

## 7. Il Teatro La Fenice di Venezia. L'economico e l'artistico: “croce e delizia” di un teatro d'opera di Pieremilio Ferrarese

«Il sovrintendente di un teatro lirico verrà ricordato per tutte *les pièces* a cui avrà dato vita, offrendo al pubblico l'ultimo spettacolo dal vivo “fuori norma”, che mette assieme letteratura, teatro e musica, e non ha pari per le eccellenze professionali che vengono combinate e trasformate in un unico e formidabile ensemble». In queste parole c'è la sintesi di come *l'artistico* sia l'eccellenza (“la delizia”) a cui un teatro d'opera deve tendere, senza dimenticare che *l'economico* (“la croce”), cioè la capacità di trovare una qualche forma di pareggio di bilancio, rappresenta l'unico modo per garantirne la sostenibilità nel tempo.

### 7.1 Prologo

«Vergogna! – urlò la signora della platea (fila Q, posto 9) puntando lo sguardo inferocito verso il tavolo di regia durante la prova generale – È un'opera di Mozart, non una *pièce* di avanspettacolo...quest'assurda mania di voler essere moderni a tutti i costi: il settecento ha il diritto di essere classico. Passi il linguaggio già licenzioso dell'abate trevigiano, ma cambiare pure la cena finale in un bordello, con gratuite nudità, non è ammissibile!».

Il regista quasi se l'aspettava una reazione così: non era certo voluta, né cercata, ma comunque era una reazione e, ancora una volta, la doppia coppia Mozart-Da Ponte da una parte, Manacorda-Michieletto dall'altra, aveva colpito.

C'è qualcosa d'inutile ma necessario, nella recita: i singoli atti, l'idea che li sostiene, il gesto (il “recitar cantando”) che, a volte, per volontà di regia, sembra quasi richiedere alla “voce” un atto di sottomissione all'azione. Ma quell'unità indistinta di gesto, azione, parola e melodia (che costituisce un *unicum* percettivo e una norma precettiva per qualunque regista e direttore) è

quello che ancora ci tiene avvinti a uno scranno di platea o a una sedia del loggione.

È teatro musicale, che esprime un'unità armonico-lessicale-gestuale che tocca la memoria collettiva indelebile.

Bene, fra i titoli del teatro musicale che esprimono una grandezza e una modernità senza pari, il trittico di Mozart-Da Ponte *Le nozze di Figaro*, *Don Giovanni*, *Così fan tutte* non ha rivali. E la Fenice ha fatto del “progetto Mozart” il prototipo di un nuovo modo sostenibile di pensare l'opera lirica nei nostri teatri.

Il progetto del Teatro La Fenice era innanzitutto quello di portare in scena il *Don Giovanni* con la coppia regia-direzione musicale di Michieletto-Manacorda (pensato nel 2009 e realizzato l'anno successivo) e non prevedeva, fin dall'inizio, un seguito certo. Non si può pianificare a ragion veduta, senza una prima verifica, né la permanenza in cartellone di una produzione negli anni successivi, né la sua integrazione con le altre opere del trittico. E, quindi, neppure l'allestimento e il cast erano pensati per creare delle *liaisons* con le altre opere del salisburghese, così come nemmeno Mozart pensava dopo le *Nozze* (prima opera del sodalizio settecentesco con Da Ponte) di comporre e mettere in scena altre due opere. Solo il successo di pubblico (oggi come allora) determinò la loro affermazione e la prosecuzione dell'intento.

Il progetto “allargato” prese quindi forma dopo la prima serie di rappresentazioni e si pensò a come utilizzare ulteriormente (pur con varianti e diversa semantica) l'impianto scenico e l'allestimento, e a formare un cast che potesse intervenire sull'intero progetto. L'impianto, in particolare, era imperniato su una base circolare, rotante, quasi a ricordare il succedersi ripetuto degli eventi, il tempo che ciclicamente si ripropone, in un *continuum* senza soste.

Amore e morte, commedia e tragedia (con diverse intensità) si rincorrono nel *Don Giovanni* e si ripropongono (sicuramente più velate e dissimulate) anche nelle altre opere del trittico (sotto vesti mascherate di “drammi giocosi”) di Mozart-Da Ponte. Nel *Don Giovanni* messo in scena dal Teatro La Fenice c'è un comune sentire tra regista e direttore, un'identica sintassi interpretativa che trova declinazione nel movimento e nella fretta. Il *leit motiv* sta nel desiderio che non si estingue, che risorge, che, attraverso il protagonista, fa vivere in modo seriale i rapporti fra le persone e la sequenza degli avvenimenti. Teatro e musica hanno gli stessi tempi, le stesse scansioni: azione e partitura procedono all'unisono. E l'indugiare sulle ombre, fatte emergere in molte scene dell'opera, costituisce quasi un'azione perversa dell'immaginario sul reale, producendo una dilatazione/restrizione delle persone, che diventano personaggi.

Michieletto propone la sua idea su come deve finire il *Burlador de Sevilla* (l'opera, non il mito): il protagonista “risorge”, condizionando, come nel corso dell'opera, i pensieri e le azioni degli altri personaggi che ruotano attorno a un

centro di gravità, sia per l'allestimento (che “circolarmente” propone quadri successivi), sia per la figura del libertino (perno intorno a cui si sviluppano tutte le scene).

«Questa è una mia idea – sostiene il regista – ma poi apro il confronto con il maestro concertatore e con gli artisti che devono – loro sì – interpretarla sul palco: da questo confronto uscirà quello che il pubblico vedrà in scena».

E il direttore musicale (*Manacorda*) sostiene: «Nella partitura c'è scritto “*andante*” e nessuno mi toglie l'idea che in quell'*andare* ci sia un esplicito richiamo al movimento, al muoversi, a non tentennare, quasi una perpetua rincorsa, che deve essere attuata rendendo incalzanti i tempi – come Mozart desiderava».

E anche il cast sembra rivivere in scena il *refrain* del protagonista, disvelato da *Leporello* nei versi in cui lo fotografa come colui che “nulla sa gradir” ed è costretto – quasi fosse un coatto *ante litteram* – a inseguire perennemente e a sfidare di continuo valori, donne, uomini e dèi.

Ma qui è bene fermare la scena e ritornare a parlare del Teatro in cui tutto questo è avvenuto. Del “progetto Mozart” si dirà in seguito, della sua modernità e originalità come forma nuova di teatro musicale, sostenibile e riproducibile nel tempo. Dobbiamo, perciò, andare a ritroso, riprendere la storia del Teatro per il quale tanti autori – della storia del melodramma fino ai contemporanei – hanno scritto e diretto, pensarlo vivo nella sua mission e nel variegato “personale” che lo materializza in scena (e nel backstage), conoscerne le performance artistiche, ma anche economiche, per capire cos'è quel magnifico e complesso prodotto che è il “teatro musicale” fatto spettacolo nel Teatro La Fenice di Venezia.

## 7.2 Un po' di storia

Il Teatro La Fenice di Venezia, eretto da una Nobile Società dei palchettisti ex-proprietari del Teatro di San Benedetto (da cui furono estromessi dai nuovi proprietari Venier), si presentò fin da subito come il teatro ufficiale dell'aristocrazia veneziana: tale status si rifletteva nella sua elegante struttura architettonico-decorativa e nel nome di Gran Teatro La Fenice, un richiamo al mitologico uccello (di cui parla Erodoto nelle sue *Storie*) in grado di risorgere dalle proprie ceneri per simboleggiare la rinascita della *Societas* dalle proprie disavventure<sup>1</sup>. A quel tempo a Venezia erano attivi sette teatri, due dedicati alla prosa, gli altri alla musica. Il bando di concorso per l'aggiudicazione dell'opera fu pubblicato nel novembre 1789 e stabiliva che la futura

---

<sup>1</sup> La storia del teatro è tratta operando una sintesi di quanto pubblicato on line sul sito del teatro.

costruzione avrebbe dovuto prevedere cinque ordini di palchetti in un numero non inferiore a trentacinque su ciascun piano. Si trattava di una chiara scelta di campo a favore delle «piccole logge secondo il costume d'Italia», tale da comportare l'eccellenza su entrambe le caratteristiche principali di un teatro: acustica e visibilità.

Tra i nove concorrenti il vincitore fu l'architetto Giannantonio Selva, che presentò alla giuria uno schema di decorazione che aveva «tutti i requisiti che son necessari all'effetto: chiarezza di tinte, armonia, solidità e leggerezza, cose difficili a combinarsi e che mirabilmente s'uniscono in questo lavoro» (dalla *Gazzetta Urbana Veneta*) rendendo perfettamente omogenei i 174 palchi componenti il Teatro. Nel 1790 si procedette all'aggiudicazione e alle necessarie demolizioni degli edifici che sorgevano sull'area; i lavori furono portati a termine nell'aprile 1792. L'inaugurazione avvenne il 16 maggio, festa della *Sensa*, con *I giuochi d'Agrigento* di Giovanni Paisiello su libretto del conte Alessandro Pepoli e il balletto *Amore e Psiche* di Onorato Viganò.

Gli anni immediatamente successivi all'inaugurazione non furono memorabili quanto la società dei proprietari avrebbe forse sperato, nonostante i frequenti allestimenti di opere appositamente commissionate a compositori già affermati (Mayr, Cimarosa). L'affermazione di Rossini, grazie alle farse date al Teatro di San Moisè tra il 1810 e il 1813, determinò la commissione di *Tancredi*, rappresentato nel febbraio 1813, che segnò un successo travolgente per il non ancora ventunenne compositore pesarese, così come fu accolta trionfalmente l'opera *Semiramide* nel 1823, quando Rossini era già celebre nel mondo. Un anno dopo sarà ancora La Fenice a consacrare un nuovo astro europeo, Giacomo Meyerbeer, con *Il crociato in Egitto* alla sua ultima e decisiva opera italiana prima della partenza per Parigi.

Il 13 dicembre 1836 un incendio distrugge la sala teatrale e parte del teatro. Al crollo del teatro si mantennero integri solo l'atrio e le sale Apollinee; la *Societas*, proprietaria del teatro, incaricò i fratelli Meduna per il progetto della ricostruzione, il maestro Orsi per la decorazione del soffitto e Borsato per la decorazione del palco reale; sulla facciata faceva la sua comparsa la nuova insegna del Teatro in oro e celeste. Il 26 dicembre 1837 il nuovo teatro viene inaugurato completo delle nuove decorazioni.

Voci prestigiose si succedettero ininterrottamente sul palcoscenico del teatro veneziano, tra cui Isabella Colbran (moglie di Rossini), Carolina Ungher, Giuseppina Strepponi (compagna di Verdi), Erminia Frezzolini, Domenico Donzelli, Giorgio Ronconi, Raffaele Mirate, nonché le tre primedonne più amate dal pubblico: Giuditta Grisi, Giuditta Pasta e soprattutto Maria Malibràn<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> In suo onore venne dato il nome Malibràn al glorioso Teatro di San Giovanni Grisostomo: questo nome è rimasto fino a oggi, per un teatro che era decaduto a cinematografo, rimasto poi chiuso per molti anni fino al restauro e alla riapertura nel 2001, come seconda sede del Teatro La Fenice.

Da metà Ottocento il Teatro La Fenice ospitò una produzione intensa e prestigiosa seconda solo alla Scala di Milano. Questi due teatri stabilirono un legame particolarmente intenso con Giuseppe Verdi, che destinò alla Fenice cinque prime rappresentazioni delle sue opere (10 alla Scala). Il clamoroso successo di Nabucco, rappresentato per la prima volta alla Scala nel 1842, fu rappresentato lo stesso anno alla Fenice e replicato per venticinque sere consecutive: il presidente del teatro, conte Mocenigo, commissionò immediatamente al maestro di Busseto un'opera nuova. Quinto titolo verdiano e primo a vedere la luce in un teatro diverso dalla Scala, *Ernani*, trionfò alla Fenice nel 1844 e aprì la serie trionfale che comprende *Attila* (1846), *Rigoletto* (1851), *Traviata* (1853), mentre in modo più freddo venne accolto *Simon Boccanegra* (1857).

La seconda metà dell'Ottocento non riuscì a eguagliare i successi della prima; dopo la fine della dominazione austriaca e ormai parte del regno d'Italia, Venezia era una città impoverita, provincializzata, incapace di tenere il passo con i maggiori centri del teatro musicale italiano (Milano, Roma e Torino).

Richard Wagner, sebbene residente nella città lagunare tra il 1882 e il 1883 (anno della sua morte), sembra non amasse in modo particolare né i gusti musicali dei veneziani, né il Teatro La Fenice, dove pare non abbia mai messo piede. Va però tenuto presente che alla Fenice si tenne la prima rappresentazione italiana sia di *Rienzi* (1874), sia de *L'Anello del Nibelungo* (1883), questa ultima per opera della compagnia itinerante wagneriana diretta da Angelo Neumann. La prima di maggior spicco degli ultimi anni del secolo è *La bohème* di Ruggero Leoncavallo (1897), che comunque riscosse un successo di gran lunga inferiore all'omonima opera di Puccini, data a Torino l'anno precedente.

Il teatro subì un restauro parziale nel 1937: il Comune, divenuto proprietario del teatro, ne affida il rinnovamento a Eugenio Miozzi, per rendere lo stabile più consono alle nuove esigenze sceniche e per riportarlo al suo aspetto neoclassico. L'atrio viene raddoppiato e la scena diviene girevole, aumenta in altezza e viene attrezzata con nuove macchine.

Il 29 gennaio 1996 un incendio doloso distrugge il teatro, temporaneamente chiuso per lavori di manutenzione. La volontà di ricostruire il teatro "com'era e dov'era" si materializza nel settembre 1996 quando viene pubblicato il bando di gara a cui partecipano dieci imprese italiane ed estere. Dopo alcuni ricorsi, la A.T.I. Holzmann si aggiudica l'appalto con il progetto dell'architetto Aldo Rossi. Nel 2001 a causa di gravi ritardi nell'esecuzione dei lavori l'azienda Holzmann viene sostituita dal commissario per la ricostruzione (il sindaco Costa) a favore di un pool di aziende che velocemente riprendono il progetto di Rossi e ne terminano il restauro nel dicembre 2003

per la settimana inaugurale. Riprendono poi i lavori per le ultime modifiche con la consegna del teatro nel maggio 2004.

Il Teatro – da sempre protagonista della scena operistica nazionale e internazionale – ha visto, anche nel secondo novecento, calcare la sua scena da grandi interpreti e l'allestimento di prime assolute di grandi spettacoli, tra cui *La carriera di un libertino* di Igor Stravinskij (1951), *The turn of the screw* di Benjamin Britten (1954), *L'angelo di fuoco* di Sergej Prokofiev (1955), *Intolleranza 1960* di Luigi Nono, *Hyperion* di Bruno Maderna (1964), *Le metamorfosi di Bonaventura* di Gian Francesco Malipiero (1966), *Lorenzaccio* di Sylvano Bussotti (1972).

Non va dimenticato che il Teatro La Fenice è stato ed è ancora un centro propulsore nelle “riscoperte” di testi del passato, da *La Finta pazza* di Francesco Saccati (1987) a *Crispino e la comare* dei fratelli Ricci (1983, 1986) e *Maria di Rudenz* di Donizetti (1981, 1982), fino a *L'Africaine* di Meyerbeer, opera d'apertura della stagione 2013-4, esempio grand-opéra, non più presente alla Fenice dal 1892 e non più riproposta nei teatri italiani dal 1971 (Teatro del Maggio Fiorentino). In anni recenti hanno visto la luce composizioni di Luca Mosca (libretto di Gianluigi Melega) con *Signor Goldoni* (2007) e di Claudio Ambrosini (su soggetto condiviso con lo scrittore Pennac) con *Killer di parole* (2010).

L'orchestra e il coro del Teatro hanno reso possibili i successi delle opere rappresentate, e le frequenti tourné all'estero hanno sempre testimoniato il valore assoluto delle masse artistiche del teatro.

### 7.3 Lo statuto, la mission e gli organi della governance

Lo Statuto contiene i principi e l'assetto della governance del Teatro: si può distinguere la parte “formale” qui descritta da quella “materiale” (nei suoi aspetti più operativi legati ai compiti degli organi, le relazioni, i settori di attività) che risulta oggetto, nel tempo, di modifiche e integrazioni.

Lo status giuridico del Teatro La Fenice è quello di fondazione di diritto privato (Legge 6/2001, di conversione del D.L. 345/2000) disciplinata dal D. Lgs. 367/96 e dalla legge 800/1967 e 43/2005, nonché dalle norme del codice civile a cui le disposizioni di legge e i decreti fanno rinvio.

Nello Statuto è definita la mission del Teatro e le attività che ne conseguono (art. 6): «*La Fondazione persegue le finalità di promozione e sviluppo in ogni sua forma dell'arte musicale, di formazione professionale dei quadri artistici e di educazione musicale. Costituiscono settori di attività prevalente della Fondazione: l'allestimento di spettacoli lirici, di balletto, di teatro musicale e concerti nei teatri e nelle strutture destinate allo svolgimento di tali spettacoli sia in Italia sia all'estero; la realizzazione, in ambito sia nazionale sia internazionale, di manifestazioni musicali, di teatro lirico, di balletto e festival*

*musicali; la progettazione e realizzazione di allestimenti scenici; la creazione di rapporti e collaborazioni con organismi di produzione e diffusione di musica, di teatro musicale e di balletto; l'istituzione e gestione, per le esigenze connesse alla preparazione di nuovi quadri artistici nel settore lirico, sinfonico, corale e della danza, di centri nazionali o internazionali di formazione professionale».*

Lo statuto ribadisce i principi *economici*, introdotti dal D. lgs. 367/96, di conduzione delle attività finalizzate al perseguimento della *mission* (art. 7): «*La Fondazione svolge, per il raggiungimento delle finalità statutarie, senza scopo di lucro, attività culturale di pubblica utilità con criteri d'imprenditorialità ed efficienza nonché nel rispetto delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale della gestione e del vincolo di bilancio».*

Inoltre, lo Statuto stabilisce i soggetti e i modi di acquisizione del patrimonio (netto) e dei proventi necessari alla copertura dei costi, ribadendo – come azienda non-profit – la non distribuibilità di eventuali utili (articoli 10, 11 e 12): «*I soggetti che conferiscono il Patrimonio sono l'ente lirico (al momento della trasformazione con stima iniziale dei cespiti e successivamente gli utili reinvestiti); la Regione, i soggetti pubblici e privati tramite contributi e liberalità a questo finalizzati. I soggetti fondatori (Stato, Comune, Regione, enti pubblici e privati) contribuiscono primariamente con contributi alla gestione e nominano i rappresentanti nel CDA; i privati ne nominano quattro se i contributi versati per due anni non sono inferiori all'otto per cento del FUS (Fondo Unico per lo Spettacolo) – circa 1.200.000€ di media negli anni 2011 e 2012<sup>3</sup>».*

I proventi destinati a coprire i costi derivano dagli stessi soggetti nominati: la fondazione Teatro La Fenice, che vende gli spettacoli da cui ricava proventi da biglietteria (incassi da biglietti e abbonamenti e noleggi/vendita degli spettacoli) e proventi accessori (per attività commerciali e di merchandising); lo Stato, tramite il FUS (vedi infra); gli altri enti territoriali pubblici; le aziende private che erogano contributi alla gestione.

Rappresentano organi della governance della Fondazione:

1. il Presidente (il sindaco di Venezia – Giorgio Orsoni dal 2010 fino alle dimissioni nel 2014, sostituito poi dal commissario Zappalorto), che convoca e presiede il CDA e controlla la corretta esecuzione degli atti d'indirizzo e delle delibere del Consiglio;
2. il Consiglio di Amministrazione (CDA), composto di nove membri (tra cui il Presidente, due membri eletti dallo Stato (MIBACT – Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo), uno dalla Regione, due dal sindaco e tre fra i soci fondatori privati (aventi i requisiti su citati); ai lavori del CDA partecipa (con diritto di voto) il Sovrintendente. L'intero CDA dura in carica

---

<sup>3</sup> In realtà i maggiori soci privati (La Fondazione di Venezia, il Consorzio Venezia Nuova e la Banca Popolare di Vicenza) ne eleggono tre (uno ciascuno). Il presidente della Provincia di Venezia siede in consiglio su nomina del Comune di Venezia (vedi infra nel testo).

quattro anni<sup>4</sup>, rinnovabili. Il CDA in essere nel periodo descritto (2011-2013) si è insediato nel dicembre 2010 ed ha nominato il nuovo Sovrintendente<sup>5</sup>. I principali atti del CDA attengono alla nomina del Sovrintendente, alla definizione delle linee d'indirizzo strategico, alle decisioni finali sulle scelte artistiche del Teatro, alle modifiche dello statuto e all'approvazione del bilancio: risulta pertanto il primo presidio dell'economicità gestionale.

