



Università
Ca' Foscari
Venezia

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

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**Il Teatro Sociale di Rovigo.
Gestione, produzione e fruizione dal
2008 al 2013.**

Relatore

Ch. Prof. Federico Pupo

Laureanda

Antonella Boldrin
Matricola 987664

**Anno Accademico
2013 / 2014**

Indice

Introduzione	8
--------------------	---

Capitolo 1 – Nozioni teoriche: dall’azienda nell’economia aziendale allo spettacolo dal vivo

11

1. Premessa	11
2. L’azienda	13
2.2. Le classi di aziende	14
2.3. I fallimenti di mercato	15
3. La struttura di un’azienda	17
3.2. L’assetto istituzionale	19
3.3. L’assetto tecnico	19
3.4. La struttura organizzativa	20
3.5. L’organismo personale.....	21
3.6. Le attività aziendali	21
4. La strategia competitiva aziendale.....	21
4.2. L’analisi SWOT.....	22
5. Lo spettacolo dal vivo.....	24
5.2. I consumi di spettacolo dal vivo in Italia.....	25
6. Il teatro.....	31
6.2. “L’azienda teatro”.....	32

Capitolo 2 – Il Teatro Sociale di Rovigo

37

1. Premessa	37
2. Il Teatro Sociale di Rovigo.....	37
3. Breve storia del Teatro Sociale.....	38
4. Il Teatro Sociale oggi.....	42
5. La struttura gestionale del Teatro	43
5.2. L’assetto istituzionale	43
5.3. L’assetto tecnico	44

5.4. La struttura organizzativa	45
5.5. L'organismo personale	49
6. Come si programma una stagione teatrale	50
7. Il sistema della coproduzione	51
8. Le collaborazioni	53
Capitolo 3 – L'offerta culturale e la strategia.....	56
1. Premessa	56
2. L'offerta culturale del Teatro Sociale.....	57
2.2. La Lirica	59
2.3. La Danza	60
2.4. La Prosa	60
2.5. La Concertistica	61
2.6. La rassegna jazz.....	61
2.7. Il Teatro Ragazzi.....	62
2.8. Le altre iniziative	63
3. La strategia competitiva del Teatro Sociale.....	64
4. Le iniziative "anti – crisi"	66
Capitolo 4 – La gestione economica	69
1. Premessa	69
2. I finanziamenti	70
2.2. I finanziamenti pubblici	70
2.3. I finanziamenti privati	77
2.4. Le entrate proprie	80
2.5. Quadro riassuntivo delle entrate del Teatro Sociale	86
3. I costi dell'attività artistica.....	89
4. I flussi economici in entrata e in uscita a confronto	91

Capitolo 5 – Altre forme di gestione dei Teatri di Tradizione	93
1. Premessa	93
2. Le forme di gestione di diritto privato.....	94
2.2. L’associazione riconosciuta	95
2.3. La fondazione	95
3. Le altre forme giuridiche private	98
3.2. Le società cooperative	98
3.3. Le Onlus	99
3.4. La società semplice (di palchettisti) e la società in nome collettivo..	100
3.5. L’istituzione Deputazione Teatrale e l’Azienda semplice	101
4. Il caso del Teatro Comunale Mario Del Monaco di Treviso	102
4.2. La Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.	102
4.3. Il Teatro Comunale Mario Del Monaco	104
4.4. L’organigramma.....	105
4.5. Il procedimento decisionale – organizzativo	107
5. Il caso del Teatro Comunale Claudio Abbado di Ferrara.....	109
5.2. La Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.	109
5.3. Il Teatro Comunale Mario Del Monaco.....	110
5.4. L’organigramma	111
5.5. Il procedimento decisionale – organizzativo.....	114
6. Differenze tra i Teatri di Rovigo, Treviso e Ferrara.....	115
Conclusioni.....	118
Bibliografia	123
Ringraziamenti	128

Indice delle figure, dei grafici e delle tabelle

<i>Figura 1:</i> La struttura delle aziende.....	18
<i>Figura 2:</i> La matrice per l'analisi SWOT.....	23
<i>Figura 3:</i> Percentuale di persone di sei anni e più che ha assistito ad almeno uno spettacolo teatrale nell'ultimo anno. Fonte: Indagine multiscopo sulle famiglie italiane, Istat.....	28
<i>Figura 4:</i> Percentuale di persone che hanno assistito ad almeno un concerto di musica classica nell'ultimo anno. Fonte: Indagine multiscopo sulle famiglie italiane, Istat.....	30
<i>Figura 5:</i> Il Teatro Sociale di Rovigo, oggi. Fotografia di Rolando Paolo Guerzoni.	37
<i>Figura 6:</i> Il Teatro Sociale, oggi. Vista del palcoscenico dal palco centrale. Fotografia di Rolando Paolo Guerzoni.....	38
<i>Figura 7:</i> Il Teatro Sociale oggi, decorazione del soffitto e dei palchetti. Fotografia di Rolando Paolo Guerzoni	40
<i>Figura 8:</i> Il Teatro Sociale oggi, la sala verso il palcoscenico. Fotografia di Rolando Paolo Guerzoni.....	41
<i>Figura 9:</i> Organigramma del Comune di Rovigo. Fonte: Comune di Rovigo	45
<i>Figura 10:</i> Organigramma del Teatro Sociale. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	48
<i>Figura 11:</i> Il Teatro Sociale oggi, la sala vista dalla buca d'orchestra. Fotografia di Rolando Paolo Guerzoni	56
<i>Figura 12:</i> Andamento del FUS dal 1985 ad oggi. Fonte: Elaborazione Osservatorio dello Spettacolo su dati MiBACT e su dati ISTAT	71
<i>Figura 13:</i> Il contributo ministeriale a sostegno dell'attività lirica del Teatro Sociale di Rovigo dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	72
<i>Figura 14:</i> Il contributo comunale a sostegno del Teatro Sociale dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	73
<i>Figura 15:</i> Il contributo stanziato dalla Regione Veneto al Teatro Sociale di	

Rovigo dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	75
<i>Figura 16:</i> Le entrate derivanti da sponsor privati del Teatro Sociale di Rovigo dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	78
<i>Figura 17:</i> Il contributo messo a disposizione dalla Fondazione Cariparo dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	79
<i>Figura 18:</i> Affluenza di spettatori al Teatro Sociale dalla stagione 2008/09 a quella 2012/13. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	82
<i>Figura 19:</i> Incassi del Teatro Sociale dal 2008 al 2013 suddivisi per Lirica, Balletto e Prosa. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	83
<i>Figura 20:</i> Il Teatro Comunale Mario Del Monaco di Treviso oggi, la sala	104
<i>Figura 21:</i> L'organigramma della Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. Nostra elaborazione. Fonte: Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.	106
<i>Figura 22:</i> Il Teatro Comunale Claudio Abbado di Ferrara oggi, la sala.....	109
<i>Figura 23:</i> L'organigramma della Fondazione Teatro Comunale di Ferrara. Fonte: Fondazione Teatro Comunale di Ferrara	113
<i>Tabella A:</i> Propensione al consumo culturale e di intrattenimenti vari. Fonte: Indagini sulla vita quotidiana. Istat	26
<i>Tabella B:</i> Persone di 6 anni e più che hanno effettuato consumo culturale nei 12 mesi precedenti l'intervista per titolo di studio. Quote percentuali riferite all'anno 2007.Fonte: Indagine multiscopo sulle famiglie italiane. Istat.....	27
<i>Tabella C:</i> Persone di 6 anni e più che hanno effettuato consumo culturale nei 12 mesi precedenti l'intervista per area di residenza. Quote percentuali riferite all'anno 2007.Fonte: Indagine multiscopo sulle famiglie italiane. Istat	27
<i>Tabella D:</i> Percentuale di persone, suddivise per età, che ha assistito ad almeno uno spettacolo teatrale nell'anno precedente all'intervista. Fonte: Indagine multiscopo sulle famiglie italiane. Istat	29
<i>Tabella E:</i> Percentuale di persone, suddivise per età, che ha assistito ad almeno un concerto classico nell' anno precedente all'intervista. Fonte: Indagine multiscopo sulle famiglie italiane, Istat	30

<i>Tabella F:</i> Numero di spettacoli per genere teatrale per stagione del Teatro Sociale. Fonte: Comune di Rovigo.....	58
<i>Tabella G:</i> Analisi SWOT del Teatro Sociale di Rovigo. Fonte: Nostra elaborazione	65
<i>Tabella H:</i> Costi a carico del Comune di Rovigo per la Stagione di prosa del Sociale dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	75
<i>Tabella I:</i> Il contributo, in Euro, stanziato dalla Regione Veneto comprensivo del contributo Li.Ve dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	76
<i>Tabella L:</i> Numero di abbonamenti e biglietti singoli venduti al Teatro Sociale. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	84
<i>Tabella M:</i> Prezzi di abbonamenti e biglietti singoli suddivisi per genere e posizione in sala. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.....	84
<i>Tabella N:</i> Le entrate in Euro del Teatro Sociale di Rovigo dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	87
<i>Tabella O:</i> Costi, in Euro, a carico del Comune di Rovigo per la Stagione di Prosa a Teatro Sociale per stagione teatrale. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.....	89
<i>Tabella P:</i> Costi, in Euro, dell'attività artistica del Teatro Sociale di Rovigo, Prosa esclusa, per anno solare dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.....	90
<i>Tabella Q :</i> Entrate e costi del Teatro Sociale di Rovigo a confronto dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo	92

Introduzione

Il Teatro Sociale di Rovigo è il più importante centro dell'Arte e della Cultura della città. Oggi, giunto alla 199° stagione teatrale, ospita seguitissime stagioni liriche, di danza, di prosa, concertistiche, un nutrito cartellone jazz e numerose iniziative dedicate ai più giovani. Grazie ad un'offerta culturale ampia e varia il Teatro Sociale è stato capace di fidelizzare un vasto pubblico sia della provincia rodigina sia a livello nazionale ed europeo.

Si tratta di uno dei ventotto Teatri di Tradizione d'Italia e in quanto tale è impegnato nella promozione e diffusione sul territorio provinciale delle locali tradizioni artistiche e musicali, con particolare attenzione a quelle liriche.

Se da un lato si occupa di divulgare sapere ed educare la collettività locale, dall'altro lato concorre nel far progredire, anche sotto l'aspetto economico, il capoluogo rodigino.

Ciò che ha suscitato il nostro interesse è il fatto che il Sociale di Rovigo sia uno degli ultimi Teatri di Tradizione italiani – il terzultimo per la precisione – ad adottare tuttora la forma giuridica di ente pubblico. Tutti gli altri istituti teatrali con la medesima qualifica, al contrario, si sono convertiti ad una forma giuridica di diritto privato.

Ci siamo domandati, dunque, se questa forma di gestione sia da ritenersi ancora adeguata od ormai obsoleta e non più al passo con i tempi attuali.

Infatti, la maggior parte degli enti teatrali ha subito, negli ultimi decenni, un progressivo “processo di aziendalizzazione” con il quale sono stati applicati i principi di economicità e competitività e le regole di efficienza gestionale propri dell'impresa nella cultura di un'organizzazione, tanto da poterla indicare come “azienda teatro”.

Il Teatro Sociale, contrariamente, non ha aderito a questo rinnovamento e rimane tuttora sotto l'Amministrazione Comunale, la quale si occupa dal 1964 direttamente della sua gestione mediante il Servizio Cultura e Spettacolo del Comune.

Con questo lavoro di tesi si illustreranno la storia, le caratteristiche, la struttura organizzativa, l'offerta culturale e le risorse economiche e gestionali del Teatro Sociale e i vincoli e le possibilità connesse alla sua gestione pubblica diretta.

L'arco temporale preso in esame sarà il periodo dal 2008 al 2013, ovvero gli anni che in quanto coincidenti con la crisi economica nazionale hanno spinto il Sociale a reagire alle progressive e incalzanti difficoltà.

L'obiettivo di tale indagine è individuare e proporre un modello di gestione alternativo, più adeguato per il Teatro Sociale. E, inoltre, osservare e valutare come la crisi ha influito sul prodotto culturale offerto dal fiore all'occhiello del capoluogo rodigino.

Nel primo capitolo della trattazione verranno fornite alcune nozioni teoriche di economia aziendale, che si ritengono necessarie per comprendere al meglio le caratteristiche e peculiarità dell'istituto teatrale rodigino che incontreremo nel corso della nostra analisi. Inoltre, si fornirà una panoramica sullo spettacolo dal vivo, sulle sue caratteristiche e sui suoi consumi in Italia.

Nel secondo capitolo scenderemo in dettaglio nell'indagine del Teatro Sociale e nei meccanismi del suo funzionamento. Verranno approfonditi la storia, la struttura organizzativa, il procedimento decisionale – organizzativo dell'istituto e, infine, la rete di relazioni che esso intrattiene e intesse sul territorio.

L'offerta culturale proposta dal Sociale alla comunità verrà esaminata nel terzo capitolo. Andremo ad osservare tutte le attività artistico – culturali che il Teatro svolge ed offre ai suoi fruitori, prendendo anche in esame la strategia adottata, ovvero i comportamenti messi in atto per raggiungere i propri obiettivi, e le iniziative attuate per fronteggiare e contrastare gli effetti della pesante crisi economica nazionale.

Alla dimensione economica e quantitativa del Teatro Sociale è dedicato, invece, il quarto capitolo, in cui sarà illustrata l'entità delle entrate e dei finanziamenti – pubblici e privati – a disposizione dell'istituto per lo svolgimento dell'attività di produzione artistica, nonché la consistenza dei costi di produzione. In particolare, sarà interessante approfondire come le risorse finanziarie del Sociale si sono modificate nel corso degli anni della crisi.

I dati che si riporteranno sono stati ricavati dai bilanci di previsione dell'istituto teatrale, la cui contabilità, essendo il Teatro un ente pubblico, è contenuta all'interno dei capitoli di spesa e di entrata del bilancio del Comune di Rovigo.

Nell'ultimo capitolo, infine, si fornirà una panoramica sulle altre forme di gestione esistenti per i Teatri di Tradizione italiani.

Grazie ad un confronto del Teatro Sociale di Rovigo con il Teatro Comunale Mario Del Monaco di Treviso e il Teatro Comunale Claudio Abbado di Ferrara – gestiti rispettivamente da una società strumentale di una fondazione bancaria e da una fondazione di partecipazione – si potrà notare come la forma giuridica influenzi notevolmente le caratteristiche di elasticità e flessibilità della struttura gestionale ed operativa di un teatro e, conseguentemente, le sue capacità di intervento.

Capitolo 1

Nozioni teoriche: dall'azienda nell'economia aziendale allo spettacolo dal vivo

1. Premessa

Sembra incredibile come al giorno d'oggi e in un Paese come l'Italia, nota a livello internazionale per l'importanza del suo patrimonio artistico e culturale, i concetti di Economia e di Cultura appartengano a due ambiti distinti, e spesso distanti, dell'interesse umano.

Da un lato si nota come buona parte dei contemporanei non sappia riconoscere il valore che un bene culturale può esprimere. Dall'altro lato, invece, si rileva che sempre più economisti in questi ultimi anni si stanno impegnando per mettere in comunicazione questi due mondi così diversi l'uno dall'altro al fine di riconoscere la cultura come parte integrante dell'economia di un Paese.

Analizziamo ora i due termini. Per *economia* si intende la “scienza, sviluppatasi a partire dal XVI sec. in diverse scuole e teorie, che può essere, in generale, definita come lo studio delle leggi che regolano la produzione, la distribuzione e il consumo delle merci, con riguardo sia all'attività del singolo agente economico, sia al più generale assetto sociale di uno stato, di una collettività nazionale”¹.

Più nello specifico, in questo lavoro si farà riferimento all'*economia aziendale*, che indica la “scienza che ha per oggetto lo studio e l'elaborazione delle conoscenze e delle teorie utili per il governo delle organizzazioni all'interno delle quali si svolge un'attività economica. In questo senso, l'economia aziendale si pone come obiettivo principale quello di supportare e indirizzare il comportamento umano nelle scelte caratterizzate dalla scarsità dei beni rispetto ai bisogni che le stesse persone intendono soddisfare”².

Per quanto riguarda, invece, il termine *cultura*, tentare di dare una definizione precisa risulta complesso, “paragonabile al tentativo di ingabbiare il vento”³, in quanto è utilizzata con diversi significati nell'uso quotidiano e non ne possiede uno univoco universalmente condiviso. David Throsby in “*Economics and*

¹ Enciclopedia Treccani.

² Erasmo Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010.

³ Robert Borofsky, “Cultural possibilities” in UNESCO, 1998.

Culture” definisce la cultura come “una serie di atteggiamenti, credenze, usi e costumi, valori e consuetudini comuni o condivisi da qualsiasi gruppo. Il gruppo può essere definito in termini politici, geografici, religiosi, etnici [...]. Una delle funzioni cruciali di queste manifestazioni della cultura del gruppo è quella di stabilirne, o contribuire a stabilirne, l’identità distintiva grazie alla quale i membri di un certo gruppo riusciranno a differenziarsi dai membri di un altro” ⁴. Considerare la cultura un sistema di atteggiamenti, valori e tradizioni condivisi da un gruppo, permette a sua volta di considerare le interazioni culturali tra i membri di un gruppo e quelli di un secondo gruppo come scambi di beni simbolici o materiali in un contesto di derivazione economica.

Nell’ultimo ventennio si è registrato un interesse crescente da parte delle politiche istituzionali nel ricercare di definire un rapporto tra questi due mondi così diversi tra loro e, a sostegno di ciò, nel 1995 è stato espresso con chiarezza dalla *World Commission on Culture and Development* delle Nazioni Unite che in qualsiasi società i concetti di cultura e sviluppo sono da considerarsi inscindibili. Infatti, “la cultura può influenzare, se non determinare, gli obiettivi economici e sociali che il gruppo si prefigge di raggiungere. Se si tratta di un gruppo piccolo, come ad esempio quello della singola azienda, la cultura aziendale potrebbe essere considerata importante dagli impiegati e avere ripercussioni sulle loro condizioni di lavoro. Questi valori potrebbero mitigare l’importanza della ricerca del profitto o di altri obiettivi economici dell’azienda” ⁵. Di conseguenza emerge come l’effetto della cultura sul comportamento individuale si rifletta nei risultati collettivi. “Ad esempio potremmo osservare l’influenza della cultura a livello dei risultati macroeconomici in termini di indicatori di efficienza, come ad esempio il tasso di crescita del PIL pro capite e del cambiamento tecnologico, il livello di occupazione, il tasso e la direzione dei cambiamenti strutturali e così via e, in termini di indicatori di equità, come ad esempio i modelli della distribuzione del reddito, i programmi di assistenza sociale, la fornitura di servizi per la comunità e la volontà di intraprendere dei programmi di investimento pubblico a lungo termine che non porterebbero dei vantaggi diretti per le generazioni attuali” ⁶.

⁴ David Throsby, *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

⁵ David Throsby, *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

⁶ David Throsby, *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

Al settore culturale appartengono una vastità di istituti e luoghi che forniscono cultura.

In questo lavoro di tesi si prenderà come oggetto di studio il teatro e, nello specifico, materia di analisi sarà il Teatro Sociale di Rovigo. Sarà indagato per la sua capacità e per il suo impegno nel far progredire e sviluppare, anche dal punto di vista economico, la città ed il suo territorio. Del teatro verranno messi in risalto l'offerta culturale proposta, l'aspetto organizzativo e, infine, quello economico.

2. *L'azienda*

Ogni qualvolta una società umana assume regole e strutture di comportamento relativamente stabili prende il nome di *organizzazione od istituto*. "L'attività svolta da un'organizzazione, qualsiasi sia la finalità che intende perseguire, è caratterizzata per la realizzazione di attività economica a favore dei soggetti che l'hanno costituita o che sono entrati a farne parte successivamente"⁷. L'attività di un'organizzazione può essere analizzata da varie angolazioni o profili:

- **sociologico**, che fa riferimento alle relazioni che si creano tra i soggetti che la compongono e a come esse si evolvono nel tempo;
- **politico/etico/religioso**, in ragione delle finalità sociali a cui risponde e degli ideali e credenze che definiscono il suo operare;
- **giuridico**, per quanto riguarda le norme dell'ordinamento statale a cui deve sottostare e alla specifica forma giuridica con cui si è costituita;
- **culturale/antropologico**, che ha a che vedere con il variegato insieme di costumi, atteggiamenti, valori e abitudini che contraddistinguono le persone che lavorano al suo interno;
- **ecologico**, per l'impatto che determina nell'ambiente naturale che la circonda;
- **tecnologico**, che fa riferimento alle caratteristiche tecnico-ingegneristiche delle strutture e degli impianti di cui si avvale nello svolgimento della propria attività.

⁷ Erasmo Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010.

Il **profilo economico**, ovvero le caratteristiche che assume l'attività economica e le sue modalità di esecuzione, rappresenta solo una delle possibili prospettive di indagine, nonostante esso necessiti dell'interazione e del contributo delle altre angolazioni di indagine.

“In economia si parla di *azienda* quando l'organizzazione diventa oggetto di analisi per la dimensione economica che la qualifica. Il termine azienda rappresenta la modalità di espressione con la quale si identifica un'organizzazione nella prospettiva di osservazione dell'attività (economica) di produzione e consumo di ricchezza realizzata al suo interno e in relazione di scambio con altri istituti”⁸.

In qualsiasi organizzazione è presente la dimensione economica, anche nel caso in cui le principali finalità istituzionali perseguite non siano di natura economica. È questo il caso, per esempio, di un teatro pubblico: le attività di produzione e consumo di servizi culturali e di intrattenimento, che in esso si svolgono, sono attuate per finalità prettamente e principalmente non economiche. Un teatro, infatti, persegue come obiettivo prioritario l'offerta di prodotti culturali di qualità con il fine di educare, stimolare e accompagnare la crescita della comunità a cui fa riferimento.

2.2. *Le classi di aziende*

Le organizzazioni che rientrano nell'interesse dell'economia aziendale possono essere distinte in due categorie:

- le famiglie, ovvero società umane naturali;
- le organizzazioni, invece, sono società intenzionalmente progettate. Tale insieme comprende le imprese, gli istituti della Pubblica Amministrazione e gli istituti non profit.

Le organizzazioni osservate nella dimensione economica della loro attività (di produzione o di consumo), individuano quattro classi di aziende corrispondenti:

1. le aziende familiari di consumo e gestione patrimoniale;
2. le aziende di produzione;
3. le aziende composte pubbliche;

⁸ Erasmo Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010.

4. le aziende non profit.

A seconda della categoria di organizzazione vi sono elementi distintivi in riferimento a finalità istituzionali, *stakeholders* coinvolti e attività economiche prevalenti.

È importante precisare che l'attenzione alle modalità di svolgimento dell'attività economica diventa rilevante anche nelle organizzazioni che non hanno motivazioni primarie di tipo economico. Infatti, per poter perseguire le finalità per cui sono state costituite è fondamentale che esse siano caratterizzate da due elementi essenziali:

- la durabilità, che consiste nella capacità di durare nel tempo in un ambiente instabile e mutevole;
- l' autonomia, riguarda, invece, la capacità di agire in modo relativamente autonomo. Si noti che l'autonomia non va confusa con l'isolamento dall'ambiente esterno in cui l'azienda è collocata, al contrario, infatti, riguarda la capacità di operare con le risorse che riesce a procurarsi essa stessa, senza il ricorso a sistematici sussidi da parte di terzi.

I requisiti fondamentali di durabilità ed autonomia di un'azienda sono garantiti dal rispetto di particolari condizioni di svolgimento dell'attività economica, ovvero dal rispetto del *principio di economicità*. "L'economicità viene intesa come la capacità dell'azienda di perdurare massimizzando l'utilità delle risorse impiegate e dipende congiuntamente dalle performance aziendali e dal rispetto delle condizioni di equilibrio che consentono il funzionamento dell'azienda"⁹.

2.3 *I fallimenti di mercato*

Lo Stato e gli istituti della Pubblica Amministrazione subentrano all'impresa in tutti i casi in cui l'azione privata non è in grado di garantire una risposta efficiente o efficace ai bisogni fondamentali della persona. Si tratta di situazioni definite di "*fallimento di mercato*".

L'impresa, le cui finalità sono prevalentemente di natura economica, caratterizza i sistemi economici moderni. In questo contesto, il valore economico-monetario

⁹ Erasmo Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010.

dei beni e dei servizi da essa prodotti viene individuato solo ed esclusivamente attraverso i meccanismi di scambio. “Si dice che un bene *non ha mercato* quando non ci sono acquirenti disposti a comprarlo, quando non ci sono produttori disposti a produrlo, ma anche quando non si riesce ad attribuire un valore economico-monetario a determinati beni o servizi così da immetterli nel circuito dello scambio”¹⁰.

Spesso il meccanismo dello scambio “fallisce” come mezzo per comprendere la realtà economica. Con il termine *fallimento di mercato* si indica il limite insito nella logica di scambio. Tre sono i motivi per cui si manifesta:

1. Le *inefficienze allocative*; che fanno riferimento a tre eventualità:

- Il formarsi di mercati non concorrenziali, che riguarda la mancanza di concorrenza in un mercato. Ciò consente all’impresa che detiene il monopolio di massimizzare la propria redditività a danno dell’utilità pubblica.
- L’esistenza di mercati incompleti indica la mancata offerta di un bene o servizio in un mercato in quanto i potenziali consumatori non hanno sufficienti risorse per acquistarlo o perché non sono in grado di esprimere il loro bisogno in modo adeguato.
- Le asimmetrie informative, invece, si hanno quando viene meno una delle condizioni chiave del mercato concorrenziale: la rapida e gratuita disponibilità di informazioni in alcuni settori.

2. Le *esternalità*, che si manifestano quando l’attività (di consumo o di produzione) di un certo soggetto economico ha effetti – positivi (ex: l’istruzione) o negativi (ex: l’inquinamento) – sul benessere di un secondo soggetto senza che quest’ultimo paghi un corrispettivo per questo effetto positivo o riceva un indennizzo nel caso di un effetto negativo.

3. I *beni pubblici*, che sono una particolare categoria di beni, sono caratterizzati da due proprietà fondamentali:

- La *non escludibilità*, proprietà in forza della quale è impossibile escludere un consumatore addizionale dalla fruizione di un bene;
- La *non rivalità*, proprietà secondo cui la fruizione di un bene da parte di un consumatore addizionale non limita la possibilità di fruizione da

¹⁰ Erasmo Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010.

parte di altri.

Sulla base di questi due principi si distinguono *beni pubblici puri* se vengono rispettate entrambe le condizioni e *beni pubblici misti* se ne viene rispettata solo una delle due. L'esistenza dei beni pubblici mette in crisi il corretto funzionamento di un mercato, dal momento che non si riescono a realizzare condizioni di corretto funzionamento e si ritiene più opportuno l'intervento di un soggetto che fornisca questi beni a tutti coloro che esprimono il bisogno sulla base di valori e finalità non strettamente economici. Tale soggetto è la Pubblica Amministrazione.

Quanti individui frequenterebbero teatri o visiterebbero musei se tali servizi fossero offerti da imprese orientate al profitto?

Il prezzo da pagare risulterebbe, in questa evenienza, eccessivamente alto e solo una piccola percentuale di coloro che esprimono tale bisogno potrebbe permetterselo, creando così una profonda disparità tra i cittadini sulla base della loro capacità e disponibilità a pagare. Questo è il motivo che spiega l'intervento pubblico nei musei e nei teatri a prescindere dai ricavi ottenuti dalla vendita dei biglietti.

3. *La struttura di un'azienda*

In termini generali, la struttura di un'azienda è definita come l'insieme delle risorse e delle competenze materiali, immateriali e finanziarie che costituiscono il patrimonio dell'istituto. Nella moltitudine di competenze che ogni azienda ha a disposizione, vi sono anche le "*competenze distintive*", ovvero quelle che le permettono di differenziarsi dai concorrenti e competere efficacemente sul mercato. "Nel suo complesso la struttura – in relazione alla sua dimensione e alle caratteristiche logistiche e tecnologiche – definisce i limiti della capacità produttiva dell'azienda teatrale e inquadra le opportunità di posizionamento"¹¹.

A livello teorico, vi sono cinque macrovariabili, tra loro interconnesse, necessarie a descrivere la struttura delle aziende:

- L'assetto istituzionale;

¹¹ Massimiliano Nova, *L'azienda teatro, Assetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea S.p.A. Milano, 2002.

- L'assetto tecnico;
- L'assetto organizzativo;
- L'organismo personale;
- La configurazione delle attività aziendali.

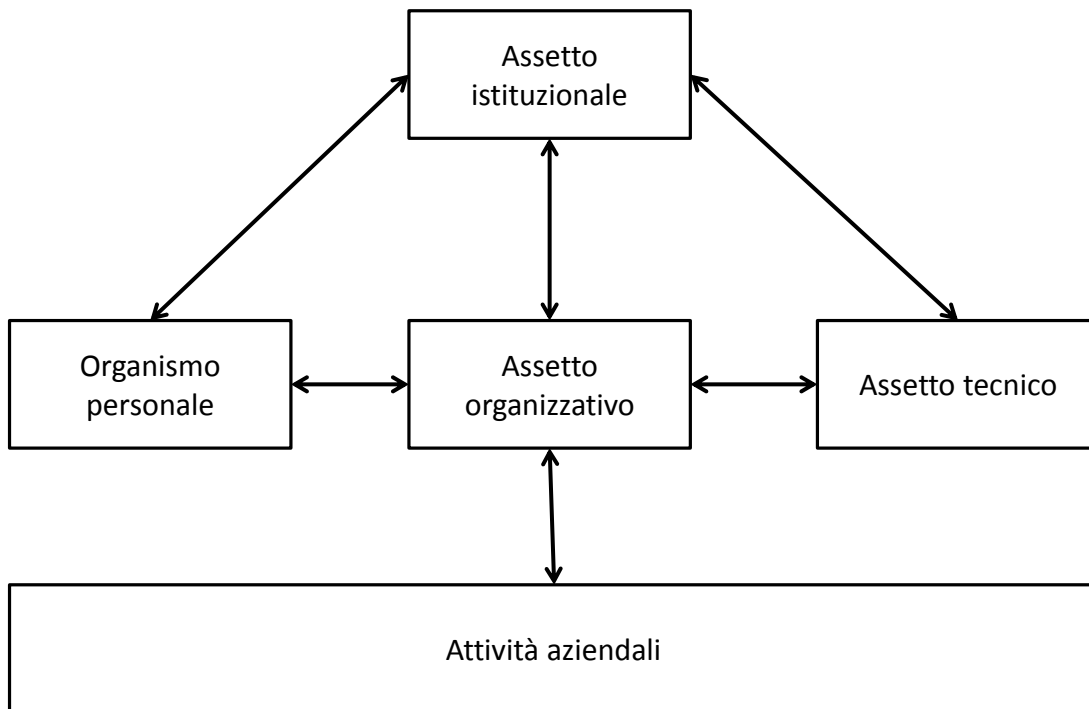


Figura 1: La struttura delle aziende.

Come si nota dalla figura, l'assetto istituzionale occupa il livello superiore; esso è fondamentale a determinare le attività da svolgere, le finalità di tali attività, la struttura di governo e l'identità dei portatori di interessi. Al secondo livello vi sono organismo personale, assetto organizzativo e assetto tecnico, i quali costituiscono la dimensione strutturale dell'azienda. Essi descrivono l'insieme di condizioni a disposizione dell'azienda per svolgere le proprie attività. Infine, le attività aziendali comprendono tutte le operazioni di produzione e di consumo svolte dall'organismo personale.

3.2 *L'assetto istituzionale*

L'assetto istituzionale è l'elemento sovraordinato della struttura aziendale. È l'organo che individua i soggetti portatori di interessi, i quali pretendono ricompense in cambio dei contributi messi a disposizione, e, inoltre, specifica le regole alla base delle relazioni tra tali soggetti all'interno dell'istituto.

La definizione dell'assetto istituzionale prevede la determinazione dei seguenti elementi:

- I soggetti che prendono parte all'azienda;
- I contributi che essi apportano all'azienda stessa;
- Le ricompense che i soggetti conseguono come contropartita della loro partecipazione;
- Gli strumenti di governo economico aziendale.

La tangibilità di tale assetto si esplicita attraverso la determinazione dei contratti tra i soggetti coinvolti e l'azienda, che dipenderanno dal peso dei contributi apportati, ma anche dalle regole giuridiche vigenti e dal contesto economico e sociale.

3.3 *L'assetto tecnico*

Erasmus Santesso nel suo manuale di "Lezioni di Economia aziendale" definisce l'assetto tecnico come "la configurazione tecnico-funzionale degli strumenti a disposizione dell'azienda. Riguarda i fabbricati, gli impianti, le attrezzature ma anche strumenti caratterizzati dall'immaterialità". Spiega, inoltre, che si tratta del sistema di conoscenze codificate e incorporate in beni materiali o immateriali a disposizione dell'azienda per lo svolgimento delle proprie attività.

L'assetto tecnico viene valutato per le sue caratteristiche tecnologiche e competitive.

Dalla sua configurazione possono derivare condizioni di vantaggio o svantaggio competitivo.

3.4 *La struttura organizzativa*

Per struttura organizzativa si intende "l'identificazione degli organi e delle unità organizzative, dei compiti e delle responsabilità a questi assegnati e delle

relazioni, gerarchiche e di collaborazione, che ne regolano i rapporti”¹². La struttura organizzativa viene abitualmente rappresentata attraverso un *organigramma*, che rappresenta le unità organizzative e le relazioni gerarchiche tra di esse.

