre nei più diversi settori, stanno a dimostrare che è possibile "fare" secondo logiche di reale coinvolgimento della collettività, anche nel controllo. Viviamo un momento in cui bisogna rinnovare sensibilità pubbliche e private, singole e collettive e creare un management per il perseguimento di interessi civili. Il nuovo modello di Fondazione nelle versioni atipiche dimostra come sia necessario ed indispensabile congiungere risorse e idee per il reale perseguimento di concreti ideali, lasciando da parte le utopie e pregiudizi. Non si può dire che il proliferare delle fondazioni non possa essere interpretato che come segnale di crescita del nostro Paese. Se saremo capaci di concepirle, strutturarle e gestirle bene, se abbandoneremo pregiudizi e posizioni polemiche, esse potranno certamente diventare anche strumenti per una futura ulteriore crescita. Non è un caso se nella Legge Finanziaria 2002, le Amministrazioni Pubbliche siano state autorizzate ad affidare la gestione dei servizi culturali e del tempo libero a fondazioni dalle stesse partecipate.

Non è un caso se il Ministero MIBAC abbia voluto con il Regolamento del 27 novembre 2001 disciplinare le Fondazioni alle quali affidare la gestione ai fini della

[6] LAVORARE NEL NO PROFIT, di Canepa, Cherchi, De ponti, Pezzotti, Orioli, pp. 23-50.

valorizzazione del Patrimonio Culturale. Il Ministero, gli enti territoriali, le imprese ed i privati cittadini danno vita così a nuovi enti che nel rispetto del principio di non distribuzione di utili, operano, progettano e realizzano nel campo della gestione e della valorizzazione dei Beni Culturali. Sono delle vere e proprie Imprese Culturali, che uniscono risorse e capacità pubbliche e private nell'interesse generale. Sotto la guida e la vigilanza del Ministero il nostro Patrimonio storico ed artistico viene affidato in buone mani. Con la Fondazione di Partecipazione tutte le componenti della società collaborano strutturalmente, senza più deleghe in bianco da parte dei cittadini ai pubblici amministratori. Valide ragioni economiche sono alla base di tutto affrontando la questione dal punto di vista del Pubblico in senso stretto: lo Stato in virtù del Patto di Stabilità deve diventare uno Stato "leggero", che coordini e garantisca. La vittoria del principio di sussidiarietà è stata determinata dalle ferree leggi dell'economia.

2. LO SPETTACOLO DAL VIVO: IMPRESSIONI GENERALI

Il 2011 è stato un anno molto difficile per il mondo dello spettacolo in Italia; la crisi politica, amministrativa interna ed economica globale, hanno concretamente inciso in misura significativa sulla produttività del settore modificandone l'offerta di spettacoli e la loro fruizione.

Nonostante lo Stato Italiano riconosca " *lo spettacolo dal vivo quale componente fondamentale del patrimonio culturale, artistico, sociale ed economico del Paese, ed elemento qualificante per la formazione e per la crescita socio-culturale dei cittadini. Lo spettacolo dal vivo rientra tra le attività culturali di cui all'articolo 117 della Costituzione, ed è riconosciuto dalla Repubblica, in tutti i suoi gradi istituzionali e di governo, elemento insostituibile della coesione dell'identità nazionale e strumento centrale della diffusione e della conoscenza della cultura e dell'arte italiane in Europa e all'estero, nonché elemento portante per un adeguato sviluppo dell'attività turistica nazionale,*"[7] persiste la difficoltà di trovare adeguati finanziamenti per l'allestimento degli spettacoli, accompagnata da una preoccupazione costante di raccogliere consenso presso il pubblico, causando una compressione dell'offerta. In questi ultimi anni infatti i finanziamenti del FUS (Fondo Unico per lo Spettacolo) per le attività di Spettacolo dal vivo previsti dal MIBAC (Ministero dei beni e attività culturali) sono stati sempre più decrescenti. Lo Stato Italiano per far fronte ai gravi problemi di deficit della Finanza pubblica ha operato un netto taglio ai finanziamenti pubblici costringendo le Organizzazioni Culturali a rivolgersi sempre più a soggetti privati, senza che vengano creati presupposti di agevolazioni fiscali.

[7] Legge n.167 del 27 settembre 2007.

Il MIBAC contribuisce alle strategie generali di promozione e valorizzazione dello spettacolo dal vivo con azioni che favoriscono la diffusione della cultura e delle attività teatrali di prosa, musicali e di danza in Italia con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio artistico e del repertorio contemporaneo, del rinnovamento dei linguaggi e delle forme interdisciplinari delle arti. Promuove piani specifici di promozione della cultura e delle attività teatrali, musicali e di danza nelle diverse realtà territoriali, favorendo scambi interregionali e internazionali, pianificando strategie generali di promozione e valorizzazione dello spettacolo dal vivo, inoltre si occupa di mantenere i rapporti con analoghe istituzioni all'estero, con organismi stranieri e network per lo sviluppo degli scambi artistici. Per favorire lo sviluppo della circolazione degli spettacoli e la mobilità artistica, promuove e condivide progetti con istituzioni straniere e partecipa ad iniziative a carattere europeo e internazionale per la rilevazione e il monitoraggio dei relativi dati.[8]

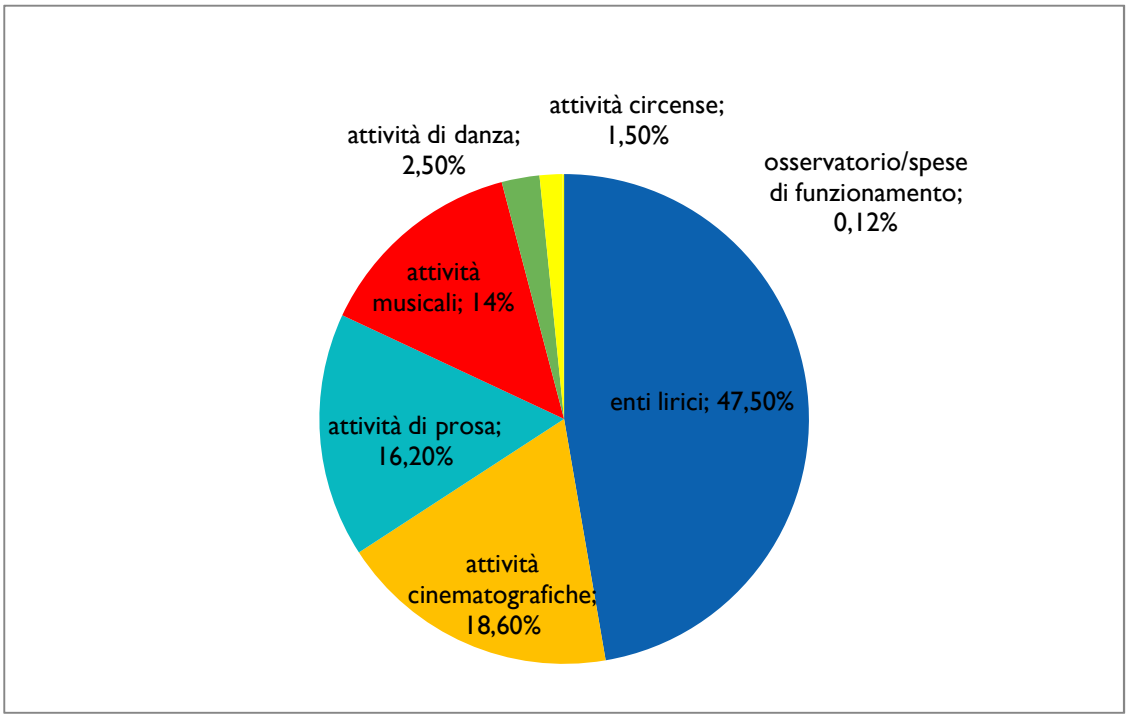


FIGURA 3. GRAFICO DI RIPARTIZIONE DEL FUS NEL 2011.

[8] Articolo 117 della Costituzione.

Dal 1985 anno, di istituzione del FUS, il sostegno statale è stato fino al 2010 pari allo 0,03% del PIL. Secondo la Legge di Stabilità 2011, sono stati stanziati nel 2011 per il Fondo Unico per lo Spettacolo complessivamente 407.610.000 milioni di euro, 1,13% in più rispetto al 2010. Nel 2011 tale cifra è stata destinata al 47% agli enti lirici, 18,6% alle attività cinematografiche, 16,2% alle attività teatrali di prosa, 14% alle attività musicali, il 2,5% alle attività di danza, lo 0,12% alle spese di funzionamento delle commissioni e all'Osservatorio dello spettacolo, l' 1,5% all'attività circense.[9]

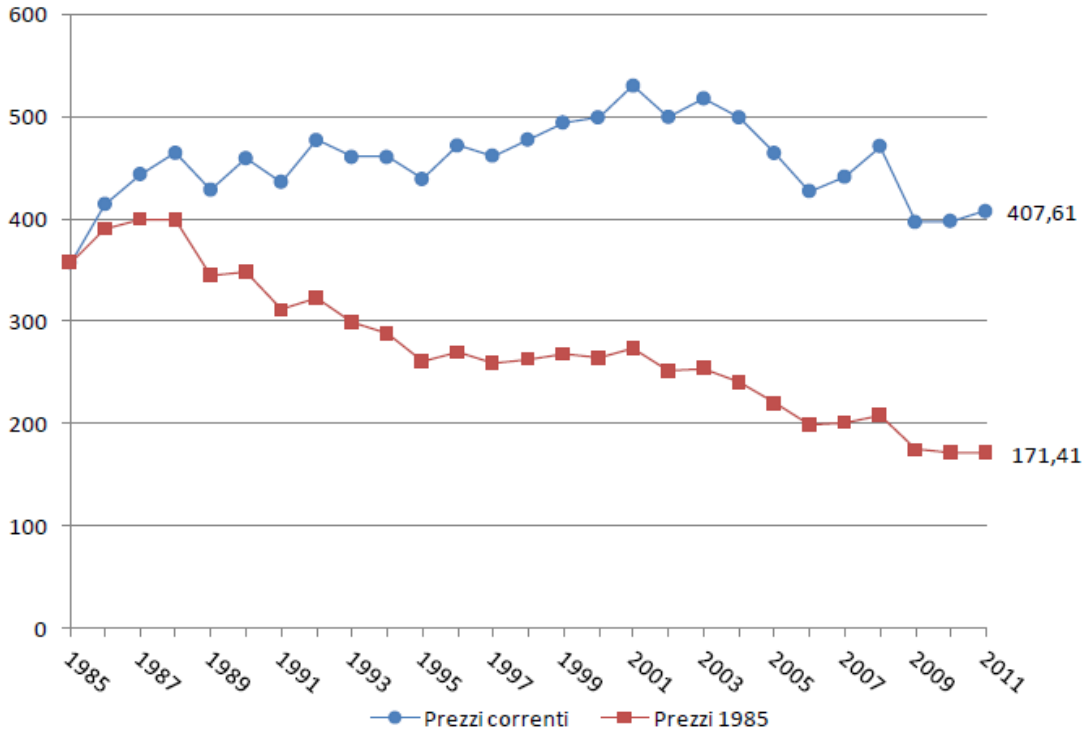


FIGURA 4. GRAFICO SUGLI STANZIAMENTI IN MILIONI DI EURO DEL FUS DAL 1985 AL 2011.

Dal grafico possiamo notare come nei primi anni '90 l'andamento del Fondo era alquanto altalenante e decrescente a causa delle difficoltà economiche e di bilancio pubblico. Dopo un progressivo recupero nel 2001 tocchiamo un picco

[9] I dati che saranno in seguito analizzati sono tratti dalla Relazione del FUS del 2011 e dall'Annuario della SIAE 2011.

massimo di stanziamenti pari a 530 milioni; a seguito delle numerose decurtazioni operate tra gli anni 2003 e 2006 il FUS ritorna alle cifre basse degli anni precedenti. Nel 2007 e nel 2008 si registra un debole aumento che nel 2009 precipita sotto i 400 milioni per risollevarsi nel 2011 con 407 milioni.

Nella tabella seguente si analizza il raffronto tra gli stanziamenti attuali con quelli del 1985, notando una diminuzione del 52%, dovuta a fattori come l'inflazione e ad un minore potere d'acquisto. Inoltre il rapporto tra FUS e PIL è calato del 65% con una diminuzione annua del 2,5%.

TABELLA 1. ANDAMENTO DEL FUS DAL 1985 AL 2011.

Anno	Milioni di Euro a prezzi correnti	Variazione (%) rispetto all'anno precedente	Milioni di Euro a prezzi 1985	Variazione (%) rispetto all'anno precedente	Incidenza sul PIL (%)
1985	357,48		357,48		0,083
1986	414,61	15,98	390,78	9,32	0,087
1987	443,87	7,06	399,88	2,33	0,085
1988	464,03	4,54	398,82	-0,27	0,080
1989	428,59	-7,64	345,08	-13,47	0,068
1990	459,43	7,20	348,64	1,03	0,066
1991	436,29	-5,04	311,14	-10,76	0,057
1992	477,13	9,36	323,10	3,84	0,059
1993	460,63	-3,46	299,10	-7,43	0,056
1994	460,58	-0,01	287,74	-3,80	0,052
1995	439,02	-4,68	260,33	-9,53	0,046
1996	471,82	7,47	269,28	3,44	0,047
1997	461,89	-2,10	259,12	-3,77	0,044
1998	477,67	3,42	263,24	1,59	0,044
1999	494,31	3,48	268,17	1,87	0,044
2000	499,36	1,02	264,15	-1,50	0,042
2001	530,34	6,20	273,22	3,43	0,042
2002	499,82	-5,75	251,39	-7,99	0,039
2003	517,93	3,62	254,24	1,13	0,039
2004	499,39	-3,58	240,36	-5,46	0,036
2005	464,49	-6,99	219,82	-8,55	0,032
2006	427,30	-8,01	198,26	-9,81	0,029
2007	441,29	3,27	201,29	1,53	0,029
2008	471,33	6,81	208,27	3,47	0,030
2009	397,00	-15,77	174,12	-16,40	0,026
2010	398,06	0,27	171,92	-1,27	0,028
2011	407,61	2,40	171,41	-0,30	0,029
Variazione (%) 2011/1985		**14,02**		**-52,05**	**-69,1**

Nonostante l'andamento negativo registrato nei diversi settori di spettacolo il 2011 può considerarsi nel complesso un anno ancora ai margini della crisi economica.

In questo primo capitolo verranno analizzate alcuni dati rilevanti dello Spettacolo dal vivo (qui di seguito riportate secondo una suddivisione SIAE in otto macrocategorie ai fini di una migliore elaborazione):

1. Attività cinematografica;
2. Attività teatrale (teatro, lirica, balletto, circo, burattini e marionette, arte varia);
3. Attività concertistica (concerti classici, musica leggera, concerti jazz);
4. Attività sportiva;
5. Attività di ballo e concertini;
6. Attrazioni dello spettacolo viaggiante;
7. Mostre ed esposizioni;
8. Pluralità di generi (eventi all'aperto);

Come settori di interesse ho voluto analizzare le quattro categorie che identificano lo Spettacolo dal vivo: Prosa, Lirica, Danza e Musica.

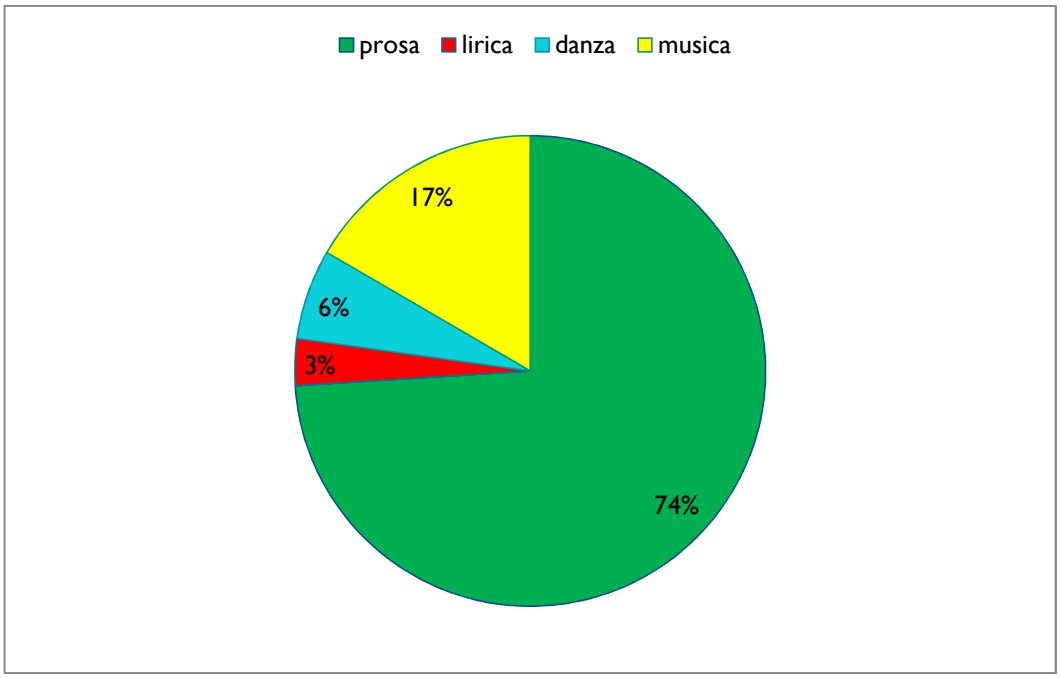


Figura 5. GRAFICO DI RIPARTIZIONE IN % DEL NUMERO DI SPETTACOLI RAPPRESENTATI NEL 2011.

LEGENDA

- Il Numero di spettacoli: fa riferimento ad un singolo spettacolo;
- Gli Ingressi: questa grandezza è il risultato della somma degli ingressi con titolo + gli ingressi in abbonamento. L'indicatore esprime il numero complessivo dei partecipanti alle manifestazioni per le quali è previsto il rilascio di un titolo d'accesso;
- La Spesa al botteghino: espone le somme che gli spettatori corrispondono per poter accedere al luogo di spettacolo (spesa per l'acquisto di biglietti ed abbonamenti);
- Il Volume d'affari: oltre alle somme che provengono dai partecipanti, l'organizzatore può conseguire altri proventi da soggetti che partecipano economicamente alla realizzazione dello spettacolo: introiti per prestazioni pubblicitarie, sponsorizzazioni, finanziamenti pubblici e privati, riprese televisive, ecc che sommate alla Spesa al botteghino determinano il volume di affari;[10]

[10] I grafici e le tabelle analizzati in seguito sono elaborazioni personali di dati tratti dall' Annuario dello Spettacolo della SIAE 2011.

TABELLA 2. RAFFRONTO TRA CATEGORIE NEL 2010 E 2011.

CATEGORIA	NUMERO SPETTACOLI			INGRESSI		
	2010	2011	Var.%	2010	2011	Var.%
Prosa	81.331	80.977	-0,4	14.604.764	14.269.083	-2,3
Lirica	3.102	3.488	+ 12	2.063.736	2.040.341	-1,3
Balletto	6.768	6.836	+1	2.059.693	2030.149	-1,4
Musica	17.759	18.326	+3	3.934.351	3.984.033	+1,3

CATEGORIA	SPESA AL BOTTEGHINO			ALTRI RICAVI		
	2010	2011	%	2010	2011	%
Prosa	192.667.742	184.851.419	-4,6	42.874.349	49.798.926	+6,1
Lirica	94.233.431	93.250.620	-1	6.764.412	9.497.891	+40
Balletto	33.063.905	32.006.879	-3,2	5.271.040	5.529.108	+4,9
Musica	52.532.152	55.751.355	+6,6	15.711.201	15.335.706	-2,4
TOTALE	372.497.230	365.860.273	-1,8	70.621.002	80.161.631	+13,5

Con i dati a confronto tra il 2010 e il 2011 possiamo notare un lieve incremento del numero di spettacoli per tutte le quattro categorie analizzate; questo però non ha determinato una maggior partecipazione, anzi, negli *Ingressi* c'è stato un calo totale del 1,5% (solo nella *Musica* c'è stato un aumento del 1,3%); la *Spesa al botteghino* è diminuita del 1,8% (solo nella *Musica* registriamo il 6,6% in più rispetto al 2010). Il *Volume di affari* registra un aumento totale del 1% (solo nella *Prosa* c'è stato un calo pari al 1,3%).

TABELLA 3. ANALISI DEL FUS E VOLUME D'AFFARI PER CATEGORIA.

