

RIFLESSIONI E CONTRIBUTO DI IDEE SULLA GESTIONE DEL TEATRO “LA FENICE” E ROTONDA

PREMESSA

Sulla vicenda della gestione del Teatro e della Rotonda occorre aprire una riflessione approfondita e condotta con la massima serietà e puntualità. Oggi il Comune di Senigallia ha in capo la gestione diretta di questi due spazi rappresentativi della storia e della cultura cittadina. L'esigenza di individuare uno strumento di gestione sembra nascere dalla difficoltà di far fronte principalmente alle problematiche di ordine pratico e alla necessità di una migliore organizzazione e gestione delle risorse.

La proposta messa in campo dalla giunta (una delle tante possibili) ha impresso un'accelerazione opportuna e di questo va riconosciuto il merito.

L'ipotesi della fondazione di partecipazione di per sé non è da giudicare negativamente ma la soluzione di un problema non può prescindere da un'attenta analisi della questione, dei bisogni, del rapporto costi/ benefici e dell'altrettanto attenta valutazione sulle opzioni possibili.

In altre parole, un percorso di riflessione dovrebbe porsi sostanzialmente quattro domande prima di approdare ad una decisione:

- 1) Cosa vogliamo fare?
- 2) Cosa serve?
- 3) Quanto costa?
- 4) Qual è lo strumento migliore per gestire?

Ma su tutte esiste un'altra domanda alla quale è necessario dare una risposta chiara: che ruolo deve avere l'ente pubblico in questa partita?

Con questo documento si vuole fornire un contributo in tal senso affinché le scelte non siano ideologiche ma corrispondenti alle reali necessità.

COSA FARE ?

Ogni discussione al riguardo non può prescindere dal *cosa* pensiamo di fare in questi spazi.

Questo è un argomento centrale per definire quali siano le necessità in termini di risorse (umane ed economiche) e valutare poi gli strumenti migliori per la loro gestione.

Dobbiamo subito dire che, essendo le due strutture molto diverse fra loro, siamo per così dire obbligati a ipotizzarne una differente destinazione d'uso.

TEATRO

Ciò che si può fare di un teatro non è un mistero e in parte è già stato messo in atto da questa amministrazione che ha il merito di essersi riappropriata della gestione.

Dobbiamo ancora lavorare molto per avere un teatro dove ci sia una ricca programmazione di tanti spettacoli di generi diversi, tali da suscitare interesse e curiosità a quanti più cittadini possibile. Un teatro come la Fenice, pur avendo perso la propria identità storica, ha tutte le potenzialità di muoversi in un ampio ambito di possibilità nella programmazione di spettacoli anche grazie alla capienza (circa 900 posti), all'ampio palcoscenico e soprattutto alla propria collocazione geografica che lo pone in posizione centrale rispetto ad un territorio molto ampio.

Può essere un teatro dove c'è spazio per moltissime forme di spettacolo dal vivo e proprio per questo essere vissuto da tutta la città e attrarre pubblico da tutta la regione.

Esistono già esempi di teatri a gestione pubblica che hanno ricche programmazioni e che per questo coinvolgono molti spettatori.

Basti pensare che a Cesena, il teatro Bonci (799 posti), ha circa 6.000 (seimila) abbonati per la stagione invernale. Naturalmente questo è un risultato costruito in anni di lavoro.

Ma oltre ad avere una ricca programmazione, **il teatro dovrebbe essere il luogo dove le “realità locali” (compagnie, associazioni, scuole, operatori culturali, ecc.) hanno la possibilità di realizzare i loro progetti e, non ultimo, essere luogo di formazione per le professionalità legate al mondo dello spettacolo.**

Molti teatri sono anche luoghi dove esistono compagnie stabili e dove si producono e distribuiscono spettacoli.

Questo aspetto richiede investimenti notevoli e competenze specifiche rilevanti.

Anche se in questa fase dar vita ad una struttura di produzione non è auspicabile perchè richiederebbe notevoli sforzi economici e organizzativi con il rischio di non far decollare esperienze positive, non possiamo tuttavia escludere che, nel giro di qualche anno, ciò possa avvenire anche sulla spinta di una vitalità che, come avremo modo di vedere, è possibile perseguire con successo.

Ma proviamo a fare un ragionamento per capire, sul piano pratico, cosa si intende per ricca programmazione.

I generi rappresentabili sono molteplici: la prosa, il teatro comico, il teatro dialettale, il teatro ragazzi, la danza, il musical, i concerti di musica classica, di jazz, di musica leggera...

Ovviamente per ogni genere possono esistere altri “sottoinsiemi”: basti pensare che un concerto di musica classica può essere a sua volta ulteriormente definito in base al repertorio o a come è composta la formazione.