Esistono quattro differenti tipi di struttura, diversificati per i criteri di divisione e di coordinamento del lavoro:

- Struttura elementare;
- Struttura funzionale;
- Struttura divisionale;
- Struttura matriciale.

La *struttura elementare*, tipica delle piccole aziende, è caratterizzata dalla presenza di un unico soggetto (l'imprenditore) che svolge tutte le funzioni di direzione; tutti i collaboratori dipendono da lui.

Se la complessità e le dimensioni dell'azienda aumentano l'imprenditore da solo non può assolvere direttamente a tutti i compiti di coordinamento e sarà necessario individuare delle figure direzionali intermedie.

Nella *struttura funzionale* le responsabilità di coordinamento e le unità organizzative sono definite a seconda delle caratteristiche tecniche delle operazioni. Ogni unità organizzativa è specializzata in una funzione e i responsabili del loro coordinamento sono selezionati a seconda delle loro competenze specialistiche sull'attività oggetto della funzione.

Nella *struttura divisionale*, invece, il lavoro è suddiviso sulla base delle aree d'affari in cui l'azienda è impegnata. Ciascuna divisione manifesta un notevole livello di autonomia ed è responsabile dei propri risultati economici. Tale struttura è tipica delle imprese che si collocano su mercati e/o prodotti differenziati e che desiderano specializzare persone e conoscenze sulla base della domanda e della tipologia di clienti a cui si rivolgono.

Infine, vi è la *struttura matriciale* che è una struttura mista risultante dalla combinazione della struttura funzionale e di quella divisionale. Dalla direzione generale dipendono direzioni funzionali e di prodotto, tutte hanno medesimo livello gerarchico e di autorità formale. Di conseguenza ogni collaboratore

¹² Erasmo Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010.

dipende da due direzioni, una competente per materia e l'altra per prodotto/mercato.

3.5 *L'organismo personale*

L'organismo personale è costituito dall'insieme delle persone che prestano il loro lavoro, nei diversi ruoli, nell'istituto. Rappresenta "il sistema di conoscenze a disposizione dell'azienda per lo svolgimento delle attività" ¹³.

Per chiari motivi, ogni ente è fortemente caratterizzato dalle persone che vi prestano servizio, perciò la fase di selezione del personale è un momento altamente delicato. Le conoscenze apportate dai prestatori di lavoro all'azienda stabiliscono le opportunità che l'impresa saprà generare e cogliere; perciò si può dire che "nelle economie sviluppate le persone apportano alle imprese sempre meno la loro forza muscolare e sempre di più la loro conoscenza" ¹⁴.

3.6 Le attività aziendali

Le attività aziendali comprendono l'insieme delle operazioni svolte dalle persone facenti parte dell'organismo personale di un'azienda. Si tratta di una componente dinamica, strettamente collegata a tutte le cinque variabili della struttura aziendale.

4. *La strategia competitiva aziendale*

In termini generali e sintetici, "la strategia consiste nella definizione delle finalità e degli obiettivi di lungo termine di un'impresa, delle linee di condotta fondamentali e delle risorse dispiegate per realizzare tali obiettivi" ¹⁵.

Le strategie sono il risultato del connubio tra una componente pianificata e una componente che emerge strada facendo lungo il cammino: non tutto ciò che viene realizzato è stato pianificato e non tutto quanto viene pianificato è stato realizzato.

¹³ Erasmo Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010.

¹⁴ Erasmo Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010.

¹⁵ Erasmo Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010.

Dunque, il concetto di strategia comprende sia la definizione di un piano, che indica la linea di condotta da seguire, sia l'insieme di comportamenti attuati, consapevoli o inconsapevoli che siano .

La strategia è ciò che caratterizza il modo di agire dell'azienda e determina la sua posizione nel suo ambiente.

Per fare strategia è necessario porsi alcuni interrogativi:

- Quali sono gli obiettivi di lungo termine?
- Dove si vuole competere?
- Come si vuole competere?

In linea di massima risulta semplice individuare gli obiettivi di lungo termine di una azienda; infatti, generalmente il fine ultimo è la generazione di un profitto con cui remunerare i membri dell'istituto.

Questo discorso, legittimo per le aziende orientate al profitto, non è invece valido per le organizzazioni le cui finalità istituzionali non sono principalmente economiche.

La definizione del *dove competere* ha a che fare con la determinazione dei mercati su cui collocarsi e, conseguentemente, dei prodotti da offrire.

Infine, *come competere* riguarda il modo in cui l'azienda intende operare per poter raggiungere gli obiettivi che si è posta. Si tratta di individuare il proprio vantaggio competitivo attraverso cui competere ed affermarsi sui concorrenti.

4.2 *L'analisi SWOT*

L'analisi SWOT è un metodo utile per la determinazione della strategia di un'impresa, di qualsiasi dimensione. Essa offre uno schema logico con cui è possibile analizzare la posizione competitiva dell'azienda, le opzioni strategiche a disposizione e, altresì, l'attrattiva di un progetto specifico.

SWOT è l'acronimo delle parole inglesi *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* e riassume in modo incisivo i punti chiave della metodologia. Infatti, idealmente ogni azienda dovrebbe attuare una strategia che le permetta di cogliere le opportunità provenienti dall'ambiente esterno facendo leva sui propri

punti di forza, evitare le minacce esterne e minimizzare i propri punti di debolezza.

Fattori interni Fattori esterni	Punti di Forza (S)	Punti di debolezza (W)
Opportunità (O)	Usare i punti di forza per cogliere le opportunità	Cogliere le opportunità superando le debolezze
Minacce (T)	Usare i punti di forza per difendersi dalle minacce	Evitare le minacce e rendere non cogenti le debolezze

Figura 2: La matrice per l'analisi SWOT.

In realtà, l'analisi SWOT non offre una soluzione o una strategia, ma ha il grande pregio di far riflettere la dirigenza aziendale sulle relazioni tra ambiente e azienda nello sviluppo di una strategia. "Porta a ragionare su quali siano gli elementi della prospettiva interna che possono essere valorizzati e quali le opportunità che la prospettiva esterna può presentare"¹⁶.

5. Lo spettacolo dal vivo

Per "spettacolo dal vivo" si intende un evento performativo realizzato per uno spettatore. I tratti che lo caratterizzano, e lo differenziano da uno spettacolo non dal vivo, sono:

¹⁶ Erasmo Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010.

1. *L'immaterialità e il contenuto artistico* del servizio, di fatto si tratta di un output privo di consistenza fisica, così come il processo di produzione: infatti, la fase di realizzazione si basa sulla capacità professionale – e di conseguenza immateriale – di artisti e tecnici;
2. *L'unicità*, che è strettamente correlata alla natura immateriale del prodotto teatrale, in quanto ogni spettacolo è unico ed irripetibile nel tempo e nello spazio sia per lo spettatore che per l'artista;
3. *L'imprevedibilità*, che ha a che vedere con la natura dal vivo delle performance. La fase finale di produzione (ovvero la rappresentazione) coincide con l'erogazione al pubblico; di conseguenza il prodotto si rinnova ad ogni singola recita e può assumere livello qualitativo e successo di pubblico mutevoli da serata a serata;
4. Da ultimo, caratteristica fondamentale è la strettissima *relazione tra artista e pubblico*. Lo spettatore è una componente essenziale della rappresentazione, ne è parte integrante. Infatti, l'artista attraverso la sua prestazione ha il compito di emozionare, coinvolgere e condurre alla riflessione il pubblico, ma contemporaneamente lo spettatore proprio per la sua fruizione partecipa e la capacità di emozionarsi è in grado di influenzare a sua volta la performance dell'artista.

Il settore degli spettacoli dal vivo è ampio e variegato, in questa macrocategoria sono incluse tutte le performance di musica, danza e teatro realizzate in un atto unico ed irripetibile. In questo lavoro ci si focalizzerà su quelle rappresentazioni dal vivo per un pubblico pagante in uno spazio delimitato – il teatro – e dal carattere artistico-culturale per storia, testi e autori. Proprio per queste ragioni a tali spettacoli viene riconosciuta una funzione educativa e di formazione e crescita culturale e, proprio per queste ragioni, si giustifica l'intervento pubblico attraverso contributi regolari.

5.2 *I consumi di spettacolo dal vivo in Italia*

Risulta complesso definire i consumi di prodotti culturali, ciò è dovuto principalmente a causa di tre ragioni:

1. Gran parte dei beni culturali ha natura pubblica;
2. L'utilità marginale non appare necessariamente decrescente all'aumentare del consumo;
3. Le preferenze dei consumatori sono imprevedibili e si evolvono e modificano con i consumi.

Ci serviremo delle “*Indagini multiscopo sulle famiglie*” che l'Istat periodicamente elabora, con lo scopo di raccogliere notizie sulla partecipazione culturale della popolazione, per avere un quadro più completo sul consumo di spettacoli dal vivo in Italia.

Le “Indagini multiscopo” rilevano le informazioni fondamentali relative alla vita quotidiana e all'utilizzo del tempo libero degli individui e delle famiglie italiane.

Esse permettono di esaminare i tassi di partecipazione per diversi tipi di attività culturali e intrattenimenti (musei, spettacoli, cinema, ma anche televisione e radio).

Ci focalizzeremo sul consumo di spettacoli dal vivo (teatro, concerti di musica classica e balletto) a livello nazionale nell'arco temporale che va dal 2008 al 2013.

Inoltre, un'altra importante caratteristica delle “Indagini multiscopo” consiste nel fatto che, oltre a rilevare i tassi di partecipazione culturale, consentono di indagare nel dettaglio le caratteristiche socio-demografiche dei consumatori. In particolare investigano età, condizioni lavorative, zona di residenza e livello di istruzione dei fruitori e, conseguentemente, permettono di formulare ipotesi interpretative sulla domanda culturale.

A livello generale, in Italia, come si può evincere dalla tabella A, prendendo in considerazione solo i beni culturali in senso stretto – ovvero musei, spettacoli teatrali e concerti di musica classica e lirica – la maggiore partecipazione è registrata da musei e mostre, seguite subito dopo dagli spettacoli teatrali. Da notare è anche la positiva crescita di consumi di beni culturali negli ultimi anni, ad esclusione di intrattenimenti non strettamente culturali come quotidiani, televisione e radio, che invece mostrano una progressiva diminuzione.

(percentuale di popolazione che negli ultimi 12 mesi ha effettuato almeno una volta un consumo di beni e servizi)

Intrattenimenti	anno 2001	anno 2008	anno 2010
Musei e Mostre (a)	28,1	28,5	28,8
Spettacoli teatrali (a)	18,7	20,7	22,5
Concerti di musica classica e lirica (a)	9,1	9,9	10,5
Cinema (a)	49,4	50,2	52,3
Libri (b)	41,4	43,1	46,8
Quotidiani	58,9	56,6	55,0
Televisione (c)	94,5	94,3	93,5
Radio (c)	63,1	59,8	59,5

Note:

(a) persone di 6 anni e più

(b) persone di 11 anni e più

(c) persone di 3 anni e più

Tabella A: Propensione al consumo culturale e di intrattenimenti vari.

Fonte: Indagini sulla vita quotidiana. Istat

Nell'analisi dei dati va specificato, innanzitutto, che la domanda culturale si afferma diversamente in base all'età. Nella popolazione più giovane, in effetti, l'incidenza media dei consumi culturali (soprattutto quelli museali) è particolarmente elevata, molto probabilmente per effetto della fruizione indotta in età scolastica da gite e visite culturali. È altrettanto elevata per le classi di età medie (35-59 anni), mentre diminuisce spostandosi verso classi di età più avanzate.

In secondo luogo, come si nota chiaramente dalla tabella 2, la propensione ai consumi culturali è correlata in modo stretto al livello di istruzione: al crescere del titolo di studio, aumenta in modo ben definito la propensione alla fruizione di tutti i consumi culturali (per i laureati, un individuo su due fruisce almeno di un intrattenimento culturale – museo, monumento, mostra o teatro – l'anno).

TITOLO DI STUDIO	musei e mostre	siti archeologici e monumenti	spettacoli teatrali	concerti di musica classica
Laurea	62,8	51,7	48,2	24,7
Diploma superiore	38,6	31,6	28,5	14,5
Licenza media	22,7	17,0	16,0	7,0
Licenza elem. /ness. titolo	15,1	10,2	12,7	3,3
Totale	27,9	21,6	21,0	9,3

Tabella B: Persone di 6 anni e più che hanno effettuato consumo culturale nei 12 mesi precedenti l'intervista per titolo di studio. Quote percentuali riferite all'anno 2007.

Fonte: Indagine multiscopo sulle famiglie italiane. Istat.

Infine, si rileva che è anche il contesto socio-economico - nello specifico l'area di residenza – ad incidere fortemente sul livello di partecipazione culturale dei cittadini. La domanda culturale si concentra soprattutto nelle aree metropolitane e nelle grandi città dove, sia il livello di istruzione e il reddito sono più elevati, sia sono più numerose e accessibili le offerte.

AREA DI RESIDENZA	musei e mostre	monumenti e archeologia	spettacoli teatrali	concerti musica classica
Comune centro dell'area metropolitana	36,1	27,7	30,3	13,6
Periferia dell'area metropolitana	29,4	23,0	24,8	8,5
<i>Fino a 2.000 abitanti</i>	<i>22,3</i>	<i>17,7</i>	<i>12,9</i>	<i>7,1</i>
<i>Da 2.001 a 10.000 abitanti</i>	<i>24,8</i>	<i>19,7</i>	<i>16,3</i>	<i>7,7</i>
<i>Da 10.001 a 50.000 abitanti</i>	<i>24,9</i>	<i>18,8</i>	<i>18,1</i>	<i>8,0</i>
<i>50.001 abitanti e più</i>	<i>30,2</i>	<i>23,6</i>	<i>23,8</i>	<i>11,0</i>

Tabella C: Persone di 6 anni e più che hanno effettuato consumo culturale nei 12 mesi precedenti l'intervista per area di residenza. Quote percentuali riferite all'anno 2007.

Fonte: Indagine multiscopo sulle famiglie italiane. Istat.

Prendiamo ora in esame i dati relativi agli spettacoli dal vivo.

Nel periodo 2008-2013 si osserva sia per gli spettacoli teatrali sia per la musica classica e lirica un simile andamento: per entrambi il picco massimo di partecipazione percentuale si registra nel 2010, seguito negli anni successivi da una consistente decrescita, molto probabilmente legata all'acuirsi della crisi economica nazionale. Solo la musica classica mostra una buona ripresa nel 2013.

Per quanto riguarda il Teatro e prendendo in considerazione le diverse fasce di età dei fruitori, come mostrato in tabella 4, si osserva che le maggiori percentuali di partecipazione corrispondono a cittadini in età scolare – 6/19 anni – e di età media – 45/54 anni. Di conseguenza si può dire che, come avviene per mostre e musei, anche per gli spettacoli teatrali incide notevolmente sul risultato la fruizione indotta in età scolastica da progetti di sensibilizzazione e di avvicinamento al teatro e da visite culturali.

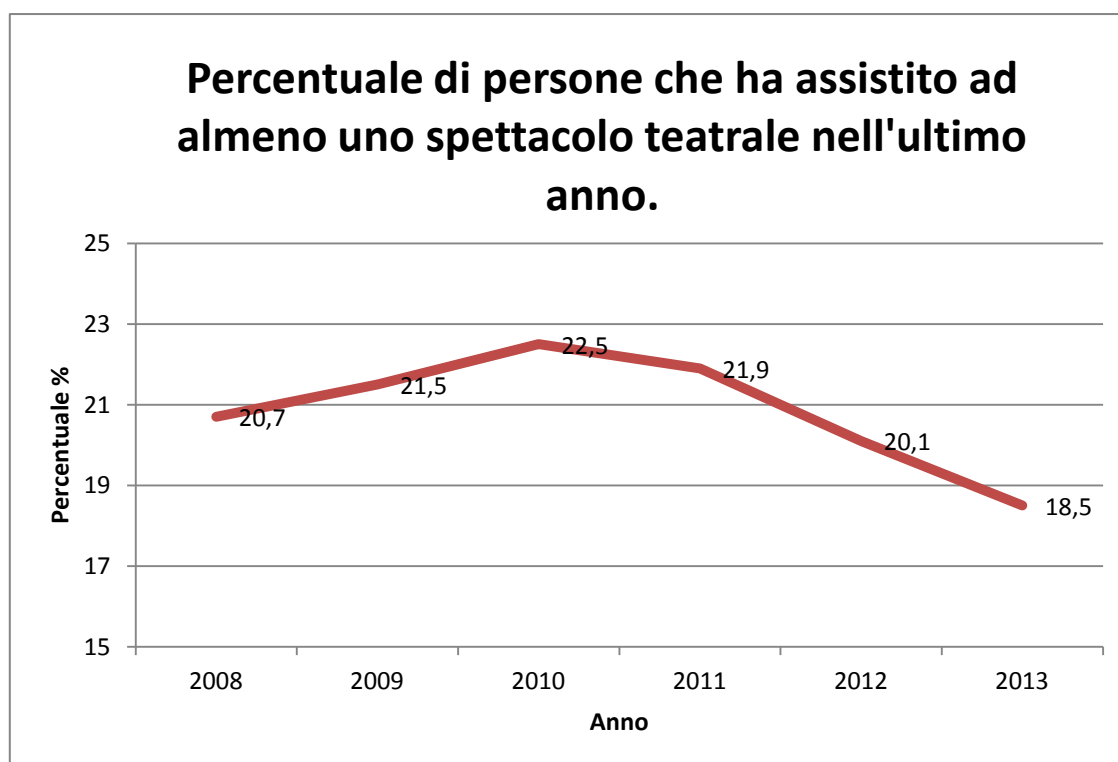


Figura 3: Percentuale di persone di sei anni e più che ha assistito ad almeno uno spettacolo teatrale nell'ultimo anno.

Fonte: Indagine multiscopo sulle famiglie italiane, Istat.

Di seguito si riporta la Tabella indicante i dati con cui è stato realizzata la Figura numero 3, in modo da poter osservare i dati suddivisi per fascia d'età.

Teatro						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
6-10 anni	30,3	32,7	34,1	29,5	30,7	27,4
11-14 anni	32,1	34	34	34,2	30,6	28,9
15-17 anni	27,4	32,2	31,4	31,6	30,9	27,5
18-19 anni	28,7	28,9	26,9	31,4	27,5	25
20-24 anni	21,4	22,5	21,8	22	20,6	19
25-34 anni	21	21,4	21,6	21,9	19,8	17,6
35-44 anni	21,6	21,9	22,7	22,4	19,1	18,9
45-54 anni	23,9	24	25,6	24,2	22,4	20,2
55-59 anni	20,6	22,4	26	24	22,8	19,9
60-64 anni	20,7	22,8	23	23,5	18,6	19,4
65-74 anni	14,5	14,7	18	16,8	16,6	14,7
> 75 anni	6,7	6,7	7,7	7,1	7,5	6,5
Totale	20,7	21,5	22,5	21,9	20,1	18,5

Tabella D: Percentuale di persone, suddivise per età, che ha assistito ad almeno uno spettacolo teatrale nell'anno precedente all'intervista.

Fonte: Indagine multiscopo sulle famiglie italiane. Istat.

Per quanto concerne, invece, i dati relativi alla fruizione di concerti di musica classica e lirica, le percentuali di partecipazioni più elevate si registrano in corrispondenza di fasce d'età lievemente superiori rispetto a quelle dei fruitori di spettacoli teatrali: 18-24 anni e 55-59 anni. La partecipazione popolare a questo tipo di intrattenimento mostra un crollo nel 2012 (si è passati dal 10,1% del 2011 al 7,8 del 2012), seguito l'anno successivo da una buona ripresa, che ristabilisce la partecipazione a livelli nella media.

Si riportano i dati sul consumo di concerti di musica classica prima complessivamente in Figura 4 e poi suddivisi per fascia d'età in Tabella E.

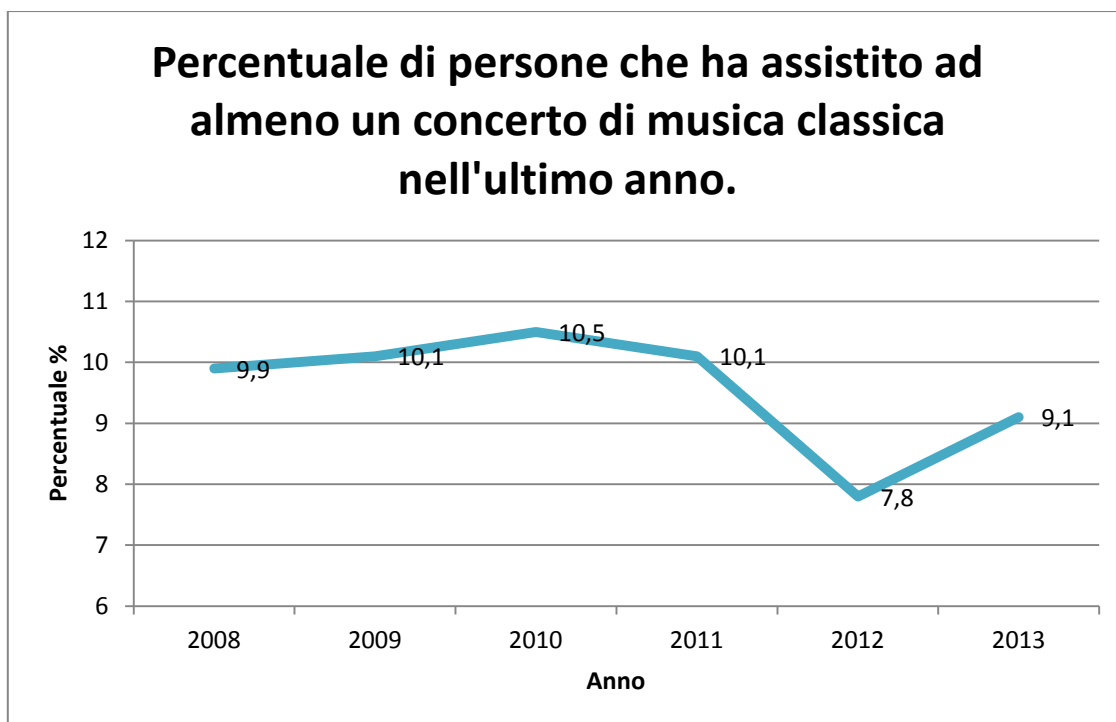


Figura 4: Percentuale di persone che hanno assistito ad almeno un concerto classico nell'ultimo anno.

Fonte: Indagine multiscopo sulle famiglie italiane, Istat.

Concerti di musica classica						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
6-10 anni	4,9	4,8	6,3	3,9	3,4	4,4
11-14 anni	9,2	9,2	10,5	10,6	7	10,2
15-17 anni	11,3	10,6	10	10,9	7,8	9,8
18-19 anni	13,1	14	12,6	13,8	9,2	13,3
20-24 anni	14,7	13,2	13,6	13,8	10,1	14,1
25-34 anni	11,9	12,9	13,4	11,8	8,6	11,8
35-44 anni	10	10,2	10,2	10,3	7,2	9,5
45-54 anni	12	12,5	11,6	11,4	8,8	9,6
55-59 anni	10,1	9,7	13	11,6	10	10,2
60-64 anni	9,7	11,6	12	12	8,7	8,9
65-74 anni	8,6	8,2	9,3	9,2	9	7,7
> 75 anni	3,7	4,2	4,6	4,1	3,8	3,8
Totale	9,9	10,1	10,5	10,1	7,8	9,1

Tabella E: Percentuale di persone, suddivise per età, che ha assistito ad almeno un concerto classico nell'anno precedente all'intervista.

Fonte: Indagine multiscopo sulle famiglie italiane, Istat.

6. Il teatro

Il termine “teatro” deriva dal latino *theatrum*, che a sua volta proviene dal verbo greco *θεάτρον* che significa “guardare, essere spettatore”. Indica sia “l’edificio o complesso architettonico costruito e attrezzato per rappresentazioni sceniche”¹⁷ sia l’insieme di diverse discipline che danno vita ad uno spettacolo dal vivo.

Nel presente lavoro di tesi ci occuperemo, nello specifico, del Teatro Sociale di Rovigo, il quale rientra nella categoria dei Teatri lirici di Tradizione a partire dal 1967.

Il Ministero dei beni e delle attività culturali spiega che “i Teatri di Tradizione hanno il compito di promuovere, agevolare e coordinare le attività musicali, in particolare liriche, nel territorio delle rispettive province (art. 28, legge 14 agosto 1967 n. 800). [Essi] Presentano la caratteristica comune di un radicamento in aree del territorio dove è forte una tradizione artistico-culturale”¹⁸.

La qualifica di “Teatro di Tradizione” è riconosciuta, dal Ministro tramite Decreto, a quei teatri che dimostrano di aver promosso e diffuso le locali tradizioni artistiche e musicali.

In seguito a questa legge gli istituti teatrali sono stati suddivisi in due categorie di soggetti, ciascuna con diversità sul piano normativo e su quello finanziario. Nella prima categoria rientrano gli enti lirici, mentre della seconda fanno parte tutti gli altri istituti impegnati in attività musicali (compresi i Teatri di Tradizione).

Gli enti lirici ricevono un finanziamento predeterminato di 12 miliardi, al contrario, i Teatri di Tradizione ricevono un contributo basato su una percentuale dei proventi RAI – Radiotelevisione italiana e dei diritti erariali¹⁹. È proprio questa variabilità nell’erogazione del contributo ministeriale ai teatri facenti parte della seconda categoria che rappresenta la principale e sostanziale differenza tra le due classi.

Attualmente sul territorio nazionale i Teatri di Tradizione sono ventotto, per la maggior parte collocati nel Nord del Paese (17); mentre i restanti (11) sono

¹⁷ Enciclopedia Treccani.

¹⁸ Ministero dei beni e attività culturali e del turismo, www.spettacoloalvivo.beniculturali.it.

¹⁹ Legge n. 800, 14 Agosto 1967, Art. 2 comma b) – *Fondi per il sovvenzionamento delle attività liriche e musicali*.

spartiti fra Centro, Sud e Isole. Le forme giuridiche più ricorrenti sono quelle della Fondazione o di Ente pubblico.

6.2 “L’azienda teatro”

Negli ultimi decenni l’istituto teatrale sta fronteggiando un “*processo di aziendalizzazione*”, che consiste in “quel processo che tende ad applicare i principi dell’economia aziendale ai vari istituti”²⁰. Tale processo implica l’introduzione di principi di economicità e competitività e regole di efficienza gestionale propri dell’impresa nella cultura dell’organizzazione, tenendo sempre però in considerazione le diverse finalità che caratterizzano questi enti.

Potremmo, quindi, considerare il teatro come una particolare azienda di produzione – a cui faremo riferimento con il termine di “*azienda teatro*” – caratterizzata da singolari peculiarità.

Innanzitutto si tratta di un’azienda specializzata nelle *performing arts* (musica, danza, prosa) rivolta alla produzione di spettacolo e cultura come servizi finali per il consumatore.

Tali servizi sono rivolti al soddisfacimento di bisogni che rientrano nelle categorie di *bisogni secondari, pubblici sia “collettivi” sia “divisibili”*²¹.

Rientrano nella classe dei *bisogni secondari* in quanto rappresentano beni di ordine inferiore, non ritenuti essenziali, ma unicamente rivolti al miglioramento della qualità della vita del consumatore. Inoltre, da un lato, la rappresentazione teatrale risponde a un’esigenza culturale di ampia portata, che oltre ad intrattenere gli utenti direttamente coinvolti, si pone come obiettivi la tutela del patrimonio artistico, l’educazione della comunità e la crescita culturale della collettività. In tale ottica, il prodotto teatrale è da considerarsi come *bene pubblico o sociale “collettivo”*. Dall’altro lato, questi servizi rientrano anche nella classe dei *beni pubblici “divisibili”*²², essendo costituiti da beni di pubblica utilità, ma per i

²⁰ Brunetti, 2000.

²¹ L’essere umano vive in un ambiente relativamente ostile e caratterizzato da scarsità di risorse, alla continua ricerca di appagare i bisogni che via via si manifestano. Il termine *bisogno* identifica uno “stato di insoddisfazione che si desidera eliminare, dovuto ad un senso di manchevolezza e di disagio”. La gamma dei bisogni è notevolmente variegata e per comprendere al meglio le modalità attraverso cui è possibile soddisfare tali bisogni è stata introdotta una loro classificazione. [Erasmus Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010].

²² I beni pubblici sono quei beni rivolti alla soddisfazione di interessi della collettività. Possono essere distinti in due categorie: quelli “collettivi”, che mancano di una specifica curva di domanda

quali esistono specifiche curve di domanda, si presentano esigenze di differenziazione dell'offerta e si realizzano scambi secondo le regole di mercato.

Di conseguenza, dal momento che il prodotto teatrale presenta le caratteristiche di entrambe le categorie sopra indicate, potremmo definirlo come un *bene pubblico misto*. Premesso che si tratta di un bene collettivo grazie alla sua funzione educativa, rappresenta anche un bene di pubblica utilità divisibile per quanto attiene al suo output diretto, consistente nella singola recita, da cui traggono beneficio esclusivamente gli spettatori dello spettacolo in cambio del pagamento di un prezzo.

In secondo luogo, una delle principali peculiarità dell'azienda teatro riguarda le finalità istituzionali per cui l'ente è stato costituito e che giustificano la sua esistenza. Si tratta, infatti, di un'azienda non orientata al profitto, ovvero non finalizzata alla produzione di redditi. Le sue finalità sono principalmente non economiche, tanto è vero che sono tipicamente di carattere culturale e sociale, dal momento che hanno a che vedere con la crescita culturale ed educativa della collettività. L'istituto teatrale trova la sua ragione d'essere nel perseguimento di obiettivi di:

- Tutela e conservazione del patrimonio artistico;
- Erogazione di produzioni artistiche che consentano di soddisfare la domanda di tale forma d'arte e di tramandarne la tradizione;
- Sviluppo della sensibilità artistica della collettività.

A causa dell'irrilevanza dello scopo di lucro, l'istituto teatrale si configura come una tipica organizzazione non profit.

In terzo luogo, il prodotto teatrale produce benefici indiretti – tutela artistica e sviluppo culturale – di cui gode la comunità senza il pagamento di un corrispettivo. Si parla, dunque, di esternalità positive, per le quali si legittima l'intervento pubblico (Stato, Regione, Provincia, Comune) a sostegno, attraverso l'erogazione di contributi non episodici.

e rispondono a bisogni unici e indistinti di ampi gruppi sociali; e i beni "divisibili", costituiti pur sempre da beni di pubblica utilità ma per i quali esistono specifiche curve di domanda si presentano esigenze di differenziazione dell'offerta e si realizzano scambi secondo le regole di mercato. [Borgonovi, 1996]

In aggiunta, l'attività tipica nel settore teatrale è caratterizzata da una situazione “*strutturale di squilibrio economico*”²³. Gli istituti operanti all'interno di questo complesso settore, difatti, non sono in grado di coprire i costi di produzione con i ricavi propri derivanti dalla vendita di biglietti al pubblico. Le cause sono riconducibili a vari fattori – tra cui la domanda moderata, l'ampiezza e la varietà dell'offerta, la logica sociale della determinazione dei prezzi – che “spiegano l'ineconomicità di svolgimento dell'attività caratteristica e il ricorso obbligato al finanziamento pubblico”²⁴. Ad incidere sull'instabile situazione economica del settore teatrale vi sono:

- Innanzitutto, le peculiarità della domanda del prodotto teatrale, che appare “relativamente limitata rispetto a quella che si rivolge ad altre forme di spettacolo”²⁵ e stazionaria nel tempo. Infatti, il prodotto teatrale è portatore di messaggi culturali non sempre di facile comprensione e interpretazione, inoltre, la sua fruizione ha un costo elevato ed esige tempo. Di conseguenza il suo consumo è rivolto solo ad alcune fasce di popolazione: un pubblico di età medio-alta, dalla formazione culturale elevata e dalle buone capacità economiche. Il consumo di performing arts è destinato a rimanere un fenomeno elitario soprattutto a causa della mancanza di potenzialità di crescita significative per l'esistenza sempre più ingombrante di sostitutivi “*time and cost saving*” come cinema, televisione e prodotti musicali non dal vivo.
- Secondariamente, l'offerta di spettacoli teatrali è molto ampia e variegata. Dal momento che il settore teatrale riveste una funzione sociale ed educativa, molti istituti ricevono contributi pubblici. Gli incentivi pubblici hanno però determinato “la dispersione dell'offerta su un numero elevato di istituzioni, che presentano piccola dimensione, bassa efficienza e grande differenziazione tipologica, quantitativa e qualitativa nelle prestazioni rese”²⁶.

²³ Massimiliano Nova, L'azienda teatro, Assetti istituzionali e politiche di gestione, Egea S.p.A. Milano, 2002.

²⁴ Massimiliano Nova, L'azienda teatro, Assetti istituzionali e politiche di gestione, Egea S.p.A. Milano, 2002.

²⁵ Massimiliano Nova, L'azienda teatro, Assetti istituzionali e politiche di gestione, Egea S.p.A. Milano, 2002.

²⁶ Massimiliano Nova, L'azienda teatro, Assetti istituzionali e politiche di gestione, Egea S.p.A. Milano, 2002.