CATEGORIA	FUS			VOLUME D'AFFARI TOTALE		
	2010	2011	Var.%	2010	2011	Var.%
Prosa	65.971.569	65.992.059	+0,03	301.513.660	300.642.404	-1,3
Lirica	190.394.812	191.576.700	+0,6	291.392.655	294.325.211	+1
Balletto	9.084.719	9.986.445	+10	47.419.664	47.522.432	+0,3
Musica	55.168.419	57.473.010	+4	123.411.772	128.560.071	+4,2
TOTALE	320.619.519	325.028.214	+1,6	763.737.751	771.050.118	+1

Ho analizzato il costo medio del biglietto per ogni categoria di spettacolo e in sei anni c'è stato un aumento crescente degli importi; nella *Prosa* il costo ha avuto un andamento abbastanza costante nel tempo mantenendosi dal 2009 fisso a 13 euro; nella *Musica* e nella *Danza* c'è stato un andamento discontinuo del prezzo mentre la *Lirica* ha registrato un aumento di prezzo del 14%.

Tabella 4. ANDAMENTO DEL COSTO MEDIO DEL BIGLIETTO 2006/2011 PER CATEGORIA.

ANNO	**Prosa**	**Lirica**	**Danza**	**Musica**
2006	12,5	41,4	13,6	11,7
2007	13	43,7	14,6	12,4
2008	13,5	38,9	13,5	11,8
2009	13	43,8	15	13,7
2010	13	45,6	16	13
2011	13	47	15,7	13,8

2.2 PROSA

1. Il numero di spettacoli

La *Prosa* costituisce la maggior parte del *Numero di spettacoli* con un totale registrato nel 2011 di 80.977 spettacoli. Dal grafico sottostante possiamo vedere che il maggior numero di rappresentazioni si sono svolte durante il mese di *marzo* (11.672), mentre il più basso a *settembre* (2.062). Questo perché la maggior parte degli spettacoli è allestita nei mesi canonici della stagione teatrale (da *ottobre* a *maggio*).

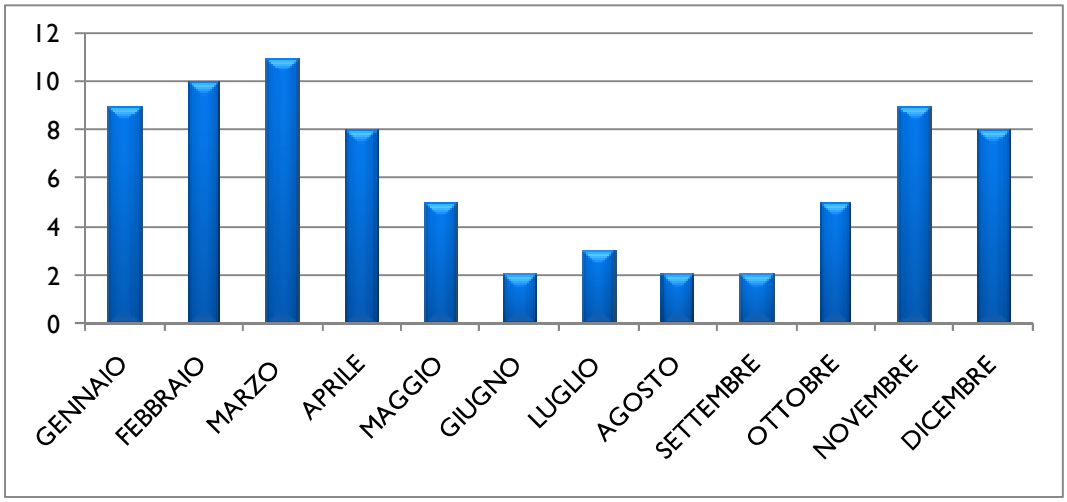


FIGURA 6. PROSA, SPETTACOLI 2011.

2. Gli ingressi

Gli *Ingress*i nel 2011 sono stati 14 milioni e il massimo afflusso di spettatori è registrato nel mese di *marzo* (2,2 milioni); il più basso in *settembre* (291 mila). Si rilevi l'effettiva coincidenza temporale tra la domanda (*Ingressi*) e l' offerta (*Numero di spettacoli*).

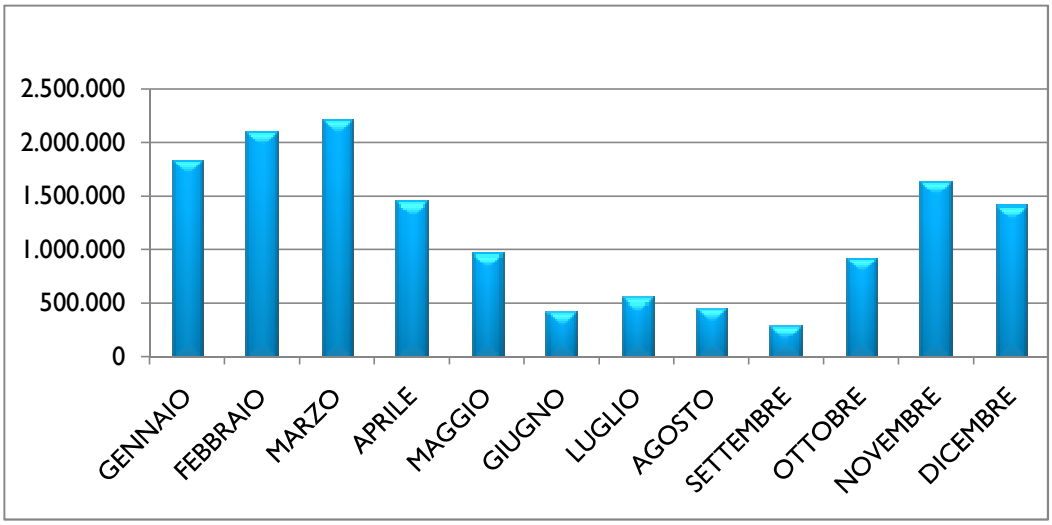


FIGURA 7. PROSA, INGRESSI 2011.

3. La Spesa al botteghino

La *Spesa al botteghino* è di 184 milioni; analizzando la ripartizione mensile si rileva che il picco maggiore è stato registrato nel mese di *ottobre* (23,2 milioni di euro) mentre il più basso ad *agosto* (6 milioni di euro). Importi particolarmente alti si registrano nei mesi autunnali (*ottobre* e *novembre*).

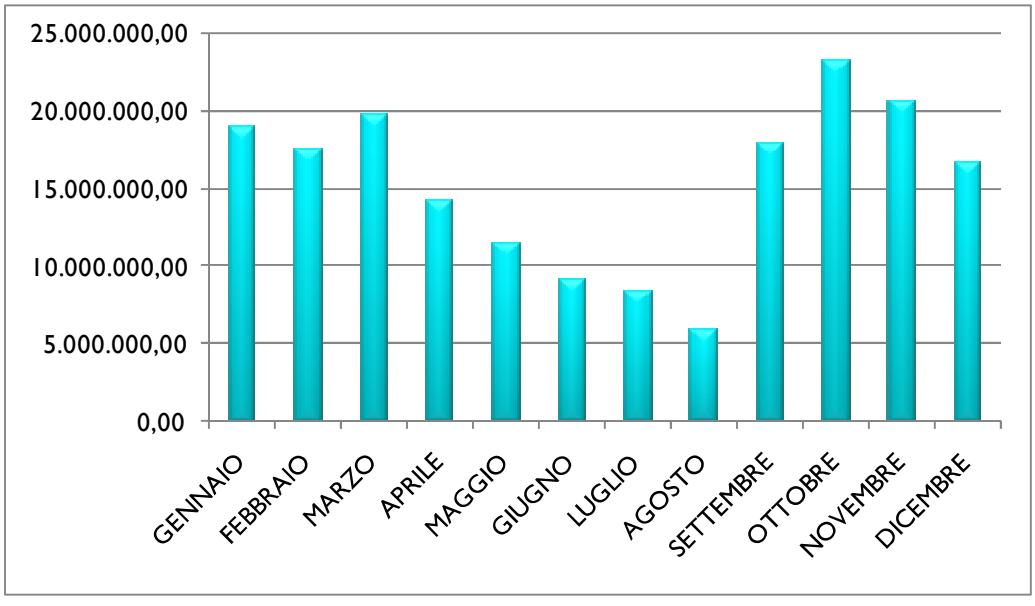


FIGURA 8. PROSA, SPESA AL BOTTEGHINO 2011.

4. Il Volume d'affari

Il *Volume d'affari* è pari a 300 milioni. Questo valore comprende oltre alle somme spese dal pubblico per l'acquisto dei biglietti, altre spesa accessorie come finanziamenti da parte di terzi pubblici e privati, sponsor ecc. Il *Volume d'Affari* più elevato si registra nel mese di *ottobre* a inizio stagione.

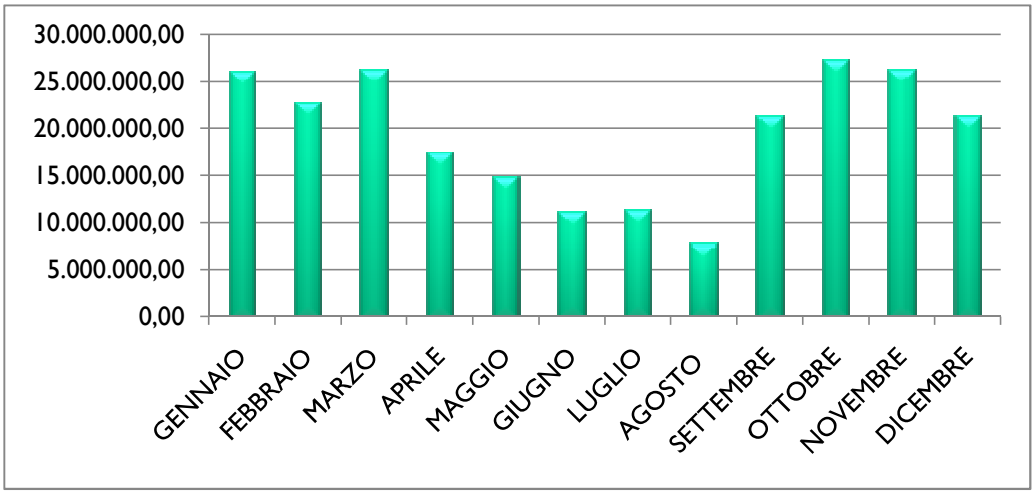


FIGURA 4. PROSA, VOLUME D'AFFARI 2011.

2.3 LIRICA

L'attività di Lirica ha una ridotta attività poiché comporta alti costi fissi di gestione e allestimento degli spettacoli e non tutti i teatri possono fare fronte a questa ingente spesa. L'andamento dell'offerta (*Numero di spettacoli*) esprime valori abbastanza omogenei in tutti i mesi; nella stagione estiva, a *luglio* e ad *agosto,* in occasione dei Festival che ospitano gli spettacoli all'aperto in strutture dedicate come arene e teatri, si registrano un maggior numero di *Ingressi*, *Spesa al botteghino* e *Volume d'affari.*

1.Il numero di spettacoli

Il numero di spettacoli della *Lirica* è pari a 3.488 rappresentazioni nel 2011; si rileva l'allestimento di uno spettacolo lirico ogni 23 spettacoli di prosa. Questo

valore dimostra le numerose difficoltà incontrate nella gestione di questo settore che, nonostante abbia un numero esiguo di spettacoli, raccoglie rilevanti e apprezzati successi nel pubblico. Il più alto valore del *Numero di spettacoli* si registra nel mese di *marzo* (475 eventi), tuttavia il numero di spettacoli rilevati a *luglio* (233 eventi) evidenzia un maggior affluenza del pubblico che apprezza nei mesi estivi gli allestimenti all'aperto.

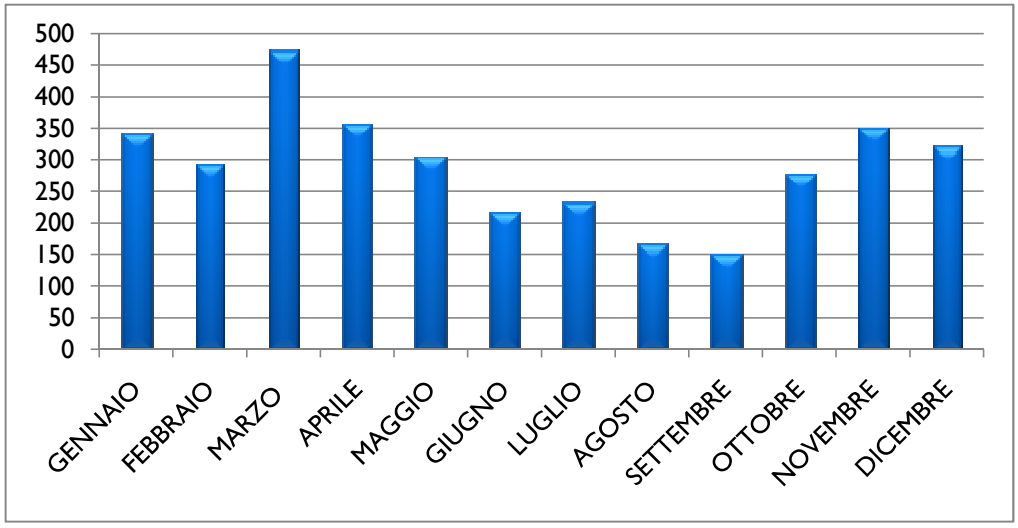


FIGURA 5. LIRICA, NUMERO SPETTACOLI 2011.

2. Gli ingressi

La *Lirica* registra circa 2 milioni di *Ingressi*. La rilevazione mensile del numero di *Ingressi* è molto differente rispetto ai valori del *Numero di spettacoli*. Gli ingressi si concentrano principalmente nei mesi estivi di *luglio* (328 mila) ed *agosto* (271 mila); ciò conferma il successo degli eventi allestiti in spazi all'aperto con una grande potenzialità ricettiva, capaci di coniugare lo spettacolo lirico alla suggestione dei luoghi storici in cui vengono allestiti (Arena di Verona, Terme di Caracalla a Roma, Sferisterio di Macerata).

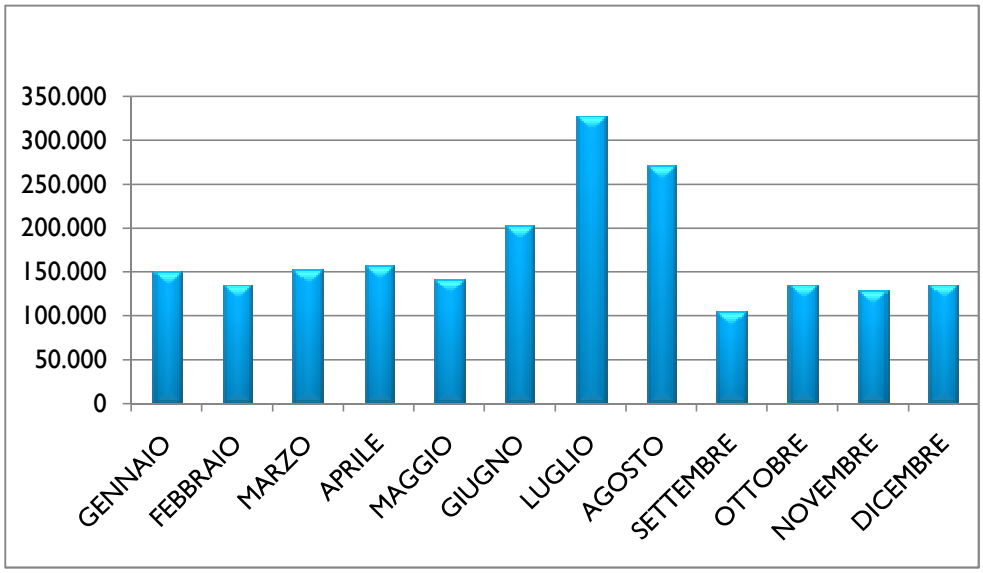


FIGURA 6. LIRICA, INGRESSI 2011.

3. La Spesa al botteghino

La Lirica esprime un valore di *Spesa al botteghino* pari a 93,3 milioni di euro. Le somme più rilevanti per l'acquisto di biglietti sono spese nei mesi di *luglio* (19,2 milioni di euro), *agosto* (14 milioni di euro) e *settembre* (13,8 milioni di euro). Come si è già avuto modo di sottolineare, sotto questo aspetto la stagione lirica è anomala rispetto agli altri settori, nei quali la maggiore *Spesa al botteghino* si realizza durante i mesi autunnali ed invernali.

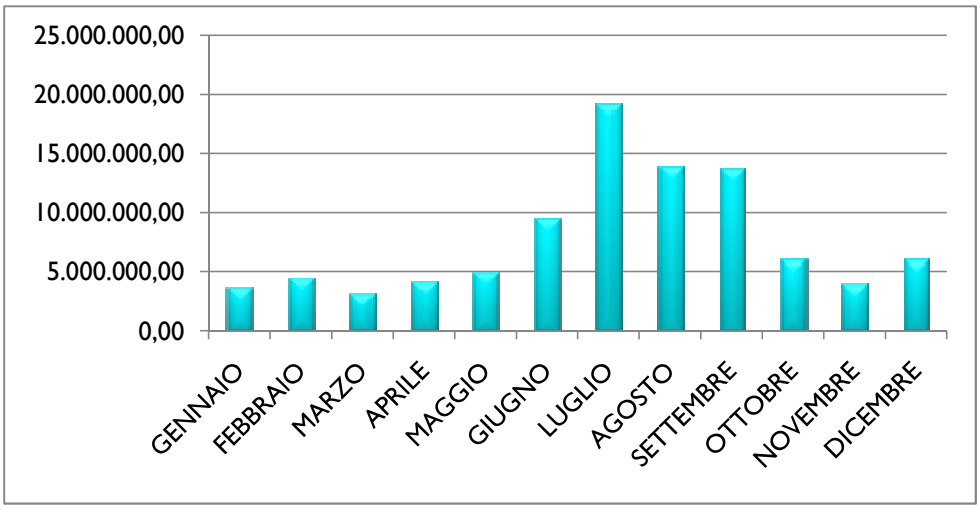


FIGURA 7. LIRICA, SPESA AL BOTTEGHINO 2011.

4. Il Volume d'affari

Il *Volume d'affari* del settore ammonta a 294 milioni; ricordiamo che questo settore sopravvive grazie ai consistenti finanziamenti pubblici del FUS.

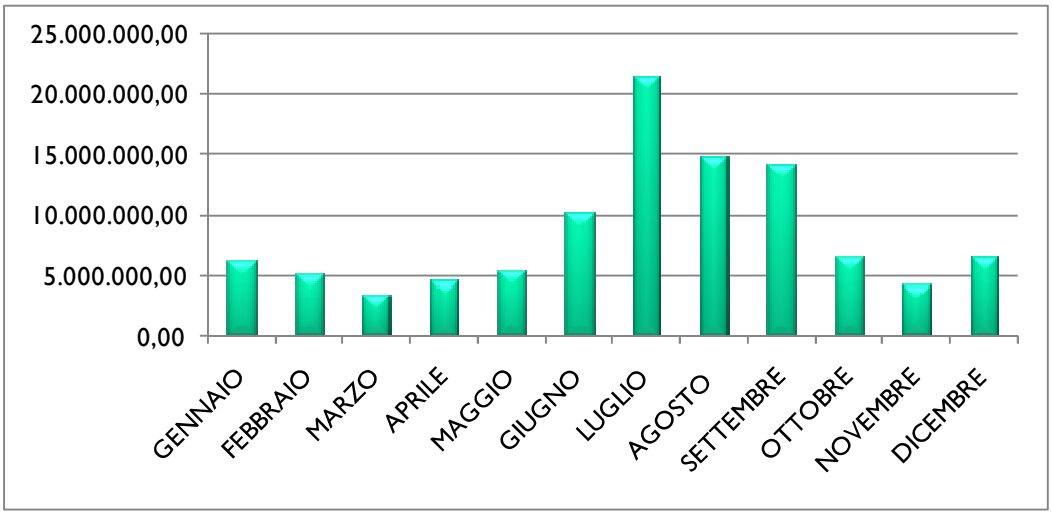


FIGURA 8. LIRICA, VOLUME AFFARI 2011.

2.4 DANZA

1. Il numero di spettacoli

Nella *Danza* sono stati allestiti nel 2011 6.836 spettacoli. Il dato che caratterizza questa categoria è lo svolgimento di numerosi eventi nel mese di *giugno* con 1.485 spettacoli, allestiti gran parte in occasione di saggi di fine corso organizzati dalle scuole e dalle Accademie. Il maggior numero di spettacoli è stato programmato nella regione *Lombardia* con 1.082 eventi.