Non è difficile capire che spettacoli appartenenti a generi così diversi coinvolgono pubblici diversi. Esiste anche un pubblico che potremmo definire “trasversale” ma, nella maggior parte dei casi, chi ha interesse ad assistere, ad esempio, ad un concerto di musica jazz, molto probabilmente non sarà interessato ad uno spettacolo di teatro dialettale e viceversa.

Sulla base di questo ragionamento e considerata la collocazione strategica del teatro sul territorio, possiamo ipotizzare di poter disporre di un amplissimo bacino di utenza e quindi che sarebbe possibile programmare anche uno spettacolo al mese per ogni genere.

Ad esempio da ottobre a maggio (sono 8 mesi) potremmo avere:

8 spettacoli di prosa, 4 spettacoli di teatro di ricerca e nuova drammaturgia, 6 spettacoli di teatro comico/cabaret, 4 spettacoli di teatro dialettale, 8 spettacoli di musica jazz, 2 spettacoli musical, 8 spettacoli di danza, 2 concerti di orchestra sinfonica, 6 concerti di solisti o musica da camera, 4 concerti di musica leggera, per un totale di 52 spettacoli.

Va ribadito che un elenco di spettacoli così concepito ha senso unicamente a titolo esemplificativo numerico poiché sul piano della programmazione vanno ovviamente predisposti dei “contenitori” che corrispondono a linee di politica culturale.

In ogni caso, anche solo portando a teatro le persone, si promuove l’interesse per altre forme di pensiero, arte e spettacolo e, in un periodo storico in cui la televisione ci propina modelli drammaticamente nocivi, questo “promuovere altro” è un tassello importante per la crescita culturale e civile di una città.

Una scelta prioritaria per chi amministra la cultura in una città.

Abbiamo già detto che un’ulteriore funzione che dovrebbe svolgere il teatro è quella di luogo aperto a chi, nella nostra città, si adopera in attività di produzione di spettacolo, attività di associazionismo culturale, alle scuole, agli operatori economici e comunque a tutti i soggetti che possano necessitare di una struttura del genere.

E’ chiaro che questa funzione potrà essere ulteriore veicolo di produzione di eventi di spettacolo, oltre che di esperienza e crescita, non solo culturale, per molti nostri concittadini.

Inoltre può gettare le basi per un futuro che veda il teatro La Fenice come luogo di produzione di spettacoli, arte, cultura.

Ci sono altre possibilità che il Teatro La Fenice ha di creare interesse e attrarre pubblico.

Una di queste, ad esempio, è la programmazione cinematografica già sperimentata con successo nella sala piccola.

Altro strumento dai risvolti interessanti è la biglietteria. Sì, la biglietteria del teatro: oltre ad essere preposta alla prevendita di biglietti dei propri spettacoli, può aderire ad uno o più circuiti di

distribuzione ed essere quindi abilitata anche alla prevendita di biglietti di spettacoli in programmazione su tutto il territorio nazionale.

Sarebbe un ottimo servizio per i cittadini sapere di poter acquistare facilmente presso il proprio teatro un biglietto per un concerto della stagione lirica dell'Arena di Verona o di qualsiasi altro evento (non solo di spettacolo) che si svolga altrove.

Non è difficile immaginare che uno sportello aperto al pubblico come questo, ubicato nel centro della città, possa anche svolgere servizio di informazioni turistiche durante tutto l'anno.

Mi fermo qui e rimando ad un momento successivo la declinazione di altre importanti funzioni che il teatro e nel teatro si possono svolgere grazie ad una seria organizzazione e valorizzazione degli spazi.

LA ROTONDA

Considerare la Rotonda come luogo di divertimento balneare, così come pensato negli anni che furono, è sicuramente riduttivo e non lungimirante.

Pensare di ripristinare una balera con servizio di ristorazione annessa significa abdicare al ruolo di progettualità alta che oggi, nel 2007, siamo chiamati a ricoprire.

A mio avviso quel luogo deve avere una nuova identità, partendo dalla unicità della struttura.

Uno spazio unico come la Rotonda può avere un nuovo senso se inserito nel contesto economico moderno dove la tipicità e unicità diventano marchio.

Anche qui occorre un ragionamento esemplificativo.

Abbiamo parlato di marchio perché la Rotonda è di fatto uno strumento straordinario per veicolare l'immagine di Senigallia, proprio perché una struttura così non esiste altrove.

Quindi anche il solo fatto di averla e tenerla aperta è un argomento per far parlare della città e suscitare curiosità e interesse.

Lo spazio si presta per mostre, installazioni di arte contemporanea e alcune tipologie di spettacolo che sono sempre in grado di suscitare un interesse mediatico.

Ma l'aspetto più rilevante sta nell'unicità della struttura che la rende di grande richiamo per chi, ad esempio, vuole mettere in atto una comunicazione di impresa all'insegna della qualità, della tipicità e unicità.