In merito alla sussistenza di tali condizioni di instabilità, che richiedono il continuo intervento di finanziatori, potrebbe sorgere qualche dubbio sul requisito dell'autonomia di un'azienda teatrale. In realtà ciò non ha fondamento per le organizzazioni culturali che si configurano come non profit. Infatti, i contributi erogati da terzi sono da considerarsi come "ricavi tipici derivanti dalla gestione"²⁷, non forme di coperture di perdite. Si tratta di componenti positivi di reddito che remunerano i costi dell'attività teatrale con spessore sociale. Di conseguenza, possiamo affermare che nell'azienda teatrale non viene meno il principio di autonomia.

Oltre a quanto già detto, risulta peculiare la natura degli *stakeholders* interessati all'azienda teatro.

In primo luogo si ritiene importante precisare che l'individuazione delle diverse categorie di *stakeholders*, i loro interessi, le loro aspettative e i ritorni rappresentano un costante riferimento nell'attività di progettazione di nuove iniziative al fine di esaltare al meglio i risultati verso coloro che costituiscono i referenti esterni dell'attività dell'ente.

Precisato questo, si possono ora elencare le diverse categorie di *stakeholders*:

- *I pubblici di riferimento*, sono il soggetto privilegiato di ogni progetto, verso cui l'ente rivolge l'insieme degli eventi;
- *La comunità artistica* (compositori, musicisti, scenografi, cantanti, registi), "rappresenta il soggetto ideatore e propulsore degli eventi e svolge una funzione di stimolo continuo per l'attività dell'ente nella creazione di prodotti culturali, costituendo la linfa vitale, la fonte di idee nuove per progetti e soluzioni innovative"²⁸;
- *I prestatori di lavoro*, che sono i soggetti che dipendono direttamente dal buon funzionamento dell'istituzione, dal momento che dalla sopravvivenza dell'azienda dipende la loro remunerazione;
- *I finanziatori*, tale categoria comprende tre gruppi:
 - *I supporter istituzionali*, che intervengono con risorse continuative e di importo consistente, tali da giustificare un rapporto stabile con l'ente;

²⁷ Massimiliano Nova, *L'azienda teatro, Assetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea S.p.A. Milano, 2002.

²⁸ Pieremilio Ferrarese, *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Libreria Editrice Cafoscarina, 2012.

- *Gli sponsor*, “che contribuiscono alla realizzazione di un progetto mediante apporto di denaro o di forniture tecniche. Vengono coinvolti di volta in volta su specifici progetti e richiedono una prestazione che dia visibilità al loro marchio e la possibilità di spendere l’immagine culturale acquisita dalla partecipazione alle iniziative dell’ente” ²⁹;
- *Gli istituti di credito*, i quali finanziano in modo oneroso gli enti culturali per coprire le dilazioni temporali degli incassi provenienti dai contributi istituzionali che spesso entrano nelle casse delle organizzazioni con tempi diluiti rispetto alla fase decisionale delle assegnazioni;
- *Enti pubblici territoriali*, generalmente erogano sovvenzioni correlate a specifici progetti aventi una ricaduta positiva sulla comunità;
- *Lo Stato*, che è “da sempre primo finanziatore delle organizzazioni culturali”. Negli ultimi anni, però, si sta dimostrando sempre più riluttante ad essere il solo supporter del sostentamento di beni e attività culturali, dimostrandosi meno propenso ad investire fondi pubblici nel settore culturale (l’apporto stanziato è sceso a circa il 2% del PIL, a fronte di una media europea pari al 3%);
- *Gli operatori turistici*, che beneficiano dei ritorni turistici degli eventi e dei progetti culturali, ma si dimostrano generalmente molto poco disponibili a sostenere effettivamente e realmente i progetti culturali.

²⁹ Pieremilio Ferrarese, Lineamenti di report per le aziende di cultura, Libreria Editrice Cafoscarina, 2012.

Capitolo 2

Il Teatro Sociale di Rovigo

1. Premessa

Nel primo capitolo è stata fatta una panoramica generale e teorica su macro argomenti quali l'azienda nell'economia aziendale, la struttura e la strategia aziendale, lo spettacolo dal vivo e gli istituti teatrali. In questo secondo capitolo si andrà ad analizzare nel dettaglio il Teatro Sociale di Rovigo, indagando quegli aspetti che permettono di descrivere e interpretare il suo funzionamento. Saranno esaminate la storia, la struttura gestionale ed organizzativa del teatro e la rete di relazioni che esso intesse sul territorio.

2. Il Teatro Sociale di Rovigo



Figura 5: Il Teatro Sociale di Rovigo, oggi. Fotografia di Rolando Paolo Guerzoni.

Il Teatro Sociale è il principale centro della Cultura del capoluogo rovigino. Esso riveste un importante ruolo nella divulgazione di sapere e conoscenza sull'intero territorio e contemporaneamente concorre nell'intento di far progredire ed evolvere, anche sotto il profilo economico, la città. Ciò che suscita interesse è il

fatto che il Sociale sia uno dei pochi Teatri di Tradizione in Italia ancora giuridicamente configurato come ente pubblico – l'unico in Veneto –, mentre la maggior parte degli istituti teatrali a livello nazionale hanno, invece, prevalentemente forma giuridica di istituto di diritto privato (si spazia dalla fondazione – che è la forma preferita – all'associazione o alla cooperativa).

Dal 1964 il Teatro Sociale è stato rilevato dall'Amministrazione Comunale, che attraverso il Servizio Cultura e Spettacolo del Comune si occupa della sua gestione diretta. L'intervento pubblico si rese necessario per garantire realizzazioni di alta qualità a fronte di mutate esigenze culturali e, altresì, per fronteggiare i problemi economici con cui fin dalla nascita, quasi due secoli fa, tale istituto aveva dovuto scontrarsi.

In seguito all' art. 28, legge 14 agosto 1967 n.800, il Sociale, per i suoi compiti di promozione delle attività musicali, di salvaguardia delle locali tradizioni artistiche e musicali e il suo radicamento nel territorio, rientra nella ristretta cerchia dei Teatri lirici di Tradizione d'Italia.

3. *Breve storia del Teatro Sociale*



Figura 6: Il Teatro Sociale, oggi. Vista del palcoscenico dal palco centrale . Fotografia di Rolando Paolo Guerzoni.

Il Teatro Sociale nacque nel XIX secolo dalla volontà della classe media borghese rodigina che mirava a sviluppare e diffondere le attività sociali e culturali in città. Coincideva, inoltre, con l'evoluzione storico-politica determinata dal passaggio del territorio della Repubblica Veneta al Regno Lombardo-Veneto, che attribuiva a Rovigo il ruolo di capoluogo della nuova provincia.

L'Opera lirica destò un così ampio successo tra i rodigini che alcuni cittadini nel 1816 costituirono una società destinata alla raccolta di fondi per la costruzione di un nuovo teatro che si affacciasse sulla nuova e centrale Piazza Garibaldi, frutto di un profondo rinnovo edilizio iniziato già il secolo precedente. L'associazione prese il nome di "Società del Teatro".

Il Teatro fu eretto tra il 1817 e il 1819. Nonostante la scarsa popolazione e le ridotte ricchezze, il melodramma a Rovigo dovette incontrare un notevole favore se si considera che ben presto in città divennero normali tre stagioni d'opera all'anno, la più importante delle quali si teneva in autunno, in coincidenza con la famosa fiera dell' "Ottobre rodigino", mentre le altre durante il periodo di carnevale e in primavera.

Il primo documento di un melodramma allestito a Rovigo risale al 1683: lo spettacolo fu ospitato nella sala della Loggia dei Notari ³⁰ - oggi sede del Municipio – dal momento che il primo teatro in città venne edificato nel 1694, seguito pochi anni dopo dalla costruzione di un secondo teatro. Questi modesti teatri costruiti per volontà delle più prestigiose famiglie locali rimasero attivi fino all'inizio del XIX secolo, quando, risultando ormai insufficienti per il costante incremento di pubblico, fu deciso di costruire un terzo e più grande teatro. Per il progetto la "Società del Teatro" si rivolse a Sante Baseggio, noto ingegnere rodigino, che vantava una certa esperienza nello specifico campo della progettazione teatrale.

Il "Teatro della Società", questo il nome originale, aprì al pubblico il 3 marzo del 1819 in onore della visita in città dell'imperatore Francesco I d'Asburgo mettendo in scena l'opera "*L'ombra di Fetonte, ossia l'omaggio della riconoscenza rodigina*" di Sante Campioni. L'inaugurazione ufficiale, però, si tenne il mese successivo, il 26 aprile 1819, con l'avvio della prima stagione.

³⁰ La loggia dei Notari deve il suo nome al luogo in cui i notai di Rovigo svolgevano i loro compiti fin dal XIII secolo.

Il teatro subì un primo restauro nel 1858, i lavori riguardarono l'intero edificio, in particolare il palcoscenico, le decorazioni della sala, il riscaldamento e l'introduzione dell'illuminazione a gas. Oggi il Teatro differisce dal progetto elaborato dal Baseggio; infatti, un incendio nella notte tra il 21 e 22 gennaio 1902 distrusse la sala progettata dall'ingegnere polesano, costruita prevalentemente in legno per le esigenze acustiche. Ciò che rimane tuttora fedele al prospetto originale sono solo la facciata, in stile neoclassico, ed il ridotto.

L'edificio fu ricostruito in soli due anni. Il progetto, elaborato dall'ingegnere-architetto Daniele Donghi, mantenne la parte anteriore del Teatro che era rimasta indenne, con la bella facciata neoclassica ed il fastoso foyer decorato con pitture. Per la sala l'architetto fu tra i primi a sperimentare l'uso del cemento armato per una destinazione così particolare; il risultato, dal punto di vista dell'acustica, fu notevole e all'avanguardia. Grazie alla decorazione pittorica semplice ed elegante di Giovanni Vianello, rappresentante le nove Muse circondate da putti, il Teatro di Rovigo fu tra i primi del Veneto ad adottare i nuovi canoni dello stile liberty.

Il nuovo Teatro Sociale fu inaugurato da Pietro Mascagni, che vi diresse la propria "Iris" il 12 ottobre 1904.



Figura 7: Il Teatro Sociale oggi, decorazione del soffitto e dei palchetti. Fotografia di Rolando Paolo Guerzoni.

Ripresa la propria attività, il Teatro di Rovigo seppe mantenere alto il prestigio conquistato pur dovendo affrontare momenti di grave crisi. L'impossibilità di scritturare interpreti affermati e famosi a causa delle ristrettezze finanziarie, spinse gli organizzatori ad individuare giovani promettenti. Per questo motivo il Sociale può vantare di aver tenuto a battesimo due dei maggiori cantanti del XX secolo: Beniamino Gigli e Renata Tebaldi.

Dopo l'imponente ricostruzione, in seguito all'incendio del 1902, il Sociale subì una serie di ulteriori restauri per essere adeguato alle norme di sicurezza del tempo e per "rimetterlo in grado di realizzare spettacoli degni delle sue tradizioni"³¹. Nel 1908 fu soppressa la cavea tra la platea ed il vestibolo, nel 1925 si rinnovarono le poltrone, ormai scomode e obsolete, e gli impianti elettrici e di riscaldamento furono sistemati. Infine, nel 1964 fu installata la cabina elettrica con un servizio antincendio.



Figura 8: Il Teatro Sociale oggi, la sala verso il palcoscenico. Fotografia di Rolando Paolo Guerzoni.

Il Teatro nel Febbraio 1908 fu messo all'asta e venduto per un sesto del suo valore reale (40.247,20 lire) ad Antonio de Paoli; la nuova gestione non ebbe,

³¹ Sergio Garbato, *Il Teatro Sociale di Rovigo : [1819-2003]*, Venezia, Marsilio, 2003.

però, vita lunga, dal momento che nel 1925 il teatro tornò di proprietà della Società del Teatro. Con l'avvento del De Paoli la qualità degli spettacoli venne a vacillare e si preferì puntare su generi di più facile successo come l'operetta, il varietà e, soprattutto, sulle proiezioni cinematografiche.

“In una città di modeste risorse economiche e culturali non era facile governare il sociale, la cui esistenza era sempre sospesa alla provvida assistenza del Comune o della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo”³². Nel 1940 il Teatro fu nuovamente sull'orlo del precipizio a causa di ulteriori problemi economici, ma ciò non condizionò la qualità dell'offerta culturale. Infatti, gli spettacoli durante il periodo bellico poterono godere della disponibilità di grandi attori, che proprio a causa della guerra non erano impegnati in teatri di maggiore importanza.

L'evoluzione delle esigenze culturali rese sempre più impegnativo l'allestimento degli spettacoli: solo l'intervento pubblico poté garantire realizzazioni dignitose e di qualità. Per questo il Teatro Sociale, inserito nel ristretto novero dei “Teatri lirici di tradizione” dal 1967, fu alla fine rilevato dall'Amministrazione Comunale che dal 1964 si occupa della sua gestione diretta affidata al Servizio Cultura del Comune di Rovigo.

4. Il Teatro Sociale oggi

Oggi il Sociale ospita seguitissime stagioni liriche, di danza, di prosa, concertistiche, un nutrito cartellone jazz e numerose iniziative di spettacolo rivolte ai più giovani.

Il Teatro, che quest'anno giunge alla 199° stagione, si è confermato negli ultimi anni come fulcro dell'attività artistica della città di Rovigo. Infatti, svolge un'importante funzione, sia dal punto di vista culturale che da quello sociale, di centro promulgatore e produttore di spettacoli dal vivo che gli hanno consentito di fidelizzare un vasto pubblico sia dalla provincia rodigina sia a livello nazionale ed europeo.

Nonostante le gravose problematiche economiche che hanno caratterizzato l'attività di enti, di imprese e, soprattutto, di istituti culturali nell'arco temporale tra 2008 e 2013 (che è il periodo preso in considerazione in questo lavoro di tesi), il Teatro Sociale non ha mai cessato di essere percepito dalle Autorità competenti

³² Sergio Garbato, *Il Teatro Sociale di Rovigo : [1819-2003]*, Venezia, Marsilio, 2003.

come il “il [nostro] fiore all'occhiello e il centro dell'arte del [nostro] capoluogo”³³. Di pari passo, la Cultura è stata avvertita come il “volano di rilancio di una comunità”³⁴ e come “opportunità di sviluppo economico”³⁵. Gli intenti delle Amministrazioni Comunali, che in questi anni si sono susseguite, hanno puntato e puntano tuttora affinché “la Cultura, il Teatro e l'Arte diventino veramente le fondamenta per un progresso ed uno sviluppo della nostra città e del Polesine”³⁶. I profondi tagli nel settore della cultura effettuati in questi ultimi anni non hanno impedito di formulare anche nelle più recenti stagioni una proposta nuova, stimolante e di altissima qualità. Come vedremo nel corso di questo capitolo, per affrontare il difficile periodo economico sono state messe in atto diverse iniziative finalizzate a soddisfare i gusti di una platea sempre più ampia e variegata con una offerta culturale rivolta ad incuriosire ed attirare dai più piccoli e giovani fino ad adulti e profondi appassionati.

5. La struttura gestionale del Teatro

Nel primo capitolo abbiamo visto a livello teorico che la struttura di un'azienda è costituita da cinque componenti tra loro interconnesse: assetto istituzionale, assetto tecnico, assetto organizzativo, organismo personale e attività aziendali. Ora analizziamo in dettaglio ciascuna macrovariabile del Teatro Sociale per definire la sua struttura gestionale.

5.2 L'assetto istituzionale

Il Sociale, come istituto culturale, annovera una sostanziosa lista di soggetti, pubblici e privati, portatori di interessi, come è stato già osservato nel primo capitolo del presente lavoro di tesi. Non tutti i portatori di interessi, però, sono coinvolti nella *governance*; questo compito spetta esclusivamente al *soggetto economico*³⁷.

³³ Anna Paola Nezzo, Assessore Cultura e Spettacolo del Comune di Rovigo, 2011.

³⁴ Bruno Piva, Sindaco del Comune di Rovigo, 2012.

³⁵ Anna Paola Nezzo, Assessore Cultura e Spettacolo del Comune di Rovigo, 2011.

³⁶ Federico Frigato, Assessore Cultura e Spettacolo del Comune di Rovigo.

³⁷ Il soggetto economico interagisce, a livello gerarchicamente sovraordinato, con tutte le diverse categorie di stakeholders. “I benefici attesi dal soggetto economico si denominano interessi o fini istituzionali, i benefici attesi dagli altri stakeholders sono interessi non istituzionali. [Erasmus Santesso, Lezioni di economia aziendale, Giuffrè Editore, 2010].

In quanto ente pubblico, il soggetto economico del Sociale è composto dalla Giunta Comunale, presieduta dal Sindaco, e dall'Assessore alla Cultura e dal Dirigente del Settore Cultura. Sono loro, avvalendosi del contributo del Direttore Artistico, a governare direttamente l'istituto, a detenere il potere decisionale e, perciò, ad esercitare il supremo comando. Essi, in aggiunta, promuovono la cooperazione tra soggetti interni ed esterni al fine di realizzare la strategia pianificata ed approvata in sede di Giunta.

Quanto descritto rappresenta una circostanza di normalità, che a partire dallo scorso Luglio non ritrae più la situazione del Comune di Rovigo, dal momento che il Comune è stato commissariato, in seguito alla caduta della Giunta. Attualmente, dunque, il soggetto economico del Teatro è ridotto al Commissario Straordinario e al Dirigente del Settore Cultura.

5.3 *L'assetto tecnico*

L'assetto tecnico è il sistema di conoscenze codificate e incorporate in beni materiali o immateriali a disposizione per lo svolgimento delle proprie attività.

Per un istituto teatrale, la struttura della combinazione produttiva è caratterizzata da elevata rigidità. Infatti, la produzione artistica necessita la presenza di alcuni elementi fondamentali, come la sala teatrale, i laboratori, le sale prova e un insieme di condizioni contraddistinte per indurre costi tipicamente fissi e per non essere facilmente modificabili nel breve termine. Per queste ragioni la struttura produttiva pone alcuni limiti allo svolgimento dell'attività teatrale. Si tratta di vincoli fisici, di condizioni tecniche di esercizio e di problematiche di carattere logistico.

La sala teatrale pone un vincolo fisico correlato alla sua capienza, mentre per quanto riguarda il palcoscenico, i limiti sono posti dalle sue dimensioni e dalle sue proprietà tecnologiche, le quali influiscono in modo determinante sulla scelta dei titoli da inserire in programma e degli allestimenti produttivi da adottare. Inoltre, la tecnologia degli impianti e la dimensione delle aree di servizio costituiscono possibili vincoli alla gestione parallela di più scenografie e alla programmazione artistica.

Scendendo nel particolare, la sala del Teatro Sociale ha una capienza di 750 posti, il palcoscenico, invece, è di dimensioni molto grandi dal momento che

misura oltre 252 mq (21m x 14m e 13 m di profondità). In aggiunta, vi è la disponibilità del Ridotto del Teatro con capienza di 100 posti.

Da ultimo, il Teatro ha a disposizione un laboratorio scenografico e una sartoria; questi, per non ostacolare lo svolgimento dell'attività artistica in teatro e in nome di una efficiente ed ottimale gestione, sono dislocati a Sant'Apollinare, una piccola frazione subito fuori dal centro di Rovigo. In questo modo si ottiene un risultato efficace ed efficiente sotto il profilo logistico e si producono in casa scene e costumi facendo lavorare tecnici e maestranze in loco.

5.4 La struttura organizzativa

Se prendiamo in considerazione la struttura organizzativa del Teatro Sociale di Rovigo bisogna specificare che il Teatro essendo un ente pubblico, gestito direttamente dall'Amministrazione Comunale, costituisce uno dei tanti rami dell'organigramma del Comune rovigino. In quanto istituto autonomo, però, il Sociale avrà una sua caratteristica e personale struttura organizzativa, che tuttavia si inserisce nel complesso panorama della struttura Comunale.

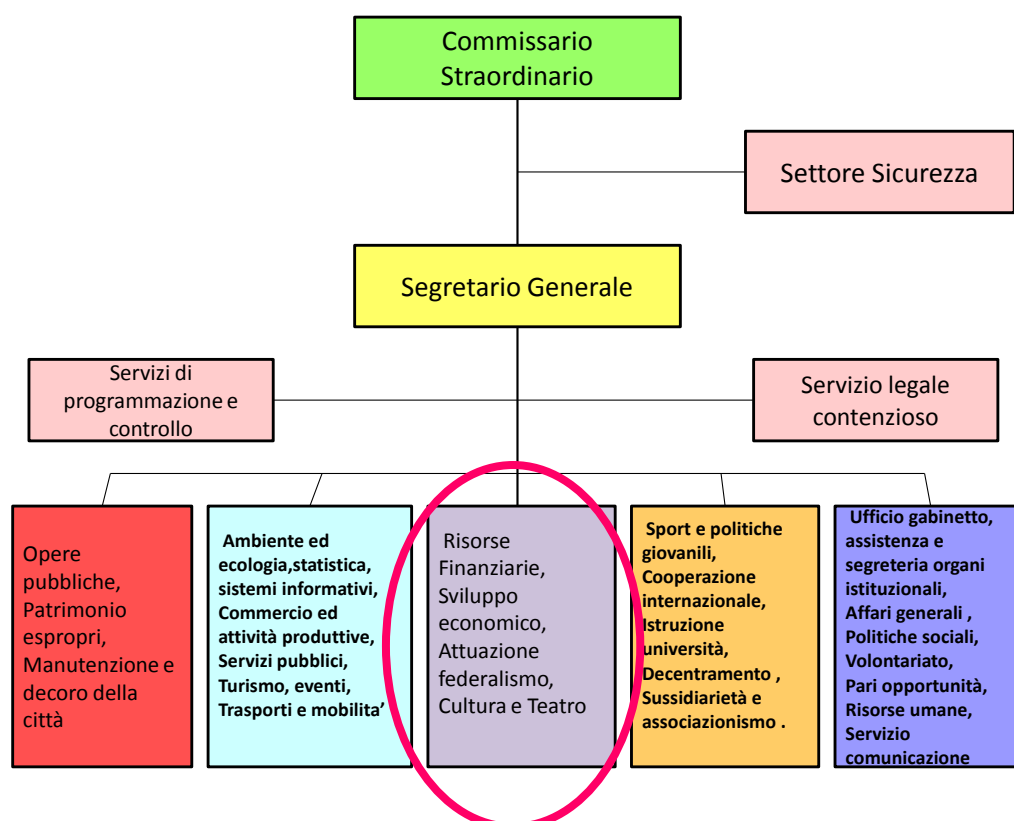


Figura 9: Organigramma del Comune di Rovigo. Fonte: Comune di Rovigo.

Il grafico mostra l'organigramma del Comune di Rovigo. Come si può notare, l'organo di vertice, dal momento che il Comune è commissariato dal mese di Luglio 2014, è il *Commissario Straordinario*. In una situazione di regolarità, questo ruolo sarebbe assunto dal Sindaco.

Il *Segretario Generale* è alle dirette dipendenze dell'organo di vertice; egli sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività. Per lo svolgimento delle sue mansioni è affiancato da alcuni servizi di staff: il *Servizio di Programmazione e Controllo*, il *Servizio legale, Contenzioso/Contratti* e il *Settore Sicurezza*.

Dal Segretario Generale dipendono direttamente cinque dirigenti a capo di altrettanti settori:

1. Settore Opere Pubbliche, Patrimonio Espropri, Manutenzione e Decoro della Città, Urbanistica;
2. Settore Ambiente ed Ecologia, Statistica, Sistemi Informativi, Commercio e attività produttive, Servizi Pubblici Locali, Turismo, Eventi e Manifestazioni, Trasporti e Mobilità;
3. Settore Risorse Finanziarie, Sviluppo Economico, Attuazione Federalismo, Cultura e Teatro;
4. Settore sport, Politiche giovanili, Gemellaggi, Cooperazione Internazionale, Istruzione, Università, Demografici, Decentramento e politiche delle frazioni, Sussidiarietà e associazionismo;
5. Settore Ufficio di Gabinetto, Assistenza e segreteria Organi Istituzionali, Affari Generali, Politiche Sociali e per la famiglia, Politiche per la casa, Politiche del lavoro, Volontariato, Pari opportunità, Risorse Umane, Euro Progettazione, Servizio Comunicazione, Informazione ed Innovazione.

A partire da ciascuno di questi cinque settori si sviluppano poi ulteriormente le divisioni di ordine inferiore, che caratterizzano ciascuna area d'affare.

Dal momento che si tratta di un ente di una certa estensione le cui attività sono state separate per settori di business, ciascuno rivolto ad un aspetto più specifico, si ritiene che il Comune di Rovigo abbia *struttura divisionale*. Tale struttura permette una certa autonomia alle singole divisioni, ognuna delle quali è guidata da un manager – il Dirigente – con potere decisionale, a cui fanno riferimento tutti gli impiegati della divisione.

Il Dirigente responsabile del Settore Risorse Finanziarie, Sviluppo Economico, Attuazione Federalismo, Cultura e Teatro promuove lo sviluppo economico generale della comunità locale, ha potere di spesa e oltre ad occuparsi degli aspetti finanziari – tra cui: la predisposizione del bilancio pluriennale, di quello preventivo e del conto consuntivo, la gestione contabile delle entrate e delle spese e la gestione delle attività finanziarie – si occupa anche del Settore Cultura e Teatro.

Per quanto attiene a questo ultimo settore, le mansioni sotto la sua responsabilità sono:

- Gestire il Teatro;
- Offrire sostegno alle iniziative di educazione musicale ed artistica;
- Gestire le attività museali;
- Conservare, valorizzare e promuovere beni ed istituti culturali al fine di favorirne la fruizione da parte dei cittadini;
- Promuovere la conservazione e la tutela dei beni culturali attraverso la realizzazione di interventi di manutenzione e restauro del materiale archeologico;
- Programmare eventi culturali e di divulgazione scientifico-didattica.

Nonostante le funzioni di varia natura ed appartenenti ad ambiti anche molto differenti tra loro, noi prendiamo in considerazione solo quelle relative al Settore Cultura e, scendendo ancor più nel dettaglio, ci limitiamo ad esaminare la sua mansione di gestione del Teatro Sociale.

In quanto ente pubblico, il livello sovraordinato dell'organigramma del Teatro è attualmente occupato dal Commissario Straordinario (nella prassi dal Sindaco del Comune affiancato dall'Assessore alla Cultura).

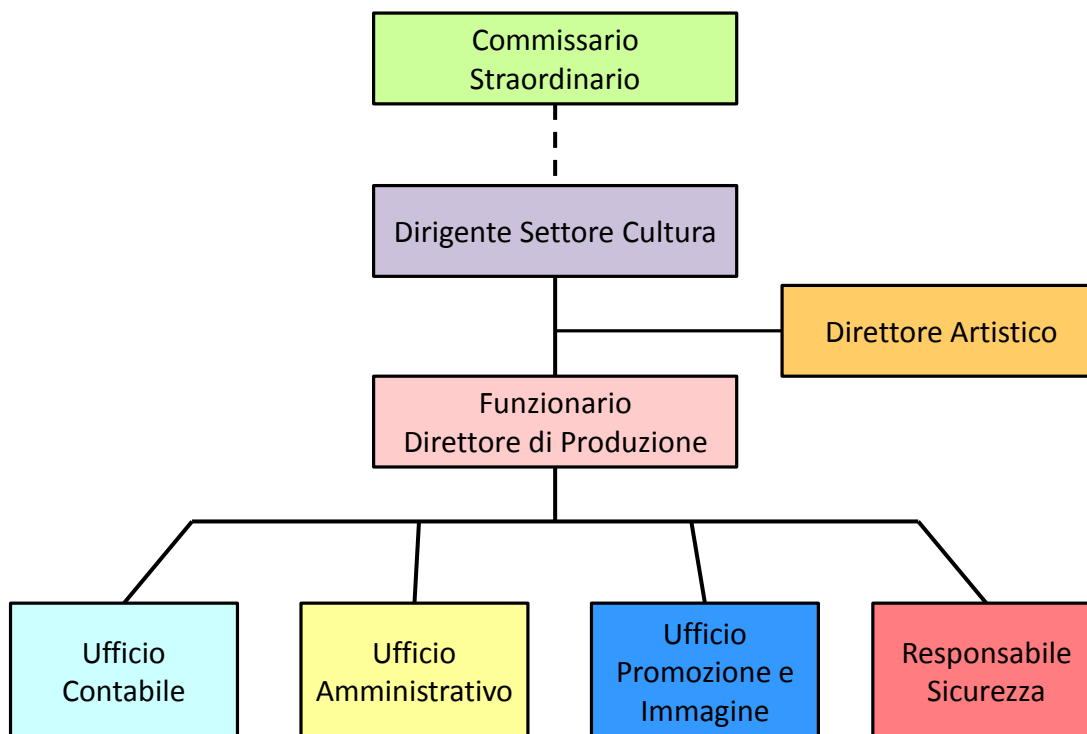


Figura 10: Organigramma del Teatro Sociale.
Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

Come si può notare da questo secondo grafico, raffigurante l'organigramma del Teatro Sociale, il vero potere di comando, però, spetta al Dirigente, il quale è al vertice della struttura organizzativa del Teatro, di cui si occupa degli aspetti finanziari e di governo.

Al livello immediatamente inferiore troviamo il *Funzionario, Direttore di Produzione*. Questa figura opera in continua collaborazione con il Direttore Artistico, con cui predisporre i preventivi delle attività culturali; si occupa della fase organizzativa degli eventi, curando prove, trasferte ed organizzazione logistica; infine, è responsabile dei quattro reparti direttamente da esso dipendenti.

I reparti tramite cui si esplica l'organizzazione dell'istituto sono:

- *L'Ufficio contabile*, che ha il compito di elaborare i rendiconti e di redigere i provvedimenti di liquidazione;
- *L'Ufficio amministrativo*, si occupa delle pratiche istruttorie e del supporto gestionale dell'ente;

- *L'Ufficio di promozione e immagine*, invece, gestisce il marketing e si adopera per diffondere sul mercato l'identità, le iniziative e le attività del Teatro Sociale, valutando tempi, modalità e contenuti dei messaggi da comunicare;
- Il *Responsabile Sicurezza*, infine, è la figura che, come previsto dalla Legge, coordina il servizio di prevenzione e protezione dai rischi all'interno del Teatro e degli spazi degli uffici. Egli elabora le misure preventive volte alla tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori durante l'attività lavorativa e del pubblico durante gli spettacoli.

Figura particolare è quella del *Direttore Artistico*, infatti, egli è scelto dalla Giunta Comunale ogni tre anni. Sulla base di scelte di natura politica dell'Amministrazione, inerenti a genere, target, obiettivi, qualità e interessi da privilegiare nella stagione successiva; il Direttore Artistico annualmente propone progetti e spettacoli artistico - culturali, indicandone, in dettaglio, i protagonisti, le caratteristiche, le tematiche e le modalità di svolgimento. Egli, oltre a progettare gli aspetti artistici degli eventi, si occupa anche di una prima valutazione dei parametri economici e tecnici, effettuando un'iniziale analisi di fattibilità.

Da quanto osservato, emerge chiaramente che la struttura del Teatro Sociale sia di tipo *funzionale*, dal momento che l'attività è suddivisa in unità funzionali, ciascuna specializzata in una determinata funzione.

Infine, va segnalato che per svolgere la propria attività di erogazione, il Teatro Sociale acquista servizi da gruppi esterni, risultanti vincitori dei bandi e degli appalti che esso stesso pubblica sul Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione (MePA). Il MePA è un mercato digitale in cui le Amministrazioni possono acquistare beni e servizi, a prezzi vantaggiosi, da fornitori abilitati.

Il Teatro, nello specifico, per un ottimale svolgimento della propria attività si affida a due differenti cooperative, specializzate l'una nella gestione tecnica del palcoscenico e l'altra nel servizio di maschere in sala e cassiere in botteghino.

5.5 *Organismo personale*

In un'organizzazione teatrale il personale si suddivide in due distinte categorie: gli "amministrativi", che sono le figure professionali che si occupano del supporto gestionale e organizzativo dell'ente, e gli "artisti", che, invece, hanno competenze

nel campo artistico. L'organico "artistico" è il principale fattore indicante il livello qualitativo della performance e, altresì, costituisce la più rilevante voce di costo. Ciò determina l'esigenza di una "strutturazione coerente delle risorse lavorative, in termini di dimensionamento, competenze, funzioni; nonché la gestione efficiente delle stesse sono fondamentali per l'economicità nel lungo periodo dell'azienda" ³⁸.

Facendo riferimento al personale amministrativo, essendo il Teatro Sociale un ente pubblico, oltre a quanto già osservato, bisogna fare anche i conti con le modalità di assunzione dei concorsi pubblici. Questi, infatti, non prediligono caratteristiche specifiche dei concorrenti, emergenti durante i colloqui con i responsabili aziendali – quali, ad esempio, creatività, intraprendenza e spirito d'iniziativa –, ma semplicemente favoriscono quei candidati che superano con successo prove scritte, questionari ed interviste.

Per quanto riguarda il personale artistico, al contrario, è di estrema importanza la configurazione dell'organico perché da questo dipende la qualità dello spettacolo e la partecipazione del pubblico. Il cast è abitualmente selezionato attraverso audizioni, talvolta tramite le proposte degli agenti che candidano i propri artisti. Fin dalla nascita, la politica del Teatro Sociale, dovendo da sempre fronteggiare momenti di ristrettezze finanziarie, è stata quella di prediligere giovani promettenti.

Riferendoci all'orchestra, invece, il Teatro si avvale dell'Orchestra Regionale Filarmonia Veneta, nata nel 1980 grazie alla collaborazione tra il Sociale di Rovigo e il Teatro Comunale di Treviso.

Nel capitolo successivo verranno trattate le attività ed iniziative prodotte dal Teatro.