*«(Il CDA) approva, su proposta del Sovrintendente, con particolare attenzione ai vincoli di bilancio e all'utilizzazione delle risorse produttive, i programmi di attività artistica, accompagnati da un'adeguata pianificazione finanziaria (art. 23, punto e)».*

È soprattutto sul monitoraggio costante del mantenimento dell'eccellenza artistica nel rispetto dei simultanei equilibri economico, patrimoniale e finanziario<sup>6</sup> che si concentra l'attenzione del Consiglio, a cui si aggiunge la facoltà di esercitare “ogni potere concernente l'amministrazione ordinaria o straordinaria” (non attribuiti ad altro organo), avendo altresì compiti “di promozione per l'acquisizione delle risorse finanziarie provenienti dall'esterno”;

3. Il Sovrintendente (Cristiano Chiarot, nominato nel dicembre 2010 e riconfermato nel dicembre 2014), che resta in carica, come i componenti del CDA, per quattro anni, rinnovabili. Il Sovrintendente rappresenta l'organo di collegamento tra il Consiglio e la struttura operativa della fondazione. È scelto tra persone dotate di specifica e comprovata esperienza nel settore dell'organizzazione musicale e della gestione di enti simili; partecipa di diritto alle riunioni del Consiglio di amministrazione – con le sole limitazioni connesse alla propria nomina e revoca – nonché all'approvazione dei programmi artistici<sup>7</sup>. Fra i compiti di maggiore spessore risultano quelli legati alla definizione del programma delle attività artistiche del Teatro – di concerto con il Direttore Artistico – e del bilancio preventivo della Fondazione – avvalendosi della collaborazione del Direttore della funzione Amministrazione, Finanza e Controllo – assicurando la costante direzione e guida dell'intera organizzazione verso il perseguimento della qualità artistica e dell'equilibrio economico-finanziario della gestione.

<sup>4</sup> Le norme del citato art.11 del D.L. 83/2013 prevedono ora che gli organi della governance e il sovrintendente durino cinque anni.

<sup>5</sup> Si fa riferimento all'inizio del 2014 quando si è perfezionato questo scritto; come già anticipato dal dicembre 2014 è entrato in vigore il nuovo CDA (ora “comitato di indirizzo”) che sostanzialmente ha confermato l'assetto organizzativo esistente con un cambio e una riduzione dei componenti del comitato.

<sup>6</sup> A tal fine compie una serie di atti relativi all'indirizzo della gestione economico-finanziaria, convocandosi periodicamente (almeno una ogni due mesi) e approvando alla fine del periodo il bilancio annuale. I compiti del CDA sono così sintetizzati dalla Corte dei Conti (delibera 85/2012, p. 16): “Il Consiglio ha i poteri di amministrazione ordinaria e straordinaria, che può delegare a uno o più dei suoi componenti, salvo che non siano attribuiti, dalla legge o dallo statuto, ad altro organo, e in particolare: approva il bilancio di esercizio; nomina e revoca il Sovrintendente; approva le modifiche statutarie; approva, su proposta del Sovrintendente, i programmi di attività artistica, con particolare attenzione ai vincoli di bilancio; individua gli indirizzi di gestione economico-finanziaria della fondazione”.

<sup>7</sup> Cfr. quanto ribadito dalla Corte dei Conti, cit.

È dotato, quindi, di ampi poteri, sia per quanto attiene alla gestione amministrativa e contabile, sia per la produzione artistica, potendo nominare e revocare, sentito il Consiglio di Amministrazione, il Direttore Artistico (i cui requisiti professionali sono individuati dallo statuto), nonché altri collaboratori, tra cui il Direttore Musicale<sup>8</sup>. Indirizza tutte le singole azioni strumentali verso il duplice fine della qualità artistica ed economica dei progetti (da lui delegate ai membri dell'organizzazione) che dovranno trovare in lui coordinamento e controllo, comprendendo, a tal fine, anche operazioni di *fundraising* e di finanziamento in genere.

Mantiene, come si è detto, un costante contatto con il CDA, fornendo "informazione periodica" al Consiglio dell'attività svolta (art. 29, punto g); queste attività di comunicazione e coordinamento vengono potenziate, in Fenice, dalla presenza di un vice-presidente esecutivo (Giorgio Brunetti) che garantisce uno stretto coordinamento tra il CDA, il Sovrintendente e la sua struttura. Il vice-presidente assolve quindi un ruolo di collegamento innanzitutto con il Presidente-Sindaco e, su questioni importanti, con i membri del CDA, così da assicurare tempestività negli interventi. Il costante monitoraggio sui conti si realizza con incontri frequenti (plurisettimanali) con il direttore amministrativo, così come la risoluzione di problemi gestionali avviene tramite molteplici incontri con il sovrintendente. Inoltre presiede l'organismo di vigilanza e garantisce un ruolo di presenza e di ascolto nell'organizzazione frequentando assiduamente il teatro e incontrando spesso gli altri dirigenti;

4. Il Collegio dei Revisori (una sorta di collegio sindacale delle SpA<sup>9</sup>), che "esercita il controllo sull'amministrazione della Fondazione riferendone, almeno ogni trimestre, con apposita relazione all'Autorità del Governo competente in materia di Spettacolo e al Ministero del Tesoro" (art. 31); dura in carica quattro anni e si compone di tre membri effettivi e un supplente.

In base alla nuova legge 112/2013 si prevede che gli statuti vengano modificati entro giugno del 2014 (per entrare in vigore l'anno successivo) con le nuove disposizioni: queste mutano il nome del Board (che prenderà il nome di Comitato di indirizzo); prevedono che il Presidente possa essere anche una persona diversa dal Sindaco e che il Sovrintendente sia proposto dal Comitato e nominato dal Ministero; determinano la quota e il limite della partecipazione dei soci privati, la riduzione del numero dei componenti del Comitato a sette (salvo deroghe), l'obbligo statutario di raggiungere il pareggio di bilancio e la responsabilità personale dei componenti del Comitato per eventuali deficit di bilancio (*vedi* anche il paragrafo conclusivo).

---

<sup>8</sup> Cfr. ancora la delibera citata della Corte dei Conti.

<sup>9</sup> In effetti lo stesso Statuto richiama una serie di articoli del codice civile riferiti al collegio sindacale validi, in quanto applicabili, anche per il collegio dei Revisori (art. 31).

## 7.4 L'assetto organizzativo del Teatro La Fenice

Organo di vertice dell'assetto organizzativo del Teatro e *trait d'union* con gli organi della governance è il Sovrintendente, una sorta di Amministratore Delegato della Fondazione, che è responsabile dell'efficacia artistica ed economica della Fondazione, rispondendo direttamente al CDA di tutte le attività tese a realizzare le produzioni artistiche e dei risultati quali-quantitativi delle stesse, nel rispetto della complessiva economicità della gestione.

Il legame fra governance e management, tra sovrintendenza e *board* viene assicurato in Fenice – come si è detto – dalla figura del vice-presidente esecutivo, che stabilisce con i vertici del Teatro un continuo interscambio d'informazioni, suggerimenti, consigli, ipotesi di composizione delle questioni più rilevanti.

Ritornando all'assetto organizzativo, primo fra tutti i responsabili che fanno capo al Sovrintendente è il Direttore Artistico<sup>10</sup> a cui, nel Teatro La Fenice, si affianca ora un Direttore Musicale (non sempre presente nel corso degli anni): il Direttore Artistico (Fortunato Ortombina, riconfermato nel 2010) ha il compito prioritario di programmare e gestire l'insieme delle attività artistiche che il Teatro decide di porre in scena (lirica, sinfonica, da camera e balletto) nel corso della stagione: si tratta pertanto di gestire (direttamente o indirettamente) tutte le masse artistiche (orchestra e coro – in accordo con il Direttore Musicale e il Maestro del coro), coordinando tutte le componenti produttive (in accordo con il Direttore di Produzione) necessarie alla messa in scena degli spettacoli, definendo i cast delle diverse produzioni (direttori, registi, scenografi, cantanti, ecc.); il Direttore Musicale (o Direttore Principale dell'orchestra, Diego Matheuz dal 2011) è l'interlocutore più importante (assieme al Direttore di Produzione) del Direttore Artistico. Il coordinamento con quest'ultimo avviene fornendo un parere sulle compatibilità di una serie di titoli (d'opera e sinfonici) tenendo conto dell'organico e dei tempi di studio e di prova. Al Direttore Musicale vengono inoltre affidate le produzioni operistiche di maggior richiamo della Stagione e un numero significativo di concerti sinfonici.

Funzionalmente legate al vertice sono le tre aree in cui si articola la struttura organizzativa del Teatro La Fenice: A) le funzioni di Produzione, articolate sulla Direzione Artistica e sulla Direzione della Produzione e dell'Organizzazione Tecnica; B) le funzioni Strumentali, articolate nella Direzione Marketing-Commerciale e Comunicazione; C) le funzioni di Controllo, articolate nella Direzione Amministrativa-Controllo e Finanza e la Direzione Personale e Sviluppo Organizzativo.

---

<sup>10</sup> In alcuni Teatri il Sovrintendente assume anche il ruolo di direttore artistico. Si veda in tal senso: Brunetti G., Pinamonti P., Board e sovrintendente: "croce e delizia" dei teatri lirici, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di) *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, 2009.

### *Le funzioni di Produzione.*

- La Direzione Artistica si avvale di un Segretario Artistico (Pierangelo Conte) che coordina, su delega del direttore artistico, due settori: l'Ufficio casting, che si occupa di rendere disponibili, contrattandone la disponibilità e il relativo cachet, gli artisti (esterni) che si è deciso di coinvolgere, procedendo a prove e audizioni; la Segreteria artistica, suddivisa in tre settori: i Servizi musicali, i Complessi artistici (orchestra e coro) e i Maestri collaboratori (di sala e di palcoscenico). La gestione operativa degli organici dell'orchestra, del coro e dei maestri di sala e di palcoscenico avviene in base alla programmazione artistica della stagione, secondo il timing e le presenze richieste (in relazione alla partitura, alle esigenze artistiche e alle competenze) che vengono definite dal piano prove delle produzioni, assicurando altresì la presenza di aggiunti (in caso di figure non in organico) e di sostituti.

- La Direzione Produzione e organizzazione tecnica (Bepi Morassi, direttore) è suddivisa in tre settori: a) Allestimento scenico, a cui fanno capo i reparti tecnici: macchinisti, elettricisti e fonici, attrezzisti e sarte e costumiste; b) Pianificazione, produzione e logistica, a cui fa capo la pianificazione di tutta l'attività produttiva (i tempi di montaggio e smontaggio, di realizzazioni di scene e supporti) che viene fatta su input della direzione Artistica, coerentemente con i vincoli che la Produzione mette in luce, così da giungere a un necessario compromesso per la positiva realizzazione degli spettacoli; c) Coordinamento di palcoscenico, che è affidato a un responsabile che coordina i maestri di palcoscenico aventi il compito, spartito alla mano, di regolare il complesso meccanismo che si svolge dietro le quinte, facendo rispettare i tempi per le azioni di ciascuno. La funzione Produzione (nella dimensione Artistica e in quella dell'Organizzazione scenico-tecnica) rappresenta il centro nevralgico peculiare delle fondazioni lirico-sinfoniche; le altre funzioni sono "strumentali" alla prima<sup>11</sup> e hanno un'applicazione generalizzata nelle aziende. In Fenice vengono suddivise in due aree: le funzioni *strumentali* (in senso stretto, potremmo dire) riunite nella Direzione Marketing-Commerciale e Comunicazione e le funzioni di *controllo*, di cui fanno parte la Direzione Amministrativa-Controllo e Finanza e la Direzione Personale e Sviluppo Organizzativo.

### *Le funzioni strumentali.*

Sono centrate su un'unica Direzione, Marketing-Commerciale e Comunicazione (Giampiero Beltotto, direttore), suddivisa in quattro settori d'intervento: il settore marketing-commerciale e biglietteria, l'ufficio relazioni

---

<sup>11</sup> Le funzioni strumentali rappresentano un'area organizzativa ampia che potrebbe comprendere anche quelle che in Fenice sono denominate come "funzioni di controllo" (vedi supra nel testo).

esterne, stampa e comunicazione, l'area formazione & multimedia, i servizi di sala.

Settori primari d'intervento risultano le attività dirette di vendita (biglietteria e noleggio spettacoli) e le azioni commerciali e di merchandising, di promozione e di sostegno del logo "La Fenice", così come le attività finalizzate all'affitto degli spazi del teatro (per singole iniziative) e di *fundraising* (in sinergia con l'azione di FeST<sup>12</sup>). La ricerca di "ricavi propri", che aumentino i margini di autosufficienza del Teatro rispetto ai contributi statali e pubblici in genere, risulta sempre più l'obiettivo sfidante della Fondazione, coerentemente con le attuali e future soluzioni normative<sup>13</sup>.

### *Le funzioni di Controllo.*

Ne fanno parte:

- la Direzione Amministrativa-Controllo e Finanza (Mauro Rocchesso, rettore), che comprende due settori: a) l'area Contabilità - bilancio e cassa, che sovrintende alla stesura dei documenti preventivi e consuntivi di spesa da inviare al MiBACT per l'erogazione dei fondi statali, così da giustificare l'assegnazione delle quote in relazione a definiti parametri (vedi infra i criteri di ripartizione del FUS), e alla normale contabilità e redazione dei bilanci secondo la normativa civilistica per le società di capitali, mutuata, anche per i Teatri lirici, dal D. lgs. 367/96; b) i Servizi generali, articolati nell'ufficio approvvigionamenti (che svolge le sue funzioni in coordinamento con il settore Logistica della direzione Produzione), il servizio manutenzioni impianti e manutenzioni varie e i servizi ausiliari;
- la Direzione Personale e Sviluppo Organizzativo (Giorgio Amata, direttore), suddivisa in Gestione e Amministrazione del Personale: la funzione svolge un ruolo vitale nella programmazione e gestione delle masse stabili artistiche e tecniche impegnate nelle diverse produzioni, a cui si aggiunge la consueta attività di *recruitment* e le ordinarie pratiche relative al personale in genere (ruoli, mansioni, permessi, assenze, ecc.) con una particolare attenzione alle relazioni sindacali che, storicamente e per l'eterogeneità delle risorse personali utilizzate, costituiscono un fattore critico da gestire quotidianamente – con coinvolgimento diretto della Sovrintendenza.

---

<sup>12</sup> FeST (Fenice Servizi Teatrali) è una società strumentale con personalità giuridica autonoma della Fondazione che gestisce – in accordo, su sollecitazione e in modo sinergico con la direzione Commerciale e Marketing – tutte le attività (eccetto la biglietteria) legate alla valorizzazione del marchio e degli spazi del Teatro, comprese le visite guidate, l'organizzazione di serate-evento, la gestione del bookshop, la creazione di modalità di membership, e similari.

<sup>13</sup> Il raggiungimento di percentuali di entrate proprie che risulti in linea con il finanziamento statale tende a essere considerata condizione di conferma, in futuro, dello status di fondazione lirico-sinfonica d'interesse nazionale, status indispensabile per continuare a ricevere la quota privilegiata del FUS.

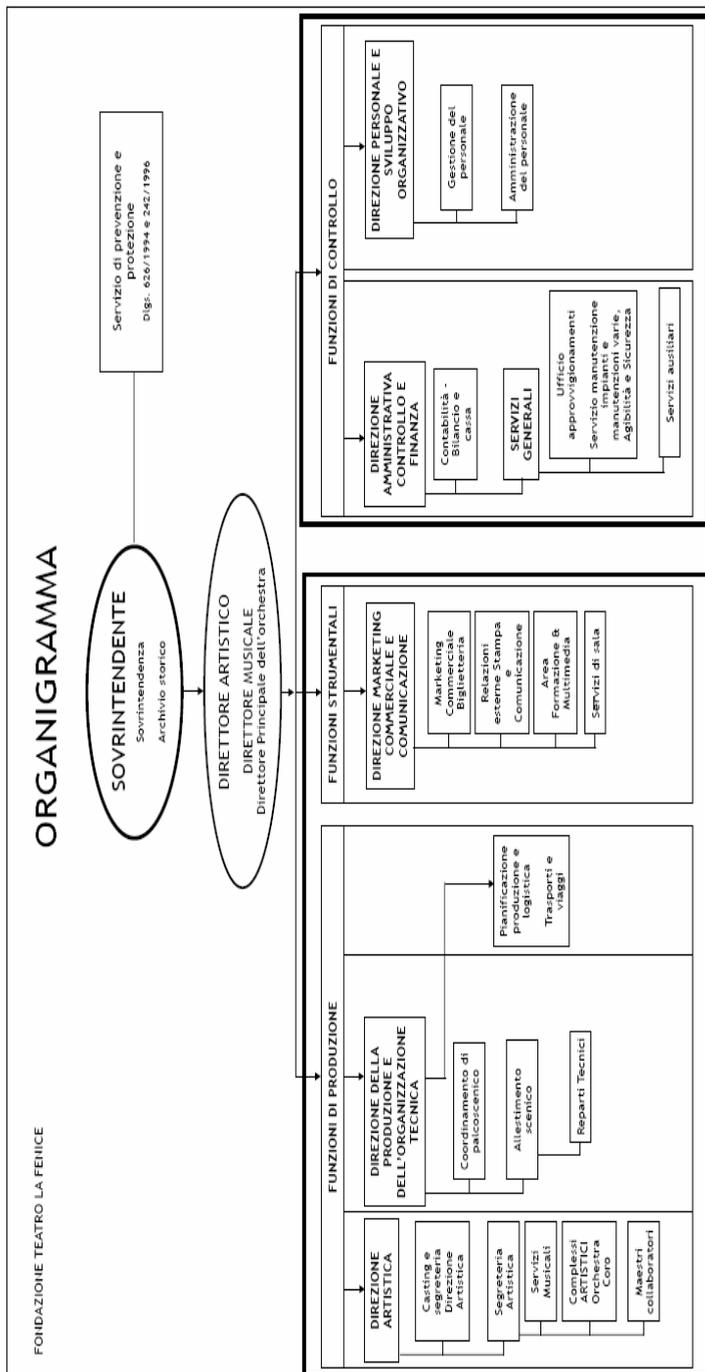
Nella figura 7.1. si riproduce l'organigramma della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia.

Dalla descrizione dell'assetto organizzativo si può evincere come risultato essenziale per il funzionamento della macchina gestionale il *Governo del Personale*, funzione che nei suoi tratti strategici non è delegabile da parte del sovrintendente, ma viene attuata in modo diretto attraverso la conoscenza diretta dei singoli componenti dell'organizzazione, che appartengono a quattro ben definite categorie:

- personale dell'orchestra, di elevata professionalità, avente un riconoscimento internazionale, impegnato in tutte le produzioni (d'opera e sinfoniche) a cui aggiunge un'attività ausiliaria svolta nella forma di ensemble filarmonico che si esibisce in modo autonomo;
- personale del coro, di elevata preparazione e professionalità, impegnato non solo nella parte musicale, ma anche in scena come parte vitale della rappresentazione teatrale pensata dalla regia;
- personale tecnico, che opera in molteplici settori d'intervento, con elevati livelli di specializzazione, capacità di risolvere problemi tecnici e apportare soluzioni scenografiche originali, con le tempistiche richieste da situazioni spesso impreviste e difficilmente programmabili;
- personale delle strutture centrali (marketing, *fundraising*, amministrazione, organizzazione, archivio, formazione), avente anch'esso un'elevata preparazione, derivante da una formazione "aziendalistica", a cui associa sensibilità artistiche ed elevata flessibilità.

Il collante che facilita (spesso, ma non sempre) il lavoro direzionale è la comune passione artistica che consente di aggregare attorno ai progetti da realizzare persone con elevata professionalità, con specializzazioni diverse e sensibilità autonome, aventi aspettative comuni ma differenziate.

**Figura 7.1 L'organigramma del Teatro La Fenice.**



## 7.5 La strategia del Teatro La Fenice e la produzione di un teatro d'opera

La produzione artistica di un teatro lirico è caratterizzata da una pluralità, a volte dissonante, di elementi: primo fra tutti la combinazione (mai appagante nella prassi e difficilmente coniugabile anche solo in teoria) fra l'eccellenza artistica e l'autosufficienza gestionale (nei termini di risorse impiegate e acquisite), cioè fra la contemporanea realizzazione dell'ottimo qualitativo e di una produttività efficiente.