Uno spazio come la Rotonda è fortemente appetibile da parte di grandi aziende e soggetti istituzionali nazionali ed europei per svolgervi varie attività: non è un caso che ci siano state già nel primo anno di apertura, numerose richieste per conventions e meetings sportivi.

Nulla vieta di ipotizzare che la Rotonda possa essere usata come location per programmi televisivi.

Tutto ciò, e molto altro ancora, è possibile se saremo in grado di attivare una seria politica di marketing in grado di seguire i criteri di impresa dalla economia avanzata che è "produttrice di differenza"

Occorre "posizionare" la Rotonda (il suo marchio) in quei segmenti di mercato che possano valorizzarla al massimo.

Quanto fin qui enunciato potrebbe apparire come un progetto troppo ambizioso, addirittura al di fuori dalle nostre possibilità.

Gli aspetti economici verranno affrontati successivamente ma va subito detto che, quanto fin qui ipotizzato, già avviene in molte città, perfino di dimensioni minori.

COSA SERVE ?

Se la volontà politica dell'amministrazione sul *cosa fare?* coincide con quanto fin qui enunciato, sarebbe opportuno redigere un elenco di *cosa serve?* per realizzarlo.

Ritengo utile ricordare che ciò di cui abbiamo bisogno per perseguire gli obiettivi è un insieme di funzioni, professionalità e capacità.

In altre parole abbiamo bisogno di persone che lavorino.

Ma cerchiamo di entrare nel merito ipotizzando delle soluzioni anche prendendo spunto da realtà simili operanti in Italia.

A questo proposito è molto interessante l'esperienza del teatro Borgatti di Cento (FE) che dal 1994 ha dato vita ad uno strumento di gestione che ha consentito il raggiungimento di traguardi eccezionali e riconosciuti.

Va detto che anche a Cento la gestione riguarda due strutture: il Teatro Borgatti di 434 posti e il centro polifunzionale Pandurera.

Nell'allegato è possibile leggere quali scelte sono state fatte in quella città e i risultati ottenuti dopo 10 anni. Scelte collaudate alle quali è possibile ispirarsi.

Alcune funzioni sono comuni sia al teatro che alla rotonda: il personale di accoglienza (maschere, hostess, ecc.), il servizio di pulizie e, in parte, il personale tecnico.

Nel caso del Teatro ad esempio sarebbe necessario avere 2/4 tecnici in pianta stabile che possano effettuare turni di apertura continuativa nell'arco della giornata, soprattutto nei giorni di spettacolo quando sono presenti le compagnie.

Infatti, le compagnie teatrali iniziano l'allestimento dello spettacolo fin dalla mattina presto e finiscono di smontare e caricare il materiale di scena anche a notte inoltrata.

Da qui la necessità di 2/4 persone per garantire continuamente la presenza di almeno un responsabile.

In caso di minor impegno del teatro il personale è comunque chiamato a fare manutenzione e, considerato che il periodo di maggior impegno per il teatro riguarda l'inverno e che, viceversa, la rotonda risulta essere più idonea ad attività nella stagione primaverile ed estiva, va da sé che lo stesso personale tecnico può essere impegnato su due fronti.

Per quanto riguarda il personale di accoglienza (le maschere, ecc.) il ragionamento deve tener conto della intrinseca natura part-time di questa tipologia di lavoro, che può richiedere in alcuni momenti numerose presenze e in altri momenti l'impiego di minor personale e comunque per poche ore giornaliere.

Non è un caso che, in molti teatri, questo lavoro è svolto da personale che è disponibile ad una elasticità di impiego (si tratta spesso di studenti), anche se non è impossibile escludere l'assunzione diretta di alcune figure che stabilmente possano coordinare la rotazione di altri lavoratori.

Per quanto riguarda il servizio di pulizie si possono seguire diverse strade: dall'assunzione di personale o, come spesso capita, all'esternalizzazione del servizio.

Altro personale è necessario per la gestione amministrativa.

Durante tutto l'anno occorre svolgere alcune funzioni amministrative essenziali che richiedono continuità ed esperienza.

Occorre gestire i rapporti con le compagnie, con la SIAE, con il personale, con i fornitori, con i vari soggetti interessati all'uso delle strutture, la biglietteria e tutto ciò che normalmente serve per amministrare un teatro e, nel nostro caso, anche la Rotonda.

Prendendo esempio da esperienze simili potremmo ipotizzare, per queste funzioni, la necessaria presenza di almeno 3 persone.

In ultimo la funzione di comunicazione. Funzione importante per fidelizzare il pubblico ed essere sempre in grado di attrarre nuove persone su un bacino territoriale molto ampio. In alcune realtà esistono figure interne all'organigramma che si occupano dei vari sistemi informativi: dalla elaborazione dei contenuti alla progettazione grafica.