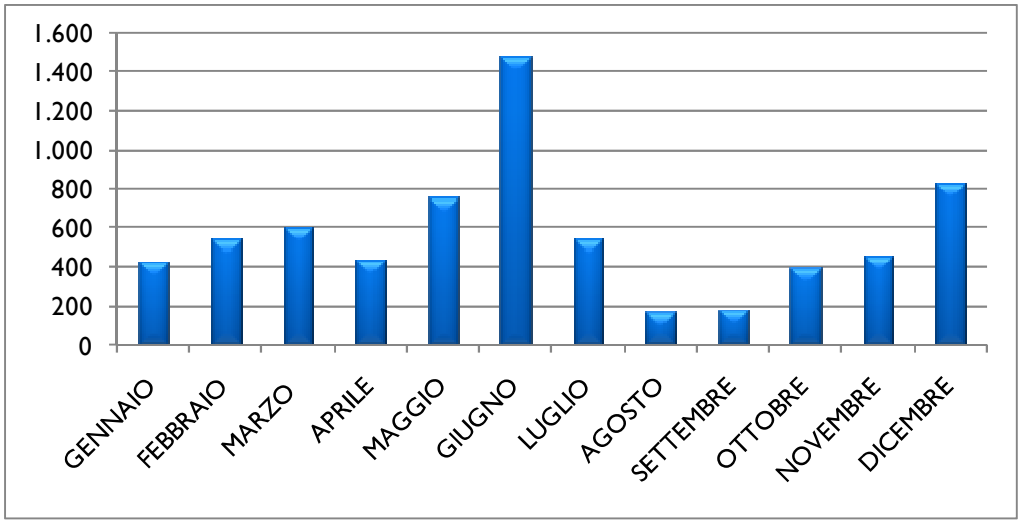


FIGURA 9. DANZA, NUMERO SPETTACOLI 2011.

2. Gli ingressi

Gli ingressi ammontano a 2 milioni; il numero elevato corrisponde con l'allestimento degli spettacoli infatti oltre il 21% degli *Ingressi* sono stati rilevati nel mese di *giugno*.

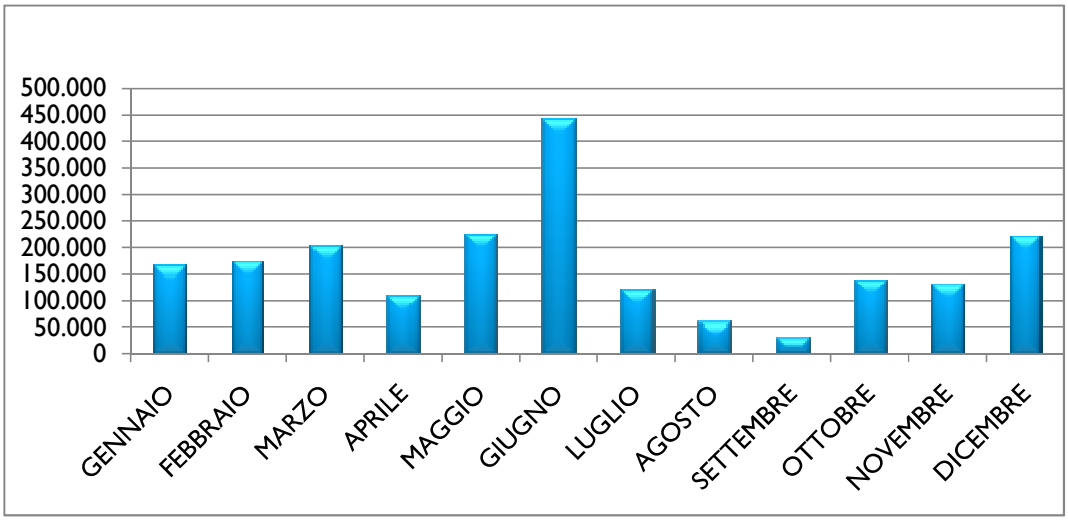


FIGURA 10. DANZA NUMERO INGRESSI 2011.

3. La Spesa al botteghino

Le somme destinate all'acquisto di biglietti sono pari a 32 milioni di euro. L'analisi temporale mostra che le somme spese si sono concentrate nei mesi di

giugno e *dicembre*; la regione con una spesa più elevata è la *Lombardia* con 7,6 milioni di euro.

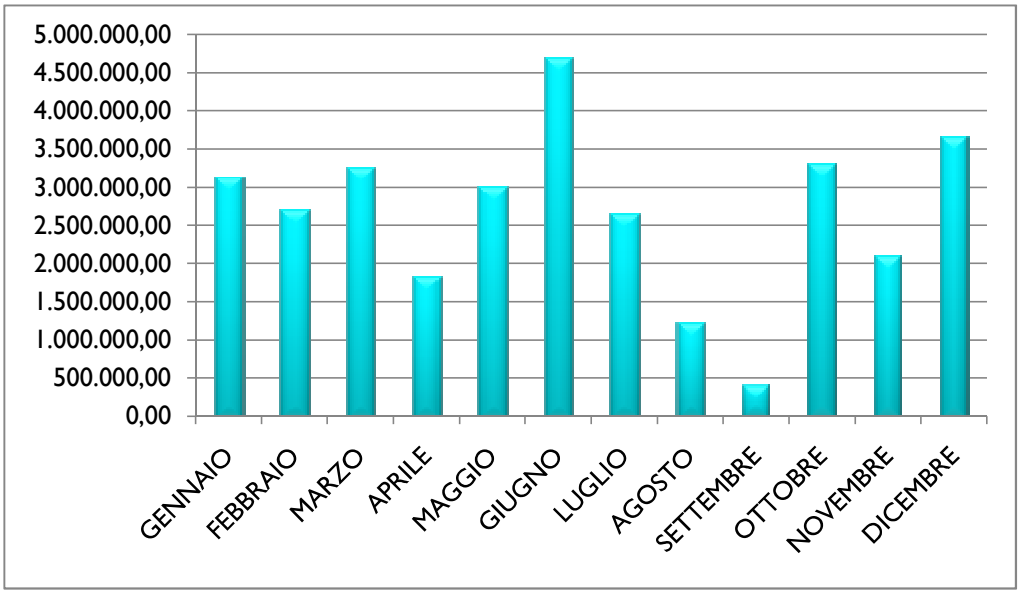


FIGURA 11. DANZA SPESA AL BOTTEGHINO 2011.

4. Il Volume d'affari

Il Volume d'affari generato dal settore è di 47 milioni; la Regione trainante è la *Lombardia* con 8,5 milioni di euro che genera un *Volume d'affari* superiore a quello rilevato complessivamente nell'area del *Nord-est*.

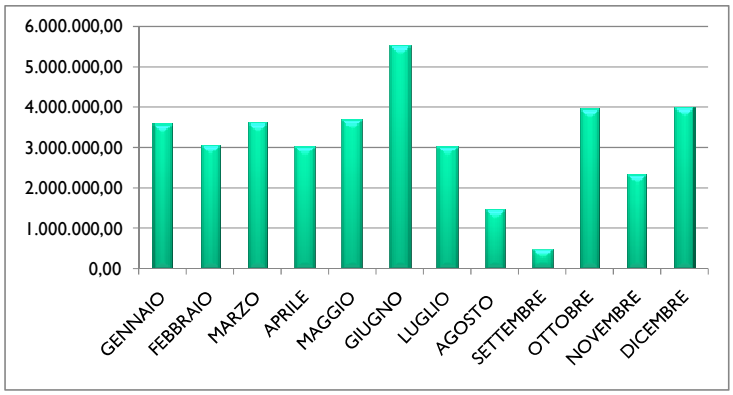


FIGURA 12. DANZA VOLUME D'AFFARI 2011.

2.5 MUSICA

1. Il numero di spettacoli

La *Musica* ha registrato nel 2011 18.326 spettacoli. Possiamo suddividere questa categoria in concerti di *Musica Classica* (14.096) e concerti di *Musica Jazz* (4.230); entrambe hanno un andamento abbastanza omogeneo nel corso dell'anno. I valori più rilevanti si registrano nei mesi di *marzo* (1.901 eventi) e *luglio* (1.997 eventi). La Regione con il più elevato numero di spettacoli *Jazz* è la *Lombardia* con 897 eventi.

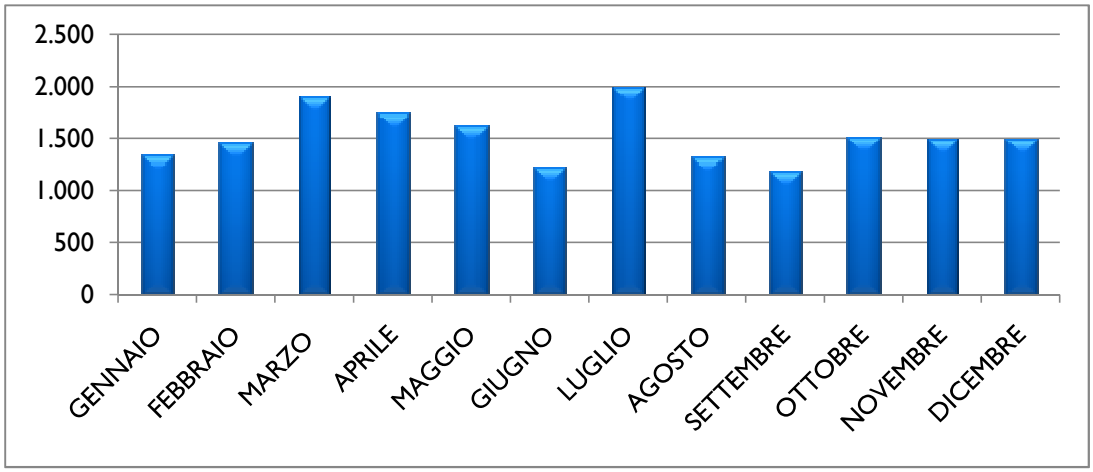


FIGURA 13. MUSICA, NUMERO SPETTACOLI 2011.

2. Gli ingressi

La *Musica* ha raggiunto quasi 4 milioni di ingressi, con un'incidenza pari al 17% degli spettacoli totali analizzati. Gli *Ingressi* evidenziano una flessione durante i mesi estivi e le Regioni col maggior numero di ingressi sono: la *Lombardia* (774 mila) e il *Lazio* (532 mila). Inoltre il mese di *marzo* risulta essere quello con un numero di ingressi più elevato con 489.316 unità.

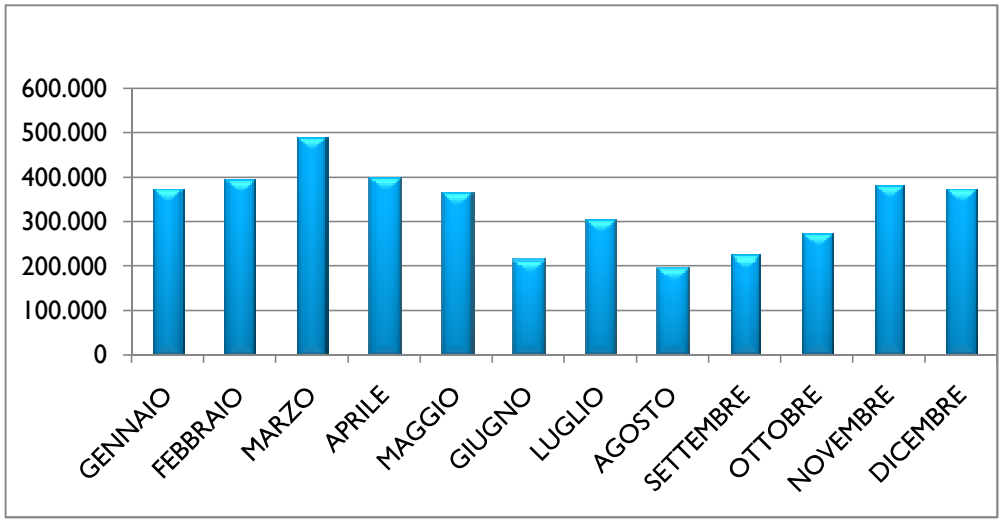


FIGURA 14. MUSICA NUMERO SPETTACOLI 2011.

3. La Spesa al botteghino

La Spesa al botteghino ammonta a 55 milioni di euro. Il valore mensile più elevato si registra a *luglio* (7,1 milioni di euro) e a *settembre* (7 milioni di euro). La *Spesa al botteghino* segue la dinamica già rilevata negli *Ingressi*, segnando un picco molto evidente nel mese di *luglio*.

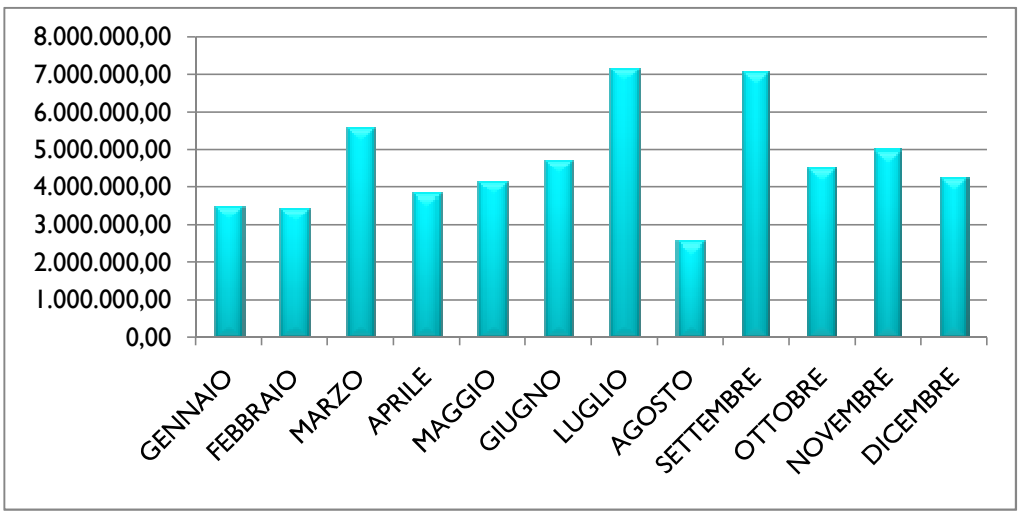


FIGURA 15. MUSICA SPESA AL BOTTEGHINO 2011.

4. Il Volume d'affari

Il *Volume d'affari* per la Musica è pari al 128 milioni di euro e il valore più elevato è stato registrato nel mese di *luglio*.

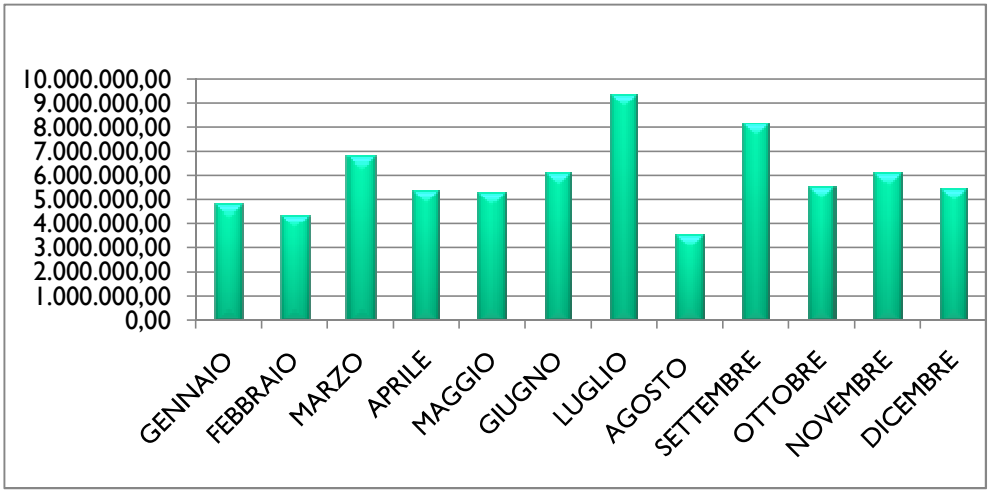


FIGURA 16. MUSICA VOLUME D'AFFARI 2011.

Di seguito ho riportato alcuni titoli di spettacoli più apprezzati dal pubblico nel 2011 per le categorie di Lirica, prosa e Danza.

TABELLA 5. TITOLI DI SPETTACOLI PIU' VISTI NEL 2011.

LIRICA	PROSA E DANZA
1. **Aida**	1. Mamma mia
2. **Nabucco**	2. Notre Dame de Paris
3. **Traviata**	3. Gigi Proietti
4. **Don Giovanni**	4. Checco Zalone
5. **Il Barbiere di Siviglia**	5. Rugantino

6. **La Boheme**	6. La Bella e la Bestia
7. **Tosca**	7. Panariello non esiste
8. **Turandot**	8. L'astice e il veleno
9. **Il flauto magico**	9. Flash dance
10. **Carmen**	10. I Legnanesi in Fam Fum e Frec

3. ANALISI REGIONALE

3.1 VENETO E PROVINCE

Partendo da un'analisi regionale, in Veneto, nel 2011 sono, stati registrati 8.755 *spettacoli*, il 5% in più rispetto al 2010; il numero di *Ingressi* è aumentato del 2% con oltre 2 milioni di spettatori. La *Spesa al botteghino* è aumentata del 4% con oltre 53 milioni.

TABELLA 6. MAPPA DEGLI SPETTACOLI IN VENETO NEL 2010.

SPETTACOLI IN VENETO NEL 2010						
Categoria	Numero Spettacoli	Ingressi	Spesa al botteghino	Altri ricavi	Fus	Volume d'affari
Prosa	5.205	1.065.063	12.220.442	1.591.523	3.147.801	16.959.766
Lirica	348	580.934	29.817.465	325.615	27.473.089	57.616.169
Danza	505	174.073	2.537.691	272.578	618.241	3.428.510
Musica	2.275	394.900	6.502.770	601.753	3.681.688	10.786.211
TOTALE	8.333	2.214.970	51.078.368	2.791.469	34.920.819	88.790.656

In Veneto la *Prosa* risulta essere il settore più apprezzato, con un aumento di 300 spettacoli rispetto al 2010; ci sono stati più ingressi, quasi 68 mila in più e di conseguenza una maggior *Spesa al botteghino* e *Volume di affari.* Il costo medio del biglietto per uno spettacolo di *Prosa* è di 13 euro.

La *Lirica* ha avuto un notevole incremento risultando essere molto apprezzata grazie alla presenza di luoghi di tradizione come la Fenice di Venezia e l'Arena di Verona, che ogni anno richiamano sempre più spettatori da tutto il mondo; il costo medio del biglietto per uno spettacolo di *Lirica* è di 53 euro.

TABELLA 7. MAPPA DEGLI SPETTACOLI IN VENETO NEL 2011.

SPETTACOLI IN VENETO NEL 2011						
Categoria	Spettacoli	Ingressi	Spesa al botteghino	Altri ricavi	Fus	Volume d'affari
Prosa	5.571	1.133.416	12.928.093	1.798.155	3.369.223	18.095.471
Lirica	434	616.507	32.492.599	2.517.580	32.825.584	67.835.763
Danza	469	163.853	2.681.423	263.809	196.000	3.141.232
Musica	2.281	362.433	5.892.854	725.131	3.519.802	10.137.787
TOTALE	8.755	2.276.209	53.994.969	5.304.675	39.910.609	99.210.253

La *Danza* registra un calo del numero di spettacoli proposti e negli ingressi del' 8% ma la spesa al botteghino è incrementata del 6%; il costo medio del biglietto per spettacolo di *Danza* è di 16 euro.

La *Musica* c'è stato un aumento di sei spettacoli ma gli ingressi sono diminuiti del 8%; di conseguenza la spesa al botteghino e il volume di affari sono diminuiti; il costo medio del biglietto per uno spettacolo di *Musica* è di 16,5 euro.

Analizzando la mappa regionale di tutte le categorie di spettacolo del Veneto, la provincia di Verona risulta essere quella con una spesa più alta per la partecipazione agli spettacoli rispetto alle altre provincie; seguono Venezia, Padova e Treviso, Vicenza, Belluno e Rovigo.