Senza andare troppo a ritroso (con le fin troppo citate teorie “negazioniste” della produttività nel teatro d'opera e “assertive” circa la trappola dei costi<sup>14</sup>) risulta evidente la peculiarità del prodotto lirico e il dispendio glorioso di risorse nelle rappresentazioni del teatro musicale, quasi fosse un ultimo esempio di “sordinazione della produzione al dispendio”, una sorta di *potlach* che – con altri termini e in un altro contesto – Georges Bataille ha descritto ne *Il limite dell'utile*<sup>15</sup>.

La troppo invocata e citata teoria degli anni sessanta di Baumol-Bowen<sup>16</sup> (lo spartito dei tempi e costi di personale insopprimibili - *cost disease* - non modificabili dall'applicazione della tecnologia, così utile in altri comparti per determinare incrementi di produttività), associata a quella che sancisce lo squilibrio tra impieghi di risorse (i costi per la realizzazione dell'opera) e ricavi derivanti dal pubblico pagante - *income gap* - hanno rappresentato per troppo tempo quasi un alibi per tutti coloro (sovrintendenti e “addetti ai lavori”) che hanno rivendicato nella profusione di contributi statali l'unica via per il mantenimento delle fondazioni liriche, sottovalutando sistematicamente l'esistenza di altre strade: l'intervento dei privati (in molteplici forme), le co-produzioni, le riprese, la calmierizzazione dei cachet (solo per citarne alcune).

Il punto è che la necessità di un'ampia profusione di risorse nel prodotto-principe (l'opera) del teatro musicale<sup>17</sup> – che vede l'utilizzo di risorse personali interne altamente specializzate e ingenti costi per gli allestimenti e i cachet degli artisti ospiti – non determina gioco-forza la giustificazione per una copertura pressoché esclusiva da parte dello Stato (quasi fosse una forma di “rimborso-spese a piè di lista”), ma dovrebbe suggerire percorsi “combinati” in cui il Teatro fa la sua parte (accanto al necessario contributo dello Stato) mediante una precisa politica di attenzione (e riduzione) dei costi di

---

<sup>14</sup> Le teorie a cui ci riferiamo sono quelle formulate da Baumol W.J. e Bowen W.G. (*Performing Arts: The Economic Dilemma*, The Twentieth Century Fund, 1966) relative alla produttività stagnante nelle produzioni musicali (che ruota attorno all'assioma che “non si possono certo ridurre i tempi dei quartetti mozartiani, né ridurre il personale artistico di un'opera di Verdi”) e all'*income gap*, che rileva lo squilibrio endemico tra costi sostenuti per portare in scena l'opera lirica e ricavi acquisiti (“lo spettacolo del principe” che solitamente non manifestava ristrettezze economiche e “lo donava” alla ristretta cerchia dei nobili).

<sup>15</sup> Bataille G., *La limite de l'utile (fragments)*, Gallimard, 1976, trad. it. *Il limite dell'utile*, Adelphi, 2000.

<sup>16</sup> Baumol-Bowen (*op. cit.*).

<sup>17</sup> In un Teatro come La Fenice per uno spettacolo di lirica concorrono alla sua realizzazione dalle 250 alle 300 persone, comprendendo masse artistiche e tecniche, cast e personale ausiliario.

produzione e di un parallelo incremento delle entrate proprie (da biglietti e *fundraising*)

E risulta chiaro che, in presenza di una perdurante “contrazione di risorse pubbliche” (per necessità di bilancio statale), il Teatro debba ancor più pensare a soluzioni innovative per mantenere il nome, la qualità e il perseguimento della *mission* nei primari settori di attività.

### 7.5.1 Le linee-guida della strategia

Le linee-guida della strategia seguite dalla nuova Sovrintendenza del *Teatro La Fenice* (2011) – aventi sicuramente radici negli anni precedenti, ma ampliate e consolidate nell’ultimo triennio – si snodano su molteplici direttrici:

- a. *sviluppo dell’attività produttiva*, mediante aumento delle rappresentazioni e pianificazione di una duplice stagione, in modo tale da:
  - sperimentare una migliore utilizzazione delle risorse: personali (le masse artistiche e tecniche) e spaziali (le due sedi del teatro La Fenice e del teatro Malibran);
  - rendere stabile la “crescente affezione di un pubblico sempre più vasto per il teatro d’opera”<sup>18</sup> (si veda il capitolo sui “numeri” del Teatro);
- b. *mantenimento*, nel contempo, *della qualità delle rappresentazioni*, sviluppando “tradizione e innovazione”, “repertorio e contemporaneità”<sup>19</sup>: alle produzioni create dal teatro negli ultimi anni e sistematicamente riproposte (si pensi alla *Traviata* del 2004, anno dell’inaugurazione del nuovo teatro completamente ricostruito, ma anche *La Bohème* e *Il Barbiere di Siviglia*, per fare solo alcuni esempi) si affiancano nuove produzioni, che muovono dallo sviluppo di direttrici stabilite, secondo una programmazione biennale, dal Direttore Artistico (si veda in tal senso, il progetto del trittico mozartiano);
- c. *accentuazione delle collaborazioni* con le Istituzioni locali, sia in fase produttiva (Accademia delle Belle Arti, Conservatorio di Musica, La Biennale di Venezia), sia in fase di erogazione (iniziative particolari sono previste per il territorio e per categorie di utenti – scuole, innanzitutto);
- d. *investimento in co-produzioni* con altri Teatri in Italia e all’estero, che consente di mettere in scena opere di assoluta eccellenza artistica (per allestimento, regia, scenografia e luci), con un complessivo contenimento dei costi, altrimenti difficilmente gestibili dal singolo Teatro;
- e. *creazione di rapporti privilegiati e duraturi con gli artisti scritturati*, mediante processi di fidelizzazione (coinvolgimento degli artisti-ospiti già

---

<sup>18</sup> Cfr. le Relazioni per la Commissione consultiva per la musica sulle scelte artistiche e produttive (sviluppate ai sensi dell’art. 5, DM 29 novembre 2007) per gli anni 2011 e 2012 della Fondazione Teatro la Fenice di Venezia; anche le citazioni seguenti si riferiscono a questo documento.

<sup>19</sup> Cfr. le Relazioni citate.

in fase ideativa mediante offerta di più collaborazioni), così da spuntare cachet consoni alle esigenze di economicità, senza escludere, peraltro, l'investimento in nuovi talenti. «Su queste basi – afferma sicuro il Sovrintendente – possiamo contrattare con gli artisti cachet più bassi, perché l'impegno lavorativo è maggiore e continuativo (si offrono maggiori recite ottenendo compensi unitari più vantaggiosi per il teatro)».

Si è trattato quindi – soprattutto negli ultimi due anni 2011-12 – di «proporre, congiuntamente a esperimenti innovativi e inedite rappresentazioni di produzioni della lirica (anche di carattere contemporaneo – ndr), un teatro di repertorio che ha trovato nel gradimento del pubblico pagante»<sup>20</sup> e nelle recensioni della critica un sostanziale riconoscimento della validità della nuova strategia, che coniuga l'eccellenza delle produzioni con un sostanziale rispetto dell'economicità dei conti.

«Questo non significa assolutamente trasformare – sostiene ancora *Chiarot* – le Fondazioni liriche in teatri di repertorio: è una strategia che risponde a un chiaro progetto culturale che prevede la creazione di un serbatoio di titoli adatti alla morfologia del teatro, stabilendo collaborazioni proficue con realtà simili alla nostra, in modo da poter contare su spettacoli compatibili con la struttura che possediamo».

### 7.5.2 *La strategia in atto: il cartellone della stagione*

La strategia posta in atto – perseguita negli ultimi anni, perfezionata nel 2011-2012 e consolidata nell'anno in corso (2013)– si snoda sui punti seguenti:

1. Punto centrale: si parte dal tradizionale cartellone della stagione, ribadendo quindi la peculiarità del sistema operistico nazionale, diverso sia da quello dei Teatri (di area mitteleuropea) basati sul *repertorio* – caratterizzati questi ultimi da una produzione seriale giornaliera degli spettacoli, con autosufficienza pressoché completa del personale artistico e titoli consolidati della tradizione operistica – sia da quello messo in scena dalle organizzazioni che promuovono i *festival* – un insieme di rappresentazioni “su progetto”, solitamente circoscritte a un preciso periodo dell'anno, fondato su una tematica dominante (un autore di richiamo, una particolare ricorrenza, una località riconosciuta). Peculiare del teatro “a stagione” è, perciò, la definizione di una serie di produzioni, in parte nuove (progettate espressamente per il Teatro), in altra parte riprese da precedenti spettacoli, con la formazione di cast di artisti provenienti dall'esterno, per un definito numero di recite, in determinato periodo dell'anno.

2. Si stabiliscono innovazioni sensibili di prodotto: si costruisce la stagione con l'inserimento di un repertorio (inteso nel solo significato di opere

---

<sup>20</sup> Cfr. Relazione artistica del 2012.

di consolidata tradizione, conosciute al grande pubblico) fatto di produzioni proprie, commissionate a registi scelti tra i nomi più accreditati nel campo (si pensi ai lavori di Carsen, Vick, Pizzi, Necrosius, Michieletto, solo per citarne alcuni) così da creare nel tempo un solido bagaglio di produzioni che si possono riprendere (perché la richiesta da parte del pubblico rimane immutata, vista l'elevata qualità del prodotto offerto e la conoscenza diffusa), con notevole risparmio però di tempi e costi (si pensi alla *Traviata* di Carsen, ripresa per il decimo anno consecutivo, quest'anno a settembre, con quattordici rappresentazioni fuori abbonamento, tutte sold-out, con sensibili margini economici positivi).

3. Ci si pone un obiettivo economico da affiancare a quello artistico, strumentale certo, ma ugualmente finalistico nel suo essere sfidante rispetto alla logica che ha sempre prevalso nelle organizzazioni culturali (priorità assoluta ed esclusiva della qualità artistica): il pareggio dei conti deve essere un obiettivo avente la stessa dignità della qualità della performance. Resta inteso che il rispetto del vincolo di bilancio, come si è detto, lo si ottiene non solo con entrate proprie, ma anche con importanti contributi pubblici (e, in parte, privati) senza i quali il teatro musicale non potrebbe sopravvivere. Il prodotto "opera lirica" – che deriva sempre da un progetto unico, non seriale, non standardizzabile, messo in scena in uno spazio limitato, basato su risorse personali di elevata specializzazione, soggetto a rischi, imprevisti e cambiamenti repentini non prevedibili – avrà sempre necessità di un intervento pubblico, che ha la sua motivazione nel valore culturale storico-identitario delle rappresentazioni e la sua giustificazione nell'incapacità del mercato (anche con un teatro sempre pieno, con prezzi adeguati, e con supporti privatistici) di sostenere integralmente la produzione operistica. Il *refrain* artistico "innovazione nella tradizione" per il Teatro La Fenice si coniuga, nei fatti, in elementi sostanziali e in modalità formali di rappresentazione:

- innanzitutto gli elementi *sostanziali* fanno emergere il legame sinergico tra contemporaneità e repertorio. La prima (contemporaneità) trova espressione nella commissione di opere a compositori contemporanei (si pensi, solo per fare due recenti esempi, a Luca Mosca - *Signor Goldoni* - e Claudio Ambrosini - *Il Killer di parole*), nella rilettura di opere poco rappresentate e "moderne" (qui la memoria – sempre per rimanere negli ultimi anni – va a *Intolleranza* 1960 di Luigi Nono e *Lou Salomé* di Giuseppe Sinopoli, fino alla già citata *Africaine* di Meyerbeer), nelle nuove produzioni commissionate dalla Fenice (a volte in co-produzione con altri teatri) a grandi registri interpreti della tradizione in chiave contemporanea (mediamente cinque-sei opere a stagione hanno queste caratteristiche). Il secondo termine (repertorio) fa riferimento a opere comunemente rappresentate e ben conosciute sia da chi le esegue (richiedendo quindi tempi di studio meno impegnativi), sia dal pubblico

in sala, che non esita a rivederle più volte; opere che potremmo definire – in modo prosaico - spettacoli *blockbuster*: si pensi, solo per citarne un paio, alla *Traviata* diretta da Carsen e il *Barbiere di Siviglia* con la regia di Morassi. Anche le opere di repertorio non vengono recepite e noleggiate dall'esterno, ma vengono re-interpretate da affermati registi per il Teatro La Fenice, che sceglie accuratamente il cast, rendendolo poi quasi stabile – nel senso di creare una sorta di ensemble con artisti affermati e giovani scoperte, con cui si costruisce un rapporto non episodico, avente un ritorno artistico ed economico gratificante sia per i singoli (a cui si richiedono prestazioni multiple nel tempo), sia per il teatro (che può spuntare cachet preferenziali);

- le modalità *formali* consistono nella forma rappresentativa che, se rimane ancorata al modello italiano per eccellenza basato sulla stagione (si rappresentano, in successione, una serie di opere nei vari mesi dell'anno, per cui ogni titolo va in scena per una serie di recite e poi scompare dal cartellone dell'anno), affianca a questa modalità una metodica tipica del teatro di repertorio (che, nella sua forma pura, richiede un continuum di recite delle stesse opere nel tempo, rappresentate a giorni alterni, di prassi realizzate interamente con masse artistiche interne) che si esprime in una serie di opere riprese nel tempo, ma con modalità di teatro a stagione: opere localizzate in un preciso periodo dell'anno, scelto in modo accurato pensando alla tipologia di pubblico che si prevede in sala<sup>21</sup>, con cast scritturati, seppur fidelizzati secondo accordi che si susseguono nel tempo.

A questo modello – con una prova sperimentale nel 2012 e un definitivo lancio nel 2013 – si è aggiunta la modalità del festival estivo, nel mese di luglio, dal titolo “Spirito della musica a Venezia”, sempre con una tematica fondata su tradizione e modernità.

### 7.5.3 La strategia legata all'innovazione del repertorio

Per comprendere il prototipo di produzione che abbiamo scelto di descrivere come paradigma d'innovazione del repertorio (*Il trittico mozartiano*, vedi infra) riaffermiamo i punti salienti dell'impostazione strategica seguita dal Teatro la Fenice, che si traduce in una serie di scelte relative:

- alla fidelizzazione del pubblico e del cast: il passaggio nel 2011 a una programmazione biennale delle stagioni è teso a predisporre con ampio anticipo i titoli del cartellone, offrendo, al tempo stesso, sia una comunicazione più efficace e una vendita più capillare dei biglietti, sia a

---

<sup>21</sup> La ripresa di spettacoli molto noti e di sicuro impatto, con molte recite “fuori abbonamento”, richiede sempre un pubblico nuovo che, per una città come Venezia, sarà costituito per una parte prevalente dai flussi turistici di alto livello, concentrati in periodi precisi dell'anno (primavera-fine estate).

programmare e a stipulare contratti con largo anticipo con gli artisti, proponendo loro un insieme di titoli e di recite così da produrre accordi economici vantaggiosi per entrambe le parti;

- alla costruzione di un proprio repertorio, fatto su titoli facenti parte della storia del melodramma e del teatro (si pensi, solo per fare un esempio, a due titoli verdiani – *La Traviata* e il *Rigoletto* – commissionati e rappresentati in prima assoluta dal Teatro La Fenice) su cui costruire una produzione da riproporre in modo consuetudinario nel corso degli anni a venire;

- alla definizione di un percorso, articolato su più anni, fatto di una serie di produzioni legate a un autore: si incomincia nel 2010 con una prima opera (*Don Giovanni*) della trilogia di Mozart-Da Ponte, a cui si sono aggiunte le altre due (*Le nozze di Figaro*, *Così fan tutte*) negli anni successivi fino a giungere, nel 2013, alla messa in scena, a giorni alterni, dei tre titoli. Tale impostazione proseguirà anche nel 2014 con Puccini (*Tosca*, *Bohème* e *Madama Butterfly*) e con Verdi nel 2015 (con nuovi allestimenti di *Traviata*, *Rigoletto* e *Trovatore*).

Ecco quindi che risulta centrale nella definizione della strategia e sensibile innovazione del modo di fare teatro musicale quello di pensare a uno spettacolo con una scansione temporale non ristretta alla singola stagione, sviluppando una relazione non episodica con i singoli interpreti, quasi a costruire un prototipo di *ensemble*, un unico team con le masse artistiche interne.

#### 7.5.4 La definizione del cartellone. Le fasi di un progetto d'opera

La definizione del cartellone – nella sua complessità di elementi sostanziali e formali – ha il suo fulcro in un'idea del direttore artistico, in un tema che lega insieme più progetti produttivi, centrati ciascuno su un titolo da rappresentare. Definito il *leit-motiv* della stagione, si passa alla definizione dei singoli titoli, che seguono l'impostazione strategica descritta, dati i vincoli legati alle risorse disponibili (finanziarie, di spazi a disposizione, di tempi, di personale).

Si procede quindi alla calendarizzazione, tenuto conto delle esigenze prefigurate dal direttore principale dell'orchestra e del coro (che fissano i tempi di preparazione necessari) e dalle specifiche tecniche elaborate dai registi e scenografi scritturati: la conferma dei tempi e la collocazione nei diversi periodi dell'anno avvengono sentiti i pareri (determinanti) del direttore di produzione (per la creazione degli allestimenti e per i tempi di montaggio/smontaggio) e del direttore del personale (per la scelta delle masse artistiche e tecniche interne).

Sul fronte del singolo progetto è chiaro che le decisioni operative verranno prese a un tavolo a cui partecipano le tre figure su citate (direttore artistico, degli allestimenti e del personale) che si confrontano con il regista e

lo scenografo, determinando tempi e costi di produzione, in termini di risorse finanziarie e risorse personali che dovranno eseguirlo e rappresentarlo (con un'attenzione specifica in questo caso ai tempi di prova – vedi infra).

Scelto infine il cast degli interpreti e il direttore d'orchestra (se non coincide col direttore principale interno) si definiscono le modalità per la realizzazione degli allestimenti e si pianificano le risorse (beni e servizi) necessari, stabilendone ex ante il costo e la sostenibilità; si pianificano quindi i tempi necessari per lo studio individuale (se l'opera – non di repertorio – lo richiede) con il direttore d'orchestra e il direttore del coro.

Tutte queste fasi avvengono solitamente un anno prima della rappresentazione dell'opera, mentre circa 25-30 giorni prima della rappresentazione (se è una nuova produzione e non una ripresa di uno spettacolo già effettuato in teatro) si pone in atto la sequenza delle prove che hanno differenti attori e diverse tempistiche. L'alzata di sipario per la prima avviene dopo un intenso ciclo di prove senza le quali la resa qualitativa dello spettacolo sarebbe compromessa e rappresenta un carattere specifico e peculiare (nella sua estensione e durata) del teatro musicale.

Le categorie di prove comprendono le prove musicali-solisti (o prove di sala), le prove di lettura-orchestra, le prove di regia (o di scena) e, infine, le prove in assieme<sup>22</sup>, che riuniscono sul palcoscenico orchestra, cantanti, figuranti e coro sotto la direzione del direttore musicale e sotto lo sguardo del regista, a cui segue la prova generale in cui si rappresenta in modo completo l'opera.

Per una normale rappresentazione si tratterà di coordinare un numero variabile (in un teatro come la Fenice) di 250-300 persone (a seconda dell'opera), che sono professori d'orchestra e coristi, tecnici dei diversi reparti, cantanti, figuranti e tutti coloro che nei diversi ruoli – davanti e dietro le quinte – contribuiscono al successo dello spettacolo, sia in modo diretto (i protagonisti fin qui nominati), sia in modo indiretto (dal personale dell'ufficio stampa e comunicazione, agli addetti all'accoglienza, al marketing, alla commercializzazione): tutti operano con propri ruoli e compiti definiti, ma alla fine la sinergia e il lavoro sincrono devono produrre quell'ensemble necessario al successo della produzione.

Ecco quindi la ricostruzione del processo: le fasi della preparazione e della produzione dell'allestimento avvengono durante lo studio individuale di orchestra, coro e cantanti; il montaggio dell'allestimento dovrà essere completato prima delle prove di regia, che seguono (in parte in parallelo) le prove di sala (per i cantanti) e di lettura (per l'orchestra); prova all'italiana (se richiesta dal direttore musicale) e l'antepiano (se viene richiesta dal regista) chiudono le prove separate, per arrivare agli assieme dove tutti ora hanno

---

<sup>22</sup> Queste ultime possono essere precedute da una prova antepiano (l'ultima prova di regia, importante per l'azione teatrale) e da una prova all'italiana (prova fatta dai cantanti con l'orchestra nella quale il direttore ricerca l'amalgama, l'equilibrio fra suono degli strumenti e tonalità vocale). Inoltre, prima della prova generale, ci può essere un'antegenerale se ci sono due cast.

modo di interagire prima di giungere alle pre-recite che sono appunto l'antegenerale e la prova generale.