Un'ultima considerazione: fra le varie funzioni non ho elencato quelle di natura "politica" e cioè quelle a cui è affidata la responsabilità delle scelte.

Normalmente per il teatro si tratta del direttore artistico. Nel caso della Rotonda occorre anche una competenza diversa, orientata al mercato e capace, insieme alla struttura preposta alla comunicazione, di catalizzare interessi di alto profilo.

Su questo punto va fatta chiarezza rispetto al ruolo che l'amministrazione comunale deve avere. Ma su questo potremo tornare in seguito.

QUANTO COSTA?

La sostenibilità economica è un aspetto importante di un progetto.

Il fatto che si tratti di soldi pubblici non deve esimerci dal valutare attentamente la questione dal punto di vista dei costi/benefici.

Ma, proprio perché si tratta di un progetto che investe una molteplicità di aspetti, è bene sempre tenere presente la natura dell' "utile" che una simile "impresa" deve perseguire.

Ma procediamo con ordine.

LE USCITE E LE ENTRATE

Precedentemente si è accennato all'esigenza di alcune funzioni operative e di personale necessario al loro svolgimento.

In particolare si è ipotizzato di avere 3 unità di personale amministrativo, 2/4 unità di personale tecnico, 2 unità di personale per la comunicazione, oltre al capitolo che riguarda l'accoglienza e le pulizie.

A questi si aggiungo anche i costi derivanti dal consumo di energia elettrica, idrico, di riscaldamento e manutenzione, i costi degli spettacoli e della pubblicità.

A questo punto è necessario fornire alcuni elementi di conoscenza fondamentali per avere un quadro più chiaro sull'argomento.

In un teatro dalla capienza così grande come lo è il nostro (circa 900 posti) tutte le compagnie hanno interesse a rappresentare i loro spettacoli percependo una percentuale sull'incasso.

Tale percentuale può variare dal 60% al 85% al netto delle spese di SIAE e pubblicità, a seconda dell'importanza della compagnia e del potere contrattuale che un teatro può mettere in campo.

Ipotizziamo di avere una compagnia di un noto attore italiano che è disposto a rappresentare il proprio spettacolo all'85% dell'incasso.

Ipotizziamo (per semplicità di calcolo) che il prezzo del biglietto sia di 20 euro e che, in virtù della notorietà dell'attore e grazie a un buon lavoro di comunicazione, si faccia il tutto esaurito.

Avremo un incasso di 18.000,00 euro (900 X 20,00) da cui detrarre le spese di SIAE e pubblicità che, sempre per semplicità di calcolo, possiamo quantificare in circa 3.000,00 euro.

Restano 15.000 euro di cui 12,750 (85%) andranno alla compagnia e i restanti 2,250,00 (15%) saranno incassati dall'organizzatore (nel nostro caso sarà la struttura che gestisce il teatro).

Lascio a voi il calcolo di ipotesi con percentuali più vantaggiose per l'organizzatore (il teatro).

Dalla conoscenza di questo semplice e usuale meccanismo, appare chiaro che:

- 1) gli spettacoli si ripagano con i biglietti
- 2) ad ogni spettacolo chi organizza può contare su un introito

Si potrebbe affermare che più spettacoli si fanno maggiore è la possibilità di introito per il teatro e che la spesa di alcuni servizi e la loro copertura (accoglienza, energia elettrica, pulizia) è direttamente proporzionale all'uso della struttura stessa.

Ma le voci "in attivo" possono essere molte e non sempre conosciute.

La biglietteria ad esempio può contribuire in questo senso poiché normalmente la prevendita di biglietti prevede una quota supplementare di incasso che non è da dividere con le compagnie.

Normalmente il diritto di prevendita è di almeno 1,00 euro che rimane interamente nelle casse di chi svolge la prevendita, in questo caso del teatro.

Come abbiamo già visto in precedenza, la prevendita può riguardare anche altri spettacoli rappresentati in tutto il territorio nazionale e, anche in questo caso, il diritto di prevendita è una voce attiva da non sottovalutare.

Ulteriore strumento di gettito è la riapertura del servizio bar.

Il locale del teatro preposto alla funzione di bar (attivo fino a poco tempo fa) potrebbe essere messo in comunicazione con il foyer e quindi consentire un servizio molto articolato anche nei giorni in cui non c'è spettacolo.

Questa attività può essere gestita internamente o data in appalto.

In ogni caso, così concepita, ha un valore e una potenzialità di resa che può contribuire ad una rilevante entrata oltre che ad attrarre persone che possono essere potenziale pubblico.

Le sponsorizzazioni sono sicuramente uno strumento per disporre di entrate economiche centrali per l'attività di un teatro.

Per capire la portata e il valore di questa voce è opportuno fare un ragionamento.