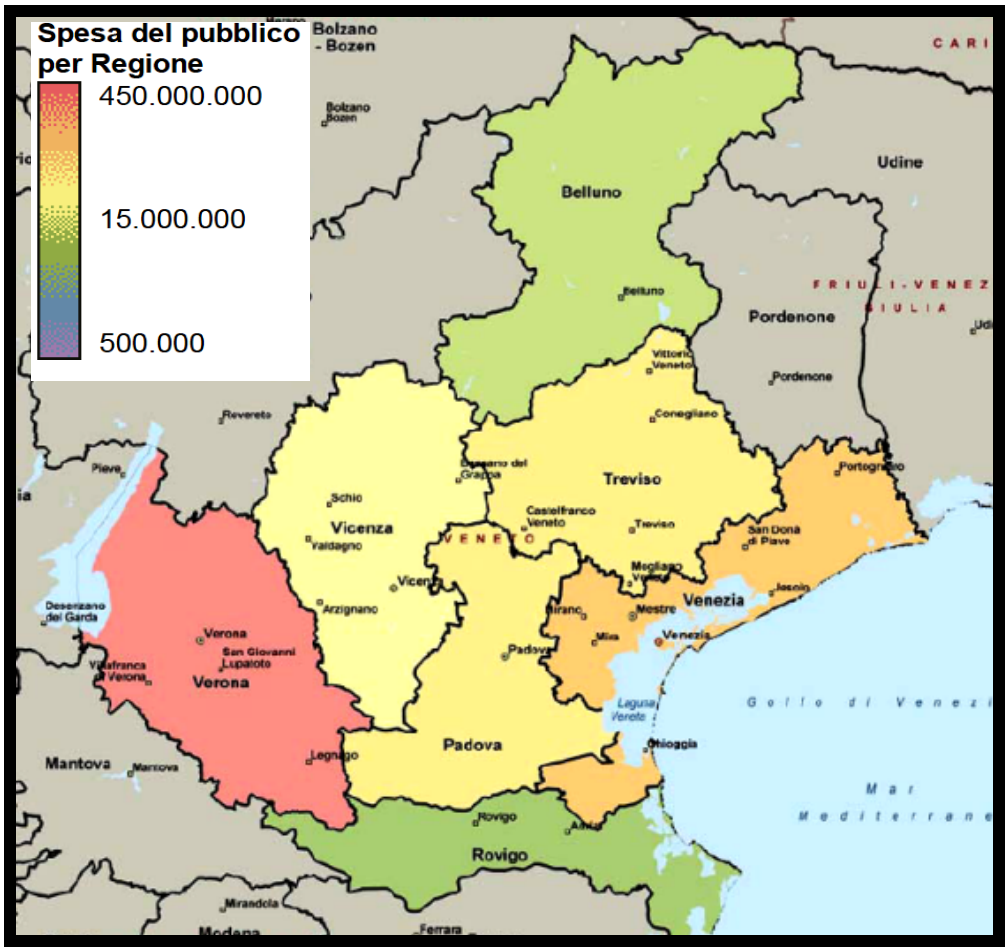


FIGURA 17. MAPPA DI SPESA DEL PUBBLICO IN VENETO NEL 2011.

Nei grafici che seguono ho analizzato il numero di spettacoli realizzati in tutti i Comuni nel 2011 e suddivisi secondo le rispettive provincie di appartenenza per Provincie.[11] Si può notare che le provincie di Treviso e di Vicenza risultano le più attive dal punto di vista dell' offerta culturale con rispettivamente 73 e 70

[11] I dati analizzati (elaborati dall'ISTAT) sono tratti dalla Relazione del Fus nel 2011.

Comuni che hanno ospitato spettacoli dal vivo. Le provincie meno attive risultano essere Rovigo e Belluno con circa 20 Comuni ospitanti. Situazione particolare risulta essere nella Provincia di Venezia in cui l'attività dei Comuni è scarsa poiché il Comune di Venezia concentra la maggior parte di spettacoli proposti lasciando poco spazio ai Comuni limitrofi

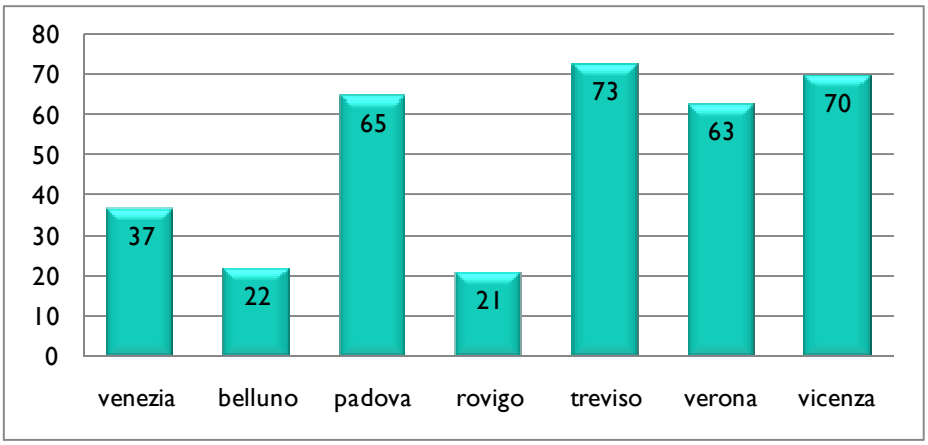


FIGURA 18. GRAFICO SUI COMUNI CHE HANNO SVOLTO NEL 2011 ATTIVITA' DI SPETTACOLO

Di seguito invece ho suddiviso il dato globale delle attività di spettacolo rappresentato in figura 18 nelle quattro categorie. Interessante notare come la somma dei numeri dei Comuni per singola Provincia con spettacoli dal vivo, sia maggiore al totale. Ciò sta a significare che uno stesso Comune può avere avuto più rappresentazioni secondo le categorie diverse.

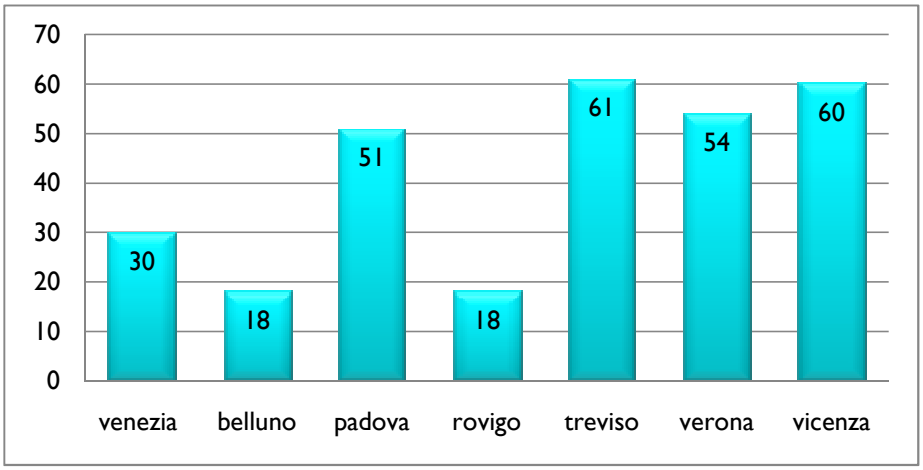


FIGURA 19. NUMERO DI COMUNI CHE HANNO OSPITATO SPETTACOLI DI PROSA NEL 2011.

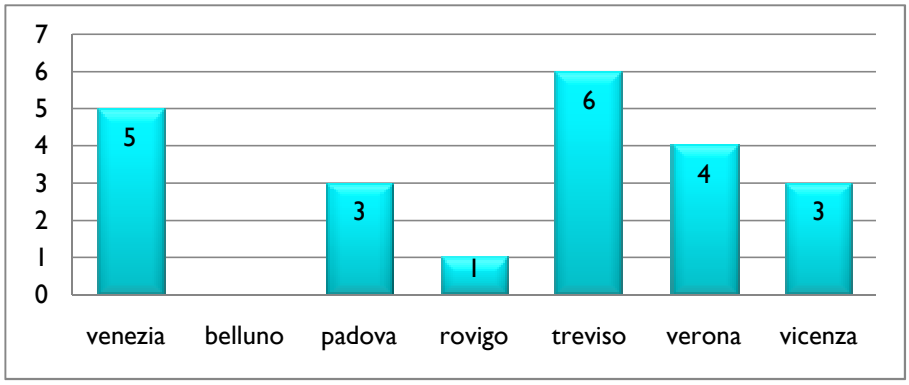


FIGURA 20. NUMERO DI COMUNI CHE HANNO OSPITATO NEL 2011 SPETTACOLI DI LIRICA.

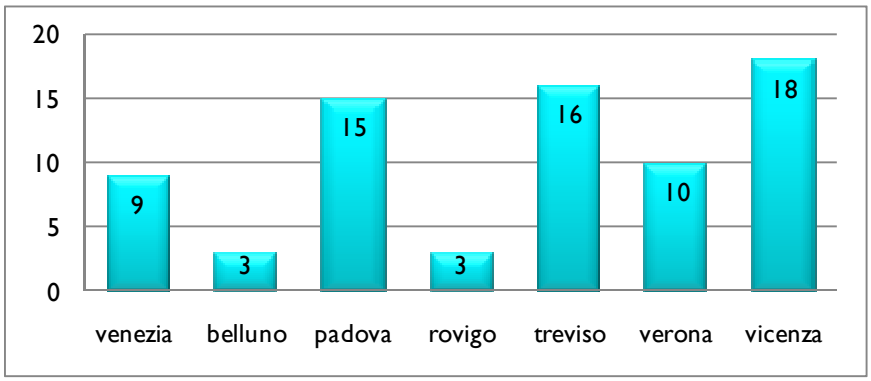


FIGURA 21. NUMERO DI COMUNI CHE HANNO OSPITATO NEL 2011 SPETTAOLI DI DANZA.

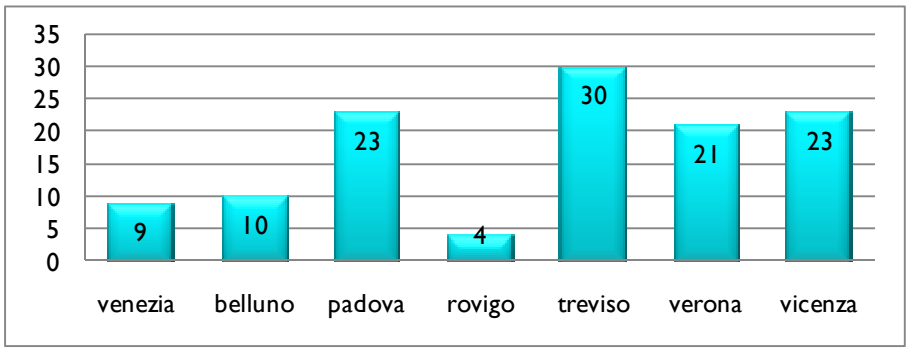


FIGURA 22. NUMERO DI COMUNI CHE HANNO OSPITATO SPETTACOLI DI MUSICA NEL 2011.

3.2 VERONA E LA SUA PROVINCIA

La Fondazione Culturale Salieri si trova a Legnago, un Comune della Provincia di Verona, ed è il secondo Teatro per grandezza. Nei paragrafi seguenti verrà illustrato, attraverso grafici e mappe, come l'attività e la presenza del Teatro Salieri e di altre organizzazioni culturali presenti sul territorio legnaghese, abbiano contribuito all'incremento di esperienze culturali e al relativo trasferimento di conoscenze nel contesto locale.

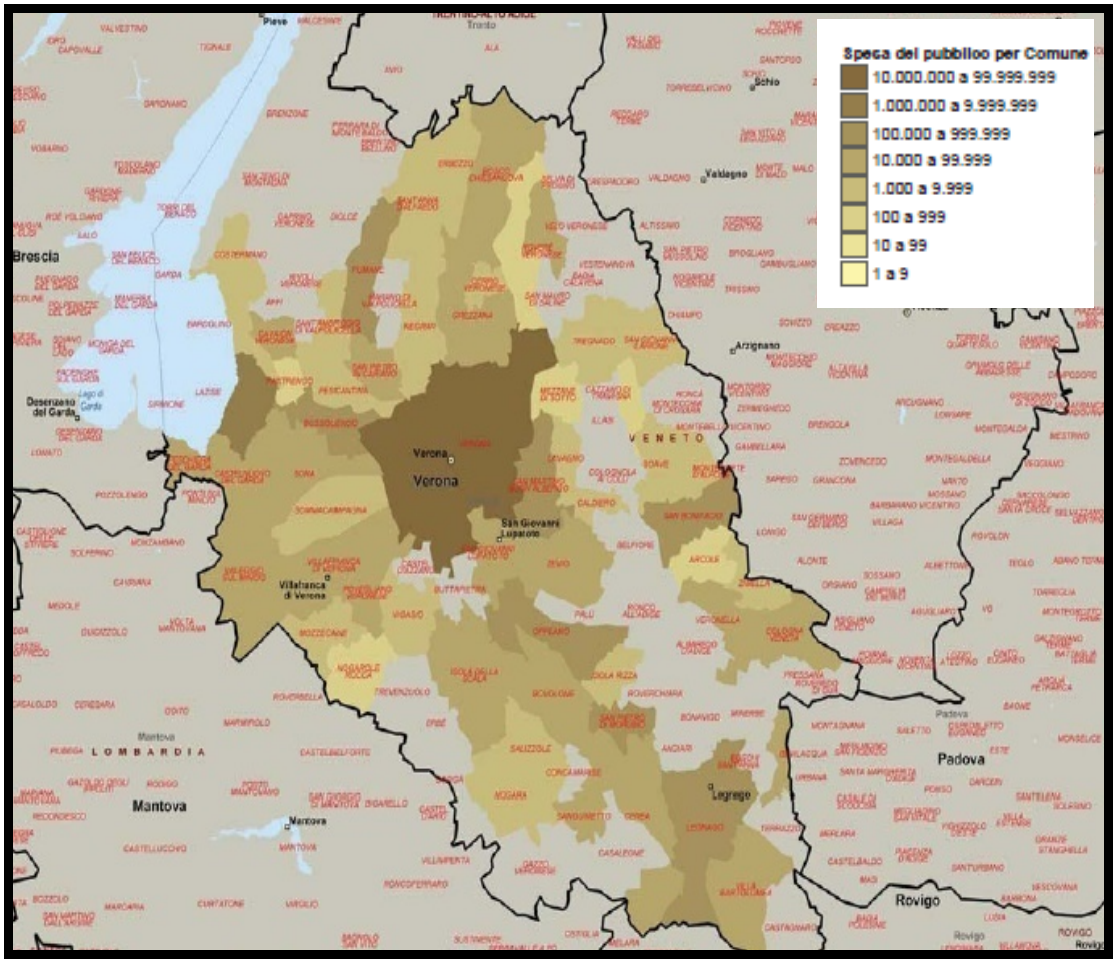
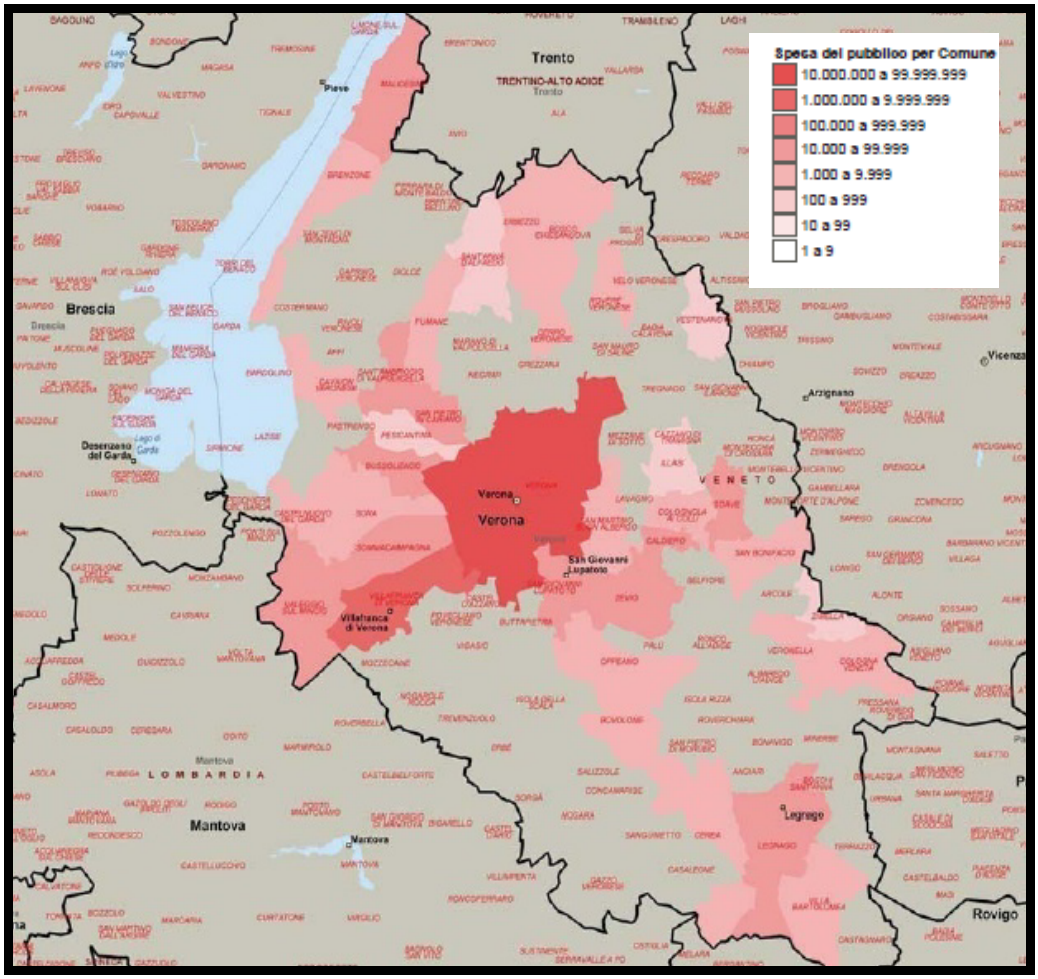


FIGURA 23. SPESA DEL PUBBLICO PER PROSA, LIRICA E DANZA NEL 2011.

Qui di seguito ho riportate due mappe della provincia di Verona suddivisa nei vari Comuni, relative alle tre categorie di spettacolo dal vivo analizzando in specifico la *Spesa del pubblico* per gli spettacoli.

Le zone più scure evidenziano una *Spesa del pubblico* maggiore, identificate nei Comuni di Verona, Lazise, Fumane, Bussolengo, San Bonifacio, Oppeano e Legnago.



24. SPESA DEL PUBBLICO PER LA MUSICA NEL 2011.

Per quanto riguarda la *Musica* risulta esserci una spesa maggiore nei grandi centri come Verona, Villafranca, Sommacampagna, Malcesine, San Pietro in Cariano, Valleggio sul Mincio e a Legnago.

3.3 ANALISI TERRITORIALE

La Fondazione Culturale Salieri è situata nel comune di Legnago, un importante centro del Basso Veronese, disposto sulla sponda destra dell'Adige e posto strategicamente nella parte meridionale della provincia di Verona, dalla quale dista 42 km, al centro di una pianura verdeggiante. Il Comune conta oltre 25.000 abitanti insediati su un territorio di 79,7 km quadrati per una densità abitativa di 304 abitanti per chilometro quadrato, sviluppandosi su due centri storici separati dall'Adige: Legnago e Porto. Terra di confine, interessata agli scambi economici ed alla difesa militare fin dai tempi antichi, è luogo di scambi culturali, sociali e commerciali, è vicina alle province di Mantova, Padova, Rovigo e Ferrara. Le ipotesi sulle sue origini fanno pensare a profughi greci fuggiti dall'isola di Lemno ed approdati in queste terre dando il nome alla località "*Lemniacon*". Legnago unisce in un importante centro economico la sua tradizione agricola, commerciale ed artigianale. Definita la "Città del riscaldamento e del condizionamento d'aria", è tra le prime in assoluto in questo settore in campo internazionale; il distretto termo-meccanico ha costituito un accelleratore anche per le altre attività collaterali.

In questi ultimi anni, il territorio del Comune di Legnago ha subito numerosi interventi per una migliore vivibilità, con obbiettivi specifici volti alla valorizzazione dell'aggregato urbano come "snodo" all'interno di una direttrice economico-viaria che dal Piemonte giunge quasi al mare. L'intento di questa politica di qualità, ha inteso recuperare e riqualificare sia il tessuto edilizio già presente che il patrimonio storico, artistico ed ambientale considerando Legnago come realtà che travalica i propri confini territoriali. I progetti sono focalizzati su obbiettivi precisi come lo sblocco e l' estensione dell'area produttiva, artigianale e industriale lungo la Strada Regionale 10. Progetti che prevedono il restauro e la riqualificazione di antiche Ville ed archeologia industriale dismessa e successivamente recuperata con ambiziosi Piani di Recupero urbanistico edilizio

(ex Zuccherificio, ex Riello, ex Montedison), valorizzando aree di degrado a ridosso di centri storici con nuove strutture residenziali e commerciali. La generale ristrutturazione interessa anche gli edifici scolastici (la popolazione scolastica legnaghese si aggira sui 5.000 studenti dalle scuole materne alle superiori). Una maggior attenzione volta a riqualificare il centro storico, rivalutando edifici con forte valenza culturale e sociale: l'apertura del centro ambientale archeologico, la ristrutturazione del "Piccolo Salieri" nell'ex macello e l'edificio ex ONMI, sede di attività sociali, culturali e ricreative.