Dopo c'è la prima, che segna un punto fermo, fin da subito, del successo (o meno) della produzione. Le recite programmate (con un unico o più cast) cercheranno di ripetere la performance della prima (e magari, a volte, migliorarla).

Non si dimentica che in tutto questo processo l'imprevisto è sempre possibile, la standardizzazione non si raggiunge mai (e meno male!), perché ogni performance è sempre una prima, un *unicum* mai identico a un'altra prova, che rende meravigliosa la complessità del teatro musicale, lo spettacolo dal vivo per eccellenza anche ai nostri giorni.

### *7.6 L'innovazione di prodotto. Il trittico mozartiano*

Il prodotto artistico di un teatro è essenzialmente legato alle produzioni lirico-sinfoniche che realizza nel corso dell'anno.

La definizione annuale (ora biennale) del cartellone degli eventi del Teatro La Fenice ruota attorno alle produzioni liriche che si intende rappresentare e dei concerti sinfonici che si intendono eseguire. L'insieme degli eventi è chiaramente più ampio e comprende una serie di progetti speciali che coinvolgono il territorio (concerti nei comuni limitrofi), enti e istituzioni pubbliche e private (i concerti da camera con la Società Veneziana Concerti, il "Premio Venezia" con gli "Amici della Fenice"), eventi legati a particolari ricorrenze ("la Cavalchina" a Carnevale, il concerto di Capodanno, il concerto per la festa della Repubblica), eventi per *fundraising* e su richiesta di particolari committenti, concerti finalizzati a un pubblico particolare (per le scuole): gli eventi descritti risultano comunque meno significativi rispetto al cartellone della lirica e della sinfonia, vero fulcro attorno a cui si mobilitano le risorse e gli sforzi del Teatro.

*L'innovazione di prodotto* che il Teatro ha intrapreso dal 2010 (che è sedimentata gradualmente, grazie al successo conseguito) è basata su una rilettura di titoli di repertorio, portati in scena con produzioni proprie, mediante "cicli d'opera" di un autore, in un periodo definito dell'anno, con rappresentazioni a sere alterne di tre *pièce* significative, di largo richiamo e fortemente radicate nella storia del melodramma.

#### *7.6.1 Il progetto del Don Giovanni di Mozart-Da Ponte e Manacorda-Michieletto*

Tutto è iniziato nel 2009 da un'idea del direttore artistico: l'idea era quella di affidare una nuova produzione del *Don Giovanni* a un giovane regista (Damiano Michieletto, oggi affermato regista con tratti di originalità ampiamente riconosciuti) e la conduzione musicale a un altrettanto giovane maestro (Antonello Manacorda, fondatore della Mahler Chamber Orchestra,

internazionalmente conosciuto) con un duplice cast impegnato su dodici recite, composto da artisti di assoluto rilievo<sup>23</sup>.

Il progetto era per la sola realizzazione del *Don Giovanni*; l'idea del trittico nacque successivamente visto il triplice consenso di critica, pubblico e botteghino: il ritorno economico non è mai stato certo il fine ultimo della performance, ma l'affermazione anche economica (oltre che artistica) ha contribuito, fra gli altri, a determinare un cambio di passo del Teatro negli anni successivi.

E d'altronde qualcosa di simile avvenne (con le dovute proporzioni) anche tra Mozart e Da Ponte che non pensarono al trittico, bensì a un primo lavoro (furono le *Nozze* che stabilirono l'inizio del sodalizio) il cui successo sollecitò compositore e librettista a rimettersi insieme per il *Don Giovanni* e infine per il *Così fan tutte*.

Il mito di Don Giovanni fa sicuramente la sua parte nel successo del progetto: la sua modernità non sarebbe contemporanea se le parole-chiave della *pièce* (il continuo ritorno dell'identico, la fretta incessante della corsa, la non-rinuncia-del-tutto necessario, il dominio e la forza, la palingenesi e il ritorno all'ordine) non fossero state così ben costruite dal salisburghese con l'abate trevigiano e così nitidamente tradotte e interpretate dalla nuova coppia Manacorda-Michieletto.

Il progetto della trilogia di Mozart-Da Ponte comprende, com'è noto, le tre opere messe in musica da Wolfgang A. Mozart su libretti affidati a Lorenzo Da Ponte tra il 1785 e il 1790: *Le Nozze di Figaro* (1786), *il Don Giovanni* (1787), *Così fan tutte* (nel 1789). Il Teatro La Fenice aveva rappresentato le opere di Mozart-Da Ponte solo in epoca recente (a partire dal *Don Giovanni* nel 1946) e riproposte con estrema parsimonia, forse per il fatto di non essere parte del repertorio melodrammatico dell'ottocento italiano, che tante opere ha dato alla nostra storia musicale e – alcune di queste – commissionate ed eseguite in prima mondiale proprio nel teatro veneziano. L'idea di riproporre il capolavoro mozartiano del *Don Giovanni* non si manifestò fin da subito – come si è detto – come un vero progetto che legasse le tre opere utilizzando lo stesso team sia per l'allestimento (regia, scenografia e costumi), sia per la rappresentazione (direzione musicale e cast).

«In realtà – afferma con sicurezza il Direttore Artistico Ortombina – la cosa era stata subito pensata per il trittico, ma non immaginavo quale sarebbe stata esattamente la reazione di critica e pubblico». L'idea del 2009 non dava quindi per certa la successiva riproposizione in tempi così ravvicinati né della singola *pièce*, né la preparazione delle altre due opere per arrivare a presentare l'intera trilogia, in un anno, con rappresentazioni alternate.

---

<sup>23</sup> Si tenga conto che il regista e lo scenografo avevano o stavano per ricevere importanti riconoscimenti dall'ambiente dei critici musicali (premio Abbiati nel 2006 per Michieletto, nel 2010 a Fantin e Teti – scenografia e costumi – proprio per questa produzione) e tra gli interpreti del primo cast vi erano cantanti ben noti (Markus Verba, Alex Esposito - premio Abbiati nel 2007 - Carmela Remigio, Aleksandra Kurzak).

«Nel febbraio 2009 Damiano Michieletto e Markus Werba (il baritono) provavano *Romeo and Juliet* – ricorda Ortombina – ed io ho visto un treno passare: loro due... La voce e il muoversi frenetico di Markus sul palco hanno creato in me una visione: si trattava di quella stessa “fretta indomita” del *Burlador de Sevilla*. C'erano una faccia, un corpo, una voce. E la guida». Il progetto venne quindi sviluppato per gradi, a seguito di un immediato e caloroso successo presso la critica (due premi *Abbiati*<sup>24</sup> per scene e costumi) e il pubblico (riempimento della sala al 95%, per tutte le recite).

Ecco quindi che l'opera messa in scena nel 2010 riusciva non solo a mettere d'accordo pubblico e critica, ma si caratterizzava inoltre per l'ottimo feeling fra regia e direzione musicale, e fra entrambi e il cast (tutti successivamente confermati, con opportuni inserimenti).

Il meritato successo ha reso più facile l'idea originaria del Direttore Artistico di suggerire alla Sovrintendenza di ripresentare l'opera: già subito nel 2011 (con ben dodici recite fuori abbonamento – una sfida quasi impossibile, caldeggiata anche dal direttore Commerciale e Marketing, Cristiano Chiarot, Sovrintendente *in pectore*), affiancandole la nuova produzione delle *Nozze di Figaro* (con nove recite) e decidendo infine per il 2012 la preparazione e la messa in scena di *Così fan tutte*, così da presentare l'intero trittico nel 2013.

L'idea era che si potesse realizzare una pluralità di opere legate da un *fil rouge* strutturale: la base dell'allestimento avrebbe fatto da perno per le tre opere (un impianto scenico sostanzialmente simile per le prime due, con importanti variazioni per la terza). Questo d'altronde si affermò *in itinere*, un evento confortato da un concatenarsi di aspetti positivi; non ultimo il fatto che si ottenesse (cosa estremamente rara, fino a quel momento) un margine positivo tra ricavi e costi diretti esterni. Era la conferma della validità dell'assunto dell'autosufficienza economica (almeno parziale) dell'opera lirica: un'opera di repertorio, fatta con opportuni accorgimenti tecnici, con un cast qualitativamente eccellente, supportata da una valida azione di comunicazione e vendita può generare margini economici positivi, tali da confutare l'assioma in base al quale si riducono le produzioni perché “più si produce, più si perde”, per troppo tempo (e ancor oggi) linea guida dell'azione di molti Teatri.

L'impianto scenico ideato per il *Don Giovanni* (Il dissoluto punito ossia il Don Giovanni, K 527) è una base rotante su cui si alternano, per tutta la durata dell'opera, ambienti diversi e allestimenti mutanti in relazione al libretto, dando significato ed enfasi ai diversi quadri previsti da Da Ponte, che aveva saccheggiato l'opera del Bertati<sup>25</sup> (Juan Tenorio, ossia il Convitato di

<sup>24</sup> Il premio Abbiati è il massimo riconoscimento da parte dei critici assegnato ogni anno ai vari interpreti e attori del teatro musicale.

<sup>25</sup> Giovanni Bertati, avviato a studi ecclesiastici, se ne distaccò per diventare un celebre librettista; scrisse Juan Tenorio, ossia il Convitato di pietra poco prima di Da Ponte. L'opera fu messa in musica da Gazzaniga, andando in scena al Teatro Giustiniani di S. Moisè a Venezia nel febbraio 1787.

pietra) a sua volta debitore a Tirso de Molina<sup>26</sup> (*Er Burlador de Sevilla y convidado de piedra*). Da Ponte, infine, aveva restituito a Mozart un'opera freschissima, con una poetica innovativa e modernissima, ben lungi da quelle di tanti librettisti nostrani<sup>27</sup>, potendo sostenere (con Einstein) “come non vi sia una sola riga alla quale egli non abbia dato forma più arguta, più efficace, più *tranchant*, e come egli abbia caratterizzato ogni figura più acutamente, con maggiore sottigliezza e plasticità”<sup>28</sup>.

A Venezia si rappresentò la versione di Praga (1787) – completa quindi dell'ultima scena – integrata dall'aria KV540a e dal recitativo e aria KV540c della versione di Vienna (1788): si tratta quindi dell'opera completa, con entrambe le soluzioni previste nelle due partiture.

### 7.6.2 La definizione del progetto

Il successo ottenuto in tutte le dodici recite del *Don Giovanni* nel maggio 2010 fece sorgere, con maggiore e giustificata “necessità” (nell'utilizzo *rilkiano* del termine<sup>29</sup>), l'idea di far seguire al *Burlador* dapontiano anche la messa in scena delle altre due opere della trilogia, cercando di utilizzare – con variazioni – l'impianto scenico predisposto.

La successione delle scene, perfettamente coerenti con i quadri dell'opera mozartiana, moderna ma rigorosamente settecentesca per allestimenti e costumi – un mantenere ciò che d'immortale c'è nell'opera, facendola rivivere nel tempo in cui si rappresenta<sup>30</sup> – accentua quella fretta, quel dinamismo, quell'eccesso di vita che il *Don Giovanni* (personaggio) rappresenta; e i gesti, il recitar cantando, il ritmo impresso, seguivano esattamente, in modo sincrono, questo *leitmotiv*.

Il progetto operativo del trittico sorse quindi quasi spontaneamente, con una prima verifica di come si potessero impiantare, sullo schema esistente, i nuovi allestimenti delle *Nozze di Figaro* (ossia *La folle giornata* - K 492) e di *Così fan tutte* (ossia *La scuola degli amanti* - K 588).

Due questioni risultavano di assoluto rilievo per l'anno successivo (2011), quando sarebbe andata in scena la prima parte del progetto - che intendeva rappresentare ancora il *Don Giovanni*, a cui sarebbe seguita la nuova produzione delle *Nozze*; quindi non ancora espressione di teatro di repertorio (con rappresentazioni a giorni alterni), ma fatte in periodi diversi, secondo il

---

<sup>26</sup> Il suo vero nome era Gabriele Téllez, religioso pure lui come Da Ponte, spagnolo; fu fra i maggiori drammaturghi teatrali del siglo de oro.

<sup>27</sup> Librettisti che lo stesso Da Ponte censura nelle sue Memorie: “I lazzeroni napoletani, sulle cui “oscene e triviali parole” i compositori italiani erano capaci di fare “della bellissima musica” (dall'Introduzione di G. Armani al volume *Memorie* di Lorenzo da Ponte, Garzanti 1976 - VII ed. 2006).

<sup>28</sup> Cfr. Armani G., Introduzione, *op. cit.*

<sup>29</sup> “Un'opera d'arte è buona se nasce da necessità (...)”, da Lettere a un giovane poeta, di Rainer Maria Rilke.

<sup>30</sup> “Gli allestimenti lirici che non amo – sostiene Damiano Michieletto nell'intervista riportata nel libretto di sala (a cura di M. Gerardi) – sono quelli che obbediscono a una tradizione statica, come dei bei quadri che ospitano i cantanti”.

modello a stagione: la prima aveva a che fare con l'allestimento delle *Nozze* (comunque nuovo rispetto al *Don Giovanni*) che, pur mutuando l'impianto dalla precedente, doveva risultare coerente con l'idea di spostare il periodo dell'opera nell'ottocento<sup>31</sup>; la seconda consisteva nella determinazione di conseguire risparmi di costo mediante l'utilizzo di un impianto scenico già costruito e sperimentato. L'idea della rotazione delle scene doveva però assumere un significato profondamente diverso nelle due opere: in *Don Giovanni* si sperimenta la fretta, il correre, l'eccesso; nelle *Nozze* il girare avviene non spostandosi mai da uno stesso punto, l'avvitarsi dei personaggi su se stessi, il chiudersi dei sentimenti nello stato interiore.

La seconda parte del progetto si svolse nel 2012 con la messa in scena della sola terza opera di Mozart-Da Ponte, il *Così fan tutte*. Ancora una volta lo staff del regista si mise all'opera per costruire sulla "base rotante" un nuovo allestimento, questa volta ancor più innovativo delle precedenti *Nozze*, visto che cambiava completamente il periodo in cui era ambientato l'ultimo dramma giocoso<sup>32</sup>, spostando la *pièce* in un albergo (nelle varie location di un albergo del golfo di Napoli – luogo geografico indicato nel libretto) in epoca tardo-novecentesca<sup>33</sup>, con la doppia coppia (Fiordiligi-Guglielmo, Dorabella-Ferrando) scambiarsi ruoli e partner fino a un lieto fine che, per il sarcasmo del puparo Don Alfonso, non appare sicuramente così soave; e questo, con le legittime differenze, sembra quasi un *leitmotiv* di tutte e tre le opere giocose, che nascondono un tragico dramma – seppur trattato lievemente – al loro interno, compreso il finale che risulta lieto solo a una lettura superficiale.

Opera questa più problematica delle precedenti, accolta fin dall'inizio con molte riserve da uno spirito romantico che non tollerava dosi eccessive di sarcasmo, dove il dramma serio verdiano e wagneriano imperavano: «Avrebbero mai potuto la luce mediterranea e pervasiva di *Così fan tutte* e la mutevolezza dei sentimenti e la disillusione e la flessibilità, e soprattutto, il risolino amaro del vecchio filosofo insinuarsi nella "notte oscurissima" del *Trovatore* [...] o nell'infinita notte d'amore del *Tristan?*» (Emanuele D'angelo<sup>34</sup>). La riscoperta fatta nel Novecento (con lo studioso Dent, nel 1913, che concludeva – dopo ampie dissertazioni – che «*Così fan tutte* è il miglior

---

<sup>31</sup> Secondo l'idea del regista, la resa dell'impianto doveva essere tesa a "rappresentare la luce, che proviene dall'esterno, mentre si è sempre all'interno, in uno spazio chiuso dove si cerca di avere il controllo su tutto, dove si sta lì e dove l'atteggiamento un po' ipocrita della borghesia ottocentesca porta inevitabilmente un sapore amaro in una vicenda che, a volte, troppo superficialmente viene letta solo nella veste comica" (si ricordi in tal senso la categoria dell'opera come "dramma giocoso").

<sup>32</sup> Il genere "dramma giocoso" fa parte del macro-genere dell'opera "comica", opposta all'opera "seria" (di argomento tragico o drammatico) e si caratterizza per l'intenzione di fondere elementi di opera seria con quelli dell'opera buffa, avente un intreccio sentimentale che si conclude (spesso, ma non sempre) con un lieto fine.

<sup>33</sup> Costumi e ambienti riportano agli anni settanta-ottanta del novecento, come si può dedurre, fra l'altro, dagli abiti e dal karaoke inserito nel secondo atto, un refrain dello spirito di quegli anni.

<sup>34</sup> Citazione tratta dal libretto di sala di *Così fan tutte*.

libretto di Da Ponte e la più raffinata opera di Mozart»<sup>35</sup>) restituisce l'indiscussa modernità del linguaggio e del tema (la partitura poi è fuori discussione), facendone un'opera assolutamente contemporanea.

### 7.6.3 La realizzazione

Ed ecco il terzo e conclusivo atto del progetto descritto, in cui alla rappresentazione di tutte e tre le opere si aggiunge l'ulteriore elemento di assoluta novità, per i teatri italiani, di proporre in sequenza i tre titoli non in periodi separati (seppure contigui), ma – da vero teatro di repertorio, eppur assolutamente originale – a sere alterne, in un unico mese.

La prima del *Don Giovanni* andò in scena il 30 aprile, il 5 maggio *le Nozze*, il dodici il *Così fan tutte*, in modo tale che un turista, per esempio, ospite della città per un weekend, avrebbe potuto vedere il venerdì il *Don Giovanni*, il sabato *Le nozze*, la domenica il *Così fan tutte*.

Il team del regista e la direzione tecnica del teatro si misero a tavolino per verificare (calcoli alla mano) esattamente tutti i tempi necessari, i costi, i potenziali intoppi che potevano accadere nelle operazioni di montaggio e smontaggio, tenendo conto che dovevano avvenire in tempi ristrettissimi, con spazi sicuramente limitati (si pensi alla configurazione del teatro che è circondato dall'acqua e non ha riserve di spazio utilizzabili per lo stoccaggio dei materiali).

S'introdusse, pertanto, la formula repertorio (proposta di opere molto conosciute, regolarmente, a giorni alterni), ma con importanti soluzioni innovative (mutuate dal teatro a stagione):

- la presenza di un cast affiatato e qualitativamente eccellente, esterno al teatro, già provato nelle precedenti edizioni (e questo ha chiaramente aumentato il feeling, tra il cast e l'orchestra, riducendo la necessità di lunghi tempi di prova);
- la guida dell'orchestra, affidata, come nelle precedenti edizioni, a un unico maestro (Manacorda), perfettamente in sintonia con l'idea del regista e con l'interpretazione di ciascuno, frutto di un lavoro pazientemente costruito negli anni precedenti. La sfida per il direttore era comunque nettamente superiore a quella di ciascun interprete, dato che solo lui sarebbe stato presente in tutte le recite, mentre i cast si alternavano sul palcoscenico (chiaramente qualcuno avrebbe fatto doppi ruoli, ma nessuno, certamente, tutte le recite!);
- la disponibilità di due complessi orchestrali (entrambi con personale del teatro), dato che la richiesta della partitura è per un organico limitato a soli

---

<sup>35</sup> Mozart's Operas, citato da M Girardi, libretto di sala, *op. cit.*

35-40 professori d'orchestra: uno avrebbe fatto il *Don Giovanni* e il *Così fan tutte*, l'altro le *Nozze* (e i concerti sinfonici del mese);

- si fecero otto recite di *Don Giovanni*, sei delle *Nozze* e cinque di *Così fan tutte*, a cui si aggiunsero otto concerti sinfonici (con un programma centrato su concerti e sinfonie mozartiane, al teatro Malibran) e un'altra opera – *La cambiale di matrimonio* di Rossini – sempre nello stesso periodo e sempre al Malibran.

I risultati furono ottimi, su tre versanti: pubblico, critica e botteghino. La critica ha sottolineato che lo spettacolo fonde «tempi, sonorità, dinamiche, chiaroscuri perfettamente coesi con gesti e rapporti interpersonali che sul palcoscenico si svolgono con stupefacente chiarezza e potere d'impatto emotivo: è il Mozart moderno, quello fondato sul teatro. [...] Tutto ciò non è casuale ma frutto di una consapevole scelta guidata dal coraggio, fantasia e intelligenza”... che fa di Venezia “la capitale mozartiana d'Italia”» (*Elvio Giudici*).