Abbiamo detto che nel nostro teatro è possibile avere una programmazione di circa 50/60 spettacoli nel periodo invernale, ai quali si possono aggiungere circa 20 proiezioni di film nella sala "Piccola Fenice".

Se a questi aggiungiamo le performances di compagnie locali, istituti scolastici, scuole di danza e/o musica e possibili noleggi di sala per eventi particolari o conventions, possiamo affermare, con una valutazione prudente, che in questo luogo (il teatro) si possono avere dalle 40.000 alle 50.000 presenze.

Si tratta di una stima al ribasso poiché non si tiene conto della presenza di un servizio bar che contribuirebbe ad elevare il numero delle presenze continuative anche in periodo estivo.

Ebbene, la presenza di tante persone in un luogo conferisce a quel luogo un valore economico rilevante sotto il profilo pubblicitario.

In molti teatri, soprattutto a gestione privata, il foyer è pieno di bacheche che promuovono varie attività commerciali, le quali sono disposte a pagare una quota annuale consistente per garantirsi quello spazio.

Chi promuove la propria attività in un luogo così sa di poter contare su una visibilità continua da parte di un target specifico e che la sua pubblicità è rivolta ad un ampio bacino territoriale.

Spesso l'intero spazio del foyer è occupato periodicamente da grandi aziende per promuovere la loro attività (abbigliamento, elettronica, autoveicoli, ecc..)

Altro capitolo di entrata si può attivare con l'introduzione di uno strumento molto usato soprattutto nei teatri privati e cioè la video proiezione su uno schermo in platea, prima degli spettacoli, di spot pubblicitari.

Va detto che questo strumento è utile anche per promuovere gli spettacoli i successivi spettacoli previsti in calendario.

Potremmo aggiungere ulteriori spazi riservati alla pubblicità che molti teatri, sia privati che pubblici, utilizzano per avere introiti.

Il sito internet è uno di questi.

Anche pubblicazioni periodiche di giornali informativi sulle attività del teatro si ripagano con la pubblicità e sono veicolo di promozione importante per il teatro stesso.

Ovviamente tutti questi e altri spazi possono essere venduti "a pacchetti".

Per quanto riguarda la Rotonda, la voce di entrata più importante è ovviamente il noleggio della sala.

Ritengo comunque necessario che tale modalità di noleggio venga comunque regolamentata in modo da favorire un buon gettito in caso di affitto a soggetti economici forti (grandi imprese, banche, ecc.) ma anche una buona accessibilità ai soggetti che operano senza fine di lucro nel territorio (associazioni, scuole, ecc.).

Ulteriore capitolo attivo di bilancio va ricercato nelle possibili sinergie che si possono attivare con altri soggetti pubblici, sia su singoli progetti, sia con collaborazioni di carattere più strutturale.

Ad esempio, Regione Marche e Provincia di Ancona (ma anche altri enti pubblici) possono finanziare diverse iniziative che abbiano una certa rilevanza e che siano di interesse per l'intera comunità.

Non abbiamo ancora affrontato un altro argomento importante il cui valore va individuato nella capacità di promuovere ricchezza sociale: la formazione.

Uno dei compiti di chi gestisce il teatro sarà necessariamente quello di attivare strumenti di formazione per coprire le numerose funzioni per le quali è richiesta una qualifica e una disponibilità a tempo determinato.

Anche in questo caso è utile portare degli esempi.

Normalmente, per l'allestimento delle scene o di stands, le compagnie o i diversi committenti hanno i loro tecnici e i loro materiali.

Spesso però, per integrare il proprio personale, hanno bisogno di ingaggiare “su piazza” a proprie spese altro personale qualificato (elettricisti, macchinisti, fonici, facchini, ecc.).

Ebbene questi tecnici locali, una volta formati, potranno essere utili per il teatro di Senigallia ma potranno anche spendere le proprie competenze presso altri committenti, visto che nel settore dello spettacolo si richiede continuamente personale qualificato.

Lo stesso discorso può valere per il personale di accoglienza.

A mio parere questo aspetto deve essere considerato come un capitolo di bilancio attivo, per di più molto rilevante.

A questo punto sarebbe interessante formulare delle ipotesi di conto economico, fare delle proiezioni su quelli che potrebbero essere i capitoli di spesa e entrata, per capire a quanto ammonta l’investimento che annualmente l’amministrazione dovrebbe sostenere.

E’ importante sapere che un progetto di questo tipo non può essere realizzato a costo zero. Annualmente l’amministrazione deve essere chiamata a destinare risorse importanti per ottenere risultati di questo livello.

Il problema, dal mio punto di vista, non può essere solo incentrato sul “quanto si spende” ma si tratta di valutare se la spesa produce degli effetti positivi sulla città.

L’ipotesi fin qui esposta sicuramente le ha.