La valorizzazione di elementi storico-culturali del territorio come l'attività del nuovo Museo Archeologico, il recupero di Porta Mantova (ora inspiegabilmente ricoperta) e delle mura del Bastione San Bernardo. Inoltre in questi ultimi anni hanno assunto grande importanza, le aree verdi lungo il fiume Adige, dove sono state costruite nuove piste ciclabili.[12]

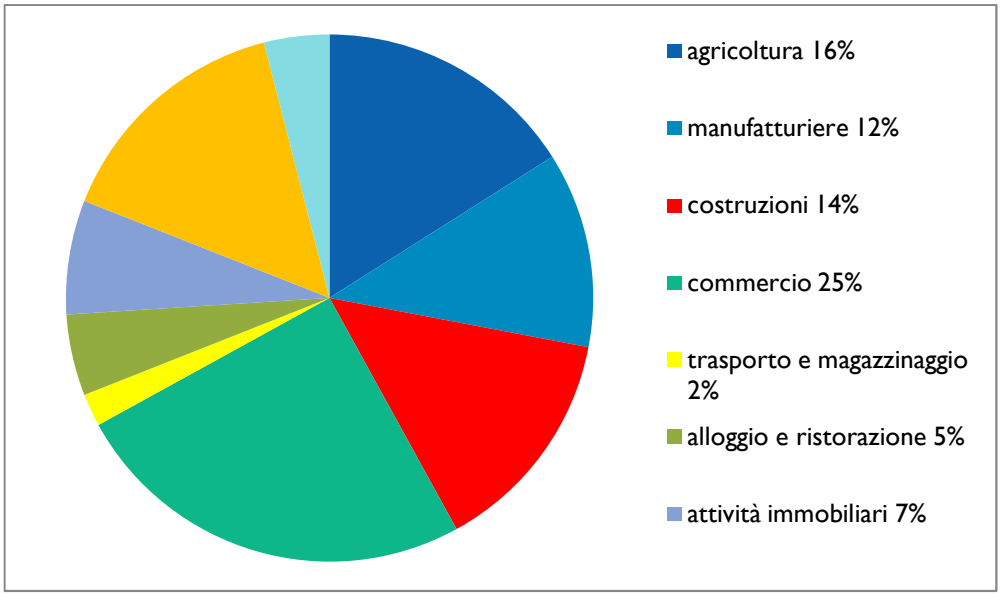


FIGURA 24. GRAFICO SULLE IMPRESE ATTIVE A LEGNAGO NEL 2011.[13]

[12] OCCHI GARAU, "*Legnago storia di una comunità*", pp. 154-167.

[13] Elaborazione personale dati ISTAT.

4. STORIA DELLA FONDAZIONE CULTURALE SALIERI

4.1 LE ORIGINI DEL TEATRO SALIERI

Una spinta importante per la costruzione del Teatro fu sicuramente l'illustre figura del compositore legnaghese Antonio Salieri (1750-1825), che alla fine del secolo XVIII riscosse apprezzabile successo alla Corte di Vienna e rappresentò per la cittadinanza un motivo di orgoglio. Il primo edificio risalente al seicento sorgeva in una primitiva struttura al centro della città che però, nel 1754, venne chiusa per le condizioni disagevoli in cui versava; venne successivamente riaperta nel 1760. In questi anni i proprietari erano il Comune e i palchettisti ai quali facevano parte le famiglie nobili della città. Con la Dominazione Austriaca il Teatro cadde in disuso e le precarie condizioni della struttura resero sempre più disagevole la realizzazione degli spettacoli, tanto che nel 1904 il Teatro venne chiuso e utilizzato come caserma dei vigili del fuoco.

Nel 1905, il Comitato Civico la "*Società Anonima Teatrale di Legnago*", si fece promotore del progetto di costruzione di una nuova struttura teatrale, ritenendo che una città come Legnago non potesse più rimanere senza un teatro, fonte di nobili ispirazioni e di popolare educazione. Questo equivaleva a dimostrarsi intellettualmente superiori a molte altre Città di eguale importanza politica ed economica come la vicina Verona. I lavori di costruzione iniziarono nel 1911 secondo il progetto di Vittorio Bressan e Benvenuto Maggioni che ricevettero l'incarico dal Comitato. I lavori però si interruppero con lo scoppio della prima guerra mondiale.[14]

Nel 1925 i lavori vennero completati in gran fretta probabilmente in occasione del centenario della morte del Compositore per intitolargli ufficialmente il Teatro. Di fronte alle difficoltà economiche che impedirono il completamento

[14] E. BERRO, "*Legnago a teatro*", pp. 33-38.

della struttura, la "*Società Anonima Teatrale*", oberata di debiti cedette la struttura al Comune che riuscì ad aprirla continuativamente destinandola quasi esclusivamente a sala cinematografica. Nel 1941 l'Amministrazione Comunale affidò all' Architetto Luigi Piccinato l'incarico di progettare l'interno del teatro e della facciata ma il progetto rimase inattuato a causa dello scontro bellico.[15]

Nel 1953 venne approvato il progetto definitivo firmato da Ottorino Ortensi e Alberto Sartori. Iniziarono i lavori: la platea venne innalzata ed allargata eliminando il primo ordine di palchi, il secondo ordine venne mantenuto e il terzo venne trasformato in una galleria a gradoni; inoltre vennero aggiunti camerini e graticcia di manovra. Il 15 settembre 1956 venne inaugurato il nuovo Teatro Salieri con una capienza di 700 posti, e da allora, per oltre trent'anni, fu utilizzato come cinema e occasionalmente ospitò spettacoli dal vivo.[16]

I gravi problemi strutturali peggiorati con il tempo e gli interventi di manutenzione straordinaria ne imposero la chiusura nel 1989. I lavori di ristrutturazione vennero affidati all'architetto Luciano Cenna, durante i quali insorsero gravi problemi finanziari e tecnico-strutturali ma nonostante ciò il Teatro venne inaugurato il 13 febbraio 1999.[17]

[15] OCCHI, GARAU, "*Legnago, storia di una comunità*", pp. 144-146.

[16] E. BERRO, "Legnago a teatro", p. 133.

[17] MARCHIORI FORTUNATI, "*Il Teatro Salieri*", pp. 9-17.

4.2 LA GESTIONE COMUNALE

Nel 1999 il Teatro venne affidato al Comune che individuò per la sua gestione una Commissione apposita nominata dal Sindaco. Il primo obbiettivo della Commissione fu quello di diffondere la conoscenza del Teatro e delle sue iniziative. Nell'anno di riapertura si avvertì la necessità di riavvicinare il pubblico incentivando gli stessi legnaghesi a frequentare la nuova struttura seguendo abitualmente gli spettacoli proposti. Bisognava inoltre capire quali fossero i gusti degli spettatori diversificando la programmazione con vari generi.

Dal 1999 la stagione teatrale si articola su tre tipologie di spettacolo: danza, musica e prosa. Le prime programmazioni furono sperimentali e le stagioni artistiche successive continuarono su questa linea di eterogeneità, realizzando nel 1999, 2000 e 2001 una stagione che partiva da febbraio a giugno. Le iniziative culturali organizzate dal Comune erano rivolte soprattutto al Teatro con lo scopo di valorizzarlo e fidelizzare il pubblico, ma la situazione continuava a peggiorare, i costi di gestione ammontavano già nel 2000 ad un miliardo di lire. Inoltre non si riusciva a trovare degli sponsor disposti a sostenere una parte dei costi dell'intera struttura. La situazione era critica: bisognava promuovere il Teatro con le sue iniziative per riconquistare l'attenzione del pubblico ma, al contempo, mantenere il livello dei costi alquanto moderato. Il Sindaco ne affidò le sorti all'Assessore alla Cultura allora Clara Scapin. L'ambizioso obbiettivo era quello di trasformare una preziosa risorsa nel più importante polo culturale della pianura veronese subito dopo Verona. Il primo passo fu quello di analizzare le diverse forme di gestione e trovare quella più adatta allo scopo prefissato; in questo caso la soluzione della fondazione di partecipazione fu una scelta vincente.

4.3 IL MODELLO FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE

Negli anni Novanta il settore della cultura subì numerosi tagli da parte dello Stato e nel 1996 per far fronte all'emergenza deficit, il MIBAC si rivolse alle imprese per invogliarle a sostenere e a gestire la cultura in Italia. Bisognava quindi creare un modello di fondazione diverso da quello tradizionale in modo tale da permettere a tutti di partecipare attivamente alla gestione della stessa.

La Fondazione di Partecipazione è un istituto giuridico di diritto privato che costituisce il nuovo modello italiano di gestione di iniziative nel campo culturale e non profit in genere. Per Fondazione di partecipazione si intende "*una struttura organizzativa meta individuale a rilievo reale, connotata da tratti morfologici ricorrenti, ed in quanto tali ritenuti identificanti, ma priva di un referente normativo dedicato e puntuale*", da quanto si evince dal Codice Civile legittimato dall'art. 12 del CC.[18]

E' un istituto senza scopo di lucro, al quale si può aderire apportando denaro, beni materiali o immateriali, professionalità o servizi. All'interno di questo strumento giuridico è possibile prevedere diverse categorie di fondatori e partecipanti anche successivi alla costituzione, i quali riuniti nel Collegio dei Partecipanti, nominano i propri rappresentanti negli organi direttivi. Questo permette a chi decide di partecipare alla Fondazione di controllare in via diretta come viene utilizzato il contributo e di collaborare attivamente alla realizzazione degli scopi istituzionali, portando in dote alla Fondazione le proprie capacità gestionali. Questa struttura aperta permette da un lato una fattiva collaborazione all'interno dello stesso istituto di soggetti pubblici e privati e dall'altro l'aggregarsi di privati cittadini che diventano "soci" della Fondazione. Questa partecipazione potrebbe essere definita come una sorta di "azionariato diffuso culturale", che garantisce diritti e stabilità. Pur essendo questo un istituto non commerciale, ad

[18] Art. 1332 CC. adesione di altre parti al contratto.

esso possono accostarsi anche organismi lucrativi, in via strumentale ed accessoria agli scopi istituzionali della Fondazione, che resta comunque il centro direzionale delle attività.

Inoltre la Fondazione di Partecipazione può costituire anche come socio di maggioranza società commerciali per svolgere attività in via strumentale a quelle istituzionali. Gli introiti derivati dalle attività profit però, dovranno essere oggetto di una gestione separata con i vantaggi fiscali che ne derivano ex D.Lgs. 460/97 e con la conseguente possibilità di riutilizzare il denaro "risparmiato" reinvestendolo in opere di valorizzazione del bene culturale o di incremento dell'attività gestita. Con questo procedimento un'attività commerciale viene "convertita" in non-profit perché elevata al livello superiore di promozione dell'attività culturale. Con la Fondazione di Partecipazione possono essere svolte attività di diverso tipo come: attività teatrali, gestione di musei e biblioteche, volontariato per la valorizzazione di beni culturali.

Elemento centrale dell'iter costitutivo della Fondazione è la stesura dello Statuto. Esso dispone i fini istituzionali riguardanti il patrimonio, la struttura organizzativa, le categorie di partecipazione, le forme di controllo e lo scioglimento. La Fondazione ha al proprio vertice il Consiglio di Amministrazione, centro decisionale per gli indirizzi da adottare e l'individuazione dei modi per realizzare gli obiettivi statutari, determinati nello stesso Statuto all'atto della costituzione e non modificabili. Al Consiglio di amministrazione si aggiunge un altro organo: il Collegio dei Revisori (o il Revisore singolo). Come scopo ha il controllo contabile delle attività della Fondazione ed è per ciò composto da contabili iscritti nell'albo dei Revisori e di regola nominati dagli Enti Pubblici partecipanti alla Fondazione. Il Presidente avrà la rappresentanza della Fondazione di fronte a terzi ed eserciterà tutti i poteri necessari per il buon funzionamento dell'Istituto. Oltre a tutto ciò, non bisogna dimenticare che viene sempre garantito il controllo dello Stato sulle attività svolte dalle Persone Giuridiche private o

mediante la partecipazione diretta di suoi elementi all'organo decisionale, oppure, attraverso la vigilanza prevista dall'art. 25 del Codice Civile.

Oltre al Codice Civile la Fondazione di partecipazione è garantita nell'art. 45 della Costituzione che riconosce la funzione sociale e la cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con mezzi più idonei e ne assicura con gli opportuni controlli il carattere e le finalità.

Un altro dato che caratterizza la Fondazione di partecipazione è la possibile presenza di enti pubblici in veste di fondatori. Viene superato l'elemento caratteristico della fondazione che richiede il distacco tra la volontà del fondatore e quella degli amministratori chiamata a realizzarla. Questo è molto importante per gli enti locali che difficilmente cedono un patrimonio a un soggetto terzo senza poi avere la possibilità di inserirsi nella gestione. Accanto ai fondatori possono affiancarsi partecipanti esterni sia pubblici che privati, donatori o partecipanti istituzionali che possono sostenere le attività con contributi in denaro, beni materiali e immateriali o prestazione di lavoro. I soci partecipanti hanno diritto di rappresentanza nel Collegio dei Partecipanti e hanno il diritto di nominare un proprio rappresentante presso il Consiglio di Indirizzo costituito da Rappresentanti dei Soci Fondatori e avente il compito di amministrare l'Ente. La struttura è affiancata dal Presidente, avente funzione di rappresentanza, dal Direttore, competente per la gestione operativa, e dal Revisore dei conti come organo di vigilanza contabile.

La Fondazione di partecipazione è un'istituzione elastica ed organica, ha il vantaggio di potersi adattare caso per caso per il raggiungimento degli obbiettivi prefissati, essendo una struttura in cui collaborano istituzioni pubbliche e private, persone fisiche e giuridiche.

Questo modello sta raggiungendo molto successo soprattutto in ambito culturale e artistico perché considerato una formula interessante per la realizzazione di progetti collaborativi.

Riassumendo la Fondazione di Partecipazione:

- perseguimento di uno scopo di utilità sociale e non lucrativo;
- vincolo di destinazione del patrimonio al perseguimento dello scopo;
- divisione dell'organizzazione per garantire la partecipazione dei conferenti in funzione attuativa e di controllo del rispetto del vincolo di destinazione del patrimonio;
- apertura della struttura organizzativa al reclutamento di coloro che effettuano anche successivamente apporti di patrimoni funzionali;
- adozione del sistema maggioritario all'interno degli organi di indirizzo, controllo ed esecutivi;
- ricorrenza a modelli organizzativi a democrazia imperfetta nei quali la misurazione del valore proporzionale del voto del singolo è condizionata o dall'entità dell'apporto o dalla natura del votante di soggetto esponenziale degli interessi della collettività (Comune, Provincia, Regione e altri enti pubblici).[19]

[19] GALLINA, "Organizzare teatro", pp. 150-153.

4.4 L'ISTITUZIONE DELLA FONDAZIONE CULTURALE ANTONIO SALIERI

Dopo un'attenta analisi del modello di Fondazione di partecipazione sembrava la soluzione più adeguata per la gestione del Teatro. La possibilità di coniugare pubblico e privato sembrava valorizzare con più vigore la figura del musicista del Settecento Antonio Salieri: protagonista della musica italiana in un periodo culturalmente florido. Inoltre si sarebbe potuto utilizzare il Teatro come marchio del territorio distinguendosi dai teatri dei comuni limitrofi. Si trattava di modeste strutture parrocchiali come il Salus di Legnago, il Teatro di Vigo, Porto e di San Pietro di Legnago, trovando qualcosa che lo differenziasse per qualificarsi all'interno del territorio con una produzione di alta qualità.

L' 11 aprile 2001 si costituì la Fondazione Culturale Salieri con sede a Legnago in via XX settembre 26. Rappresenta inoltre l'unico caso di Fondazione di Partecipazione nel Veneto. Come ogni Fondazione di partecipazione anche la Fondazione Culturale Salieri è costituita da Soci Fondatori e Soci di Partecipazione.

I Soci Fondatori sono:

- Il Comune di Legnago (Socio Fondatore Promotore);
- la Provincia di Verona;
- Fondazione Cariverona;
- Riello Group;
- Riello Elettronica;
- Legnago Servizi Spa;

I Soci Partecipanti sono:

- la Camera di Commercio di Verona,
- Banca Popolare di Verona;
- Hotel Pergola;
- Grafiche Stella;
- Cattolica Assicurazioni;

- AGSM;
- Cassa Padana;

Inoltre partecipano alla gestione e al finanziamento attraverso quote nominali i Comuni di: Minerbe, Montagnana, Roverchiara, Angiari, Bevilacqua, Bonavigo, Boschi Sant'Anna, Terrazzo, Castagnaro, Cerea, Villa Bartolomea.

I Fondatori compongono il Consiglio di Amministrazione o di Indirizzo, al quale viene affidata l'amministrazione della Fondazione e l'individuazione di linee guida per programmare le attività del Teatro.[20] I Fondatori hanno permesso l'avvio dell'attività della fondazione perché hanno costituito un fondo di dotazione iniziale e continuano a contribuire per la sopravvivenza della Fondazione grazie al fondo di gestione, mediante contributi in denaro, beni o servizi, le cui misure minime vengono determinate dal Consiglio di indirizzo, organo decisionale che li rappresenta. A contribuire sia al fondo di gestione che di partecipazione, ci sono anche i Soci di partecipazione. In questo caso possono ottenere la qualifica di partecipanti sia Enti pubblici che privati, persone fisiche, giuridiche e altri enti che condividano le finalità della Fondazione Salieri e apportino un proprio contributo per la sopravvivenza della stessa, tramite contributi in denaro, attività professionali o con beni materiali e immateriali.

La dotazione di un patrimonio e di un fondo di gestione costituito da contributi concessi dai Fondatori e dai Partecipanti, ha diminuito i costi per il Comune che ad oggi si aggirano intorno ai 150 mila euro. Inoltre questo permette al Comune di non delegare ad altri la gestione culturale del Teatro bensì egli risulta parte attiva per oltre il 50 % della Fondazione non solo come Socio Fondatore ma anche come Promotore. [21]

[20] OCCHI, GARAU, "*Legnago, storia di una comunità*", pp.160-163.

[21] Art. 7 e 8 dello Statuto.

4.5 ANALISI DELLO STATUTO

Come si legge dall'Atto Costitutivo:

Art. 1 Costituzione. "*E' costituita una fondazione denominata Fondazione Culturale Salieri con sede a Legnago. Essa risponde ai principi e allo schema giuridico della Fondazione a Partecipazione. La Fondazione non ha scopo di lucro e non può distribuire utili"*

Art. 3 Scopi. "*La Fondazione si propone di promuovere, sostenere e incrementare la crescita culturale, i progetti e le attività sul territorio con particolare riferimento al Teatro Antonio Salieri in relazione ala prosa alla danza alla musica alla letteratura alla cultura e alle arti in generale. Tale attività si articolerà secondo un progetto artistico integrato di produzione, distribuzione, aggiornamento, formazione, promozione e ospitalità. La Fondazione intende altresì promuovere l'elaborazione di circuiti di manifestazioni e di rappresentazione nel territorio del basso veronese. La Fondazione intende altresì caratterizzarsi, ove ne ricorrano i presupposti, per una spiccata interazione con organismi ed istituzioni regionali, nazionali ed internazionali onde promuovere e diffondere il patrimonio culturale rappresentato dal Teatro Antonio Salieri e dalla figura del compositore medesimi".*

Art. 6 Patrimonio. *"Il patrimonio della Fondazione è composto da: fondo di dotazione costituito dai conferimenti in denaro o beni mobili e immobili"…"dai beni mobili e immobili che pervengono o perverranno a qualsiasi titolo alla Fondazione"…"dalle elargizioni fatte da enti o privati con espressa destinazione a incremento del patrimonio".*

Art. 7 Fondo di gestione.*"Il fondo di gestione della Fondazione è costituito dalle rendite e dai proventi derivanti dal patrimonio e dalle attività della Fondazione medesima"…"da eventuali donazioni o disposizioni testamentarie"…"dai ricavi delle attività istituzionali, accessorie, strumentali e connesse"…" dai contributi in qualsiasi forma concessi dai Soci Fondatori o Partecipanti".*

Art. 9 Membri della Fondazione. I membri della Fondazione si dividono in:

- Fondatore Promotore;
- Fondatori costituenti;
- Fondatori;
- Partecipanti;

Art.10 Fondatore Promotore e Fondatori. "*E' Fondatore Promotore il Comune di Legnago. Sono Fondatori la Provincia di Verona, Fondazione Cariverona, la Riello Group, la Riello Elettronica, Legnago Servizi Spa".*

Art.11 Partecipanti. *"Possono ottenere la qualifica di Partecipanti le persone fisiche o giuridiche, pubbliche o private, e gli enti che condividendo le finalità della Fondazione contribuiscono alla vita medesima e alla realizzazione dei suoi scopi mediante contributi in denaro, annuali o pluriennali, con attività professionale, di particolare rilievo o con l'attribuzione di beni materiali o immateriali.*

Art. 14 Organi della Fondazione. La Fondazione è costituita dai seguenti organi:

- il Presidente della Fondazione;
- il Consiglio di Indirizzo;
- il Direttore;
- il Collegio dei Partecipanti;
- il Revisore dei conti;

Attualmente Presidente e Direttore della Fondazione sono rispettivamente Lucia Riello e Federico Pupo.