Il pubblico ha riempito la sala con una saturazione che rendeva impossibile trovare un biglietto perfino per le ultime recite e il gradimento è stato sempre manifestato da lunghi e calorosi applausi durante e alla fine di ogni opera. Il botteghino ha dato risultati che meritano una riflessione a sé stante.

#### 7.6.4 I Numeri

L'analisi dei dati mette in evidenza la capacità del progetto di generare un *primo margine* positivo, determinato come differenza tra proventi e costi diretti esterni.

In particolare: a) i proventi comprendono i soli ricavi dei biglietti e abbonamenti venduti (con l'aggiunta di eventuali sponsorizzazioni specifiche, qui assenti). Gli incassi per i tre spettacoli sono stati: 620.000€ per il *Don Giovanni*; 497.000€ per le *Nozze*; 364.000€ per il *Così fan tutte*; b) i costi considerati sono solo quelli “diretti esterni”, che sorgono in modo specifico ed esclusivo con riferimento alla produzione, aventi un'origine esterna (derivanti dall'apporto di terzi). Sono pertanto esclusi tutti i costi fissi interni derivanti dall'impiego del personale dipendente, che – con opportuni calcoli – sarebbe comunque possibile imputare in via diretta, almeno con riferimento al personale assegnato alle produzioni (le masse artistiche e tecniche). I costi diretti sono risultati: 505.000€ per il *Don Giovanni*; 346.000€ per le *Nozze*; 275.000€ per il *Così fan tutte*.

Dalla differenza tra i proventi e i costi (limitati a quelli diretti esterni) determina il *primo margine* delle tre produzioni, che è stato di:

- per *Don Giovanni*: oltre 115.000€, con un margine unitario (a recita, prove generali escluse) di circa 14.500€ e un'occupazione media di 950 posti (95% della sala);
- per *Le nozze di Figaro*: oltre 150.000€, con margine unitario di 25.000€ e occupazione-sala di 910 unità (91%);
- per *Così fan tutte*: 89.000€, con un margine unitario di 25.000€ e occupazione-sala di 760 unità (76%).

Il trittico complessivamente ha dato quindi un margine primo di oltre 354.000€ con un tasso medio di riempimento sala (ponderato sul numero delle recite) di quasi il 90%.

Le principali componenti di costo attengono alla parte del cast musicale (cantanti e direzione) che assorbono circa il 70% dei costi diretti (esterni) complessivi (con una percentuale leggermente più bassa per il *Così fan tutte*).

Gli *scostamenti* (tra consuntivo e preventivo) positivi nei costi di allestimento e di regia (l'iniziale previsione allocava maggiori costi in questi comparti rispetto a ciò che si è effettivamente realizzato) vengono compensati con quelli negativi nei costi di trasporto (non evidenziati a parte nel budget perché compresi nei generici costi di allestimento) e negli altri costi diretti (categoria residuale non meglio specificata), mentre per le altre componenti di costo, i preventivi sono risultati sostanzialmente in linea con i dati consuntivati.

Come si può vedere, quindi, anche economicamente il trittico risulta conveniente e ampiamente in linea con l'obiettivo di realizzare opere autosufficienti dal lato economico (copertura da parte dei proventi dei costi "vivi"). La generazione di margini positivi potrà utilmente servire a coprire i costi fissi interni o permettere la realizzazione di nuove produzioni di opere che, per molteplici ragioni, non arrivano invece a generare questi livelli di autosufficienza economica.

*Kierkegaard* (citato da Luca Mosca<sup>36</sup> nella presentazione del trittico, nelle sale Apollinee del Teatro) affermava che il *Don Giovanni* «è un lavoro senza macchia, d'ininterrotta perfezione»; e aggiungeva: «Per quel che riguarda la musica di Mozart l'animo mio non conosce timori, la mia fiducia non ha confini: da una parte infatti ciò che finora ho compreso è assai poco e nascosto nell'ombra del *presentimento*. Rimarrà sempre ancora moltissimo da scoprire; d'altra parte sono convinto che qualora Mozart diventasse del tutto comprensibile per me, solo allora mi diventerebbe assolutamente incomprensibile». E Luca Mosca concludeva così il suo intervento: «E' meglio rimanere nel *presentimento*, senza stare troppo a indagare: Io ho fiducia di Mozart, sono fiducioso...». Su questo progetto anche il Teatro La Fenice ha

---

<sup>36</sup> Luca Mosca è compositore e pianista, docente di Cultura musicale generale e Analisi musicale al Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia.

riposto la sua fiducia e la convinzione che, partendo da Mozart, si può andare molto lontano...

## 7.7 Le risorse finanziarie e il FUS

Per comprendere come possa funzionare la complessa macchina di una fondazione lirico-sinfonica come il Teatro La Fenice, è essenziale capire le categorie di risorse finanziarie su cui il Teatro può contare: contributi statali, derivanti dalla ripartizione del FUS (Fondo unico per lo spettacolo); contributi degli altri enti pubblici territoriali (Comune e Regione, innanzitutto); contributi dei soggetti privati e sponsorizzazioni; ricavi caratteristici, derivanti dalla vendita dei biglietti e abbonamenti, nonché dalla vendita/noleggio degli spettacoli; altri proventi, derivanti prevalentemente da attività commerciali (proventi da affitto spazi, da visite guidate, da attività di merchandising) e da altre fonti residuali.

### 7.7.1 Le categorie delle risorse finanziarie

La particolarità delle risorse si può cogliere classificandole secondo due prospettive diverse: la tipologia del provento e la provenienza della risorsa.

La *tipologia* o natura del provento suddivide le risorse in base al fatto che siano: *contributi*, che vengono erogati indipendentemente dall'attività svolta (anche se quelli statali hanno un'ancorché minima percentuale di attribuzione in relazione alla produzione erogata)<sup>37</sup>, da soggetti pubblici e privati; *ricavi caratteristici* e sponsorizzazioni, che derivano dalla vendita di biglietti e abbonamenti<sup>38</sup>, dai diritti per la vendita o noleggio degli spettacoli prodotti, per riprese audio/video, per sponsorizzazioni mirate su singoli eventi; *proventi accessori* e diversi, derivanti da attività commerciali e di marketing (dall'affitto di spazi, alle visite guidate, al merchandising), da *proventi patrimoniali/finanziari* e straordinari.

In base alla provenienza, cioè in base al soggetto che li eroga, avremo: *erogazioni pubbliche*, derivanti dallo Stato e dagli enti territoriali (Comune e Regione); *proventi propri ordinari*, derivanti dall'attività caratteristica (di vendita dei biglietti al pubblico, ma anche di vendita/noleggio di spettacoli); da attività accessorie legate alla produzione (diritti audio/video per registrazioni); da attività commerciali (visite guidate, merchandising, vendita di spazi,

<sup>37</sup> I contributi statali derivanti dalla ripartizione del FUS (vedi infra nel testo) sono, in parte, erogati in relazione alla quantità e qualità dell'attività di spettacolo svolta: questa percentuale – come si dirà nel testo – risulta ancora minoritaria, ma negli anni più recenti ha assunto un'importanza maggiore e in linea tendenziale sembra che l'orientamento sia di accentuarne sempre più la portata (vedi infra in tal senso sia la bozza di decreto del dicembre 2012, sia la legge 112/2013 di attuazione del decreto 64/2013 "Valore cultura, art.11).

<sup>38</sup> Per praticità, nel prosieguo, si dirà semplicemente "vendita dei biglietti" o "ricavi di vendita" per indicare i proventi derivanti dal botteghino (fisico e "virtuale" – *web sales*) per la vendita dei biglietti e degli abbonamenti.

organizzazione di eventi per esterni non legati alla produzione tipica); dalle attività di fundraising che sfociano in contributi da privati e specifiche sponsorizzazioni; *proventi diversi* e straordinari, di carattere patrimoniale e finanziario e le sopravvenienze attive (o le insussistenze passive).

La distinzione è rilevante poiché, secondo il primo profilo (la natura del provento), potremo isolare, nell'entità dei contributi, l'abilità del teatro di attrarre risorse dall'esterno in gran parte indipendenti dalla valutazione dell'attività svolta: ciò avviene sulla base della capacità contrattuale e politica, l'attitudine, cioè, a conseguire contributi per il nome e la storia del teatro in quanto tale. Si tratta, in buona sostanza, di entrate che si ottengono a prescindere dalla capacità di erogare, in modo continuativo e crescente, un definito numero produzioni musicali che perseguono l'eccellenza nel campo della musica d'arte; in base alla provenienza dei proventi possiamo identificare il grado di autosufficienza economico-finanziaria del Teatro rispetto alle erogazioni pubbliche, la capacità, cioè, di attrarre risorse finanziarie sulla base non solo del nome e del prestigio, ma per un consenso vasto e generalizzato sulle produzioni messe in scena, sulle abilità commerciali di valorizzazione del marchio, degli spazi e degli eventi proposti.

Risulta chiaro che l'autosufficienza piena non è realizzabile a causa, come si è visto, delle peculiarità del prodotto del teatro musicale. Il Teatro La Fenice si caratterizza, nel panorama dei teatri italiani, per una costante tensione ad aumenti di produttività e capacità di attrarre pubblico – azioni che si traducono in una costante ricerca per assicurare una tendenziale copertura dei costi esterni con la vendita dei biglietti<sup>39</sup>. Inoltre l'azione del Teatro mira trovare fondi sia con specifiche azioni commerciali (direttamente o indirettamente attraverso la controllata FeST<sup>40</sup>), sia con azioni di *fundraising* (tese ad allargare i potenziali donatori privati e, in genere, i soggetti interessati a forme specifiche di sponsorizzazioni) così da portare la quota delle entrate proprie (ricavi e contributi privati)<sup>41</sup> a una percentuale non lontana dal 50% del totale delle risorse acquisite, in modo tale da giungere a una percentuale delle entrate non statali<sup>42</sup> non inferiore a quella derivante dal FUS, condizione necessaria in futuro (secondo un'ipotesi di regolamento) per giustificare il

---

<sup>39</sup> A questo scopo si segnala che nel biennio 2011-2012 (vedi *infra*) il Teatro La Fenice, puntando sulla produttività che determina ricavi propri, ha messo in scena – primo fra le 14 fonazioni liriche – il maggior numero di recite (116 e 125), con un numero di titoli di opere (12 e 14) fra i più alti dei teatri italiani.

<sup>40</sup> FeST s.r.l. (Fenice Servizi Teatrali) è una società commerciale del Teatro La Fenice di Venezia: nasce nel 2005 su iniziativa della Fondazione Teatro La Fenice, della Fondazione di Venezia e di Euterpe Venezia con l'obiettivo di finanziare le iniziative del Teatro attraverso la commercializzazione e la promozione di prodotti e servizi collaterali all'attività artistica.

<sup>41</sup> Utilizziamo il termine "entrate proprie" (forzando il lessico, poiché ha a che fare con la contabilità finanziaria degli enti pubblici, ma di uso molto frequente nella lettura dei dati contabili dei Teatri) per indicare l'insieme dei proventi propri (caratteristici e accessori) sommati con i contributi e sponsorizzazioni dei privati.

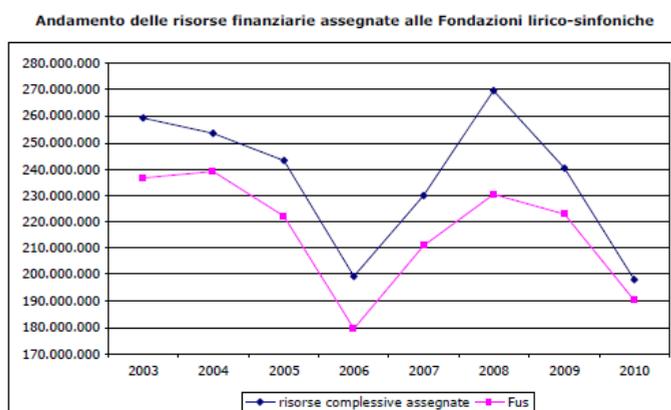
<sup>42</sup> Le "entrate non statali" sono le entrate proprie sommate con i contributi pubblici degli enti pubblici territoriali, che dovrebbero determinare una percentuale pari a quella statale del FUS (vedi la bozza di regolamento del dicembre 2012, citato nel paragrafo sul "domani" dei Teatri).

contributo del FUS e il mantenimento dello status di fondazione lirico-sinfonica (si veda il capitolo finale sul domani del teatro).

### 7.7.2 La genesi del FUS.

I contributi statali derivati dal FUS (Fondo Unico per lo Spettacolo) costituiscono di gran lunga la fonte di risorse finanziarie più rilevante per i Teatri, nonostante le variazioni (spesso in diminuzione) subite negli anni: si veda a tal fine, la figura 7.2 elaborata dalla Corte dei Conti fino al 2010, e la tabella 7.1 con una nostra elaborazione per gli anni successivi, con riferimento ai valori complessivi e quelli assegnati al Teatro La Fenice.

**Figura 7.2 Andamento della quota FUS per le fondazioni liriche fino al 2010 (fonte: Corte dei Conti, determinazione 85/2012).**



**Tabella 7.1 Il FUS 2010-13 e quota assegnata al Teatro La Fenice.**

QUOTE FUS (in milioni di euro)	2010	2011	2012	2013
Ammontare complessivo	400,8	407,6	411,5	389,8
% FUS per fondazioni liriche	47,5%	47%	47%	47%
ammontare FUS per le fondazioni liriche	190,4	191,6	193,4	183,2
quota FUS assegnata al Teatro la Fenice	13,2	14,0	14,3	13,6
% FUS della Fenice sul totale assegnato alle fondazioni	6,94%	7,30%	9,24%	7,44%

Ancora oggi, pur con un'incidenza diversa – in specie per i teatri virtuosi che, come La Fenice (vedi *infra*) hanno accresciuto le entrate proprie, diminuendo l'incidenza dei contributi statali – la quota di risorse finanziarie derivante dalla ripartizione del FUS costituisce, come si è detto, la fonte più importante dei proventi con cui coprire i costi (fissi interni, innanzitutto).

Il FUS, istituito con la legge 163/1985 (art. 1) «costituisce il meccanismo utilizzato per regolare l'intervento pubblico (statale, *ndr*) nel mondo dello spettacolo, e fornire sostegno agli enti, associazioni, organismi e imprese operanti nei settori del cinema, musica, teatro, circo e spettacolo viaggiante, nonché per la promozione e il sostegno di manifestazioni e iniziative di carattere e rilevanza nazionale, sia in Italia sia all'estero» (Corte dei Conti, cit.). Il FUS – inserito tra le spese correnti dello stato di previsione del MiBACT – viene annualmente rifinanziato dalla legge finanziaria (legge di stabilità) e successivamente ripartito, tra i diversi settori di cui sopra, con un decreto del ministro. La quota assegnata alle Fondazioni liriche (il 47% negli ultimi anni – 47,5 nel 2010) viene poi ripartita tra le quattordici Fondazioni liriche sulla base di parametri legati allo storico, alle produzioni e ai costi.

I *criteri per la ripartizione* della quota del FUS riservata alle fondazioni liriche è segnata da tre successivi interventi normativi; l'evoluzione storica dei criteri (che durano tre anni, salvo proroghe) è stata:

- inizialmente (1996) la ripartizione avveniva per il 98,25% in base ai valori storici dei contributi assegnati negli anni precedenti e ai costi del personale dipendente, e solo per il restante 1,75% in base a standard di prestazione (rapporto tra incassi e costi; tra costi di produzione e costi complessivi);

- con il *D.M. 239/1999* si fece riferimento a tre parametri (storico, produttivo, personale): criterio *storico*: il 60% della quota avveniva in base ai contributi ricevuti in passato (si è quindi passati da un'incidenza di questo parametro dal 98,25% al 60%); criterio produttivo: il 20% del FUS veniva attribuito facendo riferimento al punteggio riportato nella valutazione (quantitativa e qualitativa) della produzione triennale (progetti e programmi con proiezione triennale): 10% sulla base d'indicatori di rilevazione della produzione; 10% in funzione del giudizio di qualità della medesima; criterio personale: il 20% viene attribuito in relazione ai costi degli organici funzionali, con esclusivo riferimento a quelli derivanti dal contratto collettivo nazionale di lavoro. La quota assegnata viene diminuita del 5% in presenza di contributi privati;

- con il regolamento del 2007 (DM 29 ottobre 2007) scompare il “parametro storico” che prevedeva l'erogazione di una significativa quota di fondi (60%) in base ai contributi ricevuti in passato, mentre assumono un

rilievo maggiore gli organici funzionali approvati, i parametri di produzione (nonché gli incassi e l'incidenza della riduzione dei costi) e la qualità artistica.

Le percentuali di attribuzione dipendono, infatti: a) per il 65 % in base ai costi di produzione conseguenti agli organici funzionali: in questa percentuale c'è una piccola quota (4%) di “premio” per i Teatri che procedono “a interventi di riduzione delle spese”<sup>43</sup> (un 2% derivante dal rapporto tra valore complessivo dei punteggi dei programmi di attività e i costi complessivi; un altro 2% in base al rapporto tra ricavi di vendita e costi totali); b) per il 25 % in considerazione dei costi di produzione derivanti dai programmi di attività offerti da ciascuna fondazione nell'anno; c) per il 10% in considerazione della qualità artistica dei programmi.

Gli indicatori utilizzati per la valutazione dei costi di produzione prendono in esame le diverse tipologie di produzione in relazione alla numerosità delle masse artistiche interne coinvolte (con punteggi decrescenti a partire dalle opere liriche con impiego di più di 100 elementi, fino a scendere ai concerti da camera con meno di dodici elementi e soglie specifiche per la danza). La quota del 10% per la qualità deriva dal parere della Commissione consultiva per la musica, che determina un giudizio, prioritariamente in merito alla validità artistica del progetto, alla direzione artistica, all'entità e varietà della produzione e dei titoli offerti – criterio soggettivo – a cui si aggiungono elementi oggettivi legati all'inserimento di opere di compositori nazionali, al coordinamento con altre istituzioni e alle coproduzioni, alla committenza di nuove opere nazionali, all'attività d'incentivazione della presenza in teatro di giovani e lavoratori e alle facilitazioni in genere offerte alle famiglie (vedi Corte dei Conti, cit.). Il contributo viene erogato in due rate, salvo diverse disposizioni di legge, la prima entro il 28 febbraio, pari all'80% della quota; la seconda entro il 31 ottobre, pari al 20% (art. 5 comma 3).

Come si vede il contributo statale viene erogato a copertura dei costi del personale (circa il 65% dei contributi) e dei costi (interni) sostenuti per tipologie di produzione (i parametri per quantificare i punteggi hanno poi sempre a che fare con l'impiego del personale): se si sommano quindi i primi due parametri, si ottiene nuovamente quasi un 90% di assegnazioni fatte in base al sostenimento di costi (prevalentemente interni), con una parziale e minima attenzione alla produttività, correlata all'incremento dell'attività svolta rispetto ai costi delle produzioni. Quest'ultima entità (è il caso di usare questo termine) risulta da calcoli astrusi e bizantini – fatti sulla base del DM 8/2/2002, art. 5 – derivanti dall'intento di un'improbabile standardizzazione,

<sup>43</sup> Successivamente all'emanazione di detto Regolamento, la legge 24 dicembre 2007, n. 244 (finanziaria per il 2008) ha precisato che gli interventi di riduzione delle spese sono individuati nel rapporto tra entità dell'attività consuntivata e costi della produzione nell'anno precedente la ripartizione, nonché nell'andamento positivo dei rapporti tra ricavi della biglietteria e costi della produzione “consuntivati” negli ultimi due esercizi precedenti alla ripartizione.

ma che in realtà produce una certissima (quanto barocca) ricerca di una definizione a priori dei costi di produzione avente come risultato l'inevitabile parzialità del numero finale rispetto a oggettivi risultati di economicità gestionale rilevata a consuntivo nei bilanci dei teatri.