- Si avrebbe una ricca proposta di spettacoli ed eventi che promuovono modi “diversi” di pensare e che alimentano la fruizione della cultura (solo questo è un primo importante tassello per far crescere quel tessuto connettivo capace di elevare il livello della società civile).

- Si avrebbero nuovi posti di lavoro con le assunzioni dirette (non più di una decina) ma soprattutto con le prestazioni più o meno professionali che ruotano intorno al teatro, che sarebbe anche promotore di formazione per le professioni legate al mondo dello spettacolo.

- La ricca programmazione, muovendo pubblico, contribuirebbe ad alimentare tutto l’indotto legato al consumo pre e post teatro/evento-rotonda (ristoranti, alberghi, esercizi commerciali).

- Per non parlare poi della continua opportunità di comunicare e veicolare l’immagine e il nome di Senigallia sui media locali e nazionali con evidenti ricadute sul tessuto economico cittadino.

Quindi la domanda da porsi è: se l’amministrazione investe ad esempio 600.000,00 euro l’anno e ottiene tutto questo, sono soldi spesi bene o male? A mio avviso sono investiti benissimo.

Quando si spende lo stesso importo per realizzare un marciapiede sappiamo già che non ci sarà lo stesso ritorno in termini di ricchezza economica, culturale e sociale.

QUAL’E’ LO STRUMENTO MIGLIORE PER GESTIRE ?

A questo punto possiamo valutare più compiutamente quale può essere il migliore strumento per realizzare quanto fin qui illustrato, sempre che si concordi su tali scelte.

Come abbiamo visto, la maggior parte degli aspetti che richiedono agilità di gestione sono di carattere “tecnico”, più che politico.

Quello del personale è il capitolo più corposo, ma anche alcuni risvolti di carattere fiscale legati alla natura giuridica dell’ente non vanno sottovalutati.

Per esempio, i comuni non sono soggetti ad IVA ma sono costretti a versarla alle compagnie, ai service, a computarla nei biglietti: in pratica, invece di essere una classica partita di giro, l’IVA, per i comuni è solo una spesa.

Va da sé che avere un’autonomia giuridica in grado di recuperare l’IVA e gestire direttamente gli introiti derivanti dalle sponsorizzazioni o dai servizi erogati incide sui bilanci. Inoltre una gestione interamente a controllo pubblico consente una migliore capacità di interagire sul piano pratico con il tessuto delle realtà locali che si occupa di cultura.

Con questo intento si sono mossi quei comuni che hanno avuto la grande intuizione di concepire il teatro non come un peso ma come una risorsa, **mantenendone il controllo e investendo quote importanti di bilancio, ben sapendo che il ritorno sarebbe stato di gran lunga maggiore.**

E oggi, a distanza di pochi anni, si ritrovano con un patrimonio culturale, sociale e anche umano capace di essere motore della crescita civile di quelle città.

Devo constatare che il dibattito sul *che fare?* del nostro teatro e della Rotonda è ancora un po' sopito e forse, fino ad ora, sono mancate indicazioni precise e articolate su questo argomento.

In questa situazione è venuto anche a mancare il terreno di confronto riguardo gli strumenti da utilizzare per perseguire le finalità, né è stato possibile affrontare la questione legata a quali braccia (e menti) si intende affidare questo arduo compito.

Questo è un punto, di fatto, ancora in sospeso. Se si ricerca, giustamente, l'autonomia gestionale, non è possibile che lo si faccia solo per recuperare l'IVA.

Sono stati ipotizzati anche quali saranno tutti gli scenari futuri?

Oltre all'idea di come gestire il teatro La Fenice e Rotonda, si è pensato anche a quali saranno le forze motrici e le persone competenti chiamate a gestire il tutto?

A questo proposito mi sembra opportuno che tali intenzioni (se ci sono) vengano esplicitate.

E' una questione di trasparenza: prima di decidere se dovrà essere Fondazione o Istituzione o Società Pubblica è necessario chiarire questi aspetti.

Autonomia di gestione significa "Istituzione teatro" oppure "Società per Azioni" a intero capitale pubblico alle quali l'amministrazione trasferisce una quota del proprio bilancio e indica le linee di indirizzo.

L'autonomia consente di operare sul mercato della produzione culturale legata allo spettacolo disponendo degli strumenti idonei per essere efficace e ottimizzare la gestione delle risorse.

La "Fondazione di partecipazione" (che è cosa ben diversa dalla Fondazione tout-court) è uno strumento più complesso (qualcuno potrebbe dire anche più completo) poiché prevede l'apporto di capitali di soggetti privati e la partecipazione di questi alle scelte.

La convenienza di una Fondazione di partecipazione rispetto ad una Istituzione o Spa 100% pubblica sarebbe quindi nella possibilità di avere partecipazioni di soggetti privati sotto forma di quote annuali.