Art. 15 Presidente della Fondazione. *"...egli ha la legale rappresentanza difronte ai terzi (...) cura le relazioni con enti, istituzioni, imprese pubbliche e private e altri organismi, anche al fine di instaurare rapporti di collaborazione e sostegno delle singole iniziative della Fondazione".*

Art.16 Consiglio di Indirizzo. Il Consiglio di Indirizzo è composto da:

- 3 membri nominati dal Comune di Legnago;

- da tutti i Fondatori ciascuno con il proprio rappresentante;
- da due membri nominati tra i Partecipanti, di cui uno tra gli enti pubblici territoriali e uno tra i privati;

Il Consiglio di Indirizzo nomina anche il revisore dei conti e il Direttore. Il Revisore dei conti si occupa della gestione finanziaria della fondazione esamina i bilanci preventivi e il rendiconto economici finanziario ed effettua verifiche di cassa ed eventuali atti di ispezione e controllo.

I membri del Consiglio di Indirizzo restano in carica tre esercizi e possono essere rinominati salvo revoca da parte del soggetto che li ha nominati prima della scadenza del mandato.

Art. 17 Convocazione e quorum. Il quorum è stabilito secondo il metodo del voto ponderato sulla base di punti/voto assegnato ai membri del Consiglio di Indirizzo. Il 51% dei punti voto è assegnato ai membri di nomina del Fondatore Promotore, il restante 49% è suddiviso tra gli altri membri in proporzione alla rispettiva contribuzione al patrimonio della Fondazione.

Art. 18 Direttore. "*Il Direttore è nominato dal Consiglio di Indirizzo tra persone di comprovata e specifica esperienza, resta in carica tre esercizi ed è riconfermabile. Egli sovrintende alla gestione delle attività della Fondazione, dirige il personale cura l'attuazione delle deliberazioni del Consiglio, provvede all'amministrazione e alla gestione della Fondazione seguendo i criteri di economicità, efficacia ed efficienza".*

La Fondazione collabora per la realizzazione degli spettacoli con l'Agenzia Arteven e Asolo Musica, inoltre partecipano al sostenimento delle attività la Regione Veneto e il Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

5. LE PRINCIPALI ATTIVITA' DELLA FONDAZIONE

5.1 DI COSA SI OCCUPA LA FONDAZIONE?

La Fondazione si propone principalmente di presentare iniziative culturali per valorizzare il territorio, con lo scopo di promuovere e incrementarne la crescita culturale, occupandosi del Teatro Salieri. A questo scopo vengono organizzati spettacoli di prosa danza musica e arti in genere di elevata qualità artistica presentando anche spettacoli in prima nazionale. Proprio nel Teatro la Fondazione si occupa di gestire la sede teatrale la direzione amministrativa, la segreteria e il settore della comunicazione, per far conoscere il teatro nella zona. Con la gestione comunale la comunicazione aveva avuto un ruolo marginale sia per il personale inesperto che per la mancanza di fondi non avviarono una politica di marketing soddisfacente. Promuovere manifestazioni e rappresentazioni nel territorio legnaghese e nei suoi dintorni anche per "favorire l'emergere lo svilupparsi e il consolidarsi in armonico raccordo di qualificate realtà teatrali favorendo la partecipazione del pubblico alle medesime nonché di realtà professionali e produttive maestranze e professionalità artigianali correlate".[22] Le attività della Fondazione sono sostenute da diverse tipologie di contributi che comprendono oltre agli incassi degli spettacoli, prevedono i contributi dei Soci Fondatori, Soci di Partecipazione e dalla Regione Veneto.

Come tutte le organizzazioni senza scopo di lucro del settore dello spettacolo anche la Fondazione Salieri può beneficiare di nuove risorse disponibili per rispondere al meglio alle esigenze del pubblico. Intenzione della Fondazione è continuare a coltivare il proprio pubblico proponendo sempre spettacoli migliori sia offrendo nuovi servizi collaterali che rendano più completa l'offerta. E' compito del Direttore curare la ricerca di finanziamenti da parte di soggetti pubblici e

[22] Art. 3 statuto.

privati: entrambi possono apportare il proprio contributo in diverse forme e misure e al tempo stesso riceverne benefici.

I servizi proposti dal Teatro Salieri sono:

- la Stagione teatrale;
- la Scuola a teatro;
- il Teatro per le famiglie;
- l'affitto dello spazio teatrale;
- collaborazioni con Associazioni del territorio;

All'interno della Fondazione Salieri operano diverse figure oltre ai soci Fondatori e Partecipanti e sono:

- Direttore artistico;
- Personale d'ufficio di segreteria;
- Personale d'ufficio tecnico;

Per capire meglio il ruolo di ognuno ho intervistato personalmente i responsabili che si occupano dell'organizzazione delle varie attività del Teatro gestito dalla Fondazione e sono il Direttore, e i due responsabili della sezione tecnico-amministrativa.

5.2 INTERVISTA AL DIRETTORE ARTISITCO

1) Chi nomina il Direttore artistico?

Il Direttore è nominato dal Consiglio di Indirizzo e dal suo Presidente che individuano una figura che possa essere in grado di gestire l'attività della Fondazione Salieri che si esplica nella programmazione di rassegne e cartelloni degli spettacoli (prosa danza musica).

2) Quali sono le mansioni del Direttore?

Il Direttore sovrintende a tutta l'attività del teatro e si occupa di tutta la gestione dello stesso, delle attività complementari allo spettacolo, utilizzando il budget che gli viene messo a disposizione e insieme al Consiglio di Indirizzo, realizza un bilancio di previsione che comprende tutti i capitoli di spesa che la Fondazione deve assumersi sia per quanto riguarda i costi fissi come il personale, le utenze, le manutenzioni straordinarie, le pulizie e tutti i costi che la Fondazione sostiene indipendentemente dall'attività che svolge e poi ci sono i costi artistici annessi agli spettacoli come i compensi per gli artisti, le compagnie, i services, i tecnici, i facchini e collaterali allo spettacolo come i vigili del fuoco, personale di sala, le maschere, e tutta questa attività devono essere organizzate dal Direttore e dal settore amministrativo e tecnico, coadiuvato dal Consiglio di Indirizzo e dal Comitato Operativo (composto da Presidente e Vice presidente del Consiglio di Indirizzo, più altri due nominati dagli stessi), soprattutto per quanto riguarda il mantenimento di relazioni con gli enti pubblici e privati per attività di sostegno economico.

3) Di cosa si occupa la Fondazione??

Oltre ad ospitare gli spettacoli la Fondazione si occupa di attività di promozione culturale, rapporto con le scuole (Ragazzi a teatro), programma per le famiglie (A teatro con mamma è papà), e offre la possibilità di affittare gli spazi teatrali ad utenti di varia natura.

4) Come nasce la Stagione teatrale?

La stagione teatrale nasce tenendo conto di alcuni importanti fattori come la disponibilità economica, il suo bacino di utenza, la dimensione del teatro sia come spazio scenico che come capienza e di uno storico. In base a questo il Consiglio da delle indicazioni e il Direttore programma le attività secondo i generi ospitati come danza, prosa e musica; in base a questo immagina un percorso e verifica le disponibilità e le occasioni in base al territorio l'ambito di scelta della prosa è nazionale, mentre per musica e danza è internazionale, si rapporta anche con le agenzie, rappresentanti gli artisti, che informano il teatro delle tourneè che vengono organizzate nelle zone limitrofe. La Fondazione collabora con Arteven, un'agenzia teatrale, per la realizzazione della stagione.

5) Quando nasce la stagione teatrale?

La stagione inizia a formarsi a dicembre dove vengono ipotizzati gli spettacoli, in modo tale da distribuire tutti gli appuntamenti secondo una logica di calendario per non rischiare di concentrare più spettacoli in un periodo piuttosto che in un altro, creando un alternanza di titoli e generi, poiché prima di tutto bisogna pensare allo spettatore. A primavera la "bozza" della stagione viene definita con certezza economica approvando il bilancio di previsione che permette di rendere operativo il cartellone.

6) Come e quando si comunica l'apertura della stagione teatrale?

L'attività di informazione inizia ufficialmente con la conferenza stampa (di solito un mese prima che inizi la stagione), successivamente si provvederà alla stampa dei libretti della nuova stagione inviandoli su diversi canali di informazione agli abbonati e a tutti i contatti della Fondazione con una relativa campagna pubblicitaria su giornali, affissioni pubbliche ecc. Successivamente ci sarà una relativa calendarizzazione degli abbonamenti per quanto riguarda il rinnovo, l'emissione di nuovi abbonamenti e la vendita di biglietti per singolo spettacolo.

Di seguito sono riportate le fasi di come si operi una scelta per la stagione teatrale dall'ideazione alla sua realizzazione:

- definizione delle linee guida;
- individuazione degli spettacoli da mettere in cartellone;
- approvazione da parte del Consiglio di Indirizzo;
- avvio dei contatti con le agenzie o compagnie;
- realizzazione del programma generale;
- conferenza stampa di presentazione;
- avvio campagna abbonamenti;
- inaugurazione stagione teatrale;

Dopo aver operato la scelta bisogna redigere un preventivo economico relativo a quel segmento di attività del teatro, la produzione di uno spettacolo. Tenendo conto delle principali linee guida per la compilazione di un preventivo che sono: chiarezza, realismo oculatezza, e prudenza.

Bisogna tener conto anche della tradizione della sala, del suo pubblico, e della sua storia che orienteranno la scelta delle compagnie ospiti portando l'attenzione verso determinati generi, proposte e progetti. La formazione di un cartellone non è una somma di scelte, una sequenza di spettacoli e compagnie, bensì è l'abilità di combinare le proposte e articolarle nel tempo, con la capacità di intuire e prefigurare i risultati; inoltre è di fondamentale importanza stimolare il pubblico. La realizzazione della stagione è un impegno complesso dove le competenze culturali, artistiche ed organizzative si intrecciano.

5.3 INTERVISTA AL RESPONSABILE DI SEGRETERIA E BIGLIETTERIA

1) Qual è il Suo ruolo all'interno della Fondazione Salieri?

Sono all'interno della segreteria generale e mi occupo delle seguenti mansioni:

- *attività di biglietteria(campagna abbonamenti e vendita biglietti, analisi dell'anagrafica e dello storico abbonati danza, musica e prosa; gestione di tutte le pratiche SIAE);*
- *gestione affitti del Teatro (dal ricevimento delle richieste, tutti i passaggi, fino alla conclusione della manifestazione);*
- *collaborazione all'attività di marketing e promozione (incluso comunicazione, redazione di tutti i materiali a stampa ed elettronici pubblicati dal Teatro, coordinamento distribuzione del materiale a stampa; correzione bozze e gestione delle scadenze di stampa con la tipografia, prenotazione spazi affissioni, gestione contatti media, gestione e aggiornamento sito internet);*
- *realizzazione comunicati e rassegna stampa;*
- *rapporti con le agenzie e/o compagnie (quando richiesto, organizzazione del soggiorno a Legnago, reperimento e elaborazione della documentazione relativa allo spettacolo (contratti, ricevute di pagamento, fatture);*
- *centralino;*
- *gestione del personale di sala (chiamate, registro presenze e pagamenti);*
- *gestione stagisti;*

Per quanto riguarda l'amministrazione invece mi occupo di:

- *gestione amministrazione ordinaria(emissione fatture, tenuta della prima nota di cassa, registro corrispettivi);*

- *preparazione e aggiornamento di prospetti, statistiche e rendiconti relativi all' andamento della Stagione(numero biglietti venduti, costi sostenuti, incassi totali).*

2) Il Suo lavoro si può suddividere nel corso dell'anno??

Direi che il lavoro varia nell'arco della Stagione, nei mesi da maggio a settembre c'è la preparazione della nuova Stagione(materiale pubblicitario della Stagione, libretto, manifesti, locandine, lettera abbonati) quindi la promozione della Stagione, poi l'inizio delle vendite di abbonamenti e biglietti, l'inizio della Stagione e quindi tutto il lavoro connesso ad ogni singolo spettacolo (preparazione di manifesti , locandine, programmi di sala, promozione, vendita), alla fine della stagione si farà la preparazione e aggiornamento di prospetti, statistiche e rendiconti relativi all' andamento della Stagione (numero biglietti venduti, costi sostenuti, incassi totali).

5.4 INTERVISTA AL RESPONSABILE TECNICO

1) Qual'è il Suo ruolo all'interno della Fondazione?

Io sono assunto dalla ditta Cantiereventi Soc. Coop., la quale ha in gestione tutta la parte tecnica riguardante il Teatro Salieri. In particolare io sono Responsabile Tecnico.

2) Quali sono le Sue attività principali all'interno della Fondazione?

Mi occupo principalmente di gestire tutte le richieste tecniche delle varie compagnie ospitate o che affittano il teatro per tutti gli utilizzi, fornendo indicazioni tecniche (dove si trovano gli allacci della corrente, quanti ce ne sono, le misure del palcoscenico, il tipo di quadratura installata ecc. ecc.), cercando sempre di accontentare le compagnie restando ovviamente nei limiti prescritti dalle normative sulla sicurezza. In merito a questo mi occupo anche di sorvegliare che tutte le operazioni svolte all'interno del teatro siano regolari ed a norma di legge. Durante le giornate non occupate dagli spettacoli, mi occupo delle manutenzioni ordinarie se sono in grado di intervenire, oppure mi rivolgo a ditte esterne specializzate se non sono lavori alla mia portata.

3) Il suo lavoro può essere suddiviso durante l'anno?

Il mio lavoro fondamentalmente non ha né orari né giorni. Tuttavia durante il periodo estivo (Luglio, Agosto e Settembre) il teatro non lavora molto con spettacoli, ed in questi mesi devo riuscire ad organizzare le manutenzioni straordinarie che non possono essere fatte durante l'anno, poiché potrebbero recare disturbo agli spettatori o alle compagnie.

6. IL PUBBLICO

La Fondazione Salieri, essendo una Organizzazione Culturale, è preposta alla gestione del Teatro, che nel corso della Stagione teatrale ospita varie tipologie di spettacolo: prosa, danza e musica. La "sopravvivenza" di tutte le Organizzazioni culturali, è dovuta in parte anche alla *custumer satisfaction*, ovvero la soddisfazione dei clienti per i prodotti o servizi offerti. L'attenzione per il pubblico è un aspetto fondamentale dell'operare che non deve essere tralasciato come l'affluenza degli spettatori alle rappresentazioni, il gradimento dimostrato per gli spettacoli e la soddisfazione per i servizi offerti. Sono dati di vitale importanza che servono a capire se i risultati coincidono con gli obbiettivi. In questo capitolo verrà affrontata la questione dell'affluenza del pubblico alle varie tipologie di spettacolo proposte dal Teatro Salieri dal 2004 al 2011.

TABELLA 8. ATTIVITA' DEL TEATRO DAL 2004 AL 2011.

ANNO	TIPOLOGIA SPETTACOLO	SPETTACOLI	SPETTATORI	MEDIA SPETTATORI
2004	PROSA	12	4.849	404
	DANZA	4	2.183	546
	MUSICA	11	3.778	343
	TEATRO PER FAMIGLIE	4	1.019	255
	FESTIVAL SALIERI	3	1.249	312
Tot.		34	13.078	385
2005	PROSA	7	4.359	623

	DANZA	5	3.526	705
	MUSICA	7	3.733	533
	CONCERTI FESTIVI	3	1.546	515
Tot.		22	13.164	598
2006	PROSA	8	4.881	610
	DANZA	4	2.423	606
	MUSICA	5	2.427	485
	CONCERTI FESTIVI	2	913	456
Tot.		19	10.644	560
2007	PROSA	8	4.136	517
	DANZA	4	2.486	621
	MUSICA	6	3.509	585
	CONCERTI FESTIVI	2	1.019	509
Tot.		20	11.150	557
2008	PROSA	7	4.408	630
	DANZA	4	2.448	612
	MUSICA	6	2.861	477
	CONCERTI FESTIVI	2	1.063	531
Tot.		19	10.780	567

2009	PROSA	7	4.366	624
	DANZA	4	2.497	624
	MUSICA	4	2.176	544
	CONCERTI FESTIVI	2	968	484
Tot.		17	10.007	588
2010	PROSA	8	4.915	614
	DANZA	4	2.459	154
	MUSICA	4	2.448	612
	FESTIVAL SALIERI	2	602	301
	CONCERTI FESTIVI	2	906	453
Tot.		20	11.330	566
2011	PROSA	8	4.892	611
	DANZA	4	1.806	451
	MUSICA	3	1.818	606
	CONCERTI FESTIVI	2	884	442
Tot.		17	9.400	552

In otto anni di lavoro sono stati rappresentati 168 spettacoli a cui hanno assistito 189.553 spettatori. Nel 2004 la Stagione si è svolta da novembre a marzo con ben 34 spettacoli e un'affluenza di 13.078 spettatori con una media di 404

spettatori per spettacolo. Nel 2005 ci sono stati 22 spettacoli con 13.164 un dato esorbitante se si pensa che sono stati rappresentati meno spettacoli dell'anno precedente ma c'è stata un'affluenza maggiore con una media di 598 spettatori, sapendo che il Teatro offre 630 posti totali. Nel 2006, 2007 e 2008 ci sono stati 19 spettacoli e rispettivamente 10.644, 11.150 e 10.780; la media più bassa la riscontriamo nel 2007 con 557 spettatori ma l'affluenza più bassa è stata registrata nel 2006. Il 2010 ha registrato 20 spettacoli come nel 2007, ma gli spettatori sono aumentati a 11.330, con una media di 566 contro 557. Nel 2009 come nel 2011 ci sono stati 17 spettacoli ma l'affluenza è stata drasticamente bassa in quest'ultimo anno, a causa della crisi economica che ha fatto registrare solo 9.400 spettatori contro 10.007.

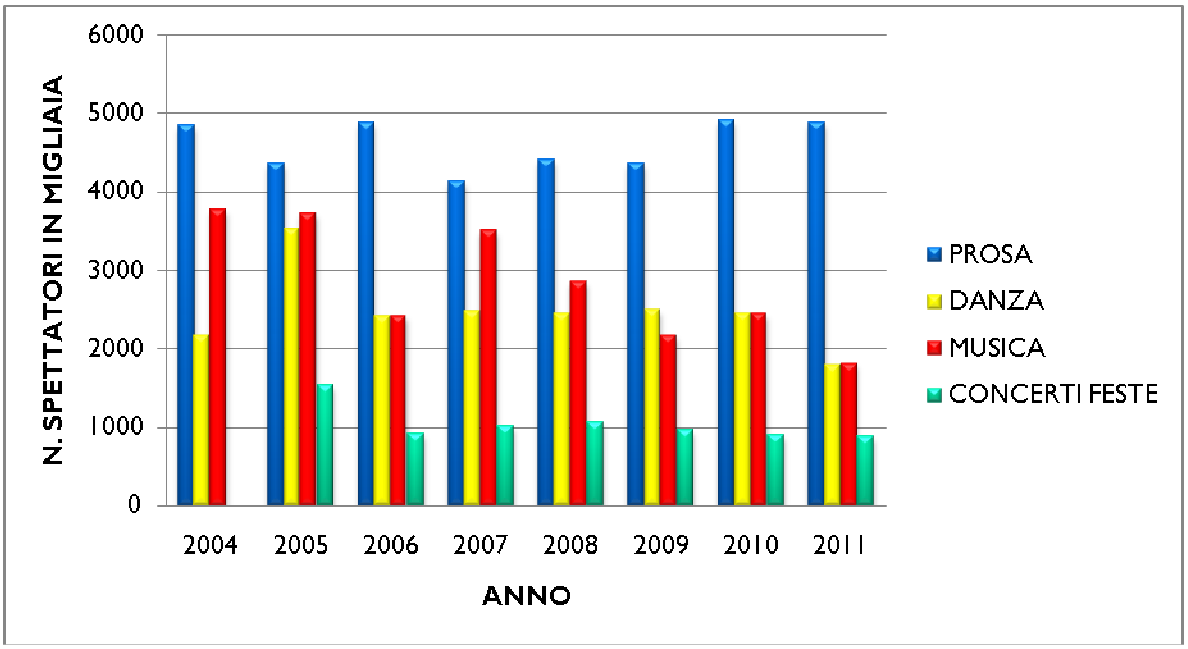


FIGURA 25. FLUSSO DEGLI SPETTATORI AL TEATRO SALIERI NEL CORSO DEGLI ANNI 2004/2011

La tipologia di spettacolo più gradita risulta essere la *prosa* che escluso il 2004 prevede 7 o 8 rappresentazioni all'anno; il 2010 risulta essere l'anno con più affluenza con 4.915 spettatori. A seguire la *musica* che alterna nel corso degli anni

5, 6 e 7 spettacoli per anno; il 2004 registra 3.778 con 11 spettacoli ma nel 2005 con 4 spettacoli in meno ci sono 3.733 spettatori. La *danza* rimane invariata con 4 spettacoli all'anno registrando una maggiore affluenza nel 2005 con 3.526 spettatori. La Fondazione Salieri inoltre organizza dal 2005 per i non abbonati due Concerti durante le Feste natalizie che riscontrano un buon apprezzamento fino al 2008 con poco più di 1.000 spettatori calando drasticamente in questi ultimi anni a 884 nel 2011. Il 2004 risulta essere l'anno più produttivo per quanto riguarda il numero di spettacoli con 34 rappresentazioni; negli ultimi anni c'è stato un calo di produzioni alternando gli spettacoli tra i 22 e i 19. Nel 2009 e nel 2011 ci sono stati 17 spettacoli.