6. Come si programma una stagione teatrale

Il procedimento decisionale – organizzativo che sta alla base della programmazione e realizzazione di ogni stagione e spettacolo si snoda attraverso continue relazioni tra il Sociale e l'Amministrazione Comunale.

³⁸ Massimiliano Nova, L'azienda teatro, Assetti istituzionali e politiche di gestione, Egea S.p.A. Milano, 2002.

Il Direttore Artistico, a seconda delle indicazioni fornitegli dall'Amministrazione, elabora una proposta artistica specificando nel dettaglio le risorse economiche necessarie, gli istituti teatrali con cui collaborare, gli artisti (cantanti, figuranti, orchestra e coro), i registi e gli scenografi da coinvolgere. Una volta elaborato il progetto, spetta alla Giunta Comunale, dopo aver verificato le coperture di bilancio, approvare la proposta.

Attraverso l'emanazione di una delibera, che è un atto giuridico a conferma di una volontà politica, viene data l'autorizzazione al progetto. L'impegno di spesa diventa effettivo dopo essere stato esaminato dal Dirigente del Settore Cultura, che detenendo il potere gestionale, analizza in dettaglio tutti i costi da sostenere e decide con quali risorse essi verranno coperti. Il Dirigente rende effettivo l'impegno di spesa dell'Amministrazione tramite la pubblicazione di una determina dirigenziale.

Terminata questa procedura di pianificazione e approvazione delle stagioni teatrali, iniziano i processi organizzativi per la realizzazione degli spettacoli.

Nel caso, invece, di spettacoli elaborati e organizzati da altre associazioni o teatri e inseriti dal Sociale nel proprio cartellone (come nel caso della stagione di Prosa organizzata su proposta di Arteven), la procedura differisce solo nella fase iniziale. Infatti, il Direttore Artistico non deve pianificare e progettare una propria proposta artistica, ma deve semplicemente valutare se la proposta presentatagli rispetta l'indirizzo culturale dell'istituto.

È importante segnalare che il progetto artistico relativo alla stagione di Lirica e Balletto deve rispettare il vincolo temporale del 31 gennaio, scadenza posta dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali per l'erogazione del contributo in favore della Lirica, che è l'unica attività per la quale i Teatri di Tradizione ricevono un finanziamento dal Ministero. Entro la scadenza prevista il Teatro Sociale deve inviare al Ministero il progetto artistico dettagliato e la richiesta di contributo; questo valuterà, sulla base di diversi fattori (domanda, disponibilità), l'entità del contributo da destinare al Teatro.

7. Il sistema della coproduzione

Il *sistema della coproduzione* è un metodo per ridurre i costi di un'opera lirica; infatti, maggiormente un lavoro è condiviso, maggiori sono le possibilità di

abbattere i costi di produzione iniziali, che dunque non saranno a carico di un unico soggetto, ma verranno spartiti tra i teatri partecipanti alla coproduzione.

Il *costo di produzione* comprende tutti quei costi prima dell'apertura del sipario, è il costo di investimento. Esso include quei costi legati alla parte artistica (regista, scenografo, costumista, light designer), alla parte tecnica (scene, costumi, allestimento) e al periodo di prove. Il costo di produzione viene ammortizzato sul numero di recite.

Il *costo di recita*, invece, comprende quei costi che si hanno il giorno della recita all'apertura del sipario. Annovera i costi previsti per la liquidazione di coro, orchestra, ballerini, tecnici, comparse, direttore d'orchestra e compagnia di canto.

Grazie al sistema della coproduzione i teatri aderenti hanno la possibilità di realizzare progetti di grande rilievo artistico – culturale e complessi sotto il profilo economico ed organizzativo; progetti che se ciascun teatro membro si trovasse ad operare da solo non riuscirebbe a produrre con le proprie risorse.

Uno dei principali vantaggi è il frazionamento dei rischi realizzativi del progetto sul piano organizzativo e soprattutto sul piano della ripartizione dei costi.

La coproduzione consente di allargare il proprio mercato attraverso nuove modalità e aree di sfruttamento e permette di creare collegamenti e di espandere i propri contatti.

Si tratta di sinergie di risorse artistiche, organizzative, tecniche, economiche e finanziarie.

In aggiunta, indirettamente, i teatri partecipanti godono di un ritorno di immagine.

- *Li.Ve. – Lirica Veneto*

Li.Ve. è un progetto promosso a partire dal 2007 dalle Amministrazioni comunali di Bassano del Grappa, Padova e Rovigo, in collaborazione con la Regione del Veneto. È finalizzato a creare una rete per ottimizzare le risorse economiche ed umane e collaborare insieme al fine di consolidare la vocazione culturale e musicale e diffondere la lirica in Veneto. Questo progetto tra enti, che è una coproduzione, non uno scambio di produzioni, è divenuto negli anni un modello virtuoso, originale e innovativo, capace di affacciarsi sul mercato e competere incisivamente con le grandi istituzioni teatrali e musicali, tanto nelle ambizioni

quanto nei risultati. Il progetto Li.Ve. si è dimostrato il terzo polo della lirica nel Veneto, insieme alle fondazioni liriche Arena di Verona e Teatro La Fenice di Venezia, con cui, tra l'altro, è sempre aperto alle collaborazioni.

Annualmente, a turno, uno dei tre enti fa da capofila della coproduzione.

Se da un lato Li.Ve. – Lirica Veneto – costituisce una florida sinergia; dall'altro lato, però, talvolta si può rivelare molto difficile e complicato fare coincidere punti di vista diversi su uno stesso progetto e, perciò, in alcune circostanze la gestione degli equilibri risulta faticosa.

8. Le collaborazioni

Il Teatro Sociale di Rovigo, oltre ad essere impegnato nell'importante progetto di coproduzione Li.Ve. , si trova a collaborare con realtà locali e regionali con cui cura e produce opere e concerti e organizza la stagione annuale di prosa. Gli istituti e le associazioni con cui collabora sono:

- Il Rovigo Jazz Club;
- Il Conservatorio statale di Musica "F.Venezze";
- Arteven;
- L'Associazione balletto "Città di Rovigo".

Analizziamo ora ciascuna realtà.

▪ Il Rovigo Jazz Club

Il Rovigo Jazz Club è un'associazione culturale senza scopo di lucro nata nel 2007 da un gruppo di musicisti e appassionati di musica afro-americana con lo scopo di contribuire alla diffusione, alla conoscenza e alla pratica della musica Jazz.

L'obiettivo dell'associazione è offrire alla città un'occasione di aggregazione artistico – culturale e promuovere eventi intellettualmente rilevanti e di crescita per il territorio.

Il Rovigo Jazz Club, costituito da circa 250 soci effettivi e da circa 800 appassionati di musica, svolge la propria attività collaborando con Veneto Jazz e Jazz Club Connection, la rete dei Jazz Club italiani. Grazie a queste partnership accede ai circuiti live dei maggiori artisti locali, italiani ed internazionali in tour in Italia.

Dal momento che l'associazione non dispone di una propria sede operativa per le esecuzioni musicali, pur disponendo di adeguate strutture per la realizzazione dell'attività e capacità tecniche, è nata la solida sinergia con il Teatro Sociale di Rovigo. Il Rovigo Jazz Club si occupa della Direzione Artistica e usufruisce di propri sponsor di cui si occupa personalmente. Il Sociale, invece, contribuisce offrendo uno spazio che diventa punto di riferimento per musicisti, artisti e scrittori e, attraverso una rassegna di dieci incontri per edizione stagionale, anche appuntamento culturale "autorevole" con cadenza settimanale.

- *Il Conservatorio statale di Musica "F. Venezzes"*

"È un'Istituzione pubblica che svolge compiti di istruzione e formazione musicale, di produzione artistica e di ricerca" ³⁹.

Il Conservatorio offre ai propri studenti, come parte integrante alla didattica, l'opportunità di esibirsi insieme ai docenti in opere, concerti e festival realizzati in collaborazione con altri enti, tra cui rilevante risulta la collaborazione con il Teatro Sociale con cui negli ultimi anni il Conservatorio ha prodotto diverse opere.

- *Arteven – Associazione Regionale per la Promozione e la Diffusione del Teatro e della Cultura nelle Comunità Venete*

Arteven è un'associazione senza scopo di lucro, nata nel 1979 per sfruttare al meglio la nuova legislazione regionale, che offriva nuove opportunità per quanto riguarda la promozione e la diffusione culturale. Dalla sua fondazione, Arteven è impegnata nella programmazione teatrale regionale e nel coordinamento della distribuzione dei prodotti culturali ed artistici nel Veneto.

L'Associazione ha come membri la Regione, le Amministrazioni provinciali e comunali, altri Enti locali con sede in Veneto e anche istituzioni culturali e teatrali private. Tali soggetti, mossi da obiettivi comuni e condivisi come la promozione e la diffusione del teatro e della danza attraverso progetti globali, creano un modello virtuoso, che viene osservato con ammirazione anche a livello nazionale ed internazionale.

³⁹ http://www.conservatoriorovigo.it/?page_id=11349

Il Teatro Sociale è un membro dell'Associazione, con cui collabora per la programmazione della Stagione di Prosa annuale.

- *L'Associazione balletto "Città di Rovigo"*

L'Associazione nasce nel 1986 e fin dalla nascita all'attività di produzione e distribuzione di spettacoli di danza affianca la fondazione di una propria compagnia formata da giovani ballerini, denominata *Fabula Saltica*. Dal 1996 l'Associazione balletto "Città di Rovigo" ha la propria sede presso il Teatro Sociale, con cui dallo stesso anno ha stipulato una convenzione per la produzione di spettacoli di danza e l'attività formativa attraverso il festival estivo Vetrinadanza. Dato il grande successo riscosso negli anni dal festival la collaborazione è diventata ancora più solida e dal 2006 l'Associazione cura l'edizione annuale della Stagione di Danza del Teatro. Le attività sono rese possibili grazie al sostegno del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, dalla Regione Veneto e dalla Provincia di Rovigo.

Capitolo 3

L'offerta culturale e la strategia



Figura 11: Il Teatro Sociale oggi, la sala vista dalla buca d'orchestra. Fotografia di Rolando Paolo Guerzoni.

1. Premessa

Nel presente capitolo si osserveranno la variegata offerta culturale e le molteplici attività promosse e realizzate dal Teatro Sociale dalla stagione 2008/2009 a quella 2012/2013. Passeremo poi ad analizzare la strategia competitiva dell'istituto e i comportamenti messi in atto per raggiungere gli obiettivi pianificati, continuando ad affermarsi come principale centro dell'Arte e della Cultura della città rodigina.

Essendo un teatro a gestione pubblica è chiaro che l'istituto sia vincolato ad attenersi alla direzione politica delineata dalla Giunta Comunale; tutta la programmazione, infatti, deve avere l'approvazione di questo organo. Le relazioni politiche che il teatro intesse, invece, sono di fondamentale importanza per il reperimento dei fondi necessari allo svolgimento della sua attività sul territorio.

Da ultimo, dal momento che il quinquennio preso in esame coincide con gli anni della crisi economica nazionale ed internazionale, si indagherà come la crisi economica e i tagli pubblici alla Cultura si sono riflessi sull'offerta culturale e quali sono state le iniziative intraprese per fronteggiare il difficile periodo economico.

2. *L'offerta culturale del Teatro Sociale.*

Il Teatro Sociale, in quanto istituto teatrale, svolge attività di produzione e di erogazione di prodotti artistici ed è mosso da finalità istituzionali non principalmente economiche, quali la crescita culturale ed educativa della collettività, la tutela e conservazione del patrimonio artistico.

Ogni anno, il periodo di produttività artistica del Sociale copre l'arco di tempo da Settembre ad Aprile, la cosiddetta *stagione*.

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, le attività prodotte dal Sociale sono il risultato di importanti collaborazioni e coproduzioni con realtà locali e regionali, che gli consentono di proporre un'offerta culturale di elevata qualità.

Il Teatro realizza vivaci attività in tutti i generi dello spettacolo dal vivo:

- Lirica;
- Danza;
- Prosa;
- Concertistica;
- Jazz;
- Teatro Ragazzi.

Va tenuto in considerazione che, in quanto Teatro di Tradizione, il Sociale riceve in sostegno all'attività lirica tramite un contributo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali grazie alla Legge n.800 del 1967. Di conseguenza, viene privilegiata la programmazione della Lirica, senza però tralasciare la Prosa, il Teatro Ragazzi, la Danza e la Concertistica.

Tra le varie attività prodotte, la lirica, la prosa e il balletto sono le principali in cui il Sociale investe la maggior parte delle risorse finanziarie – e non – e che suscitano un grande interesse attirando un rilevante numero di spettatori.

È importante specificare che la stagione di Lirica e Balletto e la stagione di Prosa sono nettamente separate, in quanto la prima viene organizzata direttamente dall'Amministrazione Comunale; la seconda, invece, è una proposta di

programmazione elaborata da Arteven (l'Associazione Regionale per la Promozione e la Diffusione del Teatro e della Cultura nelle Comunità Venete) al Comune, che la approva in sede di Giunta, dopo essere stata vagliata dal Direttore Artistico. A seconda della disponibilità economica a disposizione dell'istituto, l'Associazione suggerisce una serie di spettacoli di prosa e di ipotetiche date.

Arteven è il soggetto organizzatore degli spettacoli che propone e vende ai teatri veneti e dunque esso si assume la piena responsabilità del rischio imprenditoriale amministrando i costi e i ricavi derivanti dagli spettacoli; in cambio l'ente che acquista i suoi spettacoli (l'Ente Locale rodigino in questo caso) versa una quota di contribuzione. Nel caso di guadagni inferiori ai costi di produzione è Arteven che ci rimette; invece, nel caso di superiori ricavi, l'utile viene reinvestito per le attività future che interesseranno nuovamente l'ente acquirente o può essere scalato dalla cifra che l'istituto teatrale deve pagare all'Associazione Arteven per quell'anno.

Dalla tabella che segue si può notare che la stagione lirica è l'attività su cui si punta maggiormente; infatti, il numero di spettacoli lirici è nettamente superiore rispetto a quelli di altro genere. Va specificato, però, che la stagione lirica conta mediamente quattro o cinque titoli in cartellone di cui sono previste due recite ciascuno. Inoltre, vengono conteggiate in tabella anche le anteprime studenti a prezzo ridotto (di norma quattro a stagione).

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Lirica	19	13	12	17	17
Prosa	8	9	8	10	9
Danza	5	6	6	6	6

Tabella F: Numero di spettacoli per genere teatrale per stagione del Teatro Sociale

Fonte: Comune di Rovigo

Dalla tabella emerge chiaramente un drastico calo nel numero di spettacoli offerti nelle stagioni liriche 2009/2010 e 2010/2011 rispetto all'annata precedente. Si passa, infatti, da 19 spettacoli nel 2008/2009 (7 opere più un galà lirico) a 13 nella stagione 2009/2010 e 12 spettacoli nella stagione 2010/2011, con rispettivamente 5 e 4 titoli in programma, forse a causa dei primi effetti della crisi

economica nazionale e dei conseguenti tagli al settore Cultura del Governo e dell'Amministrazione Comunale.

Una buona ripresa nell'attività produttiva si registra nelle due stagioni successive (2011/2012 e 2012/2013) con un numero di 17 spettacoli, nonostante i tagli sempre più consistenti. Va però sottolineato che in queste due stagioni alla regolare programmazione si sono affiancati uno spettacolo lirico estivo e una più intensa attività di promozione della lirica rivolta ai più giovani; da un lato con spettacoli esclusivamente pensati per avvicinare i ragazzi al linguaggio di Musica e Teatro e, dall'altro lato, con un maggior numero di anteprime a loro dedicate. Al contrario, la capacità produttiva riguardante prosa e balletto si è mantenuta pressoché costante negli anni considerati.

Per la Prosa vi sono mediamente una decina di spettacoli e non sono previste anteprime studenti. Per il Balletto, invece, si registrano mediamente 6 spettacoli per stagione tra i quali è compresa una sola anteprima a prezzo ridotto rivolta esclusivamente agli studenti.

Analizziamo ora ciascuna attività dell'offerta culturale del Teatro Sociale.

2.2 La Lirica.

L'attività lirica è sempre stata fin dalle origini l'attività principale del Teatro Sociale, anzi la vera e propria ragione della costruzione e nascita del Teatro stesso. Fin dal XIX secolo la lirica suscitò in città un enorme successo; infatti, erano previste tre stagioni liriche l'anno, la principale delle quali si svolgeva in corrispondenza della Fiera di Ottobre. Da allora, la tradizione viene mantenuta tuttora: ogni anno la stagione lirica si apre il terzo weekend di Ottobre in concomitanza con la storica Fiera rodigina.

Nell'arco di tempo esaminato, a causa dei tagli alla Cultura, la produzione di attività lirica è stata ridotta in modo considerevole; la quantità di spettacoli lirici, infatti, è passata da sette titoli nella stagione 2008/09 a 4/5 nelle stagioni successive. Nonostante la riduzione dei finanziamenti pubblici la qualità artistico – culturale è stata comunque mantenuta elevata, grazie alla realizzazione di co-produzioni e alla scelta di prediligere giovani cantanti promettenti, nel totale rispetto dell'identità e delle tradizioni del Sociale, che fin dagli albori come politica istituzionale sceglieva di puntare su giovani talenti da tenere a battesimo.

2.3 *La Danza*

Dal 2006 la rassegna estiva *Vetrinadanza*, che si teneva nel mese di Luglio a Rovigo, è stata trasformata nell'annuale stagione di Danza del Teatro Sociale. L'esperienza e i positivi risultati del lavoro svolto nelle precedenti edizioni della manifestazione spinsero e incoraggiarono lo staff del Teatro a continuare su questa strada di promozione di una vera e propria Stagione, che sviluppandosi da Gennaio a Marzo potesse coinvolgere differenti spazi della città e diverse tipologie di pubblico del territorio rodigino.

Il progetto di dare vita ad una stagione, oltre che a permettere una più ampia e articolata proposta di spettacoli, ha ottenuto anche una più ampia risposta di pubblico.

Gli spettacoli, curati dall'Associazione balletto "Città di Rovigo", si svolgono nei due maggiori teatri della città: il Teatro Sociale, per le proposte appartenenti ad un repertorio tradizionale e classico, e il Teatro Studio per la danza contemporanea e di sperimentazione, che si rivolge particolarmente ad un pubblico giovane.

I due diversi spazi risultano così collegati da un unico progetto culturale, con proposte di alto livello qualitativo.

2.4 *La Prosa*

La stagione di Prosa del Teatro Sociale nel periodo 2008/2013 si è caratterizzata per la natura innovativa e il tentativo di coinvolgere un pubblico sempre più eterogeneo. La proposta di spettacoli innovativi, moderni e di ricerca è stata sapientemente alternata a titoli appartenenti alla tradizione.

Il target di clienti su cui si è puntato negli anni più recenti sono stati i giovani e le persone che non frequentavano il Teatro Sociale abitualmente, offrendo spettacoli capaci di affascinare e coinvolgere gli spettatori. È stata realizzata un'offerta accessibile e fruibile pur mantenendo un'alta qualità degli spettacoli con interpreti scelti tra i migliori del panorama teatrale italiano, compagnie rinomate e produzioni in loco.

2.5 *La Concertistica*

Tra le varie proposte del Teatro Sociale si è confermato con stabilità anche il concertismo da camera. Dopo l'interruzione nella stagione 2010/2011, con un segno di grande volontà è ripartita nel 2011/2012 la stagione concertistica sinfonica che ha riscosso grande successo di pubblico e critica. L'offerta si compone di un paio di appuntamenti all'anno (3 per l'esattezza nel 2011/12 e 2012/13), a cui si aggiunge l'ormai immancabile concerto di Capodanno.

2.6 *La rassegna jazz*

Dal 2011 il Teatro Sociale di Rovigo ha aperto le porte al jazz, una tra le più amate e seguite espressioni estetiche del Novecento. La rassegna, che ha luogo nel suggestivo Ridotto del Teatro, è frutto della collaborazione tra il *Rovigo Jazz Club* e l'Ufficio Promozione e Immagine del Sociale. Tale sinergia, nata poichè il Rovigo Jazz Club non dispone di un'adeguata sede operativa per le esecuzioni musicali, è continuata e si è evoluta negli anni.

Ad ogni edizione stagionale, il cartellone prevede una rassegna di una decina di appuntamenti di altissima qualità con cadenza settimanale, combinando ospiti internazionali di fama mondiale e professionisti locali.

Il "Jazz al Ridotto", che ha sempre siglato il tutto esaurito, ha fatto conoscere ad un nuovo e più vasto pubblico il Teatro Sociale e le sue iniziative, fidelizzando gli appassionati di questo genere musicale. In special modo, tale proposta è riuscita ad attirare e ad affezionare una fascia di pubblico che prima quasi mai si era vista al Teatro Sociale: gli spettatori della fascia compresa tra 40 e 55 anni. I quali hanno iniziato a fruire anche di spettacoli di diverso genere – soprattutto la Prosa – offerti dal Teatro.

L'iniziativa viene interamente finanziata da sponsor privati locali; ciò, soprattutto in un periodo di consistenti tagli alla Cultura come quello attuale, consente di gratificare e dare sollievo alle piccole realtà artistico-culturali. Inizialmente la rassegna jazz godeva della sensibilità di Porsche Italia - Centro Porsche Padova, attualmente, invece, gli sponsor sono Centro Commerciale La Fattoria e Adriatic LNG.

2.7 *Il Teatro Ragazzi*

Partito in origine venti anni fa come semplice progetto scuola, dalla stagione 2011/2012 è stato proposto un pacchetto organico che coprisse tutte le fasce d'età, dai bambini delle scuole materne ai giovani delle scuole superiori, con incontri specificatamente mirati e di grande fascino.

Il pacchetto consiste in diverse iniziative:

1. Laboratorio "Incontro con l'opera", che consiste in un laboratorio che mostra alle scolaresche il "dietro le quinte", con incontri che vanno ad approfondire le tipologie di lavoro inerenti al mondo dello spettacolo come la partecipazione alle regie, la visione degli assieme, la visita al laboratorio di produzione del Teatro Sociale e della sartoria.
2. "Mettiti all'opera", consiste in un'iniziativa di educazione all'ascolto del melodramma che viene svolta nelle scuole da circa vent'anni. Inoltre, dalla stagione 2011-2012 il Teatro ha aperto al giovane pubblico non solo con le anteprime studenti, ma anche ha predisposto incontri didattici tenuti al Ridotto del Teatro prima della visione dell'opera proposta. Grazie a questa preziosa attività formativa, i ragazzi insieme ai loro docenti, guidati da un esperto e dalla musica del pianoforte suonata dai Maestri Collaboratori del Sociale, hanno la possibilità di comprendere l'opera a 360° focalizzandosi nello specifico sulla vicenda, la struttura musicale, la psicologia dei personaggi e il contesto storico-filosofico, in modo da arrivare preparati il giorno dell'ascolto della recita.
3. Anteprime studenti Lirica, Danza e Concertistica: le anteprime studenti pomeridiane sono uno dei punti di forza della proposta artistico - culturale e pedagogica del Teatro Sociale. Ad ogni stagione gli studenti delle scuole medie e superiori, precedentemente preparati in classe con interventi curati dallo staff del Teatro, hanno la possibilità di godere dell'avventura della messa in scena di un'opera lirica e delle prove generali dei concerti sinfonici. Il progetto vuole arrivare alla consapevolezza del grande lavoro di studio e di approfondimento che il mondo dell'arte mette a frutto con i suoi preziosi collaboratori.

4. “Aprite...opera”, si tratta di atelier creativi della domenica pomeriggio (strutturati anche per ipo e non vedenti) dedicati ai bambini dai 5 agli 11 anni e sono pensati per offrire ai genitori la possibilità di andare a teatro. Iniziati nel 2011 come esperimento, sono diventati un appuntamento permanente nell'offerta culturale del Teatro dato il grande successo riscosso. Essi prevedono tre ore di giochi e approfondimenti riguardanti i titoli in cartellone. I bimbi vengono accolti e stimolati da personale preparato, che li guida alla scoperta del magico mondo della lirica attraverso laboratori manuali e artistici, ideati sulla base della trama e delle suggestioni nate dai titoli delle opere stesse. Da un lato i bambini possono dare libero sfogo alla loro fantasia e giocare imparando, dall'altro lato i genitori possono gustarsi l'opera sapendo i propri figli in mani esperte.

2.8 *Altre iniziative.*

Il Teatro Sociale è inoltre impegnato in alcune iniziative a carattere gratuito che sono diventate negli anni un appuntamento fisso nell'offerta culturale dell'istituto:

- Le visite guidate

In questi anni hanno accolto moltissimi cittadini, ma anche visitatori da fuori città (nel 2013 i visitatori sono stati 740). Si tratta di un'iniziativa affascinante e piacevole per scoprire e conoscere dal punto di vista storico il percorso di due secoli di cultura e arte del Teatro Sociale. Dopo un primo momento di spiegazione in cui i visitatori sono seduti in platea, vengono accompagnati a visitare il palcoscenico, i camerini e il dietro le quinte. Le visite al Teatro Sociale sono gratuite e libere, previa prenotazione tramite e-mail.

Negli anni il servizio, nonostante il grave periodo di crisi economica che ha investito anche l'istituto, è sempre stato mantenuto come offerta non retribuita. Talvolta si è pensato di renderlo a pagamento, come avviene nella maggior parte dei teatri a livello nazionale ed internazionale, ma alla fine si è preferito offrire il servizio gratuitamente in modo da dare un senso di familiarità ed intimità ai visitatori, cercando di stringere un rapporto confidenziale con il pubblico. Si ritiene, infatti, che questa sia un'ottima occasione per avvicinare e sensibilizzare i

cittadini, i turisti e i giovani all'ambiente teatrale, nella speranza che si rivelino i futuri fruitori.

- “Ukulele Sunday”

Si tratta di laboratori estivi di ukulele, la cui partecipazione è libera e gratuita, che si tengono la domenica mattina da Luglio a Settembre nel cuore del centro storico di Rovigo presso i giardini del Castello. L'iniziativa, intrapresa nel 2011 e giunta nel 2014 alla sua quarta edizione, è organizzata dall'Assessorato alla Cultura del Comune di Rovigo, dal Teatro Sociale, dal Rovigo Jazz Club e dalla Pro loco Città di Rovigo Centro.

Per imparare a suonare lo strumento non sono previsti limiti di età e nelle scorse stagioni gli allievi sono stati bambini dai quattro anni fino a pensionati over settantenni.

3. *La strategia competitiva del Teatro Sociale*

È stato osservato già nel primo capitolo di questo lavoro come la strategia emerga dalla definizione degli obiettivi di lungo termine di un'azienda, delle linee di condotta e delle risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Prendendo in esame il Teatro Sociale, risulta piuttosto semplice definire gli obiettivi *di lungo termine*; infatti, le principali finalità, che giustificano l'esistenza stessa dell'istituto, sono la crescita culturale ed educativa della popolazione, la divulgazione di sapere e conoscenza e lo sviluppo della città.

A livello cittadino il Teatro Sociale è il principale teatro in città; difatti, l'altro teatro rodigino – il Teatro Studio – propone un'offerta altamente innovativa e sperimentale, del tutto differente dall'offerta del Sociale, che invece si attesta su proposte più tradizionali.

Se sul piano locale si potrebbe dire che il Sociale, in quanto Teatro Lirico di Tradizione, non abbia concorrenti; su una scala più ampia, sono da ritenersi potenziali *competitors* quei teatri che non collaborano direttamente con il Teatro Sociale, ma che per storia e offerta artistico - culturale proposta risultano ad esso affini. Altro fattore di rilevante importanza nella determinazione dei concorrenti è chiaramente la distanza da Rovigo. Dal momento che i consumatori target sono

fondamentalmente i cittadini rodigini e delle aree immediatamente limitrofe, i teatri competitori devono trovarsi ad un raggio di distanza tale da poter essere facilmente e velocemente raggiunti da uno spettatore rodigino interessato. Il Teatro Comunale Claudio Abbado di Ferrara e il Teatro Comunale Mario Del Monaco di Treviso sono due esempi pertinenti.

Ma come opera il Teatro Sociale per raggiungere i propri obiettivi e per essere competitivo sul mercato?

L'analisi SWOT ci permette di riflettere sui comportamenti messi in atto per competere sul mercato e mantenere una determinata posizione.

La tabella che segue mostra l'analisi SWOT del Teatro Sociale di Rovigo.

Fattori interni Fattori esterni	Punti di Forza (S)	Punti di debolezza (W)
Opportunità (O)	<ul style="list-style-type: none"> • La storia alle spalle; • Offerta culturale apprezzata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coproduzioni; • Collaborazioni.
Minacce (T)	<ul style="list-style-type: none"> • Essere un teatro di tradizione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocrazia paralizzante; • MePA; • Riduzione dei finanziamenti pubblici; • Sponsor sempre meno filantropi.

Tabella G: Analisi SWOT del Teatro Sociale di Rovigo.

Fonte: Nostra elaborazione.

Il Sociale vanta tra i propri punti di forza la storia e il passato che ha alle spalle e la capacità di realizzare anno dopo anno una proposta culturale apprezzata e condivisa dal pubblico. Vista l'età media del pubblico – ultra cinquantenne – tale offerta attinge prevalentemente da un repertorio classico e tradizionale, evitando spettacoli eccessivamente moderni ed innovativi, che non sarebbero adeguatamente graditi da spettatori di tale natura.

La storia stessa del Teatro gli ha permesso nel 1967 di venire riconosciuto dalla Legge (art 28, legge 14 agosto 1967 n. 800) teatro lirico di tradizione d'Italia, godendo dei benefici economici e finanziari che ne conseguono, tra cui principalmente l'erogazione di un apprezzabile contributo annuo del FUS – Fondo Unico per lo Spettacolo. Ciò, nonostante la politica di tagli alla Cultura dei Governi nei recenti anni, rappresenta chiaramente una risorsa vitale, anche se non sufficiente, all'istituto per lo svolgimento della propria attività dignitosamente. I punti di debolezza del Teatro Sociale sono tipici di un ente che è subordinato all'Amministrazione Pubblica: la burocrazia paralizzante e il sistema del Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione (MePA). Questo eccessivo formalismo rallenta, limita ed ostacola le attività del Teatro nei tempi e nelle modalità di attuazione. Inoltre, il MePA è anche poco vantaggioso a favorire le maestranze e le aziende del territorio.

In aggiunta concorrono ad indebolire il Sociale la continua riduzione dei finanziamenti pubblici e l'inferiore filantropia degli sponsor privati.

Va notato, infine, che in questi recenti anni, economicamente complicati e problematici, per superare le proprie debolezze e con l'intento di cogliere le opportunità provenienti dall'ambiente, il Teatro ha stretto importanti e virtuose sinergie. In questo modo ha dato vita a notevoli coproduzioni e collaborazioni con istituti ed enti impegnati attivamente nella promozione e diffusione della cultura e dell'arte tra la collettività.

Di certo, il difficile periodo di crisi economica nazionale, i consistenti tagli al settore culturale e la minore filantropia degli sponsor privati hanno messo il Teatro Sociale davanti a enormi difficoltà. L'istituto, però, ha reagito a queste mettendosi in discussione, reinventandosi e mettendo in atto soluzioni innovative e creative per garantire la sua stessa sopravvivenza.

4. Le iniziative "anti – crisi"

Nei momenti più complessi un valida azienda, forte della propria esperienza, utilizza le proprie capacità ed abilità per non sprofondare, traendo arricchimento e acquisendo competenze anche, e soprattutto, dalle situazioni meno vantaggiose.

Questo è ciò che ha fatto e sta facendo tuttora il Teatro Sociale, che per rimanere a galla in questi ultimi anni ha escogitato nuovi espedienti.

Innanzitutto, è stato ridotto il numero di titoli di opere liriche in cartellone con l'intento di abbattere i costi di produzione. Con il medesimo proposito è stato creato nel 2007 il virtuoso progetto di coproduzione Li.Ve con le Amministrazioni Comunali di Bassano del Grappa e Padova, in collaborazione con la Regione Veneto. La creazione di questa rete ha consentito di realizzare, nonostante le difficoltà finanziarie, progetti di elevata qualità artistico – culturale ottenendo risultati molto apprezzabili. Parallelamente questo progetto ha determinato il frazionamento dei rischi realizzativi sia per quanto riguarda la ripartizione dei costi sia per quanto concerne l'organizzazione.

In secondo luogo, si è puntato ad ampliare il proprio target di consumatori - spettatori cercando, da un lato di offrire spettacoli, in particolar modo di prosa e danza, che potessero maggiormente coinvolgere le persone e soddisfare i gusti di un pubblico vario ed eterogeneo. Dall'altro lato, è stata effettuata un'intensa attività finalizzata ad avvicinare all'ambiente teatrale categorie di consumatori poco abituate a tale fruizione e, altresì, a sviluppare i fruitori del futuro.

Più precisamente, per attirare a teatro la fascia di pubblico tra i 40 e i 55 anni, che prima quasi mai si vedeva al Sociale, è stata introdotta la rassegna jazz tenuta nel Ridotto del Teatro. L'iniziativa non solo ha fidelizzato gli appassionati di questo genere musicale, ma è riuscita a far conoscere ad un più vasto pubblico le attività dell'offerta culturale dell'istituto, conquistando la loro partecipazione anche negli spettacoli di altro genere artistico proposti dal Teatro Sociale.