Il continuare a non allocare quote consistenti di FUS sulla base di numeri legati ai bilanci certificati delle fondazioni, a criteri di efficienza (derivanti dai risultati effettivamente raggiunti sulla capacità di controllo dei costi rispetto ai volumi di attività svolte) e a giudizi di efficacia (calcolati sul tasso di riempimento, non gratuito, della sala e sui corrispondenti ricavi conseguiti), ha sicuramente contribuito a determinare lo stato attuale di crisi di molti teatri che hanno continuato a far lievitare i costi interni per conseguire maggiori contributi (statali) senza insistere (come ha fatto, in controtendenza, il Teatro La Fenice assieme a pochi altri casi virtuosi) su percorsi di economicità, conseguita tramite aumento delle produzioni (con contenimento dei costi) e comprovati traguardi di efficacia economica (conseguimento di obiettivi di crescita dei ricavi e margini primi positivi).

Per la valorizzazione dei risultati produttivi e reddituali nel regolamento s'ipotizza un marginale 2+2% (da estrarre dal 65% citato) e il 10% qualitativo, in parte sempre manovrabile per la componente soggettiva che conserva.

Se da un lato è indubbio che il contributo statale debba essere finalizzato a coprire i costi fissi interni – tipicamente quelli per il personale – non si vede perché il parametro della produttività e della capacità di aumentare gli incassi non debba trovare un incentivo più consistente del 4% citato<sup>44</sup>.

La tensione delle fondazioni a ottenere ricavi correlati ai costi vivi (i costi diretti di provenienza esterna) – obiettivo strategico della Fenice, al pari dei risultati artistici – dovrebbe trovare ben altra considerazione da parte del soggetto statale: e questo ha senz'altro accentuato la dipendenza delle fondazioni dall'erogazione del FUS, non premiando in aggiunta (anzi penalizzandoli con una contrazione del 5% dei finanziamenti) quei teatri (La Fenice fra questi) attivi nel trovare soggetti privati disponibili a versare contributi e partecipare alla governance della fondazione.

Negli ultimi anni (2007-2012) la percentuale del FUS acquisita dal Teatro La Fenice è stata più o meno la stessa: circa il 7 - 7,5% del totale – con l'eccezione del 2012 con un 9,24% (si veda la tabella 7.1 illustrata in precedenza). La maggiore produttività e l'aumento dei ricavi caratteristici (da biglietteria) del Teatro veneziano non hanno avuto un effetto premiante in termini d'incremento di contributi statali.

Questa mancata (e marcata) considerazione degli elementi quantitativi di produttività e redditività<sup>45</sup> deriva, come si è visto, da un duplice motivo: il

---

<sup>44</sup> Un 4% che pesa ancor meno perché è all'interno del 65% dei contributi per i costi di produzione.

<sup>45</sup> Per produttività (che si traduce poi in aumenti di efficienza) intendiamo la capacità del teatro di ottimizzare le risorse (interne) disponibili aumentando il numero delle rappresentazioni; per redditività (forzando leggermente

primo ha a che fare con la marginale quota di FUS attribuita a indicatori diversi dai costi del personale e dal loro impiego<sup>46</sup>; il secondo riguarda la percentuale relativa alla qualità (in parte soggettiva) dei programmi presentati, che ha sì alcuni indicatori di carattere quantitativo al suo interno – vedi *supra* – ma alla fine il giudizio rimane della commissione, che – guarda caso<sup>47</sup> – tende a stabilizzare con questo indicatore la percentuale complessiva di FUS erogato, quasi che l'aumento degli incassi e una maggiore offerta di spettacoli si scontino quasi necessariamente con un vistoso calo della qualità degli stessi. Si propongono infine due tabelle 7.2 e 7.3 (elaborate dalla Corte dei Conti<sup>48</sup>): la prima ci aiuta a comprendere le sub-quote di cui è formato il valore finale del FUS; la seconda esamina l'evoluzione delle percentuali FUS attribuite alle quattordici fondazioni.

## 7.8 I dati di performance

I dati di performance (artistica ed economica) devono innanzitutto riferirsi al grado di produttività del Teatro La Fenice nel corso degli ultimi anni<sup>49</sup>. L'analisi procede poi sui dati di bilancio, focalizzandoci sul triennio 2010-2012; a ciò si affiancano alcuni dati presenti nel budget 2013 e una sintesi dei risultati effettivamente conseguiti nel 2013.

Un'attenzione particolare è stata riservata alle componenti reddituali (le categorie dei proventi e dei costi), fulcro dei bilanci delle fondazioni lirico-sinfoniche, sui quali sono stati quindi elaborati alcuni indicatori di sintesi.

---

il termine) intendiamo riferirci alla capacità di conseguire incrementi di ricavi (da biglietteria) tali da determinare anche obiettivi di efficacia (economica).

<sup>46</sup> Nel 2014 sono entrate in vigore nuove modalità di riparto del Fus (D.M. 3/02/2014, emanato sulla base della legge 112/2013) aventi lo scopo di premiare maggiormente la produttività, il miglioramento dei risultati di gestione e la qualità artistica dei programmi.

<sup>47</sup> E' questo un dubbio, non un giudizio, che sorge dalla tendenziale costanza nel tempo delle percentuali di FUS complessive erogate alle fondazioni.

<sup>48</sup> La Corte dei Conti ha emanato recentemente una nuova delibera relativa ai bilanci 2013 delle fondazioni liriche dei bilanci 2013 (determinazione n.44 del 2015).

<sup>49</sup> I dati emergono dai bilanci certificati (dalla società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A) del Teatro e dall'analisi fatta dalla Corte dei Conti nella "Determinazione e relazione della Sezione del controllo sugli enti sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria delle Fondazioni lirico-sinfoniche per gli esercizi 2007-2010" – n. 85 del 6 agosto 2012.

**Tabella 7.2 Esempificazione dell'attribuzione delle risorse in base al DPR del 2007 (per l'anno 2010).**

RISORSE FINANZIARIE ASSEGNATE ALLE FONDAZIONI LIRICO-SINFONICHE NEL 2010  
(Fonte Mibac)

FONDAZIONI	96% del 65% FUS		65% FUS		25% del FUS		10% del FUS		Legge 388/00 art. 145, c. 87 (risorse aggiuntive)	Altri contributi	TOTALE
	Quota derivante dalla % minimi tabellari stipendiali	Quota (attività consumativa/costi produzione)	2% del 65% FUS	Quota (ricavi biglietteria/costi produzione)	Attività proposta nel 2010	Qualità	Totale FUS				
Teatro Comunale di Bologna	6.974.044,35	208.209,45	0,00	3.512.515,53	1.370.000,00	12.064.769,33					12.064.769,33
Teatro Lirico di Cagliari	4.711.694,32	170.041,09	0,00	2.978.799,12	127.000,00	7.987.534,53					7.987.534,53
Teatro Maggio di Firenze	9.293.538,86	160.043,62	694.948,59	3.118.262,71	2.446.000,00	15.712.793,78					15.712.793,78
Teatro Carlo Felice di Genova	6.719.627,96	178.385,69	11.986,52	2.946.615,22	127.000,00	9.983.615,39			1.874.680,00		11.858.295,39
Teatro alla Scala di Milano	17.027.034,22	103.346,65	13.499,40	5.966.538,21	3.620.000,00	26.730.418,48			2.904.575,50		29.634.993,98
Teatro San Carlo di Napoli	8.682.932,63	138.278,48	0,00	2.409.322,82	2.348.000,00	13.578.533,93					13.578.533,93
Teatro Massimo di Palermo	10.260.687,91	163.784,23	0,00	3.980.076,14	2.094.000,00	16.498.548,28					16.498.548,28
Teatro dell'Opera di Roma	13.549.111,06	151.461,90	529.447,32	5.244.188,37	127.000,00	19.601.208,65			2.904.575,50		22.505.784,15
Teatro Regio di Torino	7.187.531,58	227.679,51	0,00	4.166.921,58	2.152.000,00	13.734.132,67					13.734.132,67
Teatro Lirico "G. Verdi" di Trieste	6.410.693,28	334.309,89	0,00	3.660.025,09	978.000,00	11.383.028,26					11.383.028,26
Teatro La Fenice di Venezia	7.324.679,42	196.147,59	307.564,72	3.740.484,85	1.663.000,00	13.231.876,58					13.231.876,58
Teatro Arena di Verona	11.451.778,82	66.109,68	917.683,41	1.706.640,91	99.000,00	14.241.212,82					14.241.212,82
Accademia di Santa Cecilia	5.608.761,95	178.099,81	0,00	2.158.556,56	1.790.000,00	9.735.418,32					9.735.418,32
Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari	3.604.121,83	199.232,39	0,00	2.009.706,01	98.461,25	5.911.521,48					5.911.521,48
<b>Totale FUS</b>	<b>118.806.238,19</b>	<b>2.475.129,98</b>	<b>2.475.129,96</b>	<b>47.598.653,12</b>	<b>19.039.461,25</b>	<b>190.394.612,50</b>			<b>5.809.151,00</b>	<b>1.874.680,00</b>	<b>198.078.443,50</b>

Fonte: Corte dei Conti (cit.).

**Tabella 7.3 Le percentuali di attribuzione del FUS (anni 2007-2010).**

(Fonte Mibac)	2007	2008	2009	2010
<b>FONDAZIONI</b>	<b>Inc %</b>	<b>Inc. %</b>	<b>Inc %</b>	<b>Inc. %</b>
Teatro Comunale di Bologna	6,64	6,15	6,87	6,34
Teatro Lirico di Cagliari	4,77	4,75	4,72	4,20
Teatro Maggio Musicale Fiorentino	9,13	8,56	8,62	8,25
Teatro Carlo Felice di Genova	6,12	5,78	5,48	5,24
Teatro alla Scala di Milano	13,30	14,51	13,57	14,04
Teatro San Carlo di Napoli	7,76	7,46	7,46	7,13
Teatro Massimo di Palermo	8,95	8,66	9,10	8,67
Teatro dell'Opera di Roma	10,93	10,84	10,48	10,30
Teatro Regio di Torino	7,29	7,26	7,19	7,21
Teatro Lirico "G. Verdi" di Trieste	6,89	6,68	6,44	5,98
Teatro La Fenice di Venezia	7,23	7,11	7,47	6,95
Teatro Arena di Verona	6,24	7,28	7,34	7,48
Accademia Naz.le di Santa Cecilia	4,75	4,96	5,39	5,11
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	3,10
				<b>100,00</b>

Teatro Petruzzelli di Bari

Fonte: Corte dei Conti (cit.)

*7.8.1 I dati di performance quantitativa legati alle produzioni*

I dati quantitativi sulla produzione effettuata confermano il trend crescente soprattutto nella categoria principe del teatro musicale (l'opera lirica).

Si vedano in tal senso le tabelle 7.4, 7.5 e 7.6 che mostrano l'evoluzione del numero delle rappresentazioni, degli spettatori e degli incassi (nonché i prezzi del 2012-3).

**Tabella 7.4 Numero rappresentazioni (per settore).**

	2009	2010	2011	2012	Budget 2013
<i>Lirica</i>	72	95	116	125	134
Balletto	11	6	10	8	7
Sinfonica	42	41	40	40	49
<b>Totale</b>	<b>125</b>	<b>142</b>	<b>166</b>	<b>173</b>	<b>190</b>
<i>Altri eventi</i> (concerti da camera; presentazione opere; <i>ensemble</i> ospiti)	221	202	201	198	202
<b>Totale rappresentazioni</b>	<b>346</b>	<b>343</b>	<b>368</b>	<b>371</b>	<b>392</b>

Risulta chiaro che il peso specifico della lirica (come costi, impiego di risorse, ricavi) è sensibilmente superiore a tutte le altre rappresentazioni: è in questo settore che maggiori sono stati gli aumenti di produzione.

**Tabella 7.5 Numero spettatori e incassi.**

	2009	2010	2011	2012	<i>Budget 2013</i>
Numero Spettatori in abbonamento	33.428	34.139	31.559	36.982	35.000
Numero spettatori con biglietto	82.994	94.722	106.670	98.018	105.000
Ospitalità	4.839	4.215	4.608	4.809	5.000
<i>Totale presenze</i>	<i>121.261</i>	<i>133.076</i>	<i>142.837</i>	<i>139.809</i>	<i>145.000</i>
<i>Totale incassi (migliaia di Euro)</i>	<i>5.067</i>	<i>5.451</i>	<i>6.977</i>	<i>7.892</i>	<i>8.900</i>

La crescita continua degli incassi e delle presenze<sup>50</sup> deriva da un tasso di riempimento della sala mediamente intorno al 90% (si vedano i dati 2013 per il trittico). Ugualmente crescente (fino al 2011) il numero di spettatori complessivi (abbonamenti e biglietti), con una leggera flessione nel 2012 (comunque sempre superiore nei numeri agli anni precedenti); risulta sempre in aumento la dinamica dei ricavi, a conferma della crescita negli spettacoli maggiormente remunerativi (le produzioni liriche).

**Tabella 7.6 Prezzi (min-max 2012-3, in euro) per categoria di spettacolo / singola rappresentazione)\*.**

	min	MAX
<i>lirica prime</i>	15	220
<i>lirica recite</i>	15	190
<i>concerti sinfonici</i>	15	70
<i>concerti da camera</i>	10	60
<i>Balletto</i>	15	180

\* Concerti e serate speciali (p. es. il Concerto di capodanno o il *Fenice day*) hanno prezzi commisurati all'evento. La gradazione dei prezzi dipende chiaramente dalla categoria di "posto a sedere", dalla tipologia di recita (prime – recite seguenti), dal giorno (infrasettimanale, weekend), da particolari agevolazioni (per i residenti del Comune o della Provincia), da interpreti e direttori di particolare fama.

<sup>50</sup> Anche se nel 2011 le presenze sono state superiori al 2012, si vede chiaramente che gli incassi hanno registrato un picco proprio nel 2012 a causa della prevalenza delle rappresentazioni liriche (chiaramente più costose) e di altre manifestazioni con prezzi mediamente superiori.

## 7.8.2 I dati di performance contabile di bilancio

### 7.8.2.1 Il documento patrimoniale

La situazione patrimoniale presenta, come in genere per molti Teatri lirici, tratti di sostanziale stabilità nel tempo<sup>51</sup> e di scarsa manovrabilità (Tab. 7.7). Gli elementi di particolare rilievo, oltre alla posta più significativa dell'Attivo (il diritto d'uso del teatro, di proprietà del Comune) e del Patrimonio Netto (la riserva indisponibile) sono i seguenti.

Per l'Attivo:

- le *immobilizzazioni materiali*, pari a oltre 16 mln€, i cui valori più significativi sono rappresentati da fabbricati (circa 6 mln€ non ammortizzati), dall'archivio storico (6.3 mln€ non soggetti ad ammortamento) e dagli allestimenti scenici (3 mln€ soggetti ad ammortamento secondo criteri definiti di anno in anno in base ai programmi futuri);
- i *crediti*, in particolare verso enti pubblici e soci c/gestione (nel 2012: 6,2 mln€ con un incremento di quasi 2 mln€ rispetto al 2011) e verso il comune di Venezia per il contributo annuale straordinario (5.5 mln€), mentre le rimanenze non compaiono poiché prudenzialmente il Teatro ritiene di spendere gli acquisti direttamente a Conto economico; così come le disponibilità liquide (prevale l'esistenza di sistematici scoperti di conto, dovuti ai ritardi nel pagamento dei contributi da parte degli enti pubblici locali).

Per il Passivo i valori rilevanti sono costituiti dal *TFR* (per 5,5 mln€) e dai *Debiti* (per 21,7 mln€, in aumento di 1,8 mln€) suddivisi in tre categorie:

- verso le *banche a breve*, per 9,3 mln€ (in aumento di 1,9 mln€ a causa del ritardo nel versamento dei contributi da parte degli enti pubblici);
- verso i *fornitori*, per 4,2 mln€ (stabile);
- verso *altri soggetti finanziatori*, per un mutuo finalizzato all'acquisto dell'immobile sede dell'archivio storico (5,5 mln€).

---

<sup>51</sup> Si esamina principalmente la situazione del 2012, istituendo raffronti con l'anno precedente. Nelle tabelle viene riportato il triennio 2010-2012.

**Tabella 7.7 La situazione patrimoniale 2010-2012.**

	2010	2011	2012	2010%	2011%	2012%
<b>ATTIVO</b>						
Immobilizzazioni						
Immobilizzazioni materiali	45,2	45,2	45,1	56,6%	57,8%	55,8%
(di cui diritto d'uso)	(44,9)	(44,9)	(44,9)			
Immobilizzazioni finanziarie	16,7	16,5	16,2	20,9%	21,1%	20,0%
Totale Immobilizzazioni	4,6	5,0	5,5	5,7%	6,4%	6,8%
Rimanenze	66,5	66,8	66,7	83,2%	85,3%	82,7%
Crediti	0,0	0,0	0,0			
Altre attività finanziarie	13,5	11,5	13,9	16,8%	14,7%	17,2%
Totale Attivo circolante	0,0	0,0	0,0			
Ratei e risconti attivi	13,5	11,5	13,9	16,8%	14,7%	17,2%
Totale attività	0,0	0,0	0,1			
	79,9	78,3	80,7	100,0%	100,0%	100,0%
<b>PASSIVO</b>						
Riserva indisponibile	44,9	44,9	44,9	56,1%	57,3%	55,6%
Patrimonio disponibile	5,0	5,0	5,1	6,2%	6,4%	6,3%
Totale Patrimonio Netto	49,9	49,9	49,9	62,4%	63,7%	61,9%
Fondo Rischi e oneri	1,0	1,0	1,3			
TFR	6,3	6,1	5,5	7,9%	7,7%	6,8%
Debiti finanziari	12,4	13,0	14,8	15,5%	16,6%	18,3%
Debiti operativi	6,6	6,9	7,0	8,3%	8,9%	8,6%
Totale Debiti	19,0	20,0	21,7	23,7%	25,5%	26,9%
Ratei e risconti passivi	3,8	1,4	2,3			
Totale passività	79,9	78,3	80,7	100,0%	100,0%	100,0%

Particolare rilievo presenta, all'interno dello Stato Patrimoniale, la dinamica del patrimonio netto, entità soggetta a variazione in relazione ai risultati di esercizio e agli apporti di capitale da parte dei soci fondatori.

Due, in particolare, sono gli ambiti normativi che disciplinano questo aggregato:

- le norme di riferimento legate all'amministrazione straordinaria della fondazione: quando le perdite creano sensibili riduzioni del patrimonio – secondo quanto prevede l'art. 21 del D. lgs. 367/1996 – e vengono rilevate gravi irregolarità nell'amministrazione o qualora il conto economico chiuda con una perdita superiore al 30 per cento del patrimonio per due esercizi consecutivi (ovvero siano previste perdite di analoga gravità) il Ministero può

sciogliere il CDA e nominare un commissario straordinario che provveda alla “gestione della fondazione; ad accertare e rimuovere le irregolarità; a promuovere le soluzioni utili al perseguimento dei fini istituzionali” (potendo però arrivare fino alla proposta di liquidazione);

- le disposizioni sulla distinzione del patrimonio netto: ai sensi della Circolare MiBACT n.595/2010, a partire dal bilancio d’esercizio 2009, le Fondazioni hanno provveduto a distinguere il patrimonio netto in una parte indisponibile e una disponibile (la Fenice aveva provveduto già dal 2007, con la determinazione del fondo di dotazione di 15 mln€ derivante dalla trasformazione di un debito verso il Comune di Venezia).

L’evoluzione dei valori del patrimonio netto (PN) – Tab. 7.8 – nei bilanci del Teatro La Fenice mettono in luce che:

- nel 2007 si determina il Fondo di dotazione (trasformando un debito verso il Comune di Venezia) di 15 mln€, che costituisce la parte disponibile del PN, subendo gli effetti delle perdite e degli utili dei precedenti esercizi e del risultato di esercizio;

- la riserva indisponibile è pari al diritto d’uso del teatro (presente nell’attivo nelle immobilizzazioni immateriali), il cui valore deriva da una stima effettuata nel momento in cui è sorta la Fondazione (44,94 mln€);

- già nel 2008 il fondo viene dimezzato per l’assorbimento delle perdite ( $15 - 7,2 = 7,8$  mln€); la sua ricostituzione nel 2009 con 6 mln€ (come contropartita di un credito attualizzato nei confronti del Comune di Venezia<sup>52</sup>) porta il PN disponibile a 13,8 mln€;

- le perdite portate a nuovo sono di 3 mln€, a cui si aggiunge una perdita esercizio nel 2009 di 1,9 mln€: il Netto disponibile risulta di 8,9 mln€ (13,8-4,9);

- nel 2010 il PN disponibile di 8,9 mln€ deve coprire una perdita di 3,9 mln€ (superiore al 30% del PN disponibile) che porta il PN residuo a circa 5 mln€;

- negli anni successivi (2011 e 2012) si formano leggerissimi utili che mantengono il patrimonio netto disponibile sostanzialmente stabile a 5 mln€ (0,018 e 0,012 mln€ gli utili nei due anni).