Anche in questo caso occorre prima dare risposta ad alcune domande:

- 1) quanti e quali sono i privati disponibili a partecipare ad una fondazione?
- 2) a quanto ammonta il capitale che detti soggetti potrebbero apportare oggi in una realtà ancora da inventare?

Anche disponendo di dati certi e rassicuranti (al momento non ce ne sono), rimane sempre il problema che la partecipazione dei soci fondatori è annuale.

In pratica un soggetto privato potrebbe oggi partecipare con una quota e dopo un anno non partecipare più.

Ne consegue che l'investimento pubblico (del comune) costituisce l'unica certezza in grado di garantire non solo una programmazione di medio e lungo termine ma la vita stessa della struttura. Se pensiamo al teatro e alla Rotonda come una risorsa centrale per la crescita culturale, sociale ed economica della città, **non possiamo lasciare alle mutevolezze del mercato, né alle aspettative (legittime) di alcuni privati, le possibilità di finanziamento e di sostentamento di una struttura che deve svolgere un ruolo così importante.**

Lo strumento della fondazione può funzionare se il soggetto pubblico è in una posizione di forza e oggi purtroppo non lo è, né può esserlo a breve. Se il teatro La Fenice e la Rotonda saranno nei prossimi anni centro propulsivo della vita culturale della città, allora e solo allora sarà possibile creare le giuste sinergie per avere capitali strutturali ed ingenti da parte dei privati.

Senigallia, 28 giugno 2007

Alessandro Castriota

ALLEGATO

Fonte: Archivio FORMEZ

Istituzione Teatro Borgatti di Cento

Idea-progetto

L'istituzione Teatro Borgatti è stata costituita nel 1994. Precedentemente l'Amministrazione Comunale effettuava una gestione diretta del teatro erogando un'attività estremamente ridotta. La gestione in economia, peraltro, non consentiva snellezza e velocità decisionale e limitava il rapporto con soggetti esterni. Altre carenze del precedente assetto riguardavano la mancanza di controllo sulla qualità dei servizi offerti e l'inibizione dello sviluppo di specifiche professionalità dedicate alle attività del Teatro.

L'Amministrazione, al fine di effettuare una politica di rilancio globale del Teatro, ha cercato un modello di gestione corrispondente, da un lato, agli indirizzi programmatici tipici della funzione pubblica – garanzia di servizio a tutta la cittadinanza, incremento della produzione, risparmio sui costi di mantenimento della struttura; dall'altro, un disegno che rendesse il teatro, il fulcro dell'animazione culturale cittadina.

Il progetto di trasformazione in Istituzione ha risposto sia all'esigenza di svincolare le attività teatrali dalla complessità burocratica cui erano precedentemente sottoposte (rendendo altresì più trasparente e autonoma la gestione delle risorse), sia alla necessità di ottimizzare l'organizzazione interna prevedendo l'adozione di profili professionali flessibili ed eclettici.

Obiettivi specifici della costituzione dell'Istituzione sono stati:

- il conferimento di un'autonomia decisionale, organizzativa e finanziaria in sinergia con le strategie culturali di livello comunale predisposte a livello politico;
- la creazione delle premesse per un effettivo salto di qualità della produzione teatrale e un incremento dell'attività tali da garantire l'assorbimento dei costi fissi di struttura;
- il coinvolgimento diretto e la visibilità degli sponsor rendendo più proficuo il rapporto fra istituzione e le realtà imprenditoriali locali.

Tali obiettivi, sulla base dei successivi sviluppi delle attività istituzionali, si possono considerare raggiunti.

Attività e servizi

L'istituzione gestisce l'omonimo teatro storico, notevole esempio di teatro all'italiana costruito alla metà dell'800, il centro polifunzionale (centro congressi e auditorium) Pandurera la stagione estiva di arti performative che si svolge presso la Rocca di Cento.

Il Teatro Borgatti propone annualmente, rispondendo alle primarie esigenze che ne hanno consigliato la trasformazione in Istituzione, vari cartelloni afferenti i generi di Operetta, Prosa, Lirica e Sinfonica, Danza & Balletto classico, Dialettale. Accanto ai generi classici, ha elaborato speciali stagioni relative a Giovanissimi e musica extracolta (etnica, world, ecc.) con l'iniziativa l'Altra Musica & Musical. Nel complesso, l'istituzione presenta 66 spettacoli l'anno esclusi gli eventi speciali organizzati ad hoc e quindi variabili.

Presso il centro polifunzionale Pandurera sono invece ospitati gli eventi dedicati al pubblico giovane e la stagione di cabaret. Gli spazi del centro, attrezzati per ospitare videoconferenze, presentazioni e servizi di accoglienza, sono utilizzati per convegni e vengono proposti anche via internet a diversi target di aziende operanti nell'intera regione. In particolare, è stata approntata una specifica proposta d'offerta relativa a settori estremamente dinamici nel tessuto economico provinciale: estetica e cosmesi, moda e fitness.