Invece, per sviluppare i consumatori del futuro, negli ultimi anni, si è intensificata e sviluppata maggiormente la proposta del *Teatro Ragazzi*. Dal 2011 il progetto con le scuole è stato potenziato fino a coinvolgere tutte le fasce d'età dai bambini delle scuole materne ai ragazzi delle superiori. Sono state consolidate le anteprime studenti delle opere liriche, affiancando ad esse incontri didattici tenuti al Ridotto per aiutare i giovani spettatori a comprendere in profondità l'opera; in aggiunta, sono stati predisposti atelier creativi e laboratori per avvicinare i bambini all'affascinante mondo dello spettacolo.

Da ultimo, a dispetto della complicata situazione economica che ha fronteggiato il Teatro, sono state inserite in programma iniziative, come "Ukulele Sunday", e

potenziate proposte, come le visite guidate, a carattere gratuito. Ciò oltre a sensibilizzare cittadini e turisti ha contribuito a promuovere l'immagine del Sociale e ad affermare il suo impegno a stringere un rapporto intimo e amichevole con i propri fruitori.

I risultati positivi sono in parte già visibili ora, come conferma l'aumento di partecipazione del pubblico alla stagione lirica e di prosa del 2011/2012 e 2012/2013, soprattutto per la fascia d'età critica di 40-50enni, e l'apprezzamento riscosso dalle iniziative per i consumatori più giovani. In parte, invece, saranno apprezzabili un domani, quando l'investimento di risorse ed energie fatto sui bambini e i giovani del territorio rodigino darà i suoi frutti.

Capitolo 4

La gestione economica

1. Premessa

Fino ad ora del Teatro Sociale sono stati osservati la storia, la struttura organizzativo - gestionale, la rete di relazioni che esso ha intessuto sul territorio, l'offerta culturale e le attività promosse, i suoi comportamenti strategici e, da ultimo, le iniziative intraprese per affrontare il difficile periodo che l'istituto ha fronteggiato durante gli anni della crisi economica. In questo capitolo, invece, ci concentreremo sulla dimensione economica e quantitativa del Sociale. Prenderemo in considerazione i finanziamenti, pubblici e privati, che il Sociale ha ricevuto e come questi sono variati dal 2008 al 2013, esamineremo in dettaglio i dati relativi alle entrate proprie, analizzando i biglietti venduti, gli incassi da biglietteria e i proventi derivanti dall'affitto delle scenografie e dalla vendita delle proprie produzioni. Infine, condurremo un'indagine sui costi scaturiti dall'attività di produzione artistica.

I dati di seguito riportati sono stati estratti dai bilanci previsionali dell'Ente Locale rodigino per gli anni presi in esame. Dal momento che per l'ente comunale non è possibile sfiorare dalle stime di spesa (e di entrata) messe a preventivo e approvate dalla Giunta Comunale, risulta plausibile prendere in considerazione il bilancio preventivo. Il consuntivo, infatti, in questo caso specifico è una semplice conferma degli impegni di spesa presi in sede previsionale. Inoltre, è importante precisare che il Teatro Sociale, in quanto istituto gestito direttamente dall'Amministrazione Comunale, include il proprio bilancio tra i capitoli di spesa e di entrata del budget del Comune rodigino.

Infine, nonostante la programmazione del Teatro Sociale sia riferita alla stagione teatrale, che va dall'autunno alla primavera, analizzeremo per stagione solo i costi della prosa e gli incassi da biglietteria, mentre l'analisi economica principale sarà riferita all'anno solare. Infatti, dal momento che il bilancio dell'Ente e i contributi ministeriali e regionali sono gestiti per anno solare, abbiamo scelto di seguire questo indirizzo anche per quanto attiene ai costi di produzione artistica e alle entrate del Teatro.

2. I finanziamenti

Un istituto teatrale non può sopravvivere solo grazie ai proventi derivanti dalla propria attività di produzione artistica, ma necessita, per poter operare con continuità e proporre un'offerta culturale di qualità, del sostegno di enti pubblici e soggetti privati.

2.2 I finanziamenti pubblici

In Italia lo spettacolo dal vivo e il mondo teatrale devono la loro sopravvivenza al finanziamento pubblico, che rappresenta la principale risorsa a disposizione dei teatri. Negli anni più recenti, però, lo Stato e gli Enti Locali si stanno rivelando sempre meno attenti alle esigenze del settore culturale e i fondi messi da questi a disposizione della Cultura si sono ridotti notevolmente.

Da un lato la situazione è influenzata dalla pesante crisi economica nazionale e internazionale iniziata nel 2008; erroneamente la politica ritiene che la Cultura e il mondo dello spettacolo costituiscano solo fonti di spesa ed è qui che ultimamente ha effettuato gravi e continui tagli. Dall'altro lato, invece, si rileva anche quanto sia difficilmente riconosciuta l'importanza di investire in Cultura, nonostante ciò sembri del tutto impensabile in un Paese come l'Italia.

A sostegno del mondo dello spettacolo fu istituito nel 1985 con la Legge n.163 – *Nuova disciplina dello Stato a favore dello spettacolo* – il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), un sistema di finanziamento pubblico che di anno in anno regola l'intervento di Stato ed Enti Locali a sostegno di istituzioni e associazioni impegnate in attività cinematografiche, teatrali, di musica, di danza, circensi e di spettacolo viaggiante.

L'articolo 15, comma 2, di tale legge prevede che il Fondo Unico per lo Spettacolo sia rifinanziato in sede di legge finanziaria dello Stato.

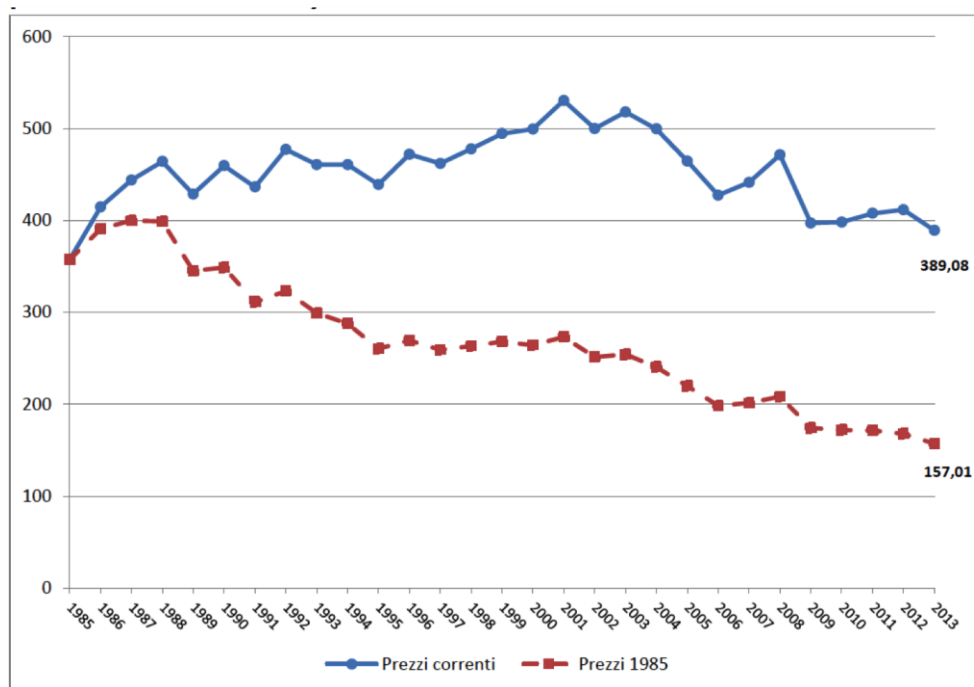


Figura 32: Andamento del FUS dal 1985 ad oggi.

Fonte: Elaborazione Osservatorio dello Spettacolo su dati MiBACT e su dati ISTAT.

Come si può osservare dalla Figura 12, che mostra l'andamento del FUS in milioni di euro dal 1985 al 2013, il finanziamento pubblico secondo i prezzi correnti ha avuto una tendenza altalenante, con anni di lieve crescita alternati ad anni di lieve diminuzione.

Il FUS ha visto un periodo particolarmente favorevole dal 1996 al 2001 quando si sono susseguiti continui aumenti anno dopo anno, fino a toccare il valore di massimo assoluto pari a oltre 530 milioni di euro.

Dopo la drastica riduzione del 2006 (427,30 milioni di euro), il finanziamento destinato al mondo dello spettacolo ha registrato nel 2008 un apprezzabile incremento, che l'ha portato a superare la soglia di 471 milioni di euro. Benché tale valore rappresenti un ragguardevole traguardo, rimane però lontano rispetto ai livelli toccati all'inizio del nuovo millennio, quando i contributi si aggiravano intorno ai 500 milioni di euro o addirittura sorpassavano tale importo (530,34 milioni di euro nel 2001 e 517,93 milioni nel 2003).

Dopo questo incremento, la situazione è radicalmente cambiata, infatti, dal 2009 in poi i tagli al settore dello spettacolo sono stati progressivi e perpetui, toccando minimi mai prima raggiunti dall'istituzione del Fondo Unico per lo Spettacolo.

“Considerando il valore reale delle risorse stanziare, ossia quello calcolato a prezzi costanti in modo da eliminare l’effetto distorsivo dell’inflazione, il valore del 2013 è il più basso di sempre [389 milioni di euro] ⁴⁰.

Il grafico sopra riportato mostra l’andamento del FUS anche a prezzi costanti del 1985, questo permette di osservare chiaramente il depauperamento dovuto all’erosione del potere d’acquisto della moneta.

Non è solo lo Stato a sostenere il mondo dello spettacolo, ma in appoggio intervengono anche Enti Locali come Regioni, Province e Comuni.

Il Teatro Sociale di Rovigo, in quanto Teatro di Tradizione d’Italia, riceve finanziamenti dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali a sostegno specificatamente dell’attività lirica che esso svolge e diffonde tra la popolazione. Vedremo ora in dettaglio l’entità del contributo ministeriale e dello stanziamento messo a disposizione dall’Amministrazione Comunale e dalla Regione Veneto. Inoltre, osserveremo come questi sono mutati dal 2008 al 2013, nel periodo della crisi economica.



Figura 13: Il contributo ministeriale a sostegno dell’attività lirica del Sociale di Rovigo dal 2008 al 2013.

Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

⁴⁰ Ministero dei Beni delle Attività Culturali e del Turismo, Osservatorio dello spettacolo, Relazione sull’utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo, 2013.

Come si può osservare dal grafico a linee che mostra l'andamento del contributo ministeriale dal 2008 al 2013, nel corso del periodo considerato il finanziamento statale che il Teatro Sociale riceve è drasticamente diminuito, seguendo peraltro perfettamente la tendenza del Fondo Unico per lo Spettacolo.

Nel 2008 il contributo ha raggiunto i 630 mila euro attestandosi così come punto di massimo assoluto. Va specificato, però, che il contributo ministeriale per quell'anno era di 540 mila euro (tale cifra è rimasta costante anche nel biennio successivo), ma fu aggiunto nell'autunno un ulteriore contributo di 90 mila euro. Dal 2011 il contributo si è progressivamente ridotto, infatti, il finanziamento è diminuito da 510 mila euro a 500 mila nel 2012 fino ad arrivare a 470 mila nel 2013.

La riduzione dello stanziamento da parte del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali è legata ai pesanti tagli statali al settore culturale, non ad una diminuzione di qualità degli spettacoli del Teatro Sociale; il quale, nonostante il difficile periodo economico, ha sempre e comunque mantenuto un'offerta di elevato valore.

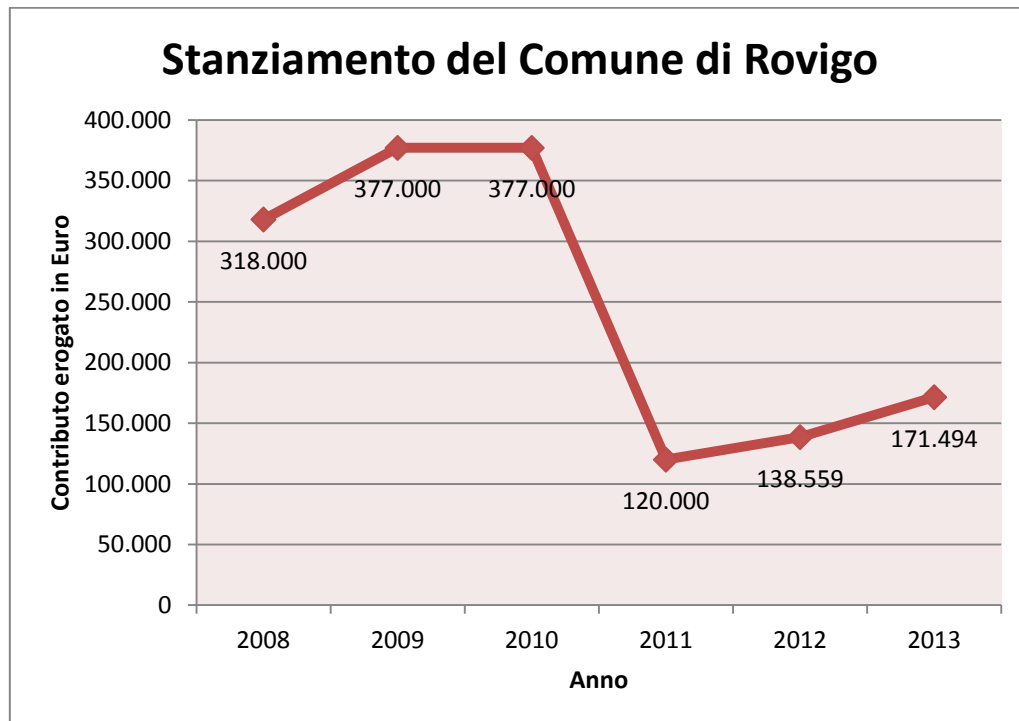


Figura 14: Il contributo comunale a sostegno del Teatro Sociale dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

Per quanto riguarda lo stanziamento del Comune di Rovigo si nota che il contributo ha subito una diminuzione tremendamente profonda tra 2010 e 2011, anno che peraltro è stato caratterizzato dal cambio della Giunta Comunale. Con la Giunta precedente la somma destinata al Teatro Sociale era superiore a 300 mila euro – 318 mila euro nel 2008 e 377 mila euro nel 2009 e 2010 –, con la nuova Giunta, invece, il denaro assegnato non raggiunge nemmeno la metà dei precedenti stanziamenti. Va comunque segnalato che, per quanto oltre che dimezzato, dal 2011 al 2013 c'è stato – fortunatamente – un progressivo aumento; infatti, si è passati da 120 mila euro nel 2011 a oltre 138 mila euro nel 2012, fino a superare la cifra di 171 mila euro nel 2013. Le ragioni di tale mutamento sono sicuramente da ricercarsi in un diverso indirizzo politico della nuova Amministrazione Locale, che visti gli effetti di una crisi economica sempre più consistente, preferì destinare maggiori risorse verso altri settori anziché a quello della Cultura e dello Spettacolo.

Come emerso dal colloquio con il Direttore Artistico Stefano Romani, se fino al 2010 l'Amministrazione Comunale stanziava un vero e proprio finanziamento a sostegno del Teatro Sociale, invece, a partire dal 2011 si è limitata a destinare semplicemente e solamente gli incassi derivanti dal botteghino, privando in questo modo l'istituto di preziose risorse.

Quanto detto finora vale per il contributo che il Comune di Rovigo mette a disposizione dell'istituto teatrale per la Lirica, la Danza e tutte le altre iniziative da esso promosse ad esclusione della Prosa. Infatti, quest'ultima viene tenuta nettamente separata essendo un "pacchetto di spettacoli" acquistato da Arteven, il circuito teatrale regionale del Veneto.

Per quanto concerne la Stagione di Prosa il Comune stanziava una quota per ospitare gli spettacoli e le compagnie teatrali concordati con Arteven. A questa, inoltre, si aggiungono i costi ulteriori che sempre l'Ente Locale dovrà sostenere. Essi comprendono le spese di personale tecnico del Teatro, quelle del servizio di vendita della biglietteria e della distribuzione del materiale pubblicitario e, infine, le spese per il servizio di vigilanza dei Vigili del Fuoco.

I dati in questione, presi direttamente dalle proposte siglate tra Arteven e Amministrazione Comunale rodigina, sono riferiti alla stagione teatrale e non all'anno solare come, invece, è stato fatto finora. Di conseguenza in questa

circostanza anche noi riportiamo i risultati per stagione, così come sono stati ricavati dalle delibere comunali.

La tabella che segue (Tabella H) mostra l'entità dei costi sostenuti dall'Ente Locale per ospitare gli spettacoli di prosa per stagione teatrale dal 2008 al 2013.

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Prosa	€ 40.000	€ 46.436	€ 35.000	€ 45.000	€ 35.000

Tabella H: Costi, in Euro, a carico del Comune di Rovigo per la Stagione di prosa del Sociale dal 2008 al 2013.

Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo e Arteven.

Per concludere, prendiamo in esame l'andamento del finanziamento da parte della Regione Veneto a sostegno dell'attività del Teatro di Tradizione rodigino.

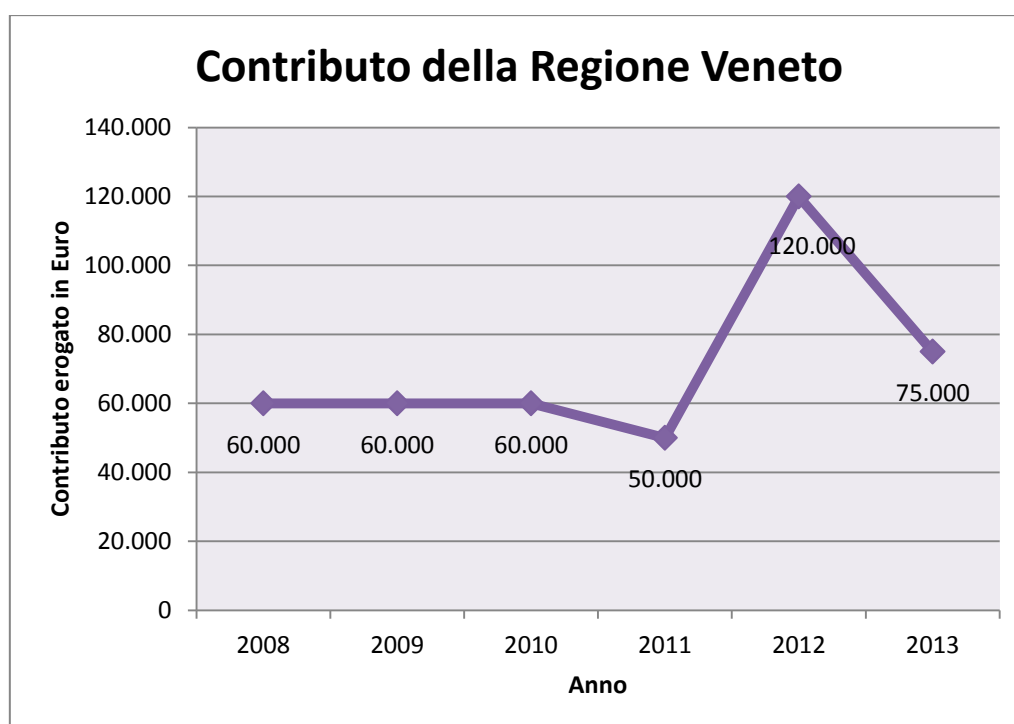


Figura 15: Il contributo stanziato dalla Regione Veneto al Teatro Sociale di dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

Come si desume dal grafico, il finanziamento erogato dalla Regione mostra un andamento pressoché costante nel periodo esaminato con la sola eccezione dell'ultimo biennio.

Dal 2008 al 2011 la somma è rimasta essenzialmente invariata, infatti, si è attestata tra i 60 mila euro stanziati nel 2008, 2009 e 2010 e i 50 mila euro del 2011.

Nel 2012, invece, si registra un incremento estremamente considerevole, che ha portato lo stanziamento regionale a 120 mila euro. È fondamentale precisare che questo importo è così elevato poiché, oltre ai 45 mila euro stanziati dalla Regione Veneto nel 2012, comprende anche parte dello stanziamento regionale per l'anno precedente (altri 45 mila euro), probabilmente giunto in ritardo e dunque conteggiato nel nuovo bilancio, e un finanziamento di 30 mila euro per un accordo di programma tra Regione ed Ente Locale. Infine, nel 2013 il contributo regionale pari a 75 mila euro è composto da 45 mila euro di finanziamento base e da ulteriori 30 mila euro provenienti, come l'anno precedente, da un accordo di programma per la realizzazione di manifestazioni ed iniziative culturali con "lo scopo di sviluppare progettualità condivise in tutto il territorio regionale"⁴¹.

Se a queste cifre aggiungiamo il contributo che la Regione Veneto stanziava a sostegno del progetto di coproduzione Li.Ve. – Lirica Veneto, il quale coinvolge il Teatro Sociale e le amministrazioni comunali di Padova e Bassano del Grappa, il sostegno finanziario regionale aumenta considerevolmente.

Nella tabella che segue si possono osservare gli importi di tale contributo, che è stato erogato tutti gli anni, ma con somme di finanziamento differenti di volta in volta. Il contributo Li.Ve non appare, però, in Tabella I in corrispondenza di ogni anno in quanto essendo la Stagione Lirica del Sociale a cavallo tra due anni, talvolta il contributo è stato contabilizzato nell'anno precedente o in quello successivo a seconda che l'opera in coproduzione si tenesse nell'autunno o nella primavera.

Anno	Contr. Regione	Contr. Li.Ve	Totale
2008	€ 60.000	€ 91.000	€ 151.000
2009	€ 60.000	/	€ 60.000
2010	€ 60.000	€ 70.000	€ 130.000
2011	€ 50.000	/	€ 50.000
2012	€ 120.000	€ 40.000	€ 160.000
2013	€ 75.000	€ 40.000	€ 115.000

⁴¹ Art.51 della Legge regionale n.7/1999.

Tabella I: Il contributo stanziato dalla Regione Veneto comprensivo del contributo Li.Ve dal 2008 al 2013.

Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

2.3 I finanziamenti privati

I finanziamenti pubblici non sono, però, sufficienti a sostenere le performing arts, perciò è di fondamentale importanza, per assicurare la vitalità del settore teatrale, il ricorso a contributi erogati da soggetti privati, siano essi imprese o semplici cittadini, che investono risorse nel settore culturale per pura filantropia o per convenienza economica.

Le imprese hanno interesse ad investire nel settore culturale grazie ad agevolazioni tributarie, che prevedono la deducibilità diretta delle somme investite dal reddito aziendale (la deduzione riguarda fino al 100% dell'erogazione oppure la detrazione del 19% dall'Irpef per gli enti non commerciali e le persone fisiche).

Esistono diverse modalità con cui i privati possono sostenere gli enti culturali. Il contratto di sponsorizzazione, tra le forme di sostegno finanziario più diffuse in Italia, consiste nella stipula di un accordo tra due soggetti: lo *sponsor* e lo *sponsee*. Tale contratto prevede che lo sponsor si impegni a finanziare (economicamente o tramite attrezzature tecniche) l'istituzione culturale (*sponsee*) e le sue attività, in cambio il soggetto che sponsorizza ottiene pubblicità e visibilità del suo marchio. Il Teatro Sociale tra i propri sponsor vanta principalmente imprese locali, ma anche un'istituzione bancaria e una fondazione culturale attive sul territorio: Guerrato S.p.A., ASM SET, Adriatic LNG, Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e Fondazione Rovigo Cultura.

La figura che segue mostra, attraverso un grafico a linee, l'andamento del contributo erogato dagli sponsor privati che negli anni in questione hanno sostenuto l'istituzione teatrale rodigina.



Figura 16: Le entrate derivanti da sponsor privati del Teatro Sociale di Rovigo dal 2008 al 2013.

Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

Dall'analisi del grafico si evince distintamente che, nonostante la pesante crisi economica, le imprese locali hanno continuato a mantenere un solido rapporto con il teatro cittadino, seppur in modo meno energico.

Nel 2010 si registra un'enorme battuta d'arresto, infatti il contributo ha toccato il minimo assoluto del periodo esaminato, superando di poco la soglia dei 41 mila euro: cifra ben al di sotto dei livelli del biennio precedente, quando il finanziamento erogato dagli sponsor privati era stato di quasi 74 mila euro nel 2008 e di oltre 101 mila euro nel 2009.

Di certo questo risultato negativo è stato condizionato dagli effetti della crisi, che si è fatta notevolmente sentire nel territorio rodigino, che abbonda di piccole e medie imprese, particolarmente sofferenti per la situazione di recessione del Paese. Dal 2011 in poi la contribuzione è progressivamente aumentata con continuità arrivando nel 2013 addirittura a superare la soglia del 2008 con 77.500€.

Dunque, per quanto la filantropia degli sponsor si sia ridotta considerevolmente nel corso di questi anni, essi hanno comunque sempre mostrato un valido sostegno nei confronti del principale centro dell'Arte e della Cultura della città.

Un'altra modalità di intervento dei privati nel settore culturale è la *partnership*. Si tratta di una modalità molto simile alla sponsorizzazione, ma che differisce da essa per un rapporto di fiducia duraturo, l'intensa collaborazione e la condivisione di fini che la caratterizzano.

L'istituzione teatrale rodigina annovera come proprio prezioso partner la Fondazione bancaria Cariparo, che da anni interviene generosamente a sostegno delle attività riservate ai ragazzi e in appoggio della Stagione di Danza.

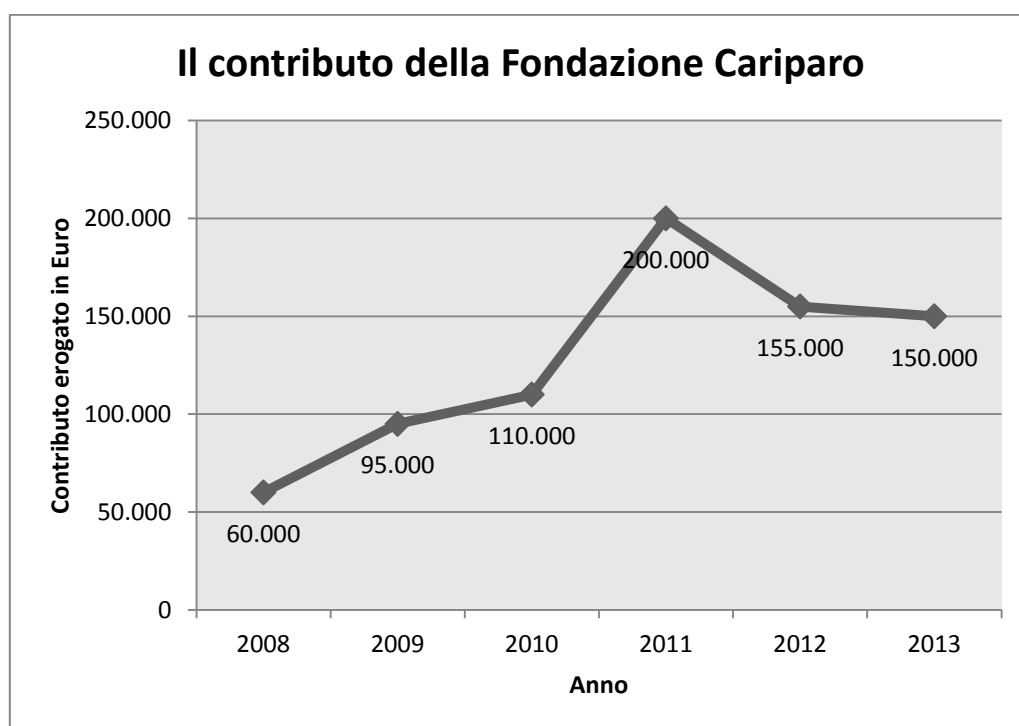


Figura 17: Il contributo messo a disposizione dalla Fondazione Cariparo dal 2008 al 2013. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

In controtendenza con quanto visto fino adesso, in questi difficili anni di crisi economica il supporto della Fondazione Cariparo per il Teatro Ragazzi e la Stagione di Danza non è diminuito, bensì è globalmente aumentato, sostenendo i due campi di attività che proprio in questi anni stavano prendendo forma ed evolvendosi intensamente.

L'andamento mostrato nella figura sopra riportata presenta una tendenza complessivamente positiva.

Dal 2008 al 2011 la Fondazione ha appoggiato le attività del Sociale con un intervento progressivamente crescente: si parte dai 60 mila euro del 2008, passando dai 95 mila euro del 2009 e i 110 mila euro del 2010, per arrivare ai

200 mila euro nel 2011. Infine, nel biennio seguente il finanziamento erogato si è stabilizzato intorno ad una cifra inferiore intorno ai 150 mila euro.

Nel corso degli anni, la Fondazione Cariparo si è dimostrata un preziosissimo partner del Teatro Sociale, interessato a sostenere e valorizzare le attività creative nel campo della produzione artistica e culturale. Secondo quanto riportato nel Documento Programmatico Pluriennale 2013-2015 della Fondazione, essa, infatti, “intende valorizzare le competenze presenti nel mondo dell’arte e della cultura puntando in particolare sullo sviluppo professionale dei giovani e cercando altresì di migliorare le capacità organizzative degli enti operanti in tale settore al fine di garantirne una maggiore sostenibilità”⁴².

2.4 *Le entrate proprie*

Non ci resta che esaminare i ricavi provenienti dallo svolgimento dell’attività di produzione artistica del Teatro Sociale per completare il quadro delle risorse che esso ha a disposizione.

I proventi da gestione caratteristica del Sociale, ovvero quelli derivanti dalle attività che sono finalizzate alla soddisfazione della *mission* dell’ente, sono costituiti dalla vendita di biglietti e abbonamenti in biglietteria per la partecipazione agli spettacoli in cartellone, dall’affitto di proprie scenografie e costumi e, infine, dalla vendita di proprie produzioni ad altri teatri o dalle entrate da coproduzioni.

Generalmente, per completare il reddito di un’istituzione teatrale, a questi si affiancano i *proventi da gestione accessoria*, rappresentati dai ricavi provenienti dal punto di ristoro, dal bookshop e dall’affitto delle sale teatrali a compagnie e associazioni esterne.

Per il Teatro Sociale noi ci limiteremo ad analizzare esclusivamente i proventi derivanti dalle attività caratteristiche, dal momento che il bar interno al teatro è dato in appalto ad una società esterna all’istituto e la concessione del Teatro e del Ridotto e delle entrate ad essi connesse sono gestite dall’Ufficio Utilizzo e Prenotazione delle sale del Comune e non direttamente dagli uffici del Sociale, per cui i proventi finiscono direttamente nelle casse comunali senza costituire un’entrata accessoria del Teatro.

⁴² Documento Programmatico Pluriennale 2013-2015.

Esaminiamo ora gli incassi provenienti dalla vendita di biglietti e abbonamenti a Teatro, prendendo in esame anche i dati relativi all'affluenza.

- Ricavi da biglietteria e affluenza a Teatro

Prima di iniziare la nostra analisi sulla partecipazione del pubblico agli spettacoli proposti dal Teatro Sociale e ai conseguenti ricavi da biglietteria, è importante chiarire qual è il bacino d'utenza da cui attinge l'istituto. Il Sociale si rivolge principalmente ai cittadini del luogo, provenienti dalla città di Rovigo e dalla medesima provincia.

È quindi opportuno specificare che Rovigo è un modesto Comune che conta una popolazione di poco superiore ai 50 mila abitanti, mentre l'omonima provincia registra 244 mila abitanti.

I dati quantitativi raccolti verranno analizzati attraverso l'impiego di due grafici a barre, il primo riguardante i biglietti venduti, comprensivi di abbonamenti e biglietti singoli, ed il secondo relativo agli incassi da biglietteria. Anche in questa circostanza i dati verranno trattati per stagione.

Per ogni stagione di attività del Sociale dal 2008/2009 al 2012/2013, i grafici illustreranno i dati suddivisi per Lirica, Balletto e Prosa e metteranno a confronto i risultati ottenuti da ogni genere teatrale.

Dal primo grafico che segue emerge palesemente che la Lirica è l'attività che riscuote maggiore gradimento e partecipazione del pubblico. Chiaramente, tuttavia, va ribadito che sul risultato finale esercitano un forte impatto sia la doppia recita per titolo lirico in programma sia la numerosa partecipazione di studenti alle anteprime a loro specificatamente dedicate.