---

<sup>52</sup> La contabilizzazione del credito deriva dalla previsione di un incasso (nei 15 anni futuri) di contributi straordinari per 400.000€/anno.

**Tabella 7.8 La dinamica del patrimonio netto.**

Patrimonio Netto (mln€)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Riserva Indisponibile	44,9	44,9	44,9	44,9	44,9	44,9
(Δ Fondo dotazione)	(15,0)		(6,0)			
Fondo di Dotazione	15,0	7,8	13,8	13,8	13,8	13,8
utili (-perdite) esercizi precedenti	-7,2	-0,1	-3,0	-4,9	-8,79	-8,79
utili(-perdite) esercizio	-0,09	-2,91	-1,92	-3,89	0,02	0,01
Patrimonio Disponibile	7,71	4,80	8,88	4,99	5,02	5,04
Patrimonio complessivo	52,61	49,70	53,78	49,89	49,92	49,94

### 7.8.2.2 I dati economici

Per ciò che attiene ai risultati economici, si tratterà di focalizzare dal lato dei proventi le dinamiche dei contributi e dei ricavi propri (caratteristici e accessori), dal lato dei costi l'evoluzione dei costi interni del personale e dei costi esterni legati all'acquisizione di servizi (in particolare i costi per il personale scritturato).

Se si guarda lo schema del conto economico, si vedono infatti (Tab. 7.9 e 7.10) le due categorie di proventi e le due (principali) categorie di costi (a seguire procederemo a un'analisi delle componenti):

- *Proventi*: i ricavi (caratteristici e accessori) passano nel triennio 2010-12 da 7.8 a 10.9 mln€, mentre i contributi da 21,9 a 24 mln€ (con importanti variazioni nella composizione, come vedremo *infra*);
- *Costi*: rimangono sostanzialmente stabili; quelli interni di personale (da 21,7 a 21,5), mentre quelli esterni per servizi variano da 11,6 a 12,5 mln€ nel 2012.

Dall'analisi comparata emerge chiaramente che, se negli ultimi due anni si è chiuso il bilancio sostanzialmente in pareggio, nel 2010 (come negli anni precedenti) i ricavi insufficienti e, soprattutto, i contributi (pubblici) in diminuzione – a fronte della rigidità (con variazioni in aumento) dei costi – hanno determinato perdite in bilancio.

Consideriamo ora con maggiore dettaglio le componenti dei ricavi e dei contributi:

- il teatro vede progressivamente ridursi l'entità dei contributi (dal 2010-12 la percentuale passa dal 73,5 al 68,5% del totale dei componenti positivi) ma, ciononostante, la sopravvivenza del teatro è ancora legata per due terzi all'erogazione di contributi: questo sta a significare la perdurante dominanza degli apporti slegati dall'effettiva produzione erogata (e dai conseguenti tassi di riempimento della sala e dai livelli di vendita dei biglietti) e dalle attività commerciali di valorizzazione del brand. L'insieme dei ricavi propri, infatti – sommatoria dei ricavi caratteristici (vendita di biglietti e abbonamenti) e accessori (attività commerciale diretta e indiretta di valorizzazione del *brand*) – rimane ancorata a meno di un terzo del totale dei proventi;
- cambia, altresì, la composizione dei contributi, riducendosi, in percentuale, l'apporto pubblico (stato ed enti pubblici territoriali) da 65,6% del 2010 al 58,4% nel 2012, ma crescendo nel contempo l'apporto dei privati (sia in valore assoluto, sia in percentuale, portandosi al 10,2% del totale dei proventi);
- crescono, specularmente – come si è detto – i ricavi propri e, fra questi, il progresso più rilevante è dei ricavi “caratteristici” (la vendita dei biglietti) che passano dal 18,3% al 22,7%, così aumentando di quasi 5 punti l'insieme dei ricavi propri (caratteristici+accessori) dal 26,3% al 31,1%: questo certifica che la maggiore produttività del Teatro La Fenice ha riscosso l'adesione del pubblico (pagante), coniugando l'obiettivo produttivo dell'efficienza con gli obiettivi strategici dell'efficacia artistica (la qualità percepita del prodotto) ed economica (l'entità dei ricavi tipici conseguiti);
- inoltre, se pesiamo le diverse componenti dei proventi rispetto al contributo dello Stato (è questo un criterio introdotto con lo schema di decreto del dicembre 2012 - per ora accantonato ma ancora da tenere in considerazione in attesa dei futuri regolamenti che dovranno essere emessi<sup>53</sup>) vediamo che vengono ampiamente rispettati i criteri stabiliti, laddove si richiede che l'insieme delle entrate proprie<sup>54</sup> (ricavi propri+contributi privati) sommate ai contributi degli enti pubblici territoriali siano almeno pari alla quota del FUS statale: per il Teatro La Fenice arriviamo a superarla (123%), mentre risulta quasi del 100% il solo aggregato dei ricavi propri rispetto al FUS (Tab. 7.11).

---

<sup>53</sup> Dopo il recepimento del decreto “Valore Cultura” dell'agosto 2013 nella legge 112 dell'ottobre 2013 si attendono ancora i regolamenti applicativi da parte del Ministero (pur essendo già scaduti i termini previsti).

<sup>54</sup> Si ricorda che abbiamo definito *entrate proprie* l'insieme dei ricavi propri (caratteristici+accessori) sommati ai contributi provenienti da privati: questa grandezza definisce la capacità del Teatro di trovare da sé risorse economico-finanziarie per coprire i costi (con la sua attività tipica, con quella accessoria e con il *fundraising*).



**Tabella 7.10 Principali categorie di costi e proventi (a valori %).**

Conti economici	%		%		%		%		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2012	
Principali categorie di COSTI				Principali categorie di PROVENTI					
<b>1. Costi Esterni</b>				<b>A) Ricavi e Proventi propri</b>					
Servizi	32,3%	33,8%	34,0%	18,3%	20,9%	22,7%	26,3%	26,7%	31,1%
				3,4%	2,8%	2,7%			
<b>2. Costi Interni</b>				<b>B) Contributi</b>					
Costo personale	56,7%	56,4%	56,1%	44,8%	46,5%	41,7%	73,4%	72,9%	68,5%
				20,7%	19,6%	16,7%			
				8,0%	6,8%	10,2%			
				Totale Entrate proprie: (A+B3)					
				34,2%	33,5%	41,3%			

**Tabella 7.11 II FUS e il parametro ex bozza regolamento 2012.**

Aggregazioni significative	2010		2011		2012		2010 % FUS		2011 % FUS		2012 % FUS	
A) contribuiti dello Stato (fus)	13,3	15,6	14,6	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ricavi (caratt.+access)	7,8	8,9	10,9	58,7%	57,4%	74,5%	57,4%	57,4%	74,5%	74,5%	74,5%	74,5%
Ricavi+contributi privati	10,2	11,2	14,4	76,5%	72,1%	98,9%	76,5%	72,1%	98,9%	98,9%	98,9%	98,9%
B) Ric+priv+enti pub	12,6	13,5	18,0	94,4%	86,7%	123,2%	94,4%	86,7%	123,2%	86,7%	123,2%	123,2%

In sintesi appare evidente come il Teatro La Fenice sia cresciuto in modo equilibrato negli ultimi anni grazie alla sua capacità di ottimizzare l'impiego delle risorse (interne innanzitutto), dando luogo a una crescita nelle produzioni rappresentate, conseguendo il consenso del pubblico (il pubblico degli abbonati e crescenti quote di nuovo pubblico pagante) manifestato dall'aumento dei ricavi caratteristici, a cui si associa una crescente abilità commerciale (gestita prevalentemente tramite la controllata FeST) che rende parzialmente autosufficiente la Fondazione (i ricavi propri rappresentano più del 30% dei costi, mentre le entrate proprie – comprensive dei contributi dei privati – superano il 40% dei costi complessivi).

Vediamo ora la composizione in dettaglio delle due principali voci di costo legate al Personale (Tab. 7.12).

Sono due le categorie di costo del personale: il prodotto operistico rimane infatti ancorato alla componente personale, sia interna (le masse artistiche e tecniche), sia esterna (gli artisti scritturati – cantanti innanzitutto, ma anche direttore, regista e scenografo – questi ultimi a volte presi dal personale interno).

Su questo versante i fattori di rigidità sono evidenti: nel quinquennio 2007-2012 l'incidenza del costo del personale interno sul totale dei costi di produzione (vedi anche Tab. 7.13) si è mantenuta nell'ordine del 56,9-56,1% del totale dei costi (con un minimo nel 2008 di 53,9% causato da un aumento dei costi di produzione che hanno quindi determinato – in assenza di una complementare crescita dei ricavi e contributi – una perdita di quasi 2 mln€), con un valore assoluto di costo di circa 19 mln€.

Si osserva, però, che a fronte di un mantenimento del valore assoluto e relativo sono aumentate sensibilmente le rappresentazioni (vedi *supra* da 125 a 173 nel complesso, in specie quelle del settore lirico), ottenendo quindi una maggiore produttività per unità di personale (che, in termini assoluti, si è ridotto nel quinquennio, con una leggera ripresa nel 2012) e maggiore efficienza (l'incidenza invariata del costo del personale sul totale).

L'entità del costo del personale scritturato è, invece, più legata alle produzioni effettuate; i contratti con il personale esterno vengono fatti sulla base delle recite: aumentando queste, aumenta anche il costo degli artisti esterni.

È però evidente che a fronte di un aumento degli spettacoli di circa il 40% nel quinquennio, i costi del personale scritturato presentano un'incidenza (pur se leggermente variabile negli anni) del 17% sui costi di produzione e un valore assoluto che tendenzialmente rimane intorno ai 6 mln€. Questo deriva dalla capacità del Teatro di bilanciare il numero crescente di recite con una minore incidenza (media) del cachet pagato, attraverso processi di fidelizzazione (si offrono più spettacoli richiedendo un cachet unitario inferiore) e

razionalizzazione dei costi – s’inseriscono nell’ensemble giovani cantanti (meno costosi), pur dotati d’indiscusso talento.

**Tabella 7.12 Personale interno: composizione (A) e costi (B); Personale scritturato (C).**

A) Composizione personale interno	2009	2010	2011	2012	2011%	2012%
Orchestra	112	109	109	112	34,3%	34,1%
Coro	75	76	73	78	23,0%	23,8%
Totale personale artistico	187	185	182	190	57,2%	57,9%
Totale tecnici	81	82	82	82	25,8%	25,0%
Totale amministrativi	43	43	40	43	12,6%	13,1%
Altro personale (collaboratori, dirigenti, maestri)	15	11	14	13		
Totale personale interno	326	321	318	328	100,0%	100,0%
B) Costi Personale interno (milioni euro)	2009	2010	2011	2012	2011%	2012%
Salari, contributi, TFR	19,4	18,9	18,6	19,0	100,0%	100,0%
incidenza/totale costi di produzione	56,9%	56,7%	56,4%	56,1%		
(di cui personale artistico)			(7,94)	(7,98)	42,8%	41,9%
(di cui personale tecnico)			(2,81)	(2,74)	15,1%	14,4%
(di cui personale amm.vo)			(2,20)	(2,02)	11,8%	10,6%
(di cui altro personale)			(0,41)	(0,46)		
(di cui oneri sociali, TFR e altri costi)			(5,21)	(5,82)		
(incidenza personale interno /tot. Costi produzione)	56,9%	56,7%	56,4%	56,1%		
C) Costi Personale scritturato (con oneri sociali)	5,92	4,99	5,70	6,05	30,7%	31,8%
(incidenza pers. scritturato /tot. Costi produzione)	17,3%	15,0%	17,3%	17,8%		

### 7.8.3 L'autosufficienza economica e gli indicatori

Si presenta ora – una volta comprese le principali voci dei proventi e degli oneri – uno schema che illustra il livello di autosufficienza economica del teatro: nella sequenza della progressione scalare di copertura dei costi (Tab. 7.13) si può notare come la differenza fra l'insieme di tutte le entrate proprie e i costi lasci ancora un'ampia quota di oneri da coprire tramite i contributi pubblici, ridotti però sensibilmente nel triennio 2010-2012 (da 23,5 a 22, 2 e infine ai 20,5 mln€ nel 2012), passando da una percentuale di autosufficienza economica del 30,2% del 2010 al 41,3% del 2012.

**Tabella 7.13 Livello di autosufficienza economica: la copertura dei costi.**

Principali categorie di COSTI	2010	2011	2012	2010%	2011%	2012%
Costi cast e allestimenti	11,6	12,0	12,5	34,4%	35,9%	35,6%
Costo personale interno	18,9	18,6	19,0	56,0%	55,5%	54,4%
Ammortamenti, costi diversi, oneri finanziari, imposte	3,2	2,9	3,5			
1. totale Costi	33,7	33,4	35,0	100,0%	100,0%	100,0%
Ricavi biglietti e abbonamenti	5,5	7,0	7,9			
Ricavi accessori	2,4	2,0	2,9			
2. totale Ricavi propri	7,8	8,9	10,9	23,1%	26,7%	31,1%
Contributi privati	2,4	2,3	3,6			
3. totale Entrate proprie	10,2	11,2	14,4	30,2%	33,5%	41,3%
4. diff. Entrate proprie - Costi	-23,5	-22,2	-20,5	-69,8%	-66,5%	-58,7%
Contributi enti pubblici	6,3	6,6	5,8			
Contributi stato	13,3	15,6	14,6			
5. totale contributi pubblici	19,6	22,1	20,4	57,7%	66,1%	58,4%
6. Risultato operativo (4+5)	-3,98	-0,10	-0,11			
+/- proventi diversi e straordinari	0,09	0,12	0,12			
7. Risultato netto	-3,89	0,02	0,01			

Si propongono infine, per riaffermare la crescente capacità del Teatro La Fenice di migliorare non solo la performance artistica ma anche quella economica, una serie di indicatori, mutuati da quelli utilizzati dalla Corte dei Conti per gli anni 2007-2010, con l'aggiunta di nuovi dati (indice sul personale

scritturato, valore del risultato netto), aggiornati agli anni 2011 e 2012 (Tab. 7.14).

Gli indicatori confermano, nella loro sintesi, alcuni fenomeni che abbiamo osservato: la crescita sensibile della copertura dei costi tramite i ricavi caratteristici di quasi 10 punti percentuali (dal 17 al 26% del totale dei costi); la speculare discesa della copertura da parte dei contributi (di 8 punti dal 78,6 al 70,6%).

Sul fronte dei costi permane l'incidenza assoluta e relativa dei costi del personale, che però si è tradotta in un numero maggiore di rappresentazioni (verso ampie e nuove categorie di pubblico locale e giovanile) e un crescente ritorno economico dalla vendita dei posti in sala.

**Tabella 7.14 Indicatori di sintesi.**

Indicatori	2009	2010	2011	2012
A) Ricavi (*)	6,10	6,45	7,93	8,89
B) Contributi	25,19	21,93	24,40	23,98
C) costi personale	19,43	18,88	18,56	19,03
D) personale scritturato	5,92	4,995	5,701	6,055
E) Costi di produzione	34,16	33,29	32,92	33,95
rapp A/E	17,8%	19,4%	24,1%	26,2%
rapp B/E	73,7%	65,9%	74,1%	70,6%
rapp C/E	56,9%	56,7%	56,4%	56,1%
rapp D/E	17,3%	15,0%	17,3%	17,8%
Risultato netto	-1,92	-3,89	0,02	0,01

(\*) Si tratta dei "Ricavi delle vendite e delle prestazioni" (nel conto economico civilistico) che include sia le vendite del botteghino, sia alcuni "altri proventi" derivanti da un rimborso-spese pagato da FeST per l'utilizzo del marchio e degli spazi del teatro. L'adozione di questo aggregato deriva dal suo utilizzo nello storico elaborato dalla Corte dei Conti (cit.).

#### 7.8.4 I risultati conseguiti nel 2013

Dai dati disponibili nei primi mesi del 2014<sup>55</sup>, il 2013 ha confermato la tendenza a mantenere in pareggio la dinamica reddituale puntando su una crescente produttività, pur in presenza di ulteriori limature ai contributi pubblici compensati dalla crescita dei ricavi di vendita e altri proventi.

Vediamo ora i risultati conseguiti nei diversi comparti del bilancio.

Sul versante economico-reddituale si manifesta un calo combinato dei contributi pubblici (-700.000€ circa per la minore quota FUS) e dei privati (-500,000 €): essi però vengono più che compensati da una simmetrica crescita dei ricavi caratteristici e accessori (+1.600.000 complessivamente, suddivisi a metà tra caratteristici e accessori), così da generare un saldo netto in aumento per circa 400.000€.

In particolare aumentano i biglietti venduti (prevalentemente – per circa il 75% – da flussi turistici di alto profilo) a cui si contrappone un calo significativo degli abbonati: il saldo è ampiamente positivo – come si è detto – poiché, pur diminuendo leggermente le presenze complessive e gli spettacoli, crescono le recite “più remunerative” (quelle della lirica) e sale il pubblico pagante delle singole recite.

Aumentano inoltre “i ricavi accessori”, soprattutto per i proventi della tournée in Giappone (che ha determinato, però, maggiori costi per il personale dipendente) e un leggero aumento delle *royalties* derivanti da FeST.

Sul lato dei costi un analogo incremento si verifica sui costi del personale, sia dipendente, sia scritturato, in parte dovuto alle maggiori produzioni liriche effettuate; il risultato netto fa registrare un leggerissimo utile (20.000€) dopo aver pagato maggiori oneri finanziari dovuti alla crescita dell’indebitamento bancario (derivante dai minori flussi monetari di esercizio). Si vedano le tabelle 7.15 e 7.16 che evidenziano gli aggregati dei proventi e dei costi più rilevanti.

**Tabella 7.15 I ricavi e contributi (mln€).**

	2013	2012
Contributi statali (FUS)	13,9	14,6
Altri contributi pubblici	5,9	5,8
Contributi da privati	3,0	3,6
Ricavi da biglietteria	8,7	7,9
Altri proventi	3,9	2,9
<i>Totale ricavi e proventi</i>	<i>35,4</i>	<i>34,8</i>

<sup>55</sup> L’elaborazione dei dati (effettuata prevalentemente nel corso del 2013) si basa sui “numeri” ufficiali pubblicati nei bilanci certificati. L’analisi è stata quindi integrata nel maggio 2014, quando si sono resi disponibili i dati ufficiali del 2013.

**Tabella 7.16 Le principali categorie di costo (mln€).**

	2013	2012
Costi personale dipendente	19,7	19,0
Costo personale scritturato	6,4	6,1
Costo per servizi	4,8	4,7
Altri costi di produzione	3,8	4,1
Oneri finanziari netti	0,4	0,3
Altri costi (std. e imposte)	0,3	0,6
<b>Totale costi e oneri</b>	<b>35,4</b>	<b>34,8</b>

Le performance artistiche continuano il trend di crescita, riaffermando con i numeri la strategia di puntare su aumenti di produttività, in parte limati (nel valore economico) dalla crescita del costo del personale. La tabella 7.17 riassume le categorie di eventi; la tabella 7.18 le presenze in sala.

**Tabella 7.17 Categorie di eventi.**

	2013	2012
Spettacoli di lirica	130	125
Spettacoli di balletto	8	8
Concerti sinfonici	49	40
<b>Totale 1</b>	<b>187</b>	<b>173</b>
Altri (altri concerti, eventi, convegni, ecc.)	204	198
<b>Totale 2</b>	<b>391</b>	<b>371</b>

**Tabella 7.18 Presenze in sala.**

	2013	2012
Numero presenze biglietti	105.018	98.018
Numero presenze abbonamenti	27.843	36.982
ospitalità	4.906	4.809
<b>Totale</b>	<b>137.767</b>	<b>139.809</b>

Dalle tabelle precedenti si evince la maggiore produttività del Teatro nel mettere in scena un maggior numero di spettacoli, in particolare d'opera e sinfonici. Tale maggior produzione ha determinato una leggera crescita dei costi per il personale, più che compensata dalla crescita degli introiti dalla vendita dei biglietti. Da notare, però, la caduta degli abbonamenti che hanno subito una flessione del 25%, in parte controbilanciata dall'incremento dei biglietti venduti (+7%), aventi però un maggior impatto sui ricavi, avendo un prezzo unitario sensibilmente superiore a quello della recita in abbonamento.