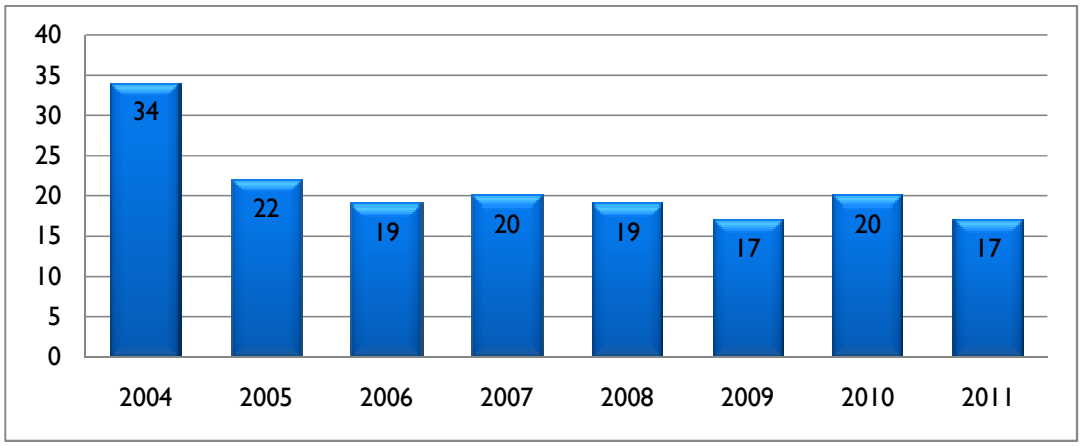


FIGURA 26. SPETTACOLI SUDDIVISI PER ANNO.

Anche se in alcuni anni ci sono stati più spettacoli rispetto ad altri, questo non ha corrisposto con una maggiore affluenza del pubblico, anzi, basti raffrontare il 2004 con il 2005 dove possiamo vedere chiaramente un aumento non indifferente.

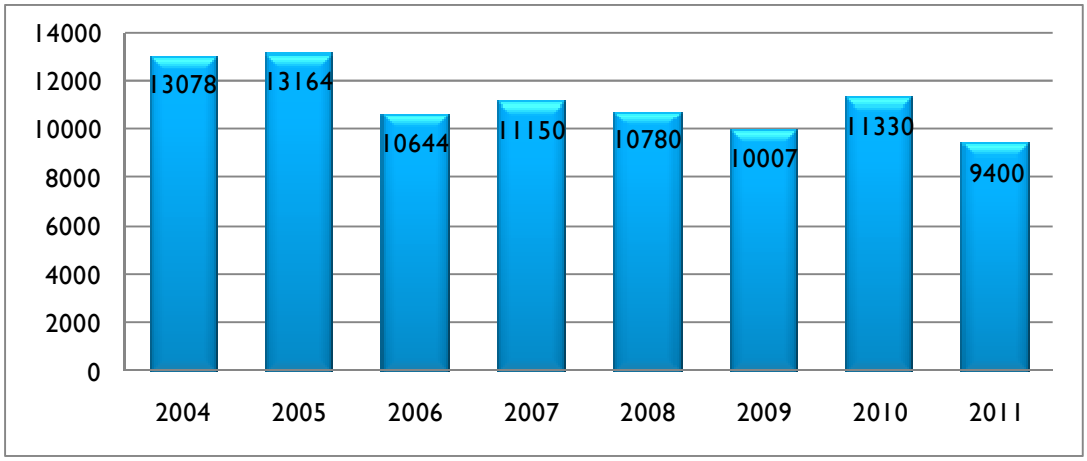


FIGURA 27. SPETTATORI PER ANNO.

Ho calcolato la media di spettatori per spettacolo per anno e confrontando l'andamento del grafico sottostante la media si mantiene abbastanza stabile sui 550 spettatori.

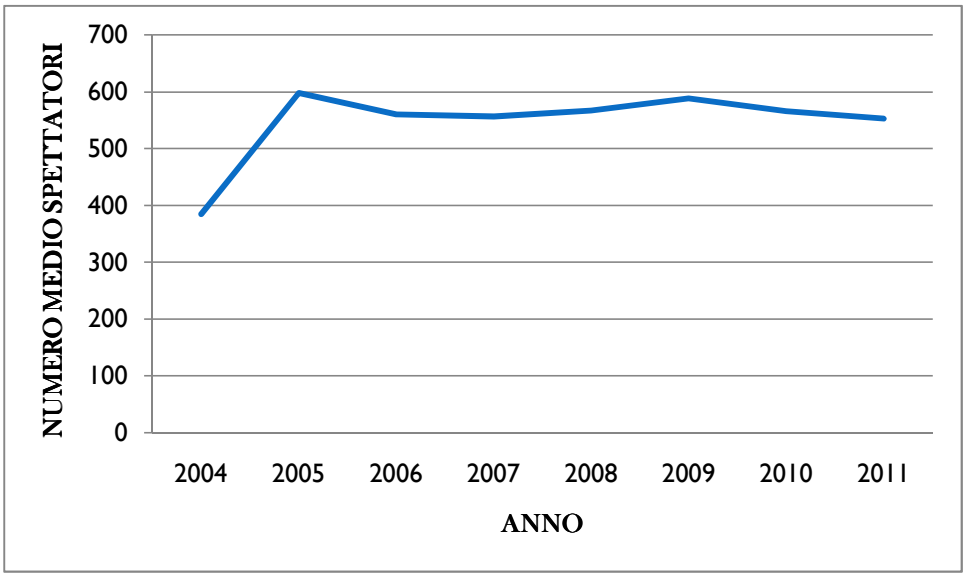


FIGURA 28. ANDAMENTO MEDIO DEGLI SPETTATORI PER SPETTACOLO PER ANNO.

6.2 PROSA

Gli spettacoli di Prosa risultano essere quelli più apprezzati dal pubblico e costituiscono quasi il 50% dell'offerta totale della Stagione. Nel 2004 ci sono stati ben 22 spettacoli mentre gli anni successivi anche per motivi economici l'offerta rimane stabile sui 7, 8 spettacoli annuali.

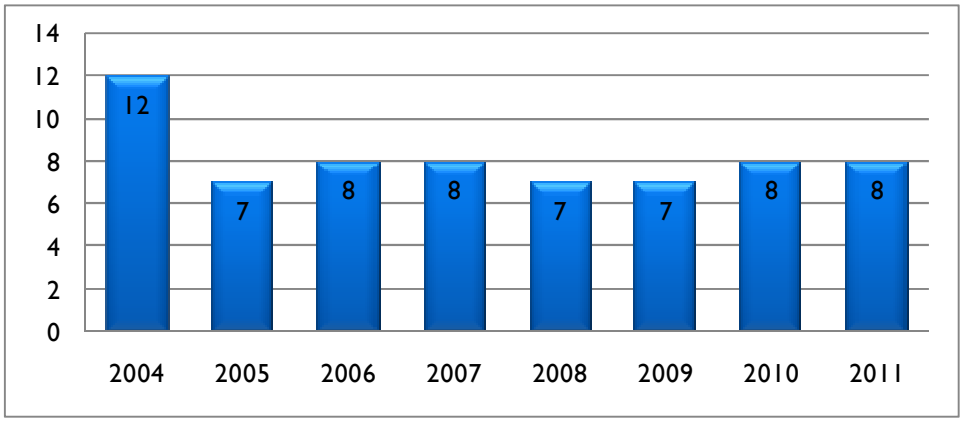


FIGURA 29. PROSA NUMERO SPETTACOLI PER ANNO.

Il numero di spettatori ha avuto un andamento altalenante con l'affluenza massima nel 2010 con 4.915; il 2007 è stato l'anno più basso con 4.136 spettatori. La media totale risulta essere di 579.

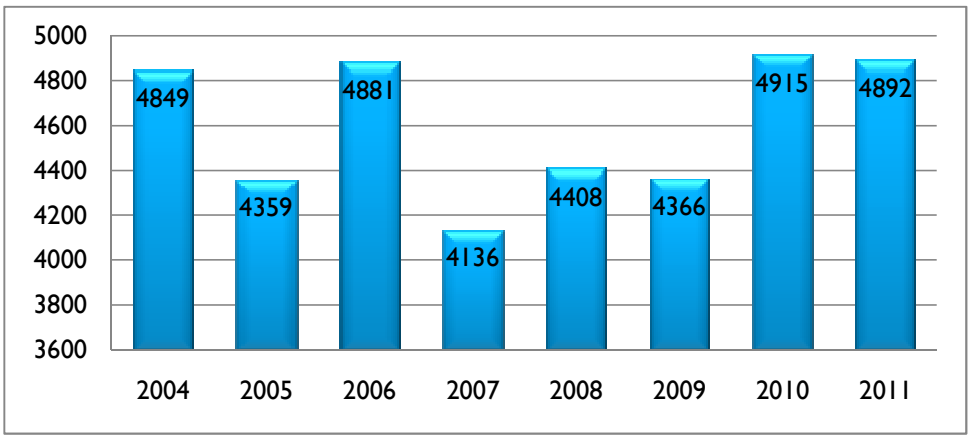


FIGURA 30. PROSA, NUMERO SPETTATORI PER ANNO.

Di seguito vengono riportati i titoli degli spettacoli di *Prosa* che in questi anni di attività hanno riscosso maggior successo.

TABELLA 9. SPETTACOLI DI PROSA.

STAGIONE	SPETTACOLI	NUMERO SPETTATORI
2004/2005	*Parlamento chimico*	620
2005/2006	*Se il tempo fosse un gambero* *Sorelle Materassi* *Gli ultimi saranno gli ultimi*	630
2006/2007	*Alta società*	621
2007/2008	*Tartufo*	614
2008/2009	*Hairspray*	622
2009/2010	*Bisbetica domata*	622
2010/2011	*Ispettore Birling*	622
2011/2012	*Happy days* *Varie-età*	622

Nel 2004 lo spettacolo "Parlamento chimico" è stato quello con maggior successo della stagione poiché, per gli altri spettacoli, il tasso di riempimento della sala era stabile al 50%. Negli anni successivi invece per la maggior parte degli spettacoli il tasso di riempimento della sala risulta essere abbastanza omogeneo. Inoltre il Teatro Salieri ha ospitato grandi nomi della recitazione contemporanea come Vanessa Incontrada, Roberta Lanfranchi, Antonio Albanese, Natalino Balasso, Paola Cortellesi, Vincenzo Salemme, Enzo Iacchetti e Massimo Lopez. Per la buona riuscita di uno spettacolo molto spesso è meglio affidarsi allo *star system* che ne assicura il risultato.

6.3 DANZA

La Danza ha mantenuto una costante di 4 spettacoli per stagione tranne nel 2005 con uno spettacolo in più.

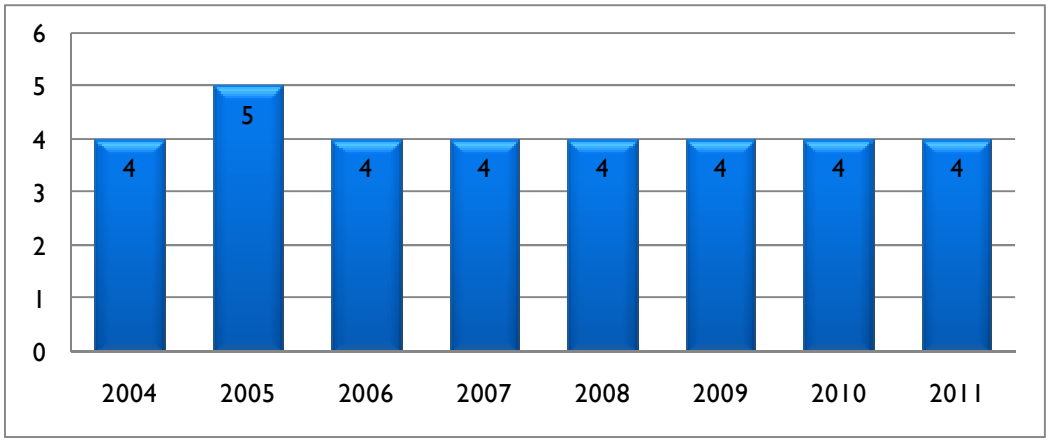


FIGURA 31. DANZA, SPETTACOLI PER ANNO.

Il numero di spettatori che segue la Danza risulta essere consistente nonostante i pochi spettacoli ad essa dedicati e nel 2005 possiamo vedere ben 3.526 spettatori; inoltre risulta avere una media di spettatori più alta rispetto agli altri settori (597).

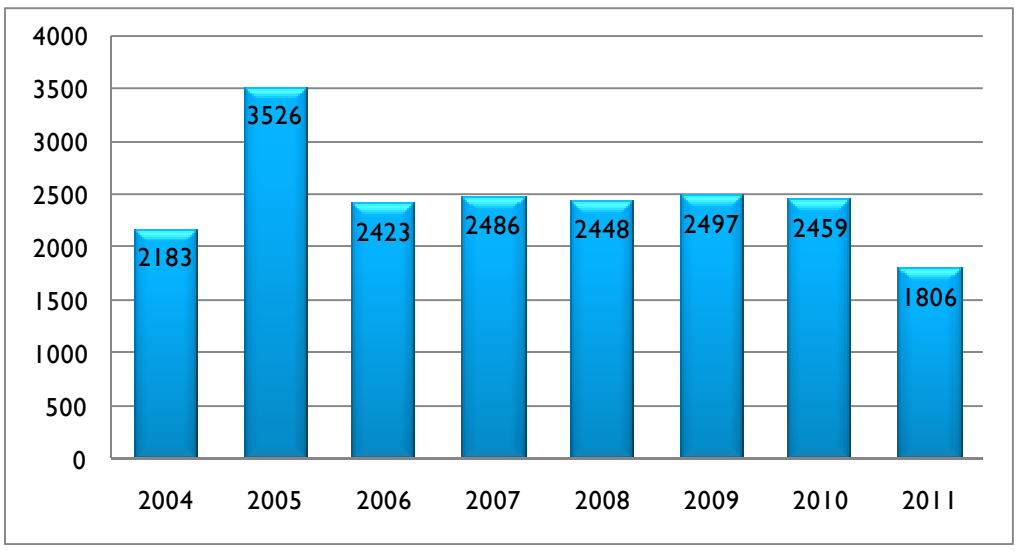


FIGURA 32. DANZA, NUMERO SPETTATORI PER ANNO.

Di seguito vengono riportati i titoli degli spettacoli di *Danza* che in questi anni di attività hanno riscosso maggior successo.

TABELLA 10. SPETTACOLI DI DANZA.

STAGIONE	SPETTACOLI	NUMERO SPETTATORI
2004/2005	*Schiaccianoci*	615
2005/2006	*Rafael Amargo* *La Bella Addormentata* *Omaggio a George Balanchine, NYC Ballett*	623
2006/2007	*Georges Momboye*	625
2007/2008	*Balletto del teatro dell'Opera di Roma*	628
2008/2009	*Scuola di Ballo dell'Accademia alla Scala* *Galà Internazionale di danza*	629 627
2009/2010	*Rhyth.mix*	628
2010/2011	*Schiaccianoci*	630
2011/2012	*Balletto di Bordeaux*	610

Il Teatro Salieri nel corso della sua attività ha ospitato grandi compagnie di Danza a livello internazionale come il New York city Ballett, il Moscow Ballett, il Royal Ballett, l'Aterballetto, la Scuola Accademica di Ballo la Scala, il Balletto dell'Opera di Roma, Carla Fracci, il Balletto di Torino, l'Operà di Parigi e il Balletto Di Bordeaux.

6.4 MUSICA

Gli spettacoli dedicati alla Musica hanno andamento scostante con un picco di 11 spettacoli nel 2004, 7 nel 2005 e successivamente stabilizzatisi a 6 e 4. Nel 2011 ci sono stati soltanto 3 spettacoli.

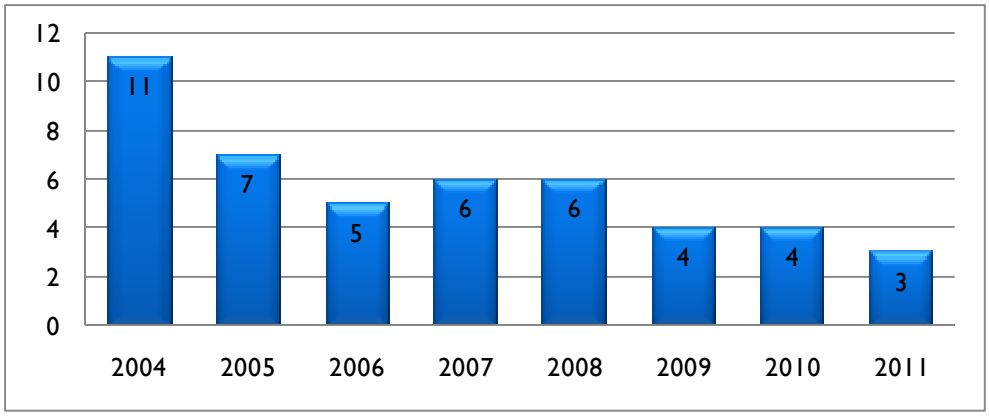


FIGURA 33. MUSICA, SPETTATORI PER ANNO.

Gli spettatori che hanno partecipato agli spettacoli di musica hanno andamento altalenante; nel 2004 ci sono stati ben 3.778 seguito dal 2005 con 3.733 spettatori. Dal 2008 in poi il numero è sempre sceso fino ad arrivare a 1818 spettatori nel 2011.

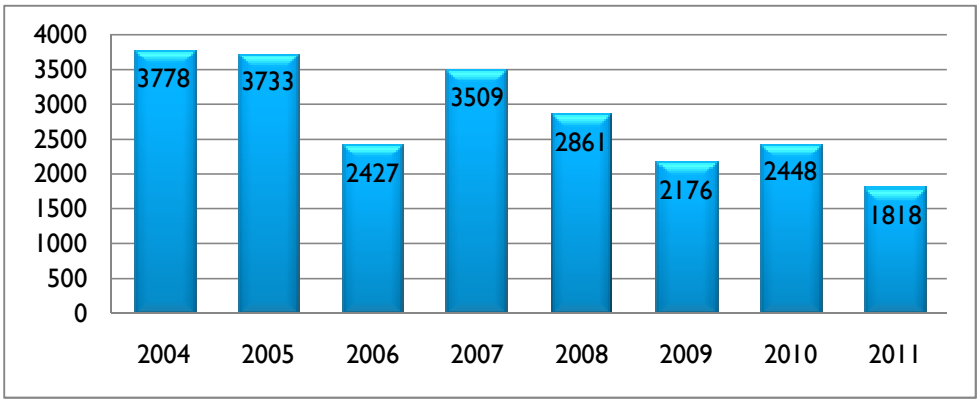


FIGURA 34. MUSICA, NUMERO SPETTATORI PER ANNO.