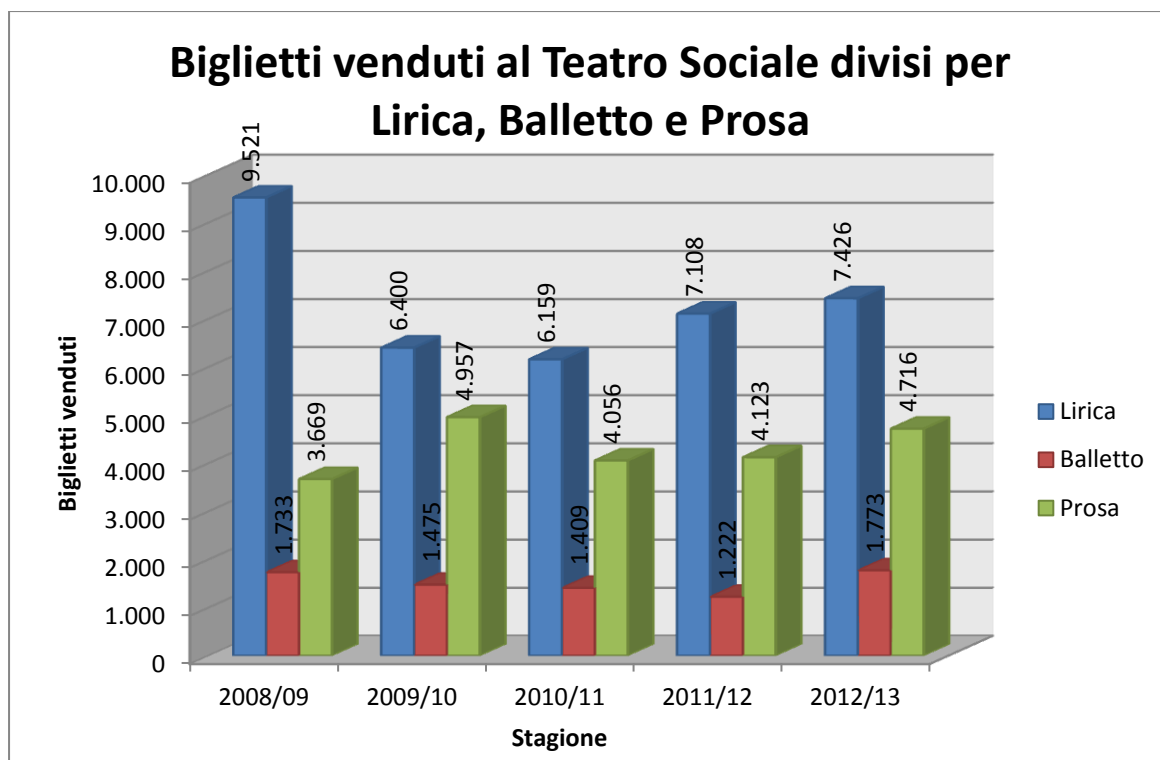


Figura 18: Affluenza di spettatori al Teatro Sociale dalla stagione 2008/09 a quella 2012/13. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

Per quanto riguarda il genere lirico il picco positivo di affluenza si registra nella stagione 2008/2009 con 9.521 ingressi, risultato nemmeno lontanamente eguagliato negli anni successivi, ma che non può nemmeno essere comparato con i livelli di partecipazione antecedenti gli anni della crisi economica, quando i biglietti venduti superavano le 12.000 unità.

È la stagione 2010/2011 a mostrare il minor livello di affluenza con 6.159 ingressi, mentre nelle due stagioni successive si rileva una considerevole ripresa, che ha attestato una affluenza superiore alle 7.000 unità.

La stagione di Danza, a confronto con lirica e prosa, risulta il genere meno frequentato, complice anche il ridotto numero di esibizioni. Nel corso delle cinque stagioni prese in esame la quantità di ingressi è variata di poco, oscillando tra 1.222 nella stagione 2011/2012 e gli oltre 1.700 nelle stagioni 2008/2009 e 2012/2013. Anche per il Balletto, come avevamo già rilevato per la Lirica, il livello di biglietti venduti negli anni prima della crisi era notevolmente superiore (oltre le 2.000 unità), ma va riconosciuto ed apprezzato l'incremento di partecipazione riscosso nell'ultima stagione pari a 1.773 ingressi.

Infine, si nota che il genere della prosa è l'unico che non mostra una considerevole differenza nella partecipazione di spettatori tra gli anni della crisi e gli anni ad essa precedenti. A dispetto degli altri due generi teatrali, che mostravano affluenza massima o notevole all'inizio del periodo, è nella stagione 2008/2009 che la Prosa registra il suo picco minimo (3.669 biglietti); mostrando negli anni seguenti un andamento oscillante compreso tra i 4.000 e 5.000 fruitori. Passiamo ora ad osservare i ricavi provenienti dalla vendita dei biglietti. Il grafico sottostante presenta gli incassi in Euro per ciascuna stagione di attività.

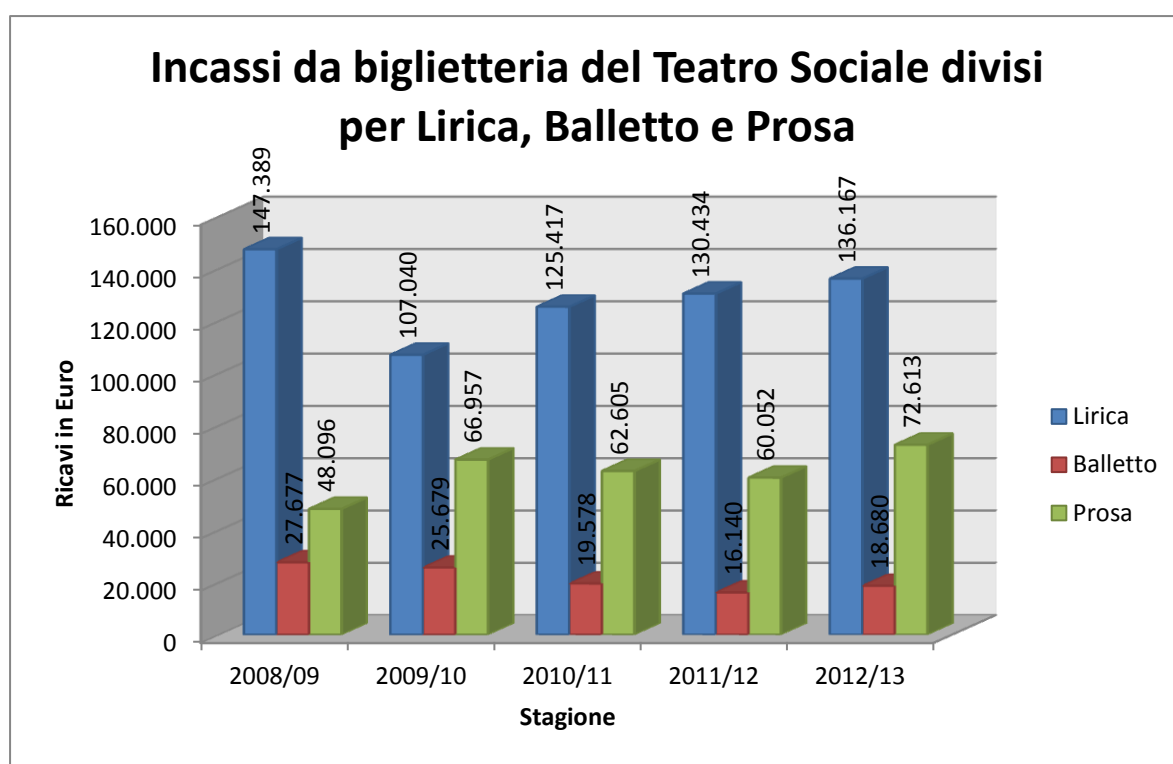


Figura 19: Incassi del Teatro Sociale dal 2008 al 2013 suddivisi per Lirica, Balletto e Prosa. Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

Logicamente l'andamento dei ricavi da biglietteria mostra un andamento molto simile rispetto a quello dei biglietti venduti, da cui dipende strettamente. Dal momento che le osservazioni sulla tendenza degli incassi risulterebbero analoghe a quelle fatte sul grafico precedente sull'affluenza di spettatori, si preferisce concentrarsi su quelle che potremmo definire "anomalie". Prima, però, si ritiene necessario aprire una parentesi sui prezzi di abbonamenti e biglietti

singoli esercitati dal Teatro Sociale nel corso di queste stagioni e altresì sul numero di abbonamenti venduti rispetto al numero di biglietti singoli .

		2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Lirica	Abbonamenti	770	988	802	820	760
	Biglietti singoli	4.901	2.490	2.951	3.828	4.386
Prosa	Abbonamenti	373	431	325	337	371
	Biglietti singoli	1.058	1.078	807	1.404	1.377
Danza	Abbonamenti	244	258	120	154	125
	Biglietti singoli	757	443	929	607	1.273

Tabella L: Numero di abbonamenti e biglietti singoli venduti al Teatro Sociale.

Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

Lirica	2008/09		2009/10		2010/11		2011/12		2012/13	
	Abbon.	Singoli	Abbon.	Singoli	Abbon.	Singoli	Abbon.	Singoli	Abbon.	Singoli
Platea	€ 216	€ 50	€ 145	€ 50	€ 180	€ 50	€ 180	€ 50	€ 216	€ 60
Gradinata	€ 156	€ 36	€ 103	€ 36	€ 130	€ 36	€ 130	€ 36	€ 155	€ 43
Loggia	€ 90	€ 21	€ 60	€ 21	€ 75	€ 21	€ 75	€ 21	€ 90	€ 25
Loggione	€ 70	€ 16	€ 45	€ 16	€ 60	€ 16	€ 60	€ 16	€ 68	€ 19
Prosa	2008/09		2009/10		2010/11		2011/12		2012/13	
	Abbon.	Singoli	Abbon.	Singoli	Abbon.	Singoli	Abbon.	Singoli	Abbon.	Singoli
Platea	€ 140	€ 25	€ 180	€ 25	€ 180	€ 25	€ 200	€ 25	€ 200	€ 25
Gradinata	€ 119	€ 19	€ 153	€ 19	€ 136	€ 19	€ 156	€ 19	€ 155	€ 19
Loggia	€ 70	€ 13	€ 90	€ 13	€ 80	€ 13	€ 100	€ 13	€ 105	€ 13
Loggione	€ 56	€ 11	€ 72	€ 11	€ 70	€ 11	€ 90	€ 11	€ 90	€ 11
Danza	2008/09		2009/10		2010/11		2011/12		2012/13	
	Abbon.	Singoli	Abbon.	Singoli	Abbon.	Singoli	Abbon.	Singoli	Abbon.	Singoli
Platea	€ 100	€ 35	€ 100	€ 35	€ 105	€ 35	€ 80	€ 30	€ 62	€ 30
Gradinata	€ 72	€ 25	€ 72	€ 25	€ 77	€ 25	€ 53	€ 20	€ 46	€ 20
Loggia	€ 52	€ 18	€ 52	€ 18	€ 57	€ 18	€ 40	€ 15	€ 42	€ 15
Loggione	€ 35	€ 12	€ 35	€ 12	€ 40	€ 12	€ 36	€ 11	€ 38	€ 12

Tabella M: Prezzi di abbonamenti e biglietti singoli suddivisi per genere e posizione in sala.

Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

Per quanto riguarda la Lirica, come si nota dalla Tabella M, il prezzo dei biglietti singoli è rimasto sempre costante negli anni, ad eccezione dell'ultima stagione dove ha subito un lieve incremento. La tariffa degli abbonamenti, al contrario, presenta un netto decremento tra la stagione 2008/2009 e quella successiva, legato alla considerevole riduzione del numero di spettacoli passati da 19 a 13.

Nelle due stagioni seguenti il prezzo si è alzato in modo deciso per subire un ulteriore drastico rincaro nella stagione 2012/2013.

Per la stagione di Prosa la tariffa dei biglietti singoli è rimasta invariata dall'autunno 2008 alla primavera 2013; gli abbonamenti, invece, registrano un continuo e apprezzabile aumento di prezzo nel corso degli anni, che risulta consistente se vengono confrontate la prima e l'ultima stagione delle cinque considerate in questo lavoro di tesi.

Da ultimo, i prezzi relativi ai biglietti singoli della stagione di danza mostrano un lieve calo tra la stagione 2010/2011 e quella 2011/2012; altresì le tariffe degli abbonamenti sono diminuite notevolmente prima nella stagione 2011/2012 e poi ulteriormente in quella 2012/2013. La ragione di questa contrazione nei prezzi si ritiene sia dovuta alla realizzazione della stagione di Balletto in condivisione tra Teatro Sociale e Teatro Studio, con esibizioni distribuite tra i due teatri.

Chiusa la parentesi sui prezzi praticati dal Sociale possiamo tornare ad analizzare i ricavi derivanti dalla biglietteria e a definire le singolarità osservate nella tendenza del grafico in Figura 19.

In primo luogo, nell'andamento degli incassi legati all'attività lirica risulta singolare che nel 2009/2010 si siano ricavati 107.040,00€ dalla vendita di 6.400 biglietti, mentre nel 2010/11 benché siano stati venduti meno biglietti (6.159), sono stati ricavati 125.417,00€. Ciò è giustificato da un aumento piuttosto considerevole delle tariffe degli abbonamenti, passati per esempio per i posti in platea da 145€ a 180€ e, di conseguenza, da una maggiore vendita di biglietti singoli aumentati di 461 unità.

Passando ai dati relativi alla danza, si nota che per effetto di un consistente calo del prezzo degli abbonamenti nelle stagioni 2011/12 e 2012/13, nell'ultima stagione esaminata gli incassi (18.680,00€) a fronte di 1.773 ingressi sono nettamente inferiori rispetto a quelli della stagione 2008/2009 (27.677,00€), che aveva avuto un numero di spettatori pressoché analogo (1.733). La causa è da ricercarsi nel rilevante abbassamento di prezzi degli abbonamenti e di quello, invece più sottile, dei biglietti singoli per effetto della stagione di Balletto realizzata in collaborazione con il Teatro Studio di Rovigo.

Dalla Tabella L si nota che nonostante la riduzione delle tariffe, il numero degli abbonamenti venduti non è cresciuto come ci si sarebbe potuti aspettare. Al contrario, è aumentato sensibilmente nella stagione 2012/2013 il numero di

biglietti singoli (1.273), raddoppiando il numero dell'anno precedente e raggiungendo un livello mai prima ottenuto.

Infine, analizzando l'andamento dei ricavi derivanti dalla prosa, appare singolare che nella stagione 2010/2011 in cui si registrano 4.056 ingressi, la biglietteria abbia incassato 62.605€; mentre nella stagione successiva a fronte di 4.123 spettatori siano stati ricavati 60.052€. Dal momento che nella stagione 2011/12 è stata venduta una maggiore quantità di abbonamenti (371) rispetto all'annata precedente (337) e che il numero di biglietti singoli è solo lievemente diminuito, tanto da poter essere considerato sostanzialmente uguale (1.404 nel 2010/11 e 1.377 nel 2011/12), risulta anomalo che gli incassi da biglietteria del 2011/12 siano inferiori della stagione precedente, considerato anche che i prezzi sono aumentati sensibilmente. L'unica spiegazione che si ritiene plausibile è che, a fronte della crisi economica e per il rialzo degli abbonamenti, siano stati venduti più abbonamenti per i posti in sala meno costosi (loggia e loggione) rispetto a quelli più prestigiosi (platea e gradinata) dell'annata precedente.

Si ribadisce in questa sede, come abbiamo già spiegato nel secondo capitolo della presente trattazione, che poiché la Stagione di Prosa è organizzata da Arteven, il quale si assume il rischio imprenditoriale, gli incassi da essa derivanti non sono di competenza dell'Ente Locale, che si limita a versare una quota per ospitare gli spettacoli, ma di Arteven stesso.

Concludiamo puntualizzando che gli incassi da botteghino realizzati dalla stagione di Lirica e Balletto (insieme al noleggio delle scenografie), pur confluendo direttamente nelle casse dell'Amministrazione Locale a nome del Teatro Sociale, non sono necessariamente utilizzati da questa per fronteggiare le spese della programmazione teatrale per l'anno successivo, ma rimangono a sua completa disposizione per lo svolgimento delle più svariate attività in cui essa è impegnata.

2.5 Quadro riassuntivo delle entrate del Teatro Sociale

Per riassumere brevemente quanto finora trattato, si propone di seguito una tabella riepilogativa delle entrate del Teatro Sociale anno dopo anno dal 2008 al 2013. In questo modo si avrà un'idea delle somme di denaro complessive che

l'ente ha avuto a disposizione per lo svolgimento delle sua attività artistico – teatrali, i cui costi verranno analizzati nel paragrafo successivo.

Anno	2008	2009	2010	2011*	2012	2013
Contributo Ministero	€ 630.000	€ 540.000	€ 540.000	€ 510.000	€ 500.000	€ 470.000
Contributo Comune	€ 318.000	€ 377.000	€ 377.000	€ 120.000	€ 138.559	€ 171.494
Contributo Regione	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 50.000	€ 120.000	€ 75.000
Contributo Li.Ve.	€ 91.000	/	€ 70.000	/	€ 40.000	€ 40.000
Contributo VVFF ⁴³	/	€ 14.000	€ 12.300	/	€ 9.800	€ 5.000
Sponsors privati	€ 73.800	€ 101.200	€ 41.400	€ 59.400	€ 61.900	€ 77.500
Fondazione CARIPARO	€ 60.000	€ 95.000	€ 110.000	€ 200.000	€ 155.000	€ 150.000
Entrate da coproduzione	€ 541.280	€ 185.000	€ 159.850	€ 129.285	€ 70.000	€ 40.000
Affitto scenografie	/	/	/	/	€ 33.547	/
Totale	€ 1.774.080	€ 1.372.200	€ 1.370.550	€ 1.068.685	€ 1.128.807	€ 1.028.994

*Tabella N: Le entrate in Euro del Teatro Sociale di Rovigo dal 2008 al 2013.
Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.*

Osservando la Tabella N si nota chiaramente, innanzitutto, quanto siano diminuiti il contributo ministeriale e quello comunale. Nel corso del periodo esaminato lo stanziamento erogato dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali al Teatro Sociale in favore dell'attività lirica si è contratto di 160 mila euro. A questo si è aggiunta una riduzione dello stanziamento comunale di oltre 146 mila euro.

In secondo luogo, risulta interessante osservare come è cambiato negli anni l'importo delle entrate da coproduzioni, le quali consistono nel totale degli importi versati dai teatri partner al soggetto capofila per la coproduzione di un'opera lirica. Il Teatro Sociale collabora con diversi teatri in modo da ottimizzare le risorse economiche ed umane con l'intento di diffondere la cultura lirica e musicale sul territorio regionale e nazionale.

Esaminando la tabella sopra riportata, emerge distintamente che il ritorno da coproduzioni si è notevolmente ristretto negli anni esaminati. Nel 2008 le entrate da collaborazioni per la realizzazione di due opere liriche hanno raggiunto oltre 541 mila euro, a partire dall'anno seguente, invece, tali entrate si sono

⁴³ Contributo per spese di vigilanza e sicurezza rese dal corpo dei Vigili del Fuoco nelle sale di spettacolo (teatri, cinema, circhi). Gli enti, gli organismi e le imprese che utilizzano le sale di pubblico spettacolo possono ricevere un contributo dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali a sostegno delle spese per i servizi di vigilanza antincendio ad opera del Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco. Tale contributo sarà proporzionale alle spese sostenute nell'anno di riferimento.

progressivamente e consistentemente ridotte anno dopo anno, fino ad arrivare nel 2013 ad un ammontare di 40 mila euro.

Le ragioni di questo profondo cambiamento sono principalmente da ricercarsi in una diversa modalità di contabilizzare costi ed entrate da coproduzioni. Infatti, fino al 2008 il soggetto capofila della coproduzione faceva da cassa anche per i teatri partner anticipando tutti i costi di produzione, solo successivamente aveva un rientro delle spese sostenute. Dal 2009, invece, la normativa prevede che il soggetto capofila paghi solo la propria quota di produzione, perciò le entrate da coproduzione si riducono notevolmente. Secondariamente, bisogna tenere conto che nel 2008 la crisi economica non si faceva ancora sentire, perciò grazie agli allora consistenti contributi del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e degli Enti Pubblici (soprattutto il Comune), il Sociale poteva permettersi di essere notevolmente attivo e investire massicciamente risorse nella realizzazione di opere liriche in coproduzione, anche più di una all'anno. Per giunta, oltre ad essere diminuite le opere realizzate in coproduzione con altri teatri, a partire dal 2009 sono anche aumentati i teatri coproduttori con cui il Sociale di Rovigo si trova a collaborare. Ciò ha determinato un abbattimento dei costi di produzione iniziali dal momento che questi vengono spartiti tra un maggior numero di soggetti.

Da ultimo osserviamo che le entrate derivanti dal noleggio di scenografie e costumi a teatri terzi sono state inserite come voce di entrata solo nell'anno 2012, per un ammontare di circa 33.500€.

Nel 2013, invece, la quota per il noleggio concesso rientrava nel bilancio dell'Ente Locale alla voce "noleggi vari" insieme al noleggio delle sale, le quali essendo gestite dall'Ufficio Utilizzo e Prenotazione delle sale del Comune, non dagli uffici del Teatro Sociale, alimentavano un fondo non di competenza dell'istituto teatrale e perciò non compaiono nel prospetto relativo alle sue entrate. Anche tra 2008 e 2011 gli affitti di scenografie e costumi sono assenti tra le voci di entrata poiché sono stati trattati come partite di giro, ovvero incassi che trovano una contropartita in un corrispondente obbligo di pagamento, e di conseguenza non incidono sul risultato economico della gestione.

3. I costi dell'attività artistica

Ci focalizziamo ora sui costi dell'attività artistica del Teatro Sociale per la realizzazione delle iniziative in cartellone.

Innanzitutto specifichiamo che verranno riportati solo i costi artistici, tralasciando i costi di gestione del Teatro come le utenze, la manutenzione ordinaria, il personale dipendente del Comune impegnato nell'istituto teatrale, il materiale di consumo, le assicurazioni, il servizio di pulizia e tutto il necessario per predisporre il Teatro in piena agibilità. Tali costi non vengono attribuiti all'istituto in quanto il Sociale è gestito direttamente dall'Ente Pubblico, il Comune di Rovigo; perciò non sono considerati voci di spesa dell'attività del Teatro, ma voci di spesa direttamente del Comune.

Si ribadisce, inoltre, che proprio perché gestito da un'amministrazione pubblica, il Teatro Sociale non possiede una propria contabilità, ma la sua dimensione economica è riportata tra i capitoli di spesa e di entrata del bilancio del Comune.

Dal momento che la Prosa è organizzata da Arteven, mentre la Lirica, il Balletto e le attività collaterali sono organizzate direttamente dal Sociale, teniamo separati i dati relativi ai costi della prima (riferiti alla stagione teatrale per coerenza con i documenti in nostro possesso) dai costi dei secondi (riferiti invece all'anno solare per coerenza con i bilanci previsionali del ente teatrale).

Nella tabella che segue sono riportati i costi totali, in Euro, delle Stagioni di Prosa realizzate presso il Teatro Sociale. Come si può notare, il totale per ogni stagione è stato suddiviso tra la parte a carico di Arteven e la parte a carico del Comune di Rovigo.

Prosa	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Arteven	€ 51.600	€ 66.600	€ 58.300	€ 69.713	€ 75.055
Comune	€ 40.000	€ 46.436	€ 35.000	€ 45.000	€ 35.000
Totale	€ 91.600	€ 113.036	€ 93.300	€ 114.713	€ 110.055

Tabella O: Costo totale, in Euro e diviso tra quota a carico di Arteven e quota a carico del Comune di Rovigo, delle Stagioni di Prosa ospitate dal Teatro Sociale dal 2008 a 2013.

Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo e Arteven.

Osservando i dati riportati in Tabella O si nota che la spesa sostenuta dal Comune di Rovigo, nel corso delle stagioni in questione, oscilla tra i 35 mila euro e i 45 mila euro. Chiaramente in base ai finanziamenti predisposti dall'Ente

Locale si potevano investire maggiori o minori risorse a sostegno della Stagione di Prosa, decidendo di puntare su compagnie e attori più o meno noti e di privilegiare un maggiore o minore numero di spettacoli per stagione.

È importante precisare che il Comune di Rovigo non solo deve fronteggiare tali costi, ma deve anche sostenere i costi ulteriori per la realizzazione. Essi comprendono, come abbiamo già spiegato nel paragrafo 2.2 del presente capitolo, le spese di personale tecnico del Teatro, quelle del servizio di vendita della biglietteria e della distribuzione del materiale pubblicitario e, infine, le spese per il servizio di vigilanza dei Vigili del Fuoco. Tali costi ulteriori oscillano di stagione in stagione normalmente tra i 25 mila euro e i 36 mila euro.

Dall'analisi dei prospetti preventivi del Teatro Sociale si nota che la Prosa è inserita come voce di spesa, insieme alle altre derivanti dall'attività dell'ente teatrale, solo per la stagione 2012/2013 (bilancio dell'autunno 2012). Di conseguenza, si suppone che solo per questa stagione sia stata coperta dalle entrate ordinarie del Teatro. Negli anni precedenti, invece, è sempre stata tenuta nettamente separata dal resto delle attività del teatro e presumibilmente veniva finanziata con entrate differenti rispetto a quelle di competenza del Teatro stesso. Passiamo ora ad osservare, invece, i costi delle attività curate direttamente dal Teatro Sociale. In Tabella P sono riportate solo le voci Lirica e Danza, ma si precisa che la voce "Lirica" comprende anche le attività rivolte a bambini e ragazzi e i concerti sinfonici in cui il Sociale è impegnato.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Lirica	€ 1.732.220	€ 1.353.200	€ 1.326.550	€ 1.038.685	€ 1.089.107	€ 971.732
Danza	€ 41.860	€ 19.000	€ 44.000	€ 30.000	€ 39.700	€ 39.700
TOTALE	€ 1.774.080	€ 1.372.200	€ 1.370.550	€ 1.068.685	€ 1.128.807	€ 1.011.432

Tabella P: Costi delle attività artistiche del Teatro Sociale di Rovigo per anno solare dal 2008 al 2013.

Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

Esaminando la tabella sopra riportata emerge, in primo luogo, l'alto costo della Lirica, la quale, come si può constatare, richiede un investimento di risorse superiore a qualsiasi altro genere teatrale. Per tale ragione la Lirica è la questione principale da affrontare nel momento di programmazione della

stagione teatrale successiva, tenendo sempre ben presenti le risorse finanziarie a disposizione e gli obiettivi artistici da perseguire.

Considerando l'elevato costo necessario per la realizzazione di un'opera lirica, è impensabile e impossibile che questo venga uguagliato dagli incassi del botteghino dal momento che il Teatro Sociale può ospitare circa 650 spettatori e, di conseguenza, se volesse ammortizzare tale costo dovrebbe vendere i biglietti ad un prezzo estremamente elevato.

Pertanto si rivela di estrema importanza in primis l'intervento pubblico, con cui lo Stato e gli Enti Pubblici apportano preziose risorse finanziarie, e anche quello dei privati al fine di sostenere i costi della produzione lirica.

In secondo luogo, risulta evidente come nel corso degli anni presi in esame il depauperamento delle entrate, soprattutto quelle derivanti dai contributi pubblici (stanziamento ministeriale e stanziamento comunale), abbia avuto come effetto una riduzione dell'attività di produzione e coproduzione del Teatro Sociale, in modo da garantire il pareggio di bilancio a cui l'Ente Locale è vincolato.

È interessante notare come la crisi economica abbia avuto effetti sull'offerta culturale del Sociale, il quale scegliendo di mantenere inalterata la qualità delle proposte si è visto costretto, per i profondi tagli subiti ai finanziamenti pubblici, a ridurre drasticamente le proprie attività. A sostegno di ciò, basta notare come si sia passati da una spesa di € 1.774.080 nell'anno 2008, quando ancora la crisi economica sul territorio rodigino non si percepiva, ad una progressiva diminuzione negli anni fino a toccare la soglia minima di spesa di € 1.011.432 nel 2013.

4. I flussi economici in entrata e in uscita a confronto

A conclusione di questo quarto capitolo sulla dimensione economica del Teatro Sociale di Rovigo, mostriamo l'ammontare di entrate ed uscite dell'istituto teatrale in modo da fornire un'immagine dei flussi economici in entrata e in uscita a confronto.

Anno	Entrate	Uscite
2008	€ 1.774.080	€ 1.774.080
2009	€ 1.372.200	€ 1.372.200
2010	€ 1.370.550	€ 1.370.550
2011	€ 1.068.685	€ 1.068.685
2012	€ 1.128.807	€ 1.128.807
2013	€ 1.028.994	€ 1.011.432

Tabella Q : Entrate e costi del Teatro Sociale di Rovigo a confronto dal 2008 al 2013.

Nostra elaborazione. Fonte: Comune di Rovigo.

I dati sono stati estrapolati dai bilanci previsionali dell'ente teatrale per gli anni in questione. Pur consapevoli che il bilancio di previsione potrebbe differire dal bilancio consuntivo, abbiamo comunque fondato la nostra analisi sui bilanci previsionali, dal momento che per l'Ente Comunale sussiste il rigido obbligo al rispetto del pareggio di bilancio. Di conseguenza il consuntivo risulta una conferma degli impegni economici approvati con il procedimento di delibere e determine dirigenziali in sede di previsione.

Nel caso a chiusura del bilancio risultasse un profitto, questo finirebbe nelle casse dell'Amministrazione Comunale rodigina; al contrario, nel caso ci si accorgesse nel corso della stagione teatrale di essere in perdita, si dovrebbero attuare dei tagli alla programmazione fino ad avere un rientro nelle stime previste. Dunque per l'ente Locale, e di conseguenza per l'ente teatrale che da esso dipende, non vi è possibilità di sfiorare.

Come si può osservare dalla Tabella Q, l'ente teatrale rodigino è riuscito a conseguire un pareggio di bilancio ogni anno dal 2008 al 2012; nel 2013 ha addirittura ottenuto un profitto che è confluito nelle casse comunali a completa disposizione dell'Amministrazione rodigina.

Capitolo 5

Altre forme di gestione dei Teatri di Tradizione

1. Premessa

Nel corso di questa trattazione si è più volte ribadito che Il Teatro Sociale di Rovigo è un'istituzione teatrale gestita direttamente da un ente pubblico, l'Amministrazione Comunale. A livello nazionale sono pochi i Teatri di Tradizione che ancora mantengono la classica natura giuridica di diritto pubblico (solo tre attualmente), la maggior parte si è "convertita" ad una forma giuridica di diritto privato. In questo capitolo si vogliono presentare le altre forme di gestione esistenti, illustrando le relazioni di ciascuna con l'ente pubblico locale, e indicare quelle più adeguate allo svolgimento dell'attività teatrale per un Teatro di Tradizione.

Vedremo che la forma giuridica influenza notevolmente le caratteristiche di elasticità e flessibilità della struttura gestionale, l'operatività del teatro e i processi gestionali a disposizione dell'ente per adempiere alle proprie finalità istituzionali. Solitamente, i soggetti di diritto privato sono caratterizzati da una superiore flessibilità operativa rispetto ai soggetti di diritto pubblico, i quali si contraddistinguono, invece, per un'eccessiva e sovrabbondante burocrazia.

Lo svantaggio principale per un istituto teatrale con forma giuridica di diritto pubblico consiste in una dilatazione dei tempi d'azione a causa dei rigidi vincoli che lo legano all'ente pubblico territoriale; infatti, per ogni impegno di spesa è necessaria l'approvazione da parte della Giunta Comunale attraverso il procedimento della delibera, che abbiamo già illustrato nel secondo capitolo. Di contro però, la struttura pubblica ha il grande vantaggio di poter anticipare le entrate di contributi e sponsorizzazioni senza dover far ricorso a certificati o fidi bancari.

Visto il grosso ostacolo connesso allo svantaggio derivante dalla gestione pubblica diretta del Teatro Sociale di Rovigo, si vogliono prendere in esame due Teatri di Tradizione, vicini a quello rodigino, che presentano due forme di gestione del tutto opposte.

Il primo caso che analizzeremo è quello del Teatro Comunale Mario Del Monaco di Treviso, il quale essendo gestito da una società strumentale di una fondazione

bancaria, la Fondazione Cassamarca, rappresenta un unicum nel panorama italiano dei Teatri di Tradizione e si pone agli antipodi rispetto alla tradizionale gestione pubblica del Sociale.

Il secondo esempio a cui faremo riferimento, invece, è quello del Teatro Comunale Claudio Abbado di Ferrara, che essendo una fondazione di partecipazione con l'Ente Locale come principale Socio Fondatore, costituisce un modello diffuso e di successo nello scenario nazionale.

Un confronto tra queste tre istituzioni teatrali verrà condotto per evidenziare vantaggi e svantaggi delle tre diverse forme di gestione e, in questo modo, ipotizzare nelle conclusioni di questa trattazione una nuova proposta per il Teatro Sociale di Rovigo, che mantenendo una gestione pubblica non si dimostra più al passo con i tempi.

2. Le forme di gestione di diritto privato

In passato la forma “tradizionale” più diffusa a livello nazionale per gli enti teatrali era quella dell'ente pubblico. “Lo sviluppo di tali istituti nell'alveo della funzione pubblica si spiega con le caratteristiche strutturali e funzionali dell'attività teatrale [...] – stato di costante perdita economica, necessità di contributi, funzione pubblica del prodotto ecc. – e con la circostanza che le sedi di svolgimento dell'attività sono prevalentemente pubbliche”⁴⁴. Il Ministero per i Beni e le Attività Culturali oltre a vigilare sul patrimonio artistico, architettonico e archeologico del Paese, gestisce l'erogazione dei contributi per il settore dello spettacolo. La gestione operativa di un ente teatrale, invece, è solitamente affidata ad un ente pubblico locale (Regione, Provincia o Comune), il quale agisce direttamente attraverso un ente di gestione, che quindi rappresenta una sua ramificazione che si occupa dell'attività artistica o culturale, oppure tramite enti non territoriali, ovvero istituti di diritto privato, la cui forma giuridica è privatistica nonostante i soggetti o enti che compongono l'istituto possano essere pubblici.

Vediamo ora le principali forme di gestione di natura privata adottate dai Teatri di Tradizione d'Italia.

⁴⁴ M. Nova, *L'azienda teatro, Assetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea S.p.A., Milano, 2002.