In relazione alla sua missione educativa e di incremento del livello di conoscenza dello spettacolo dal vivo, l'istituzione collabora costantemente con le scuole della provincia di Ferrara su specifici Progetti Didattici.

Modello gestionale adottato

Le funzioni all'interno dell'Istituzione sono ripartite fra aree organizzative che lavorano in stretta sinergia e con un basso livello di gerarchia essendo privilegiata la modalità di organizzazione del lavoro per progetti e per flessibilità delle risorse in dotazione.

Il Consiglio di amministrazione ha nominato un direttore artistico, dotato nel caso di specie anche di competenze organizzative e gestionali delle attività teatrali, accanto ad esso operano:

- un'area amministrativa (2 unità),
- un'area organizzazione artistica ed ufficio stampa (1 unità),
- un'area logistica e segreteria associazioni (che costituiscono un privilegiato segmento di mercato sia per la produzione teatrale che per la vendita di servizi quali l'affitto delle strutture del centro polifunzionale Pandurera e l'elaborazione di progetti in partnership) cui è dedicata una unità.

In posizione di staff all'intera struttura operano, invece, la biglietteria (1 unità di coordinamento), i servizi informativi e di progettazione grafica (1 unità) che definiscono l'immagine coordinata dell'istituzione sulla base dei contenuti artistici elaborati all'interno dell'istituzione lo staff tecnico con tecnici di palcoscenico

(macchinisti, elettricisti), in numero di 4.

In relazione alle esigenze di produzione vengono di volta in volta impegnati tecnici free-lance. Al personale di sala si è provveduto con gara d'appalto aggiudicata da una cooperativa di servizi che si occupa anche della pulizia dei due siti gestiti dall'Istituzione.

Sostenibilità economica-finanziaria

La dotazione iniziale dell'istituzione, nel 1997, ammontava a circa 400 milioni di lire. Nel corso degli anni, a fronte di un incremento delle attività e delle attività formative implementate, sono cresciuti i contributi pubblici che al 2002, sommando partecipazione regionale e comunale, ammontano a euro 684.000 circa.

Il bilancio consuntivo 2002 presenta inoltre entrate per 262.774 euro derivanti da vendita di biglietti e servizi, nonché sponsorizzazioni ed erogazioni liberali pari a 125.917 euro. Di contro nelle voci di spesa il personale assorbe 190.000 euro ca.

Punti di forza

La trasformazione in Istituzione e il coinvolgimento di personale motivato e interessato alla gestione dell'attività teatrale ha consentito, nell'arco di cinque anni, di:

- realizzare sei diversi cartelloni estesi alla quasi totalità della tradizione italiana con un afflusso di pubblico nel 2002 pari a 22.491 spettatori;
- coinvolgere sponsor e Fondazione Cassa di Risparmio locali per il supporto all'insieme delle attività fino a giungere a 125.000 euro ca nel 2002 di contributo privato;
- diversificare, in un'ottica di integrazione e complementarietà dell'offerta, le stagioni che si svolgono presso il centro polifunzionale Pandurera ed il Teatro storico al fine di incrementare le entrate e garantire l'innalzamento della qualità dei cartelloni tradizionali;
- introdurre circa 80 persone nel mondo del lavoro dello spettacolo dal vivo e degli annessi servizi aggiuntivi;
- adottare la metodologia formativa del Masterclass che ogni anno consente, agli allievi di tutto il mondo che vi si iscrivono, di approfondire specifici aspetti tecnici dell'opera classica e dell'operetta e subito dopo sperimentare competenze all'interno di una produzione della stessa istituzione;
- organizzare tournè internazionali delle opere prodotte;
- consolidare il ruolo di supporto alle agenzie educative del territorio divenendo laboratorio di sperimentazione ed approfondimento per le scuole locali;
- trasferire il know-how maturato in contesti diversi e più difficili (quali il Teatro Gesualdo di Avellino nel maggio del 2003 costituitosi analogamente in istituzione a seguito del trasferimento di competenze operato dal Teatro Borgatti - PON ATAS Ob. 1 FSE IT 161 PO001 fascicolo 13 del Ministero del Lavoro), veicolando strumenti formativi, atteggiamenti gestionali improntati alla flessibilità, al network pubblico-privato ed all'autonomia finanziaria.

Tali positivi esiti sono stati raggiunti in virtù di un'organizzazione per progetti del personale impiegato e della possibilità di monitorare costantemente, sotto il profilo del controllo di gestione, le attività di produzione artistica adottando opportuni strumenti di promozione e tariffazione della molteplicità di servizi erogati (produzione opere, formazione, affitto delle sale, organizzazione e promozione stagioni, ecc).