Di seguito di vengono riportati i titoli degli spettacoli di *Musica* che in questi anni di attività hanno riscosso maggior successo.

TABELLA 11. SPETTACOLI DI MUSICA.

STAGIONE	SPETTACOLI	NUMERO SPETTATORI
2004/2005	*Brecht Weill*	549
2005/2006	*Riccardo Muti*	622
	Tastiere incantate	630
2006/2007	*Musica Bolero e Tango, Lagrimas Nera*	628
2007/2008	*Allevi*	629
	Todo o mundo sambando, Gal Costa	
	Todo o mundo sambando, Stefano Bollani	623
2008/2009	*I successi "scoranti"della musica classica*	
	I like to be in America, Dee dee Bridgetwater	622
	I like to be in America, Brad Mehldau	
2009/2010	*Musiche da Oscar "C'era una volta il West"*	630
2010/2011	*Musiche da Oscar "Titanic"*	622
	Musiche da Oscar "Chicago"	622
2011/2012	*Cammariere*	622
	Allevi	622

Particolare attenzione per la *Musica* che al Teatro Salieri ospita tutti gli anni importanti rassegne di musica classica ospitando orchestre da tutta Italia come la Fenice, l'Orchestra dell'Arena di Verona, Orchestra Filarmonica Veneta, ospitando nel 2005 il grande direttore d'orchestra Riccardo Muti. Grandi musicisti contemporanei come Allevi, Milva, Cammariere, Rea, Brunello, Red Canzian, Einaudi e aprendo nuovi orizzonti con rassegne di Musica *Jazz* e di Flamenco con grandi interpreti della musica romantica ispano-americana.

6.5 *CONCERTI DELLE FESTE*

A partire dal 2005 si è deciso di dedicare alcuni spettacoli di musica con repertori jazz o di musica classica, per il pubblico non abbonato, realizzati durante le festività natalizie, risultando esser molto graditi.

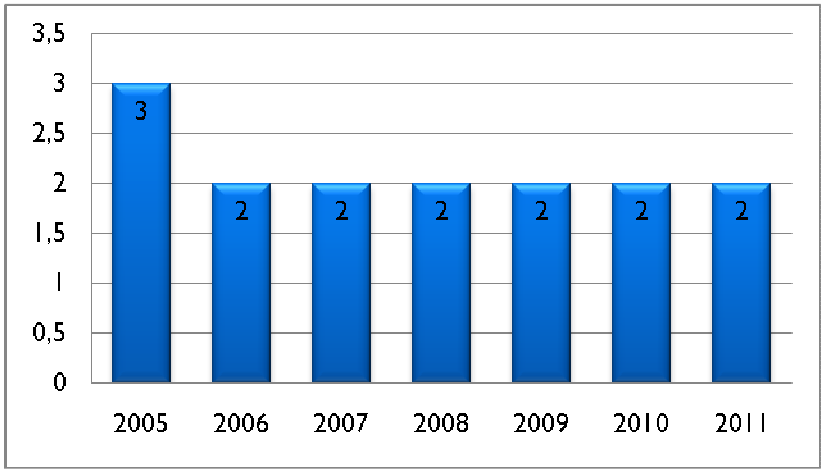


FIGURA 35. CONCERTI DELLE FESTE, SPETTACOLI PER ANNO.

L'andamento è abbastanza stabile, nel 2005 c'è stato un picco di ingressi forse dovuto alla novità dell'evento, ma è sempre rimasto stabile come afflusso tranne nel 2011 che, come per le altre tre categorie di spettacolo, risulta essere l'anno più "povero" di spettatori con 884 ingressi.

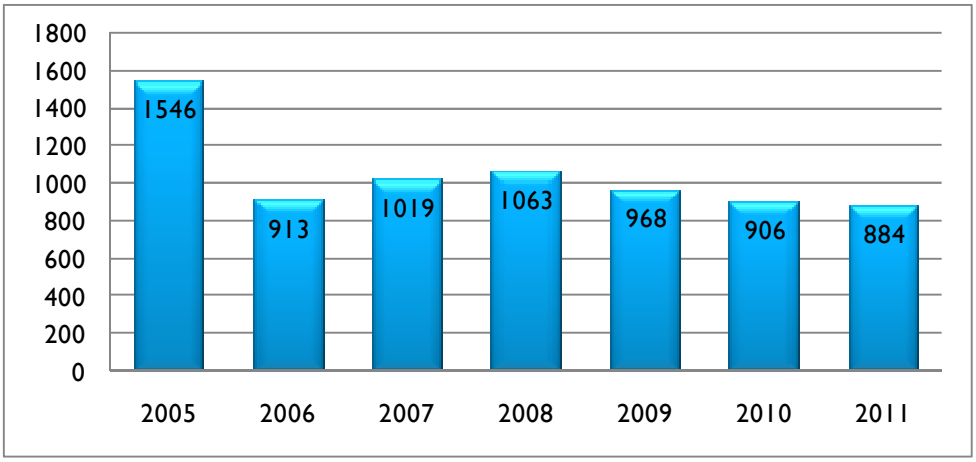


FIGURA 36. CONCERTI DELLE FESTE, SPETTATORI PER ANNO.

6.6 GLI ABBONAMENTI

Per cercare di incontrare e agevolare la partecipazione del pubblico alle proposte di stagione del Teatro, la Fondazione nel corso degli anni ha raggiunto un'ottima soluzione per il problema abbonamenti. Oltre alla possibilità di acquistare biglietti singoli per assistere ad uno spettacolo, sono state proposte varie soluzioni di abbonamento per raggiungere più categorie di fruitori.

La tipologia di abbonamento DIAMANTE è valida per tutta la durata della stagione teatrale e permette all'abbonato di accedere a tutti gli spettacoli previsti nel Cartellone. Inoltre l'anno successivo gli permette, attraverso il rinnovo dello stesso abbonamento, di mantenere la prenotazione del posto della stagione precedente.

Per gli spettatori che invece sono interessati ad un solo genere di spettacolo c'è la possibilità di acquistare l'abbonamento singolo per PROSA, DANZA e MUSICA, che permette di assistere a tutti gli spettacoli della categoria interessata. Come per la tipologia Diamante, è possibile rinnovare l'abbonamento mantenendo lo stesso posto della Stagione precedente. Per gli spettatori over 65, invece, è prevista una tipologia di abbonamento, il RUBINO, che permette di avere una riduzione del 20% sul prezzo totale.

La formula LIBERO offre la possibilità di scegliere cinque spettacoli a proprio piacimento, creandosi così un cartellone "personale" (2 concerti di musica e danza, 1 spettacolo di prosa) ottenendo sull'abbonamento una riduzione del 15%.

Per incentivare i giovani alla frequentazione del Teatro, sono previste riduzioni per gli studenti inferiori ai 25 anni, sull'abbonamento intero, o sul biglietto singolo del 30%. Per agevolare la partecipazione di famiglie invece, il Teatro offre una riduzione del 50% sul biglietto intero per ogni minore accompagnato.

Di seguito ho riportato alcuni grafici sul pubblico abbonato nel corso degli anni dal 2004 al 2012. Inizialmente l'abbonamento DIAMANTE si chiamava GOLD.

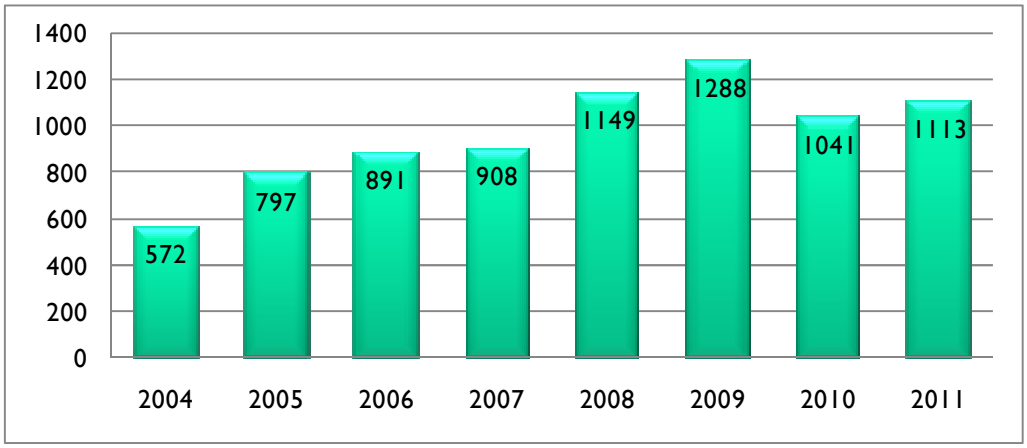


FIGURA 37. ABBONAMENTI TOTALI PER ANNO.

Come si rileva dal grafico che precede, c'è stato un aumento decrescente di abbonati fino al 2009; con l'avanzare della crisi, il 2010 ha subito un calo netto del 19,2%. Nel 2011 la situazione si è un po' risollevata con un aumento del 6%.

Per la tipologia di abbonamento DIAMANTE (una volta chiamato GOLD) possiamo notare che non ci sono variazioni particolari se non negli ultimi due anni, c'è stato un calo del 45 %.

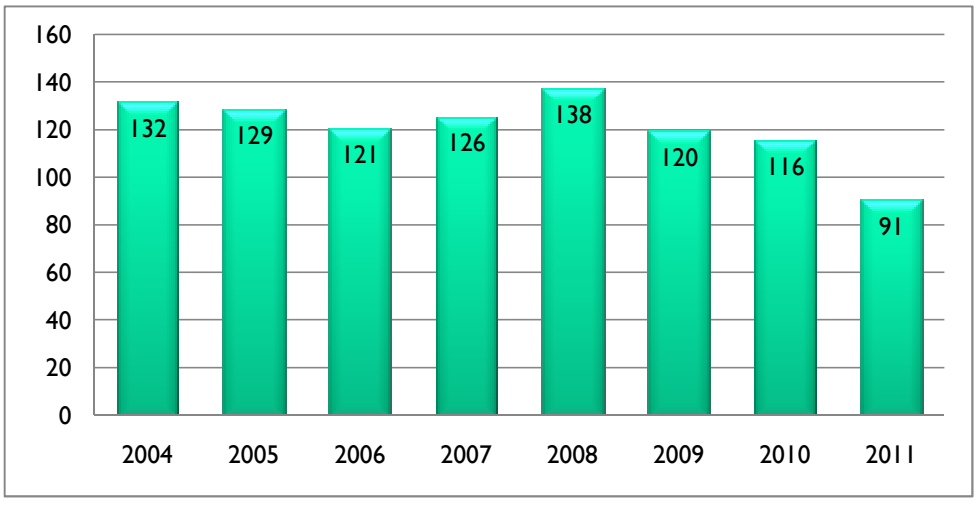


FIGURA 38. ABBONAMENTI DIAMANTE PER ANNO.

Per quanto riguarda gli abbonamenti della PROSA, in questi anni registriamo un andamento discontinuo, forse dovuto a titoli di Cartellone apprezzati maggiormente in determinate stagioni.

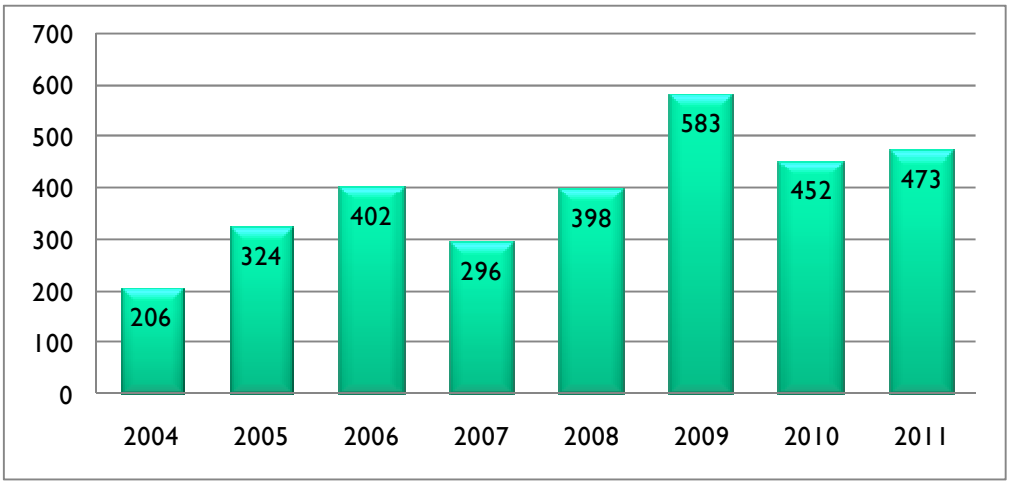


FIGURA 39. ABBONAMENTI PROSA PER ANNO.

Negli abbonamenti della DANZA riscontriamo un andamento crescente costante con un picco di 390 abbonati nel 2009, che risulta essere la stagione più florida di questi anni.

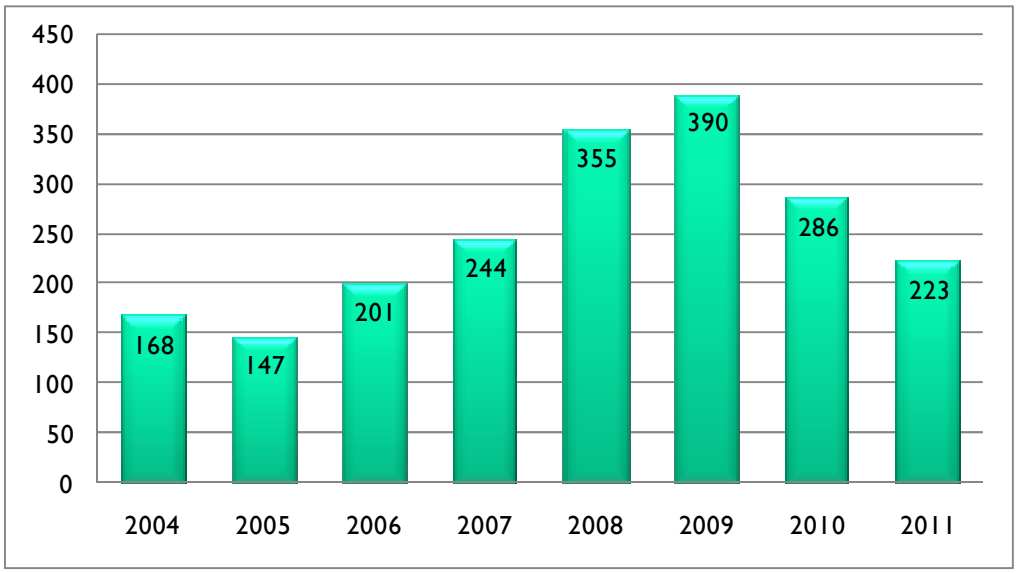


FIGURA 40. ABBONAMENTI DANZA PER ANNO.

Ultima tipologia di abbonamento analizzata è la MUSICA, che risulta essere la categoria di Spettacolo meno frequentata rispetto alla PROSA e alla DANZA. Partendo dal 2004 con solo 66 abbonati nel 2011 c'è stato un incremento di quattro volte arrivando a 326 abbonati.

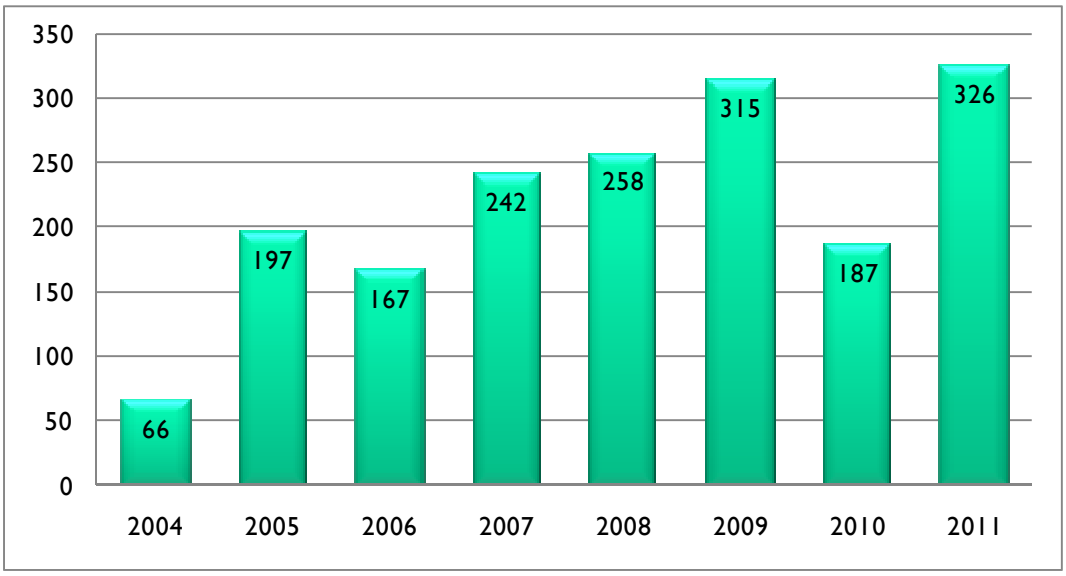


FIGURA 41. ABBONAMENTI MUSICA PER ANNO.

CONCLUSIONI

Le finalità che hanno indotto a svolgere una decisa e approfondita analisi delle realtà espressive connesse con l'attività di un teatro sono essenzialmente quelle votate a rilevare i fenomeni comportamentali del pubblico con un'attenzione alla particolare sua eterogenea richiesta culturale laddove è possibile intuire con sufficiente destrezza le desiderata culturali. E' di tutta evidenza come l'analisi che si è voluta svolgere nell' elaborato che precede, sia un esempio di quanto complessa possa essere un'instancabile azione di verifica sul gradimento di espressioni artistiche con segnato riferimento alle quattro categorie: prosa, lirica, danza e musica oggetto specifico dell'indagine svolta. Si è approfondita la consapevolezza di quanto arduo possa essere il lavoro seppur supportato da felici intuizioni dello staff direzionale della Fondazione, organismo individuato quale interprete imprescindibile ed unico per la realizzazione di un ambito quanto arduo percorso di diffusione della cultura teatrale, in un'area dove, reiterarti tentativi del passato per sollecitare l'attenzione culturale, avevano nel tempo segnato scarsi risultati sia per le strategie direttoriali che per carenza di contenuti che, certamente, non potevano ottenere pieno e maturato consenso nelle realtà culturali locali.

BIBLIOGRAFIA

MIMMA GALLINA, "*Teatro d'impresa, teatro di stato?*", edizioni Rosenberg&Sellier, Torino 1990.

WALTER SANTAGATA "*Economia dell'arte. Isitituzione e mercati dell'arte e della cultura*" edizione Utet, Torino 1998.

ANDREA MORETTI "*Strategia e marketing delle organizzazioni culturali*" edizione Franco Angeli, Milano 2001.

MIMMA GALLINA, "*Organizzare Teatro*", edizione Franco Angeli, Milano 2001.

WALTER SANTAGATA "*Produrre cultura II. Note di economia sulle istituzioni e sui mercati culturali*" edizione Celid, Torino 2001.

ERNESTO BERRO, "*Legnago a teatro*", edizione Nuovi Orizzonti, Legnago 2002.

ALDO SPRANZI "*Economia dell'arte*" edizione Unicopoli, Milano 2003.

LUDOVICO SOLIMA, "*L'impresa culturale, processi e strumenti di gestione*", Carocci editore, Roma 2005.

MIMMA GALLINA, "*Il Teatro possibile"*, edizione Franco Angeli, Milano 2005.

ANTONIO MARCHIORI, MADDALENA FORTUNATI, "*Il Teatro Salieri*", edizione Lions Club, Legnago 2006.

FRANCESCO OCCHI, AUGUSTO GARAU, "*Legnago, storia di una comunità*", edizione Girardi Print Factory, Legnago 2008.

MAURIZIO RISPOLI, GIORGIO BRUNETTI, "*Economia e managment delle aziende di produzione culturale*", edizione il Mulino, Bologna 2009.

SITOGRAFIA

WWW.NOPROFIT.IT

WWW.SIAE.IT

WWW.ISTAT.IT

WWW.SPETTACOLODALVIVO.BENICULTURALI.IT

WWW.NORMATTIVA.IT

RINGRAZIAMENTI

Il lavoro che precede è stato possibile grazie alla collaborazione e supervisione di persone alle quali va il mio sincero ed incondizionato ringraziamento per quanto mi hanno voluto accordare, attenzione e sincero coinvolgimento in quello che con fatica andavo collazionando giovandomi del loro imprescindibile apporto. A loro certamente va un sincero ringraziamento per quanto ho potuto realizzare: il professore Federico Pupo, il professore Bruno Bernardi ed i collaboratori della Fondazione Salieri, Francesca Tonegato e Paolo Grazia.