2.2 *L'associazione riconosciuta*

L'associazione è un soggetto di diritto privato⁴⁵ assimilabile ad un'organizzazione stabile costituita da almeno due membri, gli *associati*, che liberamente si uniscono mossi dall'intento di raggiungere uno scopo comune legittimo, che non potrebbero raggiungere se agissero singolarmente. La finalità è di natura esclusivamente sociale (culturale, artistica, ricreativa, sportiva o assistenziale); infatti, secondo l'ordinamento giuridico la finalità lucrativa è preclusa all'ente associativo.

Un'associazione può essere dotata di personalità giuridica⁴⁶ in seguito al riconoscimento attraverso atto pubblico (art. 14 del Codice Civile) nel quale i membri si impegnano a raggiungere uno scopo sociale condiviso tra di loro.

Affinché l'obiettivo prefissato sia raggiunto con successo e all'ente associativo sia riconosciuta la personalità giuridica risulta necessaria la dotazione di un patrimonio opportuno, che può essere composto dai contributi dei membri partecipanti o da altri tipi di fondi disciplinati all'atto di costituzione.

Attualmente, in Italia, sono solo tre i Teatri di Tradizione che hanno scelto il modello associativo riconosciuto come forma di gestione; si tratta del Teatro Sociale di Como, del Teatro Giuseppe Di Stefano di Trapani e dell'Arena Sferisterio di Macerata. Queste istituzioni hanno adottato la forma giuridica di associazioni riconosciute, partecipate dall'ente pubblico territoriale a cui fanno riferimento.

2.3 *La fondazione*

La fondazione consiste in un ente costituito da un patrimonio predisposto al perseguimento di uno scopo specifico.

Da questa definizione emerge chiaramente quanto si dimostri essenziale l'elemento patrimoniale per l'esistenza di una fondazione, infatti, sono necessari

⁴⁵ Persona fisica o ente regolati dalle norme del diritto privato.

⁴⁶ Il riconoscimento della personalità giuridica prevede l'iscrizione dell'associazione nel relativo registro delle persone giuridiche in prefettura. I vantaggi del riconoscimento consistono nell'autonomia patrimoniale dell'associazione, nella possibilità di acquisire beni immobili a titolo gratuito, nel godere di agevolazioni fiscali e nell'accettare donazioni. Affinché avvenga il riconoscimento lo scopo dell'associazione deve essere definito e lecito, il patrimonio a disposizione dell'associazione adatto a raggiungere gli obiettivi prefissati e che lo statuto e l'atto costitutivo riportino indicazioni relative all'ordinamento interno.

fondi adeguati affinché l'attività dell'istituzione sia condotta come pianificato. Risulta perciò importantissimo l'*atto di dotazione*, con cui il fondatore (persona fisica o giuridica) stanziava un capitale di denaro o sotto forma di beni mobili o immobili per permettere all'ente di iniziare a svolgere le proprie operazioni e realizzare in tal modo lo scopo per cui è stato costituito.

A differenza del modello associativo, che può avere il riconoscimento giuridico o meno, per questo modello gestionale è sempre previsto il riconoscimento della personalità giuridica, il quale avviene ad opera del Presidente della Repubblica o del Prefetto, nel caso in cui la fondazione si limiti ad operare nel contesto provinciale. Al momento del riconoscimento da parte dell'autorità competente, l'organizzazione acquista la personalità giuridica; in questo modo risulta autonoma rispetto ai soggetti fondatori e risponde in prima persona alle proprie obbligazioni nei confronti di terzi ⁴⁷.

La fondazione è una forma di gestione caratteristica degli enti non profit, difatti, i profitti prodotti dall'attività caratteristica e da quella accessoria non vengono distribuiti tra i soci, ma vengono investiti continuamente e costantemente nell'istituto stesso.

Il modello della fondazione è la forma di gestione preferita per i Teatri di Tradizione italiani; infatti, 15 istituti su 28 hanno scelto questo modello giuridico. Ne esistono di diverse forme: la fondazione d'impresa, la fondazione di comunità, la fondazione bancaria, la fondazione di partecipazione e la fondazione di famiglia. In questa trattazione ci concentreremo sui modelli della fondazione di partecipazione e di quella bancaria, che sono i modelli principalmente adottati dai teatri di tradizione.

- *La fondazione di partecipazione*

Si tratta di una forma atipica di ente privato in quanto non è prevista dal legislatore, ma si è comunque sviluppata a partire dal XXI secolo. Attualmente tale modello è frequentemente adottato dagli enti pubblici che svolgono la loro attività (soprattutto in campo culturale) affiancati da soggetti privati.

⁴⁷ M. Nova, *L'azienda teatro, Assetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea S.p.A., Milano, 2002.

L'*atipicità* della fondazione di partecipazione sta nella convivenza al suo interno di soggetti di natura pubblica – enti pubblici territoriali – e di soggetti di natura privata – imprese, associazioni, fondazioni. Ciascun socio collabora con gli altri mettendo a disposizione capitali, beni o servizi per il raggiungimento del fine pubblico stabilito e condiviso all'atto di costituzione della fondazione.

Tale modello di fondazione prevede diverse categorie di soci:

- ❖ *I fondatori promotori*, che danno origine all'istituzione e forniscono il patrimonio iniziale;
- ❖ *I fondatori partecipanti*, sono i soci che entrano a far parte della fondazione successivamente alla sua costituzione, grazie ad una particolare condizione prevista nello statuto. Essi versano un contributo pluriennale non necessariamente finanziario (anche beni e servizi);
- ❖ *I soci aderenti*, sono quei soggetti che, condividendo le finalità dell'ente, lo sostengono attraverso versamenti *una tantum* o periodici;
- ❖ *I soci sostenitori*, infine, sono coloro che contribuiscono all'attività della fondazione offrendo servizi o contribuzioni non finanziarie.

La presenza di diverse categorie di soci determina una differente strutturazione degli organi di governo rispetto alle fondazioni ordinarie. Troveremo quindi:

- ❖ Il *Presidente*, che detiene la legale rappresentanza;
- ❖ Il *Consiglio di Amministrazione*, che è l'organo che si occupa di tutti gli aspetti gestionali;
- ❖ Il *Consiglio dei Partecipanti*, privo di poteri gestionali ma con compiti consultivi e propositivi, che raggruppa i soli aderenti;
- ❖ Il *Collegio di Revisione dei Conti*, invece, è l'organo responsabile della corretta gestione finanziaria dell'istituto.

La fondazione di partecipazione, grazie alla sua capacità di unire e combinare soggetti privati e soggetti pubblici, riesce ad accedere a maggiori risorse e, conseguentemente, ad operare in condizioni di maggiore efficacia ed efficienza.

- La fondazione bancaria

Le fondazioni bancarie sono enti senza fini di lucro che promuovono la crescita del territorio e rispondono ai bisogni della collettività. Furono introdotte nell'ordinamento italiano con la Legge n. 218 del 1990, denominata "legge-delega Amato-Carli".

Tale legge consentiva la privatizzazione delle istituzioni pubbliche (Casse di Risparmio), tipiche del sistema bancario italiano, scindendo le attività bancarie – imprenditoriali, affidate a società per azioni (enti bancari), dalle attività di utilità sociale, affidate, invece, a fondazioni che vantano come proprio patrimonio le azioni delle società.

Le fondazioni bancarie svolgono attività rivolte al conseguimento di interessi collettivi e sociali negli ambiti più svariati, da quello scientifico, assistenziale, solidaristico a quello artistico, culturale e di tutela del patrimonio naturale. I campi di attività in cui l'istituto si adopererà vengono fissati nel momento di redazione e approvazione dello statuto dell'ente.

Tutte le attività delle fondazioni bancarie sono gestite nel totale e incondizionato rispetto del principio di economicità e dell'equilibrio economico – finanziario.

3. *Le altre forme giuridiche private*

3.2 *Le società cooperative*

Secondo il codice civile italiano, le società cooperative sono società che ricoprono una funzione sociale, sorte per fornire – prevalentemente, ma non esclusivamente – ai propri soci quei beni o servizi che giustificano l'esistenza stessa della cooperativa.

I tratti caratteristici del sistema cooperativo sono:

- Mutualità;
- Solidarietà;
- Democrazia.

Le cooperative, infatti, non sono mosse dalla logica del profitto, ma da uno scopo mutualistico con il quale intendono offrire ai propri soci occasioni di lavoro o beni

e servizi a condizioni più vantaggiose rispetto agli altri concorrenti sul mercato, permettendo in questo modo ai propri membri di ottenere un vantaggio economico diretto. A seconda della percentuale di attività svolta a favore di soci o di persone che non rientrano nella categoria di soci, il Codice Civile definisce le cooperative a “*mutualità prevalente*” o “*non a mutualità prevalente*”.

Le cooperative sociali, in quanto considerate cooperative a mutualità prevalente, godono di specifiche agevolazioni fiscali.

Si parla, invece, di democrazia come elemento distintivo di queste istituzioni poiché vale il principio di parità tra i soci e, inoltre, è previsto il loro *voto capitario*, dunque ogni membro cooperatore ha il diritto di esprimere il proprio voto nelle riunioni dell’Assemblea, a prescindere dalla consistenza del capitale sociale detenuto.

In Italia, solo l’Ente Concerti “Marialisa de Carolis” di Sassari ha adottato questa forma di gestione.

3.3 *Le Onlus*

Onlus è l’acronimo di “*Organizzazione non lucrativa di utilità sociale*” ed indica una particolare forma associativa. Si tratta di enti privati, anche privi di personalità giuridica, i cui statuti rispettano determinati requisiti e in quanto rientranti in questa particolare classe di associazioni possono beneficiare di significative agevolazioni fiscali.

I soggetti che possono conquistare la qualifica di Onlus sono:

- Associazioni;
- Fondazioni;
- Comitati;
- Società cooperative;
- Altri enti privati.

Per ottenere la qualifica di Onlus, innanzitutto lo scopo che giustifica la loro esistenza deve essere di tipo sociale e solidaristico al servizio di terzi esterni all’istituto, “persone svantaggiate in ragione di condizioni fisiche, psichiche,

economiche, sociali o familiari; o a componenti di collettività estere, limitatamente agli aiuti umanitari”⁴⁸. Inoltre, la normativa indica uno ad uno i settori entro cui possono operare le Onlus: “assistenza sociale e socio-sanitaria, beneficenza, istruzione, formazione, sport dilettantistico, tutela, promozione e valorizzazione delle cose di interesse storico e artistico [...], tutela e valorizzazione della natura e dell’ambiente [...], promozione della cultura e dell’arte, tutela dei diritti civili, ricerca scientifica di particolare interesse sociale “⁴⁹. Non sono consentite altre attività al di fuori di quelle indicate, a meno che non si tratti di attività connesse a quella principale concessa, purché non sia prevalente ad essa.

In aggiunta, dal momento che si tratta di un’organizzazione non lucrativa, gli utili della gestione devono essere reinvestiti nelle attività dell’Onlus stessa.

Da ultimo, la normativa prevede che gli enti si rendano riconoscibili usando la qualifica di Onlus accompagnata al proprio nome in qualsiasi comunicazione alla collettività.

Per il loro status tali istituti ricevono l’esenzione dalla tassazione per i proventi scaturiti dall’attività caratteristica e da quella accessoria, l’esenzione dell’Iva per determinati servizi offerti, l’esenzione dell’imposta sugli spettacoli e le detrazioni di imposta di cui godono i soggetti privati che fanno elargizioni a tali enti e, infine, possono beneficiare del cinque per mille dell’Irpef.

Nonostante il regime fiscale agevolato che caratterizza le Onlus e la loro pertinenza ad operare in ambito culturale, attualmente solo la Fondazione Teatro Coccia di Novara e la Fondazione Gaetano Donizetti di Bergamo hanno adottato questo modello gestionale.

3.4 *La società semplice (di palchettisti) e la società in nome collettivo*

Il Teatro Sociale di Mantova è gestito da una società semplice di soci palchettisti, il Teatro Politeama Greco di Lecce, invece, si configura come una società in nome collettivo, la Giuseppe Greco & C. S.n.C..

⁴⁸ Art. 10, comma 2.

⁴⁹ Art. 10, comma 2.

Innanzitutto si ritiene opportuno specificare che un *socio palchettista* è una persona che detiene la proprietà o l'usufrutto di uno o più palchi del teatro in cambio del pagamento di un canone annuale. Di conseguenza, dal momento che il palchettista dispone di un suo personale palco e con la propria quota contributiva finanzia le attività teatrali, differisce da un qualsiasi e normale spettatore.

Il caso del Teatro di Mantova è un esempio di una società semplice formata da palchettisti, priva dell'obbligo di dotazione di un capitale sociale iniziale. In quanto società di persone è *profit oriented* e l'utile è da realizzarsi esclusivamente tramite l'esercizio di attività economica, ma non commerciale⁵⁰. Essa gode di autonomia patrimoniale imperfetta dal momento che i soci che agiscono per conto della società rispondono con il proprio patrimonio personale agli oneri o agli obblighi assunti⁵¹.

L'esempio del Teatro di Lecce, invece, fa riferimento ad una società di persone che però presenta tratti differenti rispetto alla società semplice. Infatti, si tratta di una società in nome collettivo, costituita attraverso un contratto di natura associativa per la quale sono previste l'iscrizione nel registro delle imprese e la dotazione di capitale iniziale. È priva di autonomia patrimoniale perfetta e i creditori prima rivendicano i propri diritti sul patrimonio della S.n.C. e solo nell'evenienza questo si mostrasse insufficiente possono intaccare il patrimonio personale dei soci.

3.5 *L'istituzione Deputazione Teatrale e l'Azienda semplice.*

Ci restano da analizzare le ultime due forme giuridiche dei Teatri di Tradizione adottate dal Teatro Marrucino di Chieti e dal Teatro del Giglio di Lucca.

Questi due istituti teatrali sono gestiti dai rispettivi Enti Territoriali non direttamente, bensì mediante l'uso di organismi strumentali quali l'Istituzione e l'Azienda Speciale⁵².

⁵⁰ Art 2249 comma 2 del Codice Civile – Tipi di società “ le società che hanno per oggetto l'esercizio di un'attività diversa (da quella commerciale) sono regolate dalle disposizioni sulla società semplice”.

⁵¹ S. D'Andrea, 2007.

⁵² Decreto Legislativo n. 276 del 2000, “Testo Unico sull'ordinamento degli Enti Locali”.

Il modello gestionale dell'Istituzione, adottata dal Teatro di Chieti, prevede un legame strettissimo con l'Ente Locale, il quale gli fornisce i fondi necessari allo svolgimento delle sue attività. Nonostante sia vincolato sotto il profilo statutario è, però, dotato di completa autonomia gestionale. L'Istituzione funge dunque da "braccio" dell'Ente Pubblico, attraverso cui essa stessa meglio adempie alla sua funzione sociale ⁵³.

Al contrario, l'Azienda Speciale, che è il modello gestionale adottato dal Teatro di Lucca, pur avendo delle similitudine con l'Istituzione, presenta un legame meno diretto con l'ente territoriale in quanto presenta una propria autonomia statutaria e gestionale e ha una sua personalità giuridica, che la configura come ente strumentale dell'Ente Pubblico, in seguito alla sua iscrizione nel registro delle imprese. L'Amministrazione indica all'Azienda le finalità da realizzare e le mette a disposizione un capitale adeguato per raggiungerle; di contro, essa controlla che l'operato e la gestione dell'Azienda Speciale rispettino i vincoli fissati.

4. Il caso del Teatro Comunale Mario Del Monaco di Treviso

4.2 La Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.

La Fondazione bancaria Cassamarca è una persona giuridica di diritto privato, autonoma sotto il profilo dello statuto e della gestione. Si tratta di una fondazione senza fine di lucro, da sempre impegnata nella soddisfazione di bisogni di pubblica utilità e di sviluppo economico.

La Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. è una delle società strumentali della Fondazione Cassamarca; essa si occupa della gestione, dell'organizzazione e della promozione di progetti in ambito teatrale ed artistico. Inoltre svolge attività in ambito didattico organizzando corsi formativi, seminari, mastercampus e convegni in campo culturale e scientifico.

Art. 114 – Aziende speciali ed istituzioni

"1. L'azienda speciale è ente strumentale dell'ente locale dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di proprio statuto, approvato dal Consiglio Comunale o Provinciale.

2. L'istituzione è organismo strumentale dell'ente locale per l'esercizio di servizi sociali, dotato di autonomia gestionale."

⁵³ L. Argano, 2003.

Nacque nel novembre 2010 dalla fusione di due preesistenti società strumentali appartenenti alla Fondazione Cassamarca: Teatri S.p.A. e Umanesimo Latino S.p.A. .

La prima fu originata nel 2000 per assecondare la volontà della Fondazione di restaurare a proprie spese il Teatro Eden di Treviso, un edificio in stile liberty risalente a inizio Novecento, ripristinando la sua funzione artistico-culturale in città. Con la convenzione del 24 febbraio 2000 si stabilì che a restauro ultimato il Comune di Treviso avrebbe affidato la gestione del teatro stesso alla Fondazione, affinché si occupasse dell'attività artistica e culturale (programmazione e gestione) e preservasse la continuità del Teatro di Tradizione fino a che il Teatro Comunale fosse stato completamente ristrutturato (era stato chiuso nel dicembre 1998 per inagibilità e anche in questo caso il restauro fu affidato alla Fondazione Cassamarca).

La Umanesimo Latino S.p.A., invece, nacque qualche anno dopo e nel 2006 assorbì, per una logica di economie di scala, un'altra società strumentale della Fondazione, la Università S.p.A.. Entrambe erano impegnate in scopi di valorizzazione della cultura umanistica e latina attraverso l'organizzazione di progetti universitari, master di vario livello, corsi di formazione, convegni e seminari.

Nel 2010 al momento della fusione tra Teatri S.p.A e Umanesimo Latino S.p.A. fu realizzata un'unica società impegnata nei diversi ambiti e intenta a raggiungere gli scopi delle due precedenti organizzazioni.

Attualmente la Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. ha in gestione numerosi immobili della provincia trevigiana, che sono di proprietà o in concessione alla Fondazione Cassamarca.

4.3 *Il Teatro Comunale Mario Del Monaco*



Figura 20: Il Teatro Comunale Mario Del Monaco di Treviso oggi, la sala.

In seguito alla sottoscrizione di una Convenzione con il Comune di Treviso, la Fondazione Cassamarca ottenne la concessione del Teatro Comunale trevigiano per trent'anni, purché si prendesse in carico il restauro, la riapertura e la sua gestione futura.

Il Teatro dedicato oggi al tenore Mario Del Monaco, nacque nel 1692 ad opera del Conte Fiorino D'Onigo che lo fece costruire su un terreno di sua proprietà. Si tratta del tipico esempio di teatro all'italiana con diversi ordini di palchi.

L'edificio attuale risale al 1869, quando fu realizzato un intervento di restauro in seguito all'incendio che nel 1868 aveva danneggiato l'edificio settecentesco, lasciando indenne solo la facciata.

Dopo la chiusura per inagibilità nel dicembre 1998, la Fondazione Cassamarca intervenì mettendo a norma l'edificio attraverso la realizzazione delle fondamenta della struttura, la creazione di un nuovo impianto elettrico, idraulico e di aereazione e abbattendo le barriere architettoniche. In questo modo fu restituito alla comunità trevigiana uno dei più importanti edifici pubblici e storici della città, il centro dello spettacolo e della cultura di Treviso. L'inaugurazione per la riapertura del Teatro fu il 15 novembre del 2003.

Oggi la società Teatro e Umanesimo Latino S.p.A. è responsabile delle scelte artistiche e delle decisioni amministrative e gestionali inerenti al Teatro, l'Ente Pubblico Locale non viene preso in considerazione in nessuna circostanza.

È la Fondazione Cassamarca a mettere a disposizione le risorse finanziarie necessarie allo svolgimento dell'attività del Teatro. Inoltre, va segnalato che dal 2005 Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. riceve dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali un finanziamento statale a sostegno delle attività liriche grazie ad un emendamento della legge n. 800 del 1967, con il quale anche alle società per azioni è concesso il sostegno pubblico, a condizione che gli eventuali utili vengano reinvestiti nello svolgimento dell'attività istituzionale⁵⁴.

4.4 *L'organigramma*

Abbiamo già visto in precedenza che Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. si occupa di tutto ciò che attiene alla promozione, alla gestione e allo sviluppo di progetti nel campo culturale, artistico – teatrale, didattico – formativo ed educativo. Il settore in cui opera è vasto e variegato, si spazia, infatti, dalla gestione della programmazione teatrale dei teatri che ha in gestione alla pianificazione di convegni, mostre e seminari, organizzazione di corsi universitari, master e corsi di formazione tecnico – artistica.

Al fine di realizzare gli obiettivi prefissati in modo efficace ed efficiente è indispensabile che la società sia dotata di un'appropriata struttura organizzativa, economica e amministrativa – contabile.

Osserviamo ora l'organigramma della società trevigiana.

⁵⁴ Disegno di Legge 3276-B che ha modificato l'art. 27 della Legge n.800 del 1967 – *Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali*.

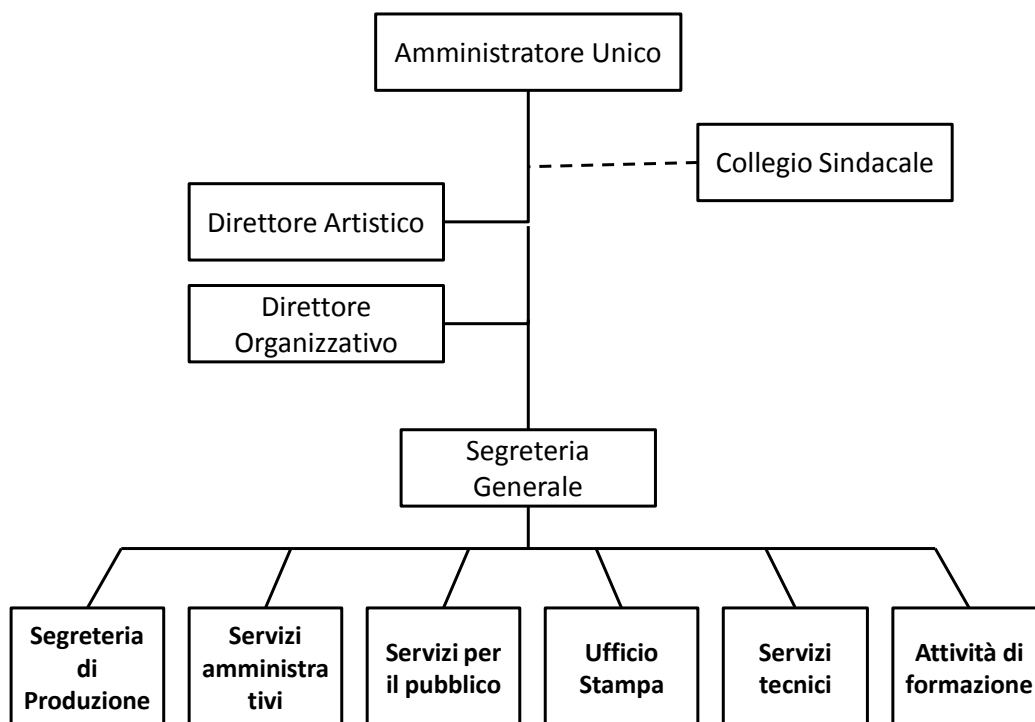


Figura 21: L'organigramma della Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.
Nostra elaborazione. Fonte: Teatri e Umanesimo Latino S.p.A.

Come si può notare dalla Figura, l'*Amministratore Unico* è a capo della società, egli detiene il governo dell'organizzazione, è responsabile delle scelte gestionali prese all'interno e la guida all'adempimento della sua funzione di pubblica utilità. Egli, inoltre, si occupa di elaborare alla fine dell'esercizio corrente il bilancio consuntivo, composto da conto economico, stato patrimoniale, nota integrativa e relazione.

Agisce affiancato dal *Collegio Sindacale*, che è un importante organo di vigilanza formato da tre *Revisori Contabili*. Il Collegio vigila che i principi contabili della società vengano rispettati e controlla la conformità della struttura amministrativa e di quella organizzativa affinché siano fedeli a quanto previsto dallo statuto societario, approvato al momento della sua costituzione, e dalla legge.

L'*Assemblea dei Soci* è l'ultimo organo che interviene nel comando della società, qui si forma e si manifesta la volontà della maggioranza assoluta che si concretizzerà per opera dell'organo amministrativo. Le deliberazioni dell'Assemblea sono vincolanti, poco importa se alcuni dei soci sono dissenzienti. Essa raccoglie tutti i soci della S.p.A. che detengono azioni con diritto di voto, si

riunisce ogni centoventi giorni ed è presieduta dall'Amministratore Unico, il quale in casi eccezionali può convocare una seduta straordinaria.

Spetta all'Assemblea dei Soci eleggere l'Amministratore Unico e i Sindaci, apportare modifiche all'atto di costituzione societaria e approvare il bilancio dell'esercizio. In aggiunta, ha anche il potere, per conto della società, di deliberare o meno l'emissione di obbligazioni al portatore, nominative o convertibili in azioni.

Prendendo in considerazione l'ambito artistico – teatrale in cui opera la Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. , due figure appaiono di estrema importanza: il *Direttore Artistico* e il *Direttore Organizzativo*; essi rappresentano figure di intermediazione tra la struttura operativa e quella amministrativa.

La struttura operativa, impegnata nelle attività artistiche, teatrali e formative della società trevigiana, è coordinata dalla Segreteria Generale e si sviluppa attraverso sei reparti:

- Segreteria di Produzione;
- Servizi Amministrativi e Amministrazione;
- Ufficio Stampa;
- Servizi per il Pubblico;
- Servizi Tecnici;
- Attività di Formazione.

4.5 *Il procedimento decisionale - organizzativo*

Dal momento che la Teatri e Umanesimo Latino S.p.A. è un ente con forma giuridica di diritto privato, le modalità con cui viene organizzato il lavoro di programmazione del Teatro Comunale Mario Del Monaco (e di tutti gli altri teatri del territorio da essa amministrati) sono le modalità tipiche di un'azienda privata.

Il procedimento decisionale si caratterizza per essere scorrevole, agile e snello e con una capacità di intervento che è sconosciuta agli altri teatri italiani, che invece nelle loro attività sono soggetti a condizionamenti o input politici e che devono rigidamente sottostare ai tempi e alle modalità della burocrazia pubblica.

Anno dopo anno gli azionisti di riferimento indicano, e successivamente comunicano, il budget a disposizione per la completa gestione della società e per la realizzazione del cartellone teatrale. Alla somma stanziata dal socio di riferimento, la Fondazione Cassamarca, si aggiungono il contributo ministeriale, la previsione degli incassi da botteghino attesi per l'anno successivo, i ricavi per la concessione del Teatro a soggetti esterni e le entrate derivanti dalle collaborazioni/coproduzioni di opere liriche, le entrate provenienti dagli sponsor (imprese o privati cittadini) e il contributo della Regione Veneto a sostegno del concorso lirico internazionale "Toti dal Monte".

Una fetta considerevole del budget viene impiegata per fronteggiare i costi fissi della società: il personale, la manutenzione, le assicurazioni e le utenze. Una volta redatto il bilancio preventivo, viene determinata la quota di budget a disposizione dell'attività artistica – teatrale. A questo punto interviene la Direzione Artistica che è responsabile di formulare una proposta artistica sostenibile e che rispetti i valori e le finalità della Fondazione. Tale proposta viene successivamente approvata dall'Amministratore Unico, dopo aver attentamente considerato la disponibilità economica e il suo contenuto. Superato questo passaggio di convalida del cartellone della stagione teatrale, la Direzione Organizzativa e la Direzione di Programmazione iniziano ad occuparsi del processo organizzativo della programmazione.

Tale procedura viene adottata per la programmazione delle stagioni di lirica, di prosa e concertistica; mentre per la stagione di balletto si fa riferimento alla collaborazione con Arteven⁵⁵. Come abbiamo già accennato trattando la programmazione della stagione di prosa presso il Teatro Sociale di Rovigo (Capitolo 2), Arteven invia una proposta suggerendo una serie di compagnie di danza. Il Direttore Artistico e l'Amministratore Unico congiuntamente fanno le loro valutazioni e decidono quali spettacoli ospitare.

Nonostante i benefici sopra menzionati, la totale indipendenza e il pieno distacco della società dai centri di decisione politica non hanno favorito la possibilità di accedere ai contributi pubblici (salvo il contributo ministeriale che il Teatro

⁵⁵ Arteven è l'Associazione Regionale per la Promozione e la Diffusione del Teatro e della Cultura nelle Comunità Venete, ovvero il circuito teatrale regionale del Veneto.

Comunale riceve dal 2005 per l'attività lirica e una ridottissima contribuzione della Regione del Veneto per il concorso lirico "Toti dal Monte").

5. Il caso del Teatro Comunale Claudio Abbado di Ferrara



Figura 22: Il Teatro Comunale Claudio Abbado di Ferrara oggi, la sala.

5.2 La Fondazione Teatro Comunale di Ferrara

La *Fondazione Teatro Comunale di Ferrara* è una fondazione di partecipazione che è stata costituita nel giugno 2008 e dal 1° gennaio 2009 ha in gestione il Teatro Comunale della città estense, con il prezioso compito di salvaguardarne il patrimonio produttivo, artistico, musicale, tecnico e professionale.

“La fondazione è persona giuridica di diritto privato senza fine di lucro, dotata di piena capacità e piena autonomia statutaria e gestionale”⁵⁶. “Essa persegue finalità di promozione e sviluppo di tutte le attività di rilevante valore artistico e culturale e, in particolare, delle arti musicali e teatrali in ogni loro forma”⁵⁷. È impegnata a diffondere la cultura e a promuovere e mantenere vive le tradizioni artistiche e musicali del territorio attraverso la realizzazione di spettacoli di musica sinfonica, lirica, prosa, danza e di festival. In aggiunta, sostiene la ricerca e la sperimentazione in ambito teatrale e musicale e, nei medesimi ambiti, svolge attività di educazione, formazione, aggiornamento e specializzazione presso scuole, conservatori e università e tramite convegni, dibattiti e mostre.

⁵⁶ Art. 1 comma 4 dello Statuto societario – *Denominazione, sede e durata*.

⁵⁷ Art. 2 comma 1 dello Statuto societario – *Scopi*.

Il Comune di Ferrara rappresenta il Socio Fondatore originario della Fondazione avendo messo a disposizione il patrimonio iniziale dell'organizzazione per lo svolgimento delle sue attività istituzionali.

A contribuire al patrimonio della fondazione, inoltre, vi è una lista di Soci Fondatori, la quale comprende persone e enti, fisici e giuridici, pubblici e privati.

Il fondo di gestione a disposizione per la gestione del Teatro Comunale e lo svolgimento delle attività statuarie, invece, si compone della contribuzione annuale dei Soci Fondatori, dei versamenti di Sostenitori e Amici della Fondazione, del contributo statale e degli altri enti pubblici e privati e delle sponsorizzazioni. Inoltre, vanno ad alimentare il fondo di gestione anche le rendite e i proventi della Fondazione, le donazioni, le eredità e l'avanzo di gestione.

In quanto soggetto con forma giuridica di diritto privato, la Fondazione Teatro Comunale di Ferrara è accuratamente impegnata nello svolgimento di attività "in conformità agli scopi istituzionali con criteri di imprenditorialità, efficacia, efficienza e nel rispetto delle condizioni di equilibrio economico e finanziario" ⁵⁸.

5.3 *Il Teatro Comunale Claudio Abbado*

Il Teatro Comunale di Ferrara rappresenta uno dei ventotto Teatri di Tradizione d'Italia. Esso svolge attività teatrale che si sviluppa attraverso stagioni liriche, di prosa, concertistiche e di balletto rivolgendo sempre particolare attenzione alla formazione del pubblico attraverso iniziative specificatamente dedicate a giovani e ragazzi. Propone un'offerta culturale di elevata qualità, affiancando proposte classiche ad altre più contemporanee e sperimentando anche nuovi linguaggi.

Già dal XV secolo la città vantava una ricca offerta teatrale, la quale si rivelò, però, sul finire del Settecento inadeguata ad una società in evoluzione. Si manifestò così il desiderio di costruire con fondi pubblici un teatro capace ed elegante.

La costruzione del Teatro Comunale iniziò nel 1773 per volontà del Cardinale Legato Borghese in un'area centralissima, collocata davanti al Castello Estense e

⁵⁸ Art. 10 comma 1 dello Statuto societario – *Criteri di gestione*.

dunque nel cuore della città. Dopo diversi ritardi nella realizzazione, il Teatro venne inaugurato il 2 settembre 1798.

Dal punto di vista architettonico, l'edificio attuale è rimasto pressoché inalterato rispetto al progetto iniziale, i numerosi interventi di restauro che si sono susseguiti nel corso di duecento anni di storia ne hanno mantenuto le caratteristiche originarie. Al contrario, l'apparato decorativo fu rinnovato e trasformato nella prima metà dell'Ottocento per adeguarlo al gusto dell'epoca.

Precedentemente gestito dall'Amministrazione Comunale ferrarese, nel 1994 il Teatro ha assunto la forma giuridica di Istituzione Culturale e dall'inizio del 2009 è gestito dalla Fondazione Teatro Comunale di Ferrara, una fondazione di partecipazione con l'ente pubblico territoriale come socio di riferimento.

5.4 *L'organigramma*

L'Articolo 13 dello Statuto societario indica come organi della Fondazione "Teatro Comunale di Ferrara":

- Il Presidente;
- L'Assemblea dei Soci Fondatori;
- Il Consiglio di Amministrazione;
- Il Direttore;
- Il Collegio dei Revisori dei Conti;
- Il Consiglio di Partecipazione.