A livello patrimoniale (Tab. 7.19) si riscontra un incremento delle attività: in parte immobilizzate per il conferimento di un immobile dal Comune di Venezia – che figura come contropartita nel patrimonio disponibile per circa 1,46 mln€, in parte maggiore per crediti non commerciali, derivanti dai ritardi nell'erogazione dei contributi degli enti pubblici (per 1,7 mln€).

Tali incrementi, uniti alla diminuzione dei debiti verso fornitori (per 0,85 mln€) hanno determinato (in assenza di altre fonti di finanziamento) un incremento dei debiti bancari (+3,1 mln€ circa – più del 30% rispetto all'anno precedente), come viene testimoniato dal rendiconto finanziario (Tab. 7.20).

**Tabella 7.19 Stato patrimoniale – aggregati principali.**

<i>Immobilizzazioni</i>	<i>68,43</i>	<i>66,72</i>
- immateriali (dir uso)	44,88	45,06
- materiali	17,45	16,15
- finanziarie	6,10	5,51
<i>Attivo circolante</i>	<i>15,11</i>	<i>13,98</i>
- crediti vs clienti	1,12	1,34
- crediti tributari	0,30	0,87
- crediti vs altri	13,41	11,70
- ratei e risconti att.	0,28	0,07
<i>Totale Attivo</i>	<i>83,54</i>	<i>80,70</i>
<i>Patrimonio Netto</i>	<i>51,25</i>	<i>49,94</i>
- indisponibile	44,72	44,87
- disponibile	6,53	5,07
<i>Debiti</i>	<i>23,53</i>	<i>21,72</i>
- vs. banche	12,39	9,28
- vs. altri finanziatori	5,34	5,50
- vs fornitori	3,21	4,16
- altri	2,59	2,78
TFR e altri fondi	6,32	6,74
Ratei e risconti pass.	2,44	2,30
<i>Totale Passivo</i>	<i>32,29</i>	<i>30,76</i>
<i>Totale passivo + PN</i>	<i>83,54</i>	<i>80,70</i>

Nella Nota integrativa si evidenziano, a tal fine, alcuni passaggi chiave nell'interpretazione della situazione economico-finanziaria<sup>56</sup>:

<sup>56</sup> I contenuti tratti dalla Nota Integrativa sono inseriti tra virgolette.

«L'incremento dei debiti vs banche di circa 3 mln€ rispetto lo scorso anno è determinato dall'aumento per circa 2 mln€ dei crediti nei confronti degli Enti Pubblici sostenitori (che stanno versando con ritardo i contributi stanziati per la Fondazione)” e dalla riduzione di circa 0,85 mln€ dei debiti vs fornitori.

Si evidenzia che 490.000€ di costi (costi del personale, come si rileva dalla relazione dei Revisori - ndr) sostenuti per la realizzazione nei propri laboratori di alcune produzioni da inserire nel repertorio e per la completa realizzazione delle strutture di Palazzo Ducale che verrà riutilizzata nei prossimi anni, sono stati oggetto di capitalizzazione. Ciò ha determinato una crescita delle attività (immobilizzate, nello stato patrimoniale) e un contemporaneo affrancamento da costi in conto economico, con un impatto positivo sull'utile di esercizio.

Il bilancio 2013 chiude pertanto con un utile di 20.000 € ed esprime per il terzo anno consecutivo un equilibrio economico. Questo risultato è stato ottenuto grazie al notevolissimo sforzo organizzativo di ricerca di un mix produttivo qualitativo che ha avuto nel riconoscimento del pubblico pagante la conferma della sua validità e la dimostrazione dell'efficienza della struttura, accompagnato sempre da una costante attenzione e controllo sui costi, che ha coinvolto tutte le strutture del Teatro».

**Tabella 7.20 Il rendiconto finanziario.**

A) <i>Disponibilità Monetarie Nette Iniziali</i>	(9,28)	(7,40)
Utile (perdita) del periodo	0,02	0,01
Ammortamenti	1,27	1,40
Variazione Crediti commerciali	0,04	(0,52)
<i>Variazione Altre attività</i>	(3,75)	(1,95)
<i>Variazione Debiti commerciali</i>	(0,95)	(0,11)
Variazione Fondi per rischi e oneri	0,19	0,27
Variazione Altre passività	(0,21)	0,93
<i>Variazione del capitale di esercizio</i>	(4,75)	(0,56)
Variazione netta del TFR	(0,36)	(0,60)
<i>b) Totale flusso monetario di esercizio</i>	(3,82)	(0,56)
Immobilizzazioni immateriali	0,10	0,06
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	(2,48)	(0,83)
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	1,80	(0,48)
<i>c) Flusso Monetario Attività di Investimento</i>	(0,58)	(1,37)
<i>Conferimento soci</i>	1,29	0,05
<i>d) Flusso monetario da finanziamento</i>	1,29	0,05
Flusso monetario del periodo (b+c+d)	(3,11)	(1,88)
A) <i>Disponibilità Monetarie Nette Finali</i>	(12,39)	(9,28)

Il Collegio dei Revisori mette in risalto la buona performance reddituale, pur evidenziando che l'introito di 1,1 mln€ per la trasferta in Giappone è stato assorbito per circa il 50% da maggiori costi del personale; a loro volta i costi per il personale sono stati mitigati da operazioni di capitalizzazione (per circa 0,5 mln€) dei costi relativi alla realizzazione, nei laboratori della Fondazione, di allestimenti destinati al repertorio per le repliche che verranno effettuate negli anni futuri.

Il Collegio inoltre sottolinea che l'equilibrio reddituale conseguito per il terzo anno non deve far scendere la tensione per una costante attenzione nei confronti dell'equilibrio finanziario (e monetario) che risulta sicuramente non soddisfacente e in deciso deterioramento per i ritardi nell'incasso dei contributi degli enti pubblici, che si traducono in peggioramenti dell'esposizione bancaria (anche per una politica di rientro nell'esposizione debitoria nei confronti dei fornitori)<sup>57</sup>.

## 7.9 Quel che succederà domani

Nel descrivere il caso del Teatro La Fenice si è deciso di focalizzare l'attenzione su quattro aspetti:

- struttura della governance, l'assetto organizzativo e le forme particolari di sostegno finanziario pubblico;
- peculiarità della produzione artistica, soprattutto di quel particolare prodotto che è l'opera lirica;
- innovazione di prodotto, derivante dalla strategia adottata, con al centro un prototipo di produzione fondato sul trittico mozartiano;
- performance artistica ed economica, i numeri che determinano in modo oggettivo la sostenibilità dei programmi e la sopravvivenza del Teatro.

Nel pensare ora al futuro, due aspetti si impongono (anche se molti altri fattori, con mutue interrelazioni, potranno incidere sulle future dinamiche del teatro<sup>58</sup>): l'evoluzione normativa di settore; la capacità dell'intera organizzazione nel mantenersi flessibile e in costante tensione nella realizzazione della strategia definita.

---

<sup>57</sup> I risultati del 2014 hanno confermato questa preoccupazione, con il Teatro ancora in equilibrio economico-reddituale, ma con un'ulteriore crescita dell'indebitamento finanziario (passato da 17,7 a 21,2 mln€) derivante dalla latitanza di flussi monetari della gestione tipica (i contributi sono assegnati per competenza ma non vengono poi liquidati o assumono "vesti" non monetariamente spendibili - cessione di quote azionarie e di immobili, a cui si aggiungono inesigibilità dei crediti verso i soci istituzionali).

<sup>58</sup> Tra i fattori che eserciteranno la loro influenza, non si possono non citare le politiche del personale, il settore educational, la valorizzazione dell'archivio storico, le attività di comunicazione e fundraising che in questo breve saggio sono state toccati solo incidentalmente (per esigenze di sintesi).

### 7.9.1. L'evoluzione normativa

Il settore delle fondazioni lirico-sinfoniche continuerà *domani* a rispondere all'ineludibile richiesta di preservare e innovare il teatro musicale partendo dalle nuove disposizioni normative che lo determinano (sia a livello di *governance*, sia per i finanziamenti pubblici).

Due documenti normativi hanno, a questo scopo, catalizzato di recente l'attenzione: lo schema di DPR del dicembre 2012, concernente il regolamento recante nuovo assetto ordinamentale e organizzativo delle fondazioni lirico-sinfoniche (ex art. 1, legge 100/2010); la legge 7 ottobre 2013, n. 112 di conversione, con modifiche, del D.L. 91/2013 (decreto "Valore cultura") recante disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo (in specie, sul tema delle fondazioni liriche, l'art. 11).

Delle due fonti normative la prima è solo una "bozza di regolamento" (mentre la seconda è legge a tutti gli effetti, in base alla quale altri regolamenti verranno promulgati), ma è estremamente interessante per la duplice *ratio* che la pervade.

Questo schema, infatti (approntato nel dicembre 2012 nelle more della scadenza di attuazione dei regolamenti stabiliti dalla legge 100 del 2010<sup>59</sup>), prevede:

- un'importante riaffermazione dei principi aziendali per la gestione dei teatri di primario interesse nazionale, che intendono conservare la veste di fondazioni lirico-sinfoniche, meritevoli di ricevere le quote "privilegiate" del FUS<sup>60</sup>. La prescrizione fa infatti riferimento, come regole di management dei Teatri, ai principi di efficienza, corretta gestione, economicità, imprenditorialità<sup>61</sup>, senza peraltro fare seguito (chiaramente lo dovevano fare i regolamenti, mai emanati) ad una puntuale e necessaria contestualizzazione alla specificità del settore. Questa ripetuta enfaticizzazione dei principi di buona amministrazione ribadisce come l'economicità nei teatri non possa più relegarsi al semplice ruolo strumentale e marginale rispetto agli standard qualitativi della performance artistica, ma – quasi in parallelo con l'assetto organizzativo fondato sulla diarchia sovrintendente-direttore artistico – debba avere un valore finalistico pari al fine artistico dell'eccellenza musicale della performance. Il fatto di perseguire standard elevati di qualità nel

<sup>59</sup> A norma dell'articolo 1, commi 1 e 1-bis, del D.L. 30 aprile 2010, n. 64, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2010, n. 100.

<sup>60</sup> Ricordiamo che alle 14 fondazioni viene riservato, pur nella diminuzione delle risorse complessive, il 47% dell'intero Fondo destinato all'insieme delle categorie dello spettacolo - teatro in genere, danza, cinema, - (ved ripartizione FUS, supra).

<sup>61</sup> Art. 1 (Oggetto) " Il presente regolamento reca disposizioni per la riforma, in coerenza con i principi di efficienza, corretta gestione, economicità, imprenditorialità di cui all'articolo 1 del decreto-legge 30 aprile 2010, n. 64, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2010, n. 100 (...)".

progetto artistico non può più scindersi dalla tensione verso il pareggio dei conti, e l'efficacia della produzione artistica si deve interfacciare con l'efficienza nell'uso delle risorse;

- la determinazione, per la fondazione lirica, di reperire in modo autonomo risorse finanziarie dagli enti territoriali, dai privati e (soprattutto) dalla vendita diretta al pubblico degli spettacoli in una misura almeno pari al 100% del contributo statale, pena la decadenza dello status di fondazione (con i benefici dell'ingente distribuzione del FUS) e retrocessione al rango di teatro di tradizione<sup>62</sup>.

Il Teatro La Fenice presenta, a questo fine, una situazione sicuramente in linea con la prescrizione, raggiungendo, senza i contributi degli enti territoriali e solo con le "entrate proprie" quasi il 100% del contributo statale (98,9%).

Solo poche fondazioni hanno a oggi i requisiti tali da confermare il loro status: il Teatro La Fenice di Venezia centra il risultato con le sole entrate proprie, raggiungendo nel 2012, con i contributi degli enti territoriali, il 123% del contributo statale.

Il fine del disposto del regolamento è quello di collegare il beneficio di appartenenza al "club dei 14" (le fondazioni lirico-sinfoniche) al seguito che il teatro dimostra di avere sul territorio: si erogano contributi statali solo a quelle fondazioni in cui c'è una risposta da parte degli enti territoriali, dai privati e da coloro che vanno in sala, pagando un biglietto.

In tali casi si suppone una centralità della fondazione nello sviluppo culturale del territorio; gli spettatori stessi, acquistando un biglietto per assistere agli spettacoli, ribadiscono la necessità del teatro e della sua produzione musicale, rendendo giustificato l'ulteriore (indispensabile) contributo statale.

Il secondo documento (seguito rispetto allo schema indicato, di cui ha modificato leggermente la direzione) è la legge 112/2013 di recepimento del D.L. 91/2013, denominato Valore cultura, con due articoli dedicati alle fondazioni liriche: il primo (art. 10) dispensa una serie di istituzioni culturali – tra cui le fondazioni liriche – dai vincoli (soprattutto legati al blocco del turnover) della spending review; il secondo (art. 11) affronta sia il tema spinoso dei processi di salvataggio delle fondazioni in crisi, stabilendo criteri e condizioni per il loro risanamento, sia la questione della governance e del management delle fondazioni liriche, dando poi mandato al ministro

---

<sup>62</sup> Art. 2 (Ordinamento delle Fondazioni lirico-sinfoniche) "Le fondazioni lirico-sinfoniche di cui all'articolo 1 sono escluse dalla disciplina del presente regolamento e sono sottoposte al regime giuridico e alle forme di contribuzione statale proprie dei teatri di tradizione, di cui all'articolo 28 della legge 14 agosto 1967, n. 800, nel caso in cui le entrate derivanti dagli apporti alla gestione da parte degli enti territoriali diversi dallo Stato, degli enti pubblici e dei privati, nonché i ricavi da vendita di biglietti e abbonamenti non ammontino, in base a verifica annuale condotta sui dati di bilancio dell'anno precedente, almeno al cento per cento di tutti i contributi dello Stato per il medesimo anno, eccettuati quelli concessi per rappresentazioni lirico-sinfoniche eseguite all'estero".

competente di elaborare gli specifici regolamenti che disciplineranno gli aspetti più operativi.

La prima parte del decreto nasce dalla necessità di salvare una serie di teatri prossimi alla liquidazione, stanziando un fondo specifico (di 75 milioni di euro), ma richiedendo nel contempo una serie stringente di azioni e di risultati da conseguire.

La seconda mira, invece, a stabilire una serie di nuove disposizioni relative alla governance dei teatri<sup>63</sup> prescrivendo l'obbligo, nei nuovi statuti, di perseguire il pareggio di bilancio<sup>64</sup>, e quindi la determinazione di non ammettere più perdite che in passato determinavano sì, a date condizioni, il commissariamento del Teatro, ma non avevano un impatto immediato sullo status di fondazione. Ora, al contrario, se si chiude in perdita (adottando quindi una formula diversa nei termini – rispetto alla bozza di regolamento citata – ma simile nel risultato che si intende perseguire) si perde lo status di fondazione di rilevante interesse nazionale e le corrispondenti quote del FUS riservate a queste ultime.

### *7.9.2 La risposta della struttura organizzativa*

Anche per 2013 (e similmente nel 2014) è stato richiesto alla macchina organizzativa del teatro La Fenice di mantenere ampi livelli di flessibilità, impegno e dedizione (se non maggiori rispetto al passato) e una costante tensione nella realizzazione della strategia definita, fondata, come si è detto, su una mirata espansione dell'offerta di spettacoli, in specie le produzioni liriche (che nel 2013 hanno raggiunto le 134 recite e che diventeranno 137 nel 2014 - primo Teatro italiano come numero di recite di opere liriche).

Impossibile il raggiungimento di questi obiettivi senza l'incessante dialogo e coinvolgimento dei rappresentati sindacali dei lavoratori, che continuano a prestare il loro consenso – viste anche le precarie condizioni e criticità delle altre fondazioni liriche – al cambio di passo sostenuto dalla direzione, evitando azioni di blocco e interruzione degli spettacoli, ma cercando di privilegiare – nei limiti del possibile – soluzioni condivise in nome dell'identica passione artistica che unisce il top management e tutto il personale.

L'orientamento della struttura organizzativa verso questi obiettivi, unita al mantenimento dell'eccellenza artistica acquisita negli anni, si realizza seguendo due direttrici:

<sup>63</sup> Si è fatto cenno a queste novità nel terzo paragrafo.

<sup>64</sup> In aggiunta, si prevedono responsabilità dirette e personali dei componenti del Board (Comitato di indirizzo) per la produzione di perdite nell'esercizio.

- la prima è di tipo organizzativo-artistica e riguarda l'utilizzo ottimale di tutte le risorse, artistiche e tecniche, fino a quelle di supporto (amministrative e direzionali). “C'è un piano preciso – sostiene il sovrintendente Chiarot – per monitorare a preventivo e “in progress” l'attività di ciascuno, dai primi violini, fino al lavoro – solo per fare alcuni esempi – dei reparti della sartoria, dei tecnici di montaggio e smontaggio, degli addetti ai trasporti (settore quest'ultimo strategico in una città come Venezia)”. Oltre alle attività, anche gli spazi fisici (i due teatri della Fenice e del Malibran) e i tempi devono essere studiati per consentire di eliminare o ridurre al minimo gli spazi vuoti e i tempi morti. «Vedere che il prossimo mese di giugno 2014 – sostiene il direttore artistico Ortombina – ho venti giorni *bloccati* per le prove della nuova produzione *The rake's progress*, senza prevedere in contemporanea altri spettacoli, *mi fa stare in ansia* molto più che se fossimo “in doppia produzione”. È il mese in cui Venezia è *sold out* con il turismo; d'altro canto le prove (di regia, delle luci e gli assieme) per una produzione importante richiedono la disponibilità completa del teatro. Ma sicuramente riusciremo – con il personale non impiegato direttamente su quella *pièce* – ad allestire una serie di spettacoli, utilizzando anche l'altro teatro disponibile»;

- la seconda verte sulla linea economica, sul mantenimento dei conti in ordine: la ricerca del pareggio di bilancio (dati i vincoli di un finanziamento pubblico in diminuzione, bilanciato dalla crescita delle entrate proprie) è un imperativo che oggi s'impone non solo per l'oculata convinzione di un sovrintendente virtuoso, ma trova la sua fonte nella prescrizione normativa, scolpita nei futuri statuti e nelle responsabilità dei singoli<sup>65</sup>.

“*La Ragioneria operistica*” la chiama – in modo chiaramente sarcastico – il mensile *Classic Voice*<sup>66</sup>, che così continua: «La produttività è un valore se coniugata con l'intraprendenza culturale, altrimenti diventa ragioneria» e, quasi melodrammaticamente – per restare in tema – chiosa con l'epitaffio: «Così la curiosità dei direttori artistici lascia il posto alla prevedibilità».

Il Teatro la Fenice ha scelto una terza via, che non è solo quella della ricerca artistica fatta di nuove produzioni e di recupero di opere importanti ma raramente messe in scena<sup>67</sup> (una ricerca mai fine a se stessa, così cara a quei critici e addetti ai lavori ossessionati “dal nuovo e dal ricercato”), ma è anche quella della diffusione della cultura musicale, fatta di molte recite, di repertorio alto e popolare, basata su produzioni proprie – ma anche su coproduzioni e allestimenti ospiti – con un presidio costante sulla qualità

---

<sup>65</sup> Si veda quanto detto in precedenza sulla responsabilità dei componenti del Board.

<sup>66</sup> Numero 173, ottobre 2013.

<sup>67</sup> Si pensi, solo per fare un esempio, all'inaugurazione della stagione lirica 2013-4 con la messa in scena di una nuova produzione dell'*Africaine* di Meyerbeer, di cui si diceva nel testo.

artistica, proposte per tutti quelli che abitano il teatro, per chiunque segua appassionatamente il mondo del melodramma.

I conti a posto non sono solo un necessario vincolo per il mantenimento dell'istituzione<sup>68</sup>, ma testimoniano altresì, nella crescita dell'autofinanziamento, il successo dell'azione del teatro presso un vasto pubblico.

«E – chiosa il Sovrintendente Chiarot con una punta di neanche-troppocelata soddisfazione (inecepibile, per la verità) – dopo più di trent'anni di lavoro in questo mondo, mi posso permettere di dire che il vero evento non è il singolo, isolato spettacolo straordinario, ma vedere la sala piena ogni sera, per tutte le 120 alzate di sipario operistiche che riusciamo a offrire. È questo il vero evento, perché solo in questo modo si risponde alla nostra missione e al nostro ruolo, contribuendo all'accrescimento culturale di tutta la popolazione del territorio, intercettando importanti flussi turistici. In sostanza il nostro compito è diffondere il belcanto con i numeri in ordine».

---

<sup>68</sup> Cfr. Brunetti G., "L'aziendalizzazione dei teatri lirici: un percorso appena avviato", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 11-12, 2006.