Il *Presidente* è nominato dal Comune di Ferrara, ha una carica quinquennale rinnovabile e "decade automaticamente alla conclusione del mandato elettorale del Sindaco"⁵⁹.

Egli presiede il *Consiglio di Amministrazione* e *l'Assemblea dei Soci Fondatori*, ha la legale rappresentanza dell'organizzazione, sottoscrive tutti gli atti che la impegnano nei confronti di terzi, cura le relazioni con enti e istituzioni in modo da ottenere collaborazioni e, se necessario, partecipa alle sedute delle Commissioni Consiliari del Comune.

⁵⁹ Art.14 comma 2 dello Statuto societario – *Presidente della Fondazione*.

L'Assemblea dei Soci Fondatori comprende tutti i Soci Fondatori in regola con il versamento del contributo annuale; a loro spetta diritto di voto in modo proporzionale alla quota di patrimonio che detengono. All'Assemblea sono affidate le decisioni riguardanti gli atti fondamentali “per la vita della Fondazione e per il raggiungimento dei suoi scopi istituzionali”⁶⁰.

È l'organo di indirizzo e vigilanza dell'organizzazione a cui compete l'approvazione dei bilanci e della programmazione delle attività, apportare modifiche allo Statuto societario, deliberare sull'ammissione di nuovi Soci Fondatori e definire le retribuzioni dei Revisori Contabili e dei membri del Consiglio di Amministrazione.

Il *Consiglio di Amministrazione*, invece, “svolge compiti di gestione della Fondazione, nonché di proposta e impulso in merito agli obiettivi ed ai programmi di attività della Fondazione stessa”⁶¹. È costituito da cinque membri (compreso il Presidente) esperti e competenti nel settore, due sono nominati dal Comune (e decadono a fine mandato del Sindaco) e due sono nominati dall'Assemblea dei Soci Fondatori, tutti hanno carica quinquennale.

Al Consiglio di Amministrazione spetta l'approvazione “delle linee generali dell'attività della fondazione ed i relativi obiettivi e programmi”⁶², l'approvazione di bilancio preventivo e consuntivo, la gestione del personale dell'organizzazione e il potere di deliberare su accordi di collaborazione con altri soggetti. Infine, il Consiglio nomina a maggioranza assoluta il Direttore e definisce i dettagli del suo incarico.

Il *Direttore* gestisce le attività artistiche e musicali della Fondazione, è responsabile dell'attuazione degli obiettivi fissati dai due organi di governo già menzionati e, soprattutto, si occupa di elaborare e presentare al Consiglio proposte di programmazione annuale di attività .

Infine, menzioniamo il *Collegio dei Revisori dei conti* e il *Consiglio di Partecipazione*. Il primo, costituito da tre membri, “è l'organo di controllo amministrativo – contabile e finanziario”⁶³, ad esso spetta il compito di verificare

⁶⁰ Art.15 comma 3 dello Statuto societario – *Assemblea dei Soci Fondatori*.

⁶¹ Art.16 comma 1 dello Statuto societario – *Consiglio di Amministrazione*.

⁶² Art.16 comma 5 dello Statuto societario – *Consiglio di Amministrazione*.

⁶³ Art.18 comma 6 dello Statuto societario – *Collegio dei Revisori dei conti*.

che non vengano commesse irregolarità nella gestione della Fondazione. Il secondo, invece, raccoglie i Sostenitori e gli Amici della Fondazione, i quali possono esprimere pareri non vincolanti sui programmi o su altri argomenti e formulare proposte.

Di seguito viene riportato l'organigramma della Fondazione Teatro Comunale di Ferrara, dove accanto agli organi di governo appaiono i reparti della struttura operativa.

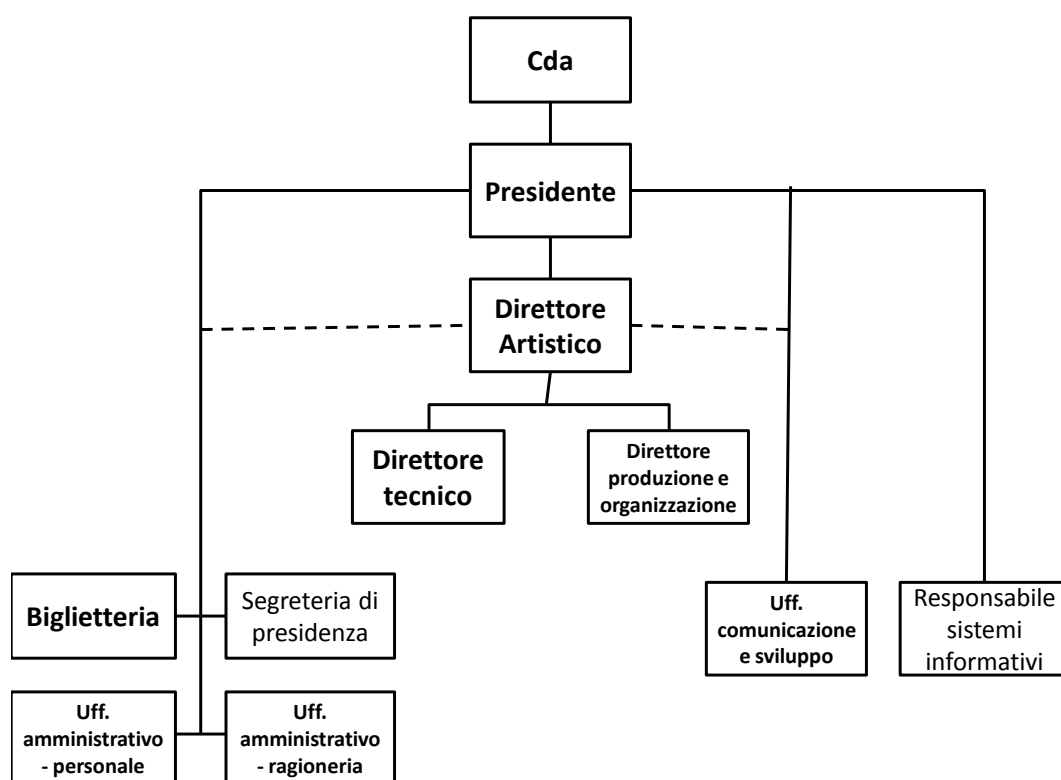


Figura 23: L'organigramma della Fondazione Teatro Comunale di Ferrara.
Fonte: Fondazione Teatro Comunale di Ferrara.

Come abbiamo già detto in precedenza, il Presidente è a capo della Fondazione; da lui dipende direttamente il Direttore Artistico. Quest'ultimo collabora con il Vice Direttore Artistico e il Direttore Onorario del Festival danza contemporanea e sempre da egli si sviluppano tutti i reparti che compongono la struttura operativa:

- Direzione tecnica;
- Direzione di produzione e organizzazione;
- Segreteria di presidenza e direzione;

- Ufficio comunicazione, sponsorizzazione e sviluppo;
- Ufficio sistemi informativi,
- Uffici amministrativi;
- Biglietteria.

5.5 *Procedimento decisionale - organizzativo*

La Fondazione Teatro Comunale di Ferrara, essendo un ente di diritto privato in cui, però, il Comune di Ferrara è il Socio Fondatore di riferimento, è caratterizzata da un procedimento decisionale – organizzativo che si colloca a metà tra quello del tutto indipendente e autonomo del Teatro Comunale di Treviso e quello, invece, strettamente connesso e vincolato all'amministrazione comunale del Teatro Sociale di Rovigo.

Pur facendo sempre e comunque riferimento all'Ente Locale, la gestione è sicuramente più scorrevole e semplificata rispetto alla tipica gestione pubblica diretta. Il rapporto tra Comune di Ferrara e Fondazione teatrale è stretto, basti pensare che attualmente uno dei membri del Consiglio di Amministrazione è il Vice Sindaco nonché Assessore comunale alla Cultura, dunque le relazioni politiche, così come avevamo visto per il Sociale di Rovigo, rimangono importanti e influiscono sulla gestione del teatro.

Anno dopo anno, il Consiglio di Amministrazione fissa il budget a disposizione del Teatro per lo svolgimento delle sue attività istituzionali, tenendo conto principalmente della somma di denaro stanziata dal Comune di Ferrara. A questa si aggiungono, inoltre, il contributo ministeriale e quello della Regione Emilia Romagna, le sponsorizzazioni e, infine, i versamenti dei Sostenitori e degli Amici della Fondazione. Una volta definita la fetta di budget da destinare alle attività artistiche del teatro, il Direttore Artistico, coadiuvato dal Vice Direttore e dal Direttore onorario Festival danza contemporanea, elabora una proposta artistica per le stagioni di Prosa, Lirica e Danza in linea con l'indirizzo culturale. In seguito all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della programmazione teatrale formulata, il processo organizzativo passa nelle mani della struttura

operativa, composta da Direzione di produzione e organizzazione e Direzione Tecnica.

Per quanto concerne la Stagione Concertistica, il Teatro Comunale si avvale della preziosa collaborazione con l'associazione Ferrara Musica, le cui proposte sono note a livello internazionale per la qualità e l'originalità. Ogni anno, il cartellone della stagione concertistica offre un ricca offerta che prevede una ventina di incontri e rivolge un'attenzione particolare all'accessibilità e al coinvolgimento dei giovani.

L'adozione di una forma di gestione di natura privata come la fondazione di partecipazione ha il grande merito di saper affiancare soggetti privati all'ente pubblico che opera in campo culturale; ognuno collabora per raggiungere il fine pubblico stabilito mettendo a disposizione le proprie risorse.

In questo modo l'Ente Locale, pur mantenendo un ruolo fondamentale di riferimento, non vincola la Fondazione alle modalità e alle tempistiche della burocrazia pubblica; dunque l'organizzazione si distingue per una maggiore capacità di intervento e per una gestione più funzionale rispetto a quanto avverrebbe nel caso di una gestione pubblica diretta.

6. Differenze tra i teatri di Rovigo, Treviso e Ferrara

Per concludere, mettiamo ora a confronto i Teatri di Tradizione di Rovigo, Treviso e Ferrara e le rispettive forme di gestione in modo da evidenziare le relative differenze.

Innanzitutto, la prima differenza che emerge dall'osservazione dei tre differenti modelli di gestione è il loro diverso legame con la rispettiva amministrazione comunale. Il Teatro Sociale di Rovigo è espressione dell'Ente Locale e, perciò, è da esso totalmente dipendente. Di conseguenza è completamente vincolato al rispetto delle procedure e dei tempi della burocrazia pubblica.

Il Teatro Comunale di Treviso, al contrario, è del tutto distaccato dall'amministrazione comunale, dalla quale, peraltro, non riceve alcun contributo a sostegno delle attività di educazione, promozione e diffusione della cultura artistica e teatrale pur adempiendo ad una funzione di pubblica utilità con

esternalità positiva nei confronti della comunità trevigiana. Irrisorio è, inoltre, il contributo che il teatro trevigiano riceve dalla Regione Veneto, che è pari a 10 mila euro stanziati specificatamente a sostegno del Concorso internazionale per cantanti "Toti Dal Monte". Se da un lato la totale estraneità del teatro da volontà politiche è da considerarsi un vantaggio, dall'altro lato questa netta separazione determina la "pressoché" totale mancanza di fondi pubblici.

Il Teatro Comunale di Ferrara, pur avendo uno stretto legame con l'amministrazione comunale, mantiene una discreta indipendenza essendo dotato di organi di governo e di controllo autonomi.

Una seconda differenza è da ricercarsi nella gestione economica che caratterizza i tre teatri. Il Sociale di Rovigo, essendo caratterizzato da una gestione pubblica diretta, non possiede una propria contabilità; questa si trova all'interno dei capitoli di spesa e di entrata del Comune rodigino. Invece, i teatri di Treviso e Ferrara hanno un loro personale bilancio.

Inoltre, si ritiene necessario segnalare che nel bilancio del teatro rodigino, diversamente da quanto avviene per gli altri due enti teatrali, non sono comprese le voci relative al personale dipendente e alle utenze, in quanto queste ricadono direttamente sotto la competenza dell'amministrazione comunale.

Per terzo, si rileva che mentre i teatri di Rovigo e Ferrara ricevono annualmente un consistente contributo ministeriale, quello di Treviso riceve dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali un contributo molto inferiore, pari a circa il 50% di quelli degli altri due enti teatrali. Tale situazione deriva dalla chiusura del teatro Mario Del Monaco per inagibilità nel 1998 con il conseguente blocco delle attività, prima della riapertura ad opera della Fondazione Cassamarca nel 2003. Peraltro, l'istituto gode di tale finanziamento solo a partire dal 2005, quando il Governo ha approvato il Disegno di Legge 3276-B, con il quale è stato permesso ad un ente privato con scopo di lucro di accedere ad un finanziamento statale.

Da ultimo, si mette in evidenza che mentre i teatri di Rovigo e Treviso manifestano un sostegno – il primo notevole e il secondo totale – da parte delle fondazioni degli istituti bancari appartenenti ai rispettivi territori (nel primo caso la Fondazione Cariparo e nel secondo caso la Fondazione Cassamarca), al teatro di Ferrara è venuto a mancare a partire dal 2013 il sostegno della Fondazione

bancaria Carife. A causa del commissariamento della Cassa di Risparmio di Ferrara il Teatro Claudio Abbado si trova ad operare privato di un prezioso contributo, il quale permetterebbe una gestione più tranquilla delle attività.

Conclusioni

In questo lavoro di tesi è stato analizzato il Teatro Sociale di Rovigo, di cui sono state approfondite le caratteristiche architettoniche, la struttura organizzativa, l'offerta culturale, la dimensione economica e la forma gestionale nel periodo compreso tra 2008 e 2013.

Prossimo ai due secoli di storia, la programmazione stagionale del Teatro Sociale comprende oggi ogni genere teatrale, si spazia da Lirica, Danza e Concertistica fino al Jazz e al Teatro Ragazzi. Per quanto attiene la Prosa, invece, l'istituto si avvale della sinergia con Arteven, l'Associazione Regionale per la Promozione e la Diffusione del Teatro e della Cultura nelle Comunità Venete, la quale si occupa di organizzare gli spettacoli che verranno ospitati al Sociale.

In sede di programmazione la Lirica occupa una posizione di primo piano poiché il Sociale riceve lo stanziamento ministeriale ad esclusivo sostegno dell'attività lirica (Legge n.800 del 1967), che esso promuove e diffonde sul territorio. Questo avviene, però, senza trascurare gli altri generi teatrali, che trovano comunque ampio spazio nel cartellone teatrale.

Il fine ultimo del nostro studio è stato valutare come la grave situazione economica del Paese si sia riflessa sul prodotto culturale offerto dal Sociale alla comunità rodigina e, in aggiunta, individuare una forma di gestione più appropriata per l'istituto teatrale.

Infatti, il Teatro Sociale attualmente è uno degli ultimi Teatri di Tradizione in Italia ad adottare come forma di gestione quella pubblica diretta. In passato, a livello nazionale, la forma tradizionale più diffusa per gli istituti teatrali era proprio quella dell'ente pubblico, scelta che si spiegava con le caratteristiche strutturali e funzionali dell'attività teatrale. Al giorno d'oggi, però, il modello di gestione pubblica non si dimostra più al passo con i tempi a causa dei rallentamenti e degli ostacoli imposti dalle tempistiche e dalle modalità della burocrazia pubblica.

Per esaminare in che modo e quanto la crisi economica abbia influito sull'offerta culturale del Sociale, la nostra indagine si è basata su un accurato studio dei bilanci di previsione dell'ente teatrale. Dal momento che l'Ente Comunale è rigorosamente obbligato al pareggio di bilancio, il consuntivo appare come una

semplice conferma degli impegni di spesa, presi in sede previsionale, con l'approvazione della Giunta Comunale e del Dirigente del Settore Cultura; ciò rende, quindi, congruo l'utilizzo dei bilanci preventivi.

Grazie ai dati forniti dagli Uffici del Servizio Cultura del Comune di Rovigo abbiamo osservato che le entrate a disposizione del Teatro Sociale si sono contratte progressivamente ed ininterrottamente dal 2008 al 2013, da 1.774.080€ fino a 1.028.994€. Ad aver subito una brusca restrizione sono stati specialmente i finanziamenti pubblici di Stato e Comune.

È incredibile come durante questo periodo economico un Paese come l'Italia, famosa in tutto il mondo per l'importanza del suo patrimonio artistico e culturale, anziché puntare sulla Cultura e sull'Arte come volano di rilancio per rialzarsi, abbia tagliato, invece, proprio a questi settori risorse vitali. Nonostante sia comprovata l'influenza che la cultura ha sugli obiettivi economici e sociali della collettività, nel nostro Paese si è assistito ad una incomprensibile riduzione dei fondi pubblici al settore culturale, di cui anche lo spettacolo dal vivo fa parte.

Abbiamo rilevato che lo stanziamento ministeriale – pari ad un ammontare di 630 mila euro nel 2008 – è diminuito progressivamente anno dopo anno per un totale complessivo di 160 mila euro. Tale riduzione, che ha coinvolto tutti i Teatri di Tradizione, è stata frutto dei pesanti tagli statali al settore culturale e assolutamente non connessa ad una diminuzione di qualità nell'offerta del Sociale, la quale si è sempre mantenuta elevata, nonostante le difficoltà.

L'istituto teatrale rodigino, inoltre, si è visto ridurre nei medesimi anni anche lo stanziamento comunale, il quale fino al 2010 era ben superiore ai 300 mila euro e a partire dal 2011 ha subito una drastica diminuzione. Questa ha oltre che dimezzato la somma stanziata da parte dell'Amministrazione Locale, registrando una contrazione compresa tra i 145 mila e i 250 mila euro. È stato il cambiamento della Giunta Comunale a determinare questa variazione; mentre quella precedente erogava al Teatro un vero e proprio stanziamento, quella che l'ha seguita a partire dal 2011 si è limitata a destinare al Sociale esclusivamente gli incassi derivanti dal botteghino. Le ragioni di tale mutamento sono sicuramente da ricercarsi in un diverso indirizzo politico della nuova Amministrazione Locale, che visti gli effetti di una crisi economica sempre più

consistente e impellente, preferì destinare maggiori risorse verso altri settori anziché a quello della Cultura e dello Spettacolo.

La Regione Veneto, al contrario, ha dimostrato un sostegno pressoché costante nel corso degli anni considerati. L'ente teatrale rodigino riceve annualmente dalla Regione Veneto un contributo per l'accordo di programma con gli Enti Locali (Art.51 Legge regionale n.7/1999), che ha lo scopo di promuovere la realizzazione di iniziative culturali, con l'intento di sviluppare progettualità condivise in tutto il territorio regionale. Inoltre, beneficia anche di un secondo contributo regionale a sostegno del progetto di coproduzione Li.Ve. – Lirica Veneto, che lo impegna ogni anno, insieme alle amministrazioni comunali di Padova e Bassano del Grappa, nella realizzazione di un'opera lirica in coproduzione.

Invece, per quanto riguarda i finanziamenti privati, il Teatro Sociale può contare sulla sponsorizzazione di alcune imprese locali e sulla *partnership* con la Fondazione Cariparo, la quale sostiene specificatamente la Danza e le iniziative del Teatro Ragazzi.

Abbiamo constatato che gli sponsor hanno mantenuto un solido e continuo rapporto con l'ente teatrale. Tale sostegno si è fatto, però, meno energico tra 2010 e 2012 a causa degli effetti della crisi economica, che è stata notevolmente sentita nel territorio rodigino, ricco di piccole e medie imprese. Nonostante le difficoltà, la filantropia degli sponsor è stata regolare, fino ad attestarsi nel 2013 addirittura ad un livello lievemente superiore rispetto a quello del 2008.

Al contrario, il sostegno della Fondazione Cariparo è globalmente aumentato nell'arco temporale preso in esame, sostenendo i due campi di attività che proprio in questi anni stavano prendendo forma ed evolvendosi intensamente. La Fondazione Cariparo si è dimostrata così un preziosissimo partner del Teatro Sociale, interessato a sostenere e valorizzare le attività creative nel campo della produzione artistica e culturale del territorio.

Indagando sugli effetti che la crisi economica ha avuto sull'offerta culturale del Teatro Sociale, è emerso che l'istituto ha dovuto da un lato scendere a compromessi e dall'altro lato intraprendere alcune iniziative innovative.

In primo luogo, volendo mantenere inalterata l'alta qualità dell'offerta, si è visto costretto a ridurre il numero di spettacoli in cartellone con l'intento di abbattere i costi di produzione.

In secondo luogo, sempre con lo stesso intento è stato creato nel 2007 il virtuoso progetto di coproduzione Li.Ve., grazie al quale sono stati prodotti progetti di elevata qualità artistico – culturale ottenendo risultati molto apprezzabili e frazionando i rischi realizzativi, sia per quanto riguarda la ripartizione dei costi sia per quanto concerne l'organizzazione.

Per terzo, il Sociale si è impegnato ad ampliare il proprio target di consumatori offrendo spettacoli capaci di coinvolgere e soddisfare un pubblico eterogeneo, cercando di avvicinare all'ambiente teatrale quelle categorie di consumatori poco abituate a frequentare il Teatro e tentando di investire nei fruitori del futuro. Per raggiungere questo obiettivo è stata introdotta una rassegna jazz annuale. L'iniziativa è riuscita a fidelizzare gli appassionati di questo genere musicale (la fascia di fruitori tra i 40 e i 55 anni, che prima quasi mai si vedeva al Sociale), ed è anche riuscita a far conoscere ad un più vasto pubblico l'offerta culturale dell'istituto, ottenendo la loro partecipazione anche negli spettacoli di altro genere artistico proposti.

L'investimento nei giovani spettatori, invece, è stato ottenuto intensificando e sviluppando maggiormente la proposta del Teatro Ragazzi. Dal 2011, infatti, il progetto con le scuole è stato potenziato fino a coinvolgere tutte le fasce d'età, dai bambini delle scuole materne ai ragazzi delle superiori. Sono state potenziate le anteprime studenti delle opere liriche, accompagnandole con incontri didattici per aiutare i giovani spettatori a comprendere in profondità l'opera; in aggiunta, sono stati predisposti atelier creativi e laboratori per avvicinare i bambini all'affascinante mondo dello spettacolo.

Da ultimo sono state inserite in programma iniziative ("Ukulele Sunday") e potenziate proposte (le visite guidate) a carattere gratuito. In questo modo oltre a sensibilizzare cittadini e turisti è stata promossa l'immagine del Sociale, il quale ha così dichiarato di volersi attivamente impegnare a stringere un rapporto intimo e amichevole con i propri fruitori.

Grazie ad una breve panoramica sulle altre forme di gestione esistenti per i Teatri di Tradizione, è stato possibile individuare i vantaggi e soprattutto gli svantaggi

legati alla gestione pubblica diretta, che secondo la nostra opinione non si rivela più una scelta appropriata per il Teatro Sociale.

Così come tutte le sfere dell'Amministrazione Pubblica anche il Sociale è vincolato ad una burocrazia ridondante e ad un eccesso di normative che lo obbligano al rispetto di specifiche tempistiche e modalità. Questi vincoli, non più al passo con i tempi per un istituto impegnato nello spettacolo dal vivo, compromettono le capacità di intervento e di decisione del Teatro.

Ciò è stato anche personalmente verificato nella fase di raccolta dei dati economici, in cui è stato necessario attendere autorizzazioni e approvazioni da più soggetti.

In secondo luogo, questo serrato legame con l'Amministrazione Comunale determina una totale dipendenza dell'istituto teatrale alla direzione politica delineata dalla Giunta, sia per quanto concerne la dimensione economica, sia per quanto riguarda l'indirizzo artistico.

In compenso, l'Ente Pubblico ha la possibilità di anticipare le entrate derivanti da contributi e sponsorizzazioni senza servirsi di certificati o fidi bancari.

Per queste ragioni, si ritiene che la forma di gestione più adeguata per il Teatro Sociale sia quella della fondazione di partecipazione con il Comune come socio di riferimento.

Questo modello, pur permettendo la convivenza al suo interno di soggetti di natura pubblica e di natura privata, garantirebbe un ruolo di primo piano all'Amministrazione. Dunque, se da un lato la gestione rimarrebbe indirettamente sotto la supervisione dell'Ente Locale, dall'altro lato l'istituto risulterebbe svincolato dalla burocrazia pubblica e dai relativi svantaggi. La fondazione di partecipazione, grazie alla sua capacità di unire soggetti privati e soggetti pubblici, riesce ad accedere a maggiori risorse e, conseguentemente, ad operare in condizioni di maggiore efficacia ed efficienza.

Il Teatro Sociale di Rovigo potrebbe sfruttare la collaudata e crescente *partnership* con la Fondazione bancaria Cariparo e il costante sostegno degli sponsor privati locali per avviare questa importante trasformazione, rinnovando e ammodernando l'istituto. In tal modo potrebbe concorrere più agevolmente nel suo intento di sviluppo culturale ed economico dell'intero territorio.

Bibliografia

Balestra C., Malaguti A. (a cura di), *Organizzare Musica*, Franco Angeli, Milano, 2006.

Brunetti G., *L'aziendalizzazione dei teatri lirici: un percorso appena avviato*, in *Rivista italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, 2006, n. 11/12.

De Wit, B., Meyer R., *Strategy: process, content, context: An international perspective*, Cengage Learning, 4th edition, 2010.

Corbo e Fiore, *Teatri del Veneto*, Editori Regione del Veneto, Venezia, 1988.

Ferrarese P., *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Libreria Editrice Cafoscarina, 2012.

Hesmondhalgh D., *Le industrie culturali*, Egea, Milano, 2008.

Lampel J., Lant T., Shamsie J., *Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries*, in "Organization Science", Vol.11, n.3, May-June, 2000.

Legge 14 agosto 1967, n. 800 – *Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali*.

Ministero Per I Beni e Le Attività Culturali, Segretariato Generale – Osservatorio dello Spettacolo, *Relazione sull'Utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo*, 2005.

Ministero Per I Beni e Le Attività Culturali, Segretariato Generale – Osservatorio dello Spettacolo, *Relazione sull'Utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo*, 2013.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., "*Strategy Safari*", Financial Times, Prentice Hall, 1998.

Nova M., *L'azienda teatro, Assetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea S.p.A. Milano, 2002.

Santesso E. , *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010.

Sartorato M., Tesi di laurea *Il Teatro Mario Del Monaco di Treviso e il Teatro Sociale di Rovigo: due diverse forme di gestione per teatri con la stessa tradizione*, a.a. 2011/2012.

Scoz G., *Organizziamo un evento artistico in dieci mosse*, Approfondimento SIAE a cura di D'Ammassa G. , Editore Franco Angeli, 2009.

Throsby D., *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

Atti e documenti comunali

Approvazione programma e preventivo finanziario della Stagione di Prosa 2011/2012. Impegno di spesa.

Approvazione programma e preventivo finanziario della Stagione di Prosa 2011. Impegno di spesa.

Completamento finanziamento progetto stagione lirica autunnale 2010 e approvazione progetto artistico e preventivo di spesa Stagione Lirica, di balletti e teatro ragazzi 2011.

Definizione progetto artistico Stagione Lirica – di balletto e attività collaterali con e per le scuole anno 2010.

Delibera di giunta comunale n. 175 del 30/10/2008. *Definizione progetto artistico stagione lirica – di balletto e attività collaterali con e per le scuole anno 2009.*

Delibera di giunta comunale n. 204 del 17/11/2008. *Programma e preventivo finanziario Stagione di Prosa 2009.*

Determinazione dirigenziale rep.n. DTD/2009/3706 del 31/12/2009. *Stagione Lirica 2010 sessione primaverile – realizzazione produzione opera lirica “La Vedova Allegra”.* Impegno di spesa.

Determinazione dirigenziale rep.n. DTD/2010/108 del 18/01/2010. *Stagione Lirica 2010 sessione primaverile – realizzazione produzione opera lirica per il Teatro Ragazzi “Hansel e Gretel”.* Impegno di spesa.

Determinazione dirigenziale rep.n. DTD/2010/249 del 29/01/2010. *Stagione Lirica 2010 sessione primaverile – realizzazione produzione opera lirica “Il Trovatore”.* Impegno di spesa

Determinazione Dirigenziale rep.n. DTD/2011/2082 del 09/09/2011. *Stagione Lirica 2011 sessione autunnale – realizzazione produzione opera lirica “Madame Butterfly” e 1° stralcio opera lirica “Boheme”.* Impegno di spesa.

Determinazione Dirigenziale rep.n. DTD/2011/2349 del 14/10/2011. *Stagione Lirica 2011 sessione autunnale – realizzazione produzione opera lirica “BOHEME” 2° stralcio e realizzazione operina “l’Opera da tre soldi” in collaborazione con il Conservatorio di Rovigo.* Approvazione accordo di produzione e impegno di spesa.

Determinazione Dirigenziale rep.n. DTD/2011/2609 del 15/11/2011. *Stagione Lirica 2011 sessione autunnale – realizzazione produzione opera lirica “BOHEME” 3° stralcio.* Impegno di spesa di produzione opera lirica “Lucia di Lammermoore”. Stagione Lirica 2011/2012.

Determinazione dirigenziale rep.n. DTD/2011/2807 del 05/12/2011. Impegno di spesa per costi

Determinazione dirigenziale rep.n. DTD/2012/3134 del 30/12/2011. *Stagione Lirica 2012 sessione primaverile – realizzazione opera lirica “Il Cappello Di Paglia”*. Impegno di spesa.

Determinazione dirigenziale rep.n. DTD/2012/91 del 20/01/2012. *Stagione Lirica 2012 sessione primaverile – realizzazione opera lirica “Lucia di Lammermoore” e stagione di Balletto*. Impegno di spesa

Determinazione dirigenziale rep.n. DTD/2012/385 del 15/02/2012. *Stagione Lirica 2012 sessione primaverile – realizzazione operina “Adelaide di Borgogna” e Teatro Ragazzi*. Impegno di spesa.

Verbale di deliberazione della giunta comunale n. DLG/2012/176. *Approvazione progetto artistico e finanziario della Stagione Lirica – di balletto – di prosa – teatro ragazzi – jazz e attività collaterali con e per le scuole autunno 2012 e primavera 2013. Prenotazione spesa.*

Verbale di deliberazione della giunta comunale n. DLG/2009/156. *Programma e preventivo finanziario Stagione di Prosa 2009/2010 – Teatro Ragazzi – Teatro di Ricerca e Laboratori 2010.*

Sitografia

it.wikipedia.org

www.acquistinretepa.it

www.agendavenezia.org

www.arteven.it

www.bankpedia.org

www.comune.fe.it

www.comune.rovigo.it

www.conservatoriorovigo.it

www.e-glossa.it
www.fabulasaltica.com
www.ferraramusica.it
www.filarmoniaveneta.it
www.fondazionecriparo.net
www.fondazioneccassamarca.it
www.istat.it
www.lucioargano.it
www.marinozorzato.it
www.osservatoriospettacoloveneto.it
www.regione.veneto.it
www.rovigobox.it
www.rovigojazzclub.it
www.spettacolodalvivo.beniculturali.it
www.teatrispa.it
www.teatrocomunaleferrara.it
www.treccani.it
www.uniroma3.it

Ringraziamenti

Desidero ringraziare innanzitutto il Professore Federico Pupo, che fin dall'inizio si è dimostrato interessato ed entusiasta nel seguirmi in questo progetto.

Nonostante i suoi impegni ha sempre trovato il tempo di aiutarmi con preziosi suggerimenti e spunti di riflessione ed è sempre stato presente, prodigandosi anche personalmente per risolvere i problemi che mano a mano si sono presentati nel corso della stesura di questo lavoro di tesi.

Ringrazio, in secondo luogo, il Teatro Sociale di Rovigo e gli Uffici del Servizio Cultura del Comune di Rovigo per la concessione del materiale e la collaborazione, in particolare la Signora Ilaria Viaro, che con pazienza mi ha fornito i dati necessari.

Inoltre, sono grata al Teatro Comunale Mario Del Monaco di Treviso e al Vice Direttore Artistico del Teatro Comunale Claudio Abbado di Ferrara Dario Favretti, per la gentile disponibilità nel fornirmi le informazioni necessarie.

Ringrazio la mia famiglia che in questi anni non mi ha mai fatto mancare niente. Ognuno ha contribuito a questo mio traguardo in modo diverso: chi accompagnandomi agli appuntamenti a Legnago e Treviso, chi leggendo e controllando il mio lavoro, chi sopportandomi e chi, invece, facendo irruzione in camera mia mentre scrivevo; da zia posso dire che sono state la distrazione più dolce che potesse esserci.

Non esistono abbastanza parole per ringraziare Nicola, il cui aiuto e supporto sono sempre stati davvero preziosi. Ha vissuto questo mio lavoro quasi come se fosse un suo lavoro. Con un'infinita pazienza e un'immensa disponibilità ha creduto in me, spingendomi a fare sempre meglio e dandomi la sicurezza che a me stessa mancava.

Grazie a Giorgia che, nonostante gli oltre mille chilometri di distanza dell'ultimo anno, è sempre stata presente per consigli, suggerimenti e confronti. La distanza è quasi come se non fosse esistita!

Desidero ringraziare la famiglia Piscopo per l'importante supporto nell'avvicinarmi alle istituzioni del Comune di Rovigo.

Da ultimo, grazie a chi ha condiviso con me questo percorso, alle persone incontrate, alle amicizie nate, ai luoghi scoperti e alla magia di Venezia, che è stata capace di restituirmi tutto il mio entusiasmo.

Venezia è stata, e sempre sarà, la città più bella dove perdersi e sentirmi a casa.