

XIV LEGISLATURA – DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

Tabella 43: Numero di spettacoli a pagamento effettuati dalle Fondazioni Lirico-Sinfoniche e variazioni percentuali medie nel biennio 2001-2002 e nel periodo 1999-2002

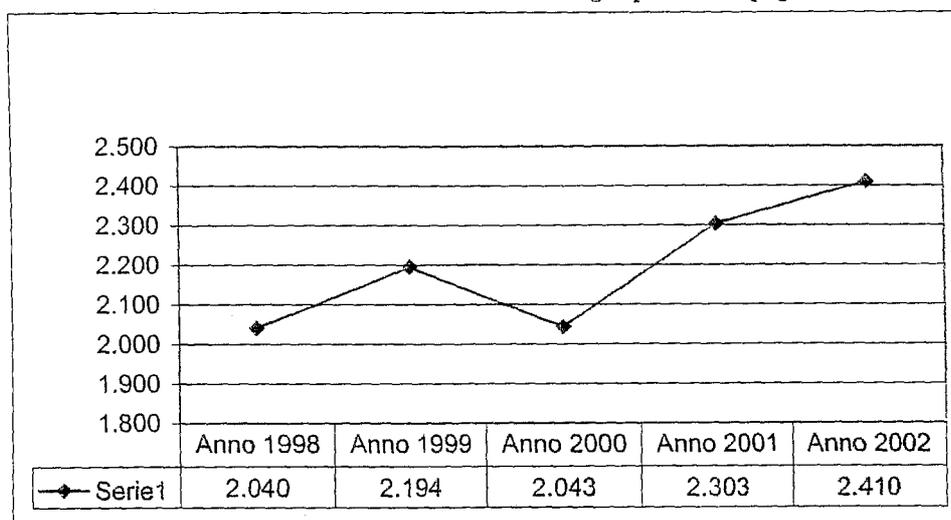
Fondazioni Lirico-Sinfoniche	1999	2000	2001	2002	Variazione % 2001-2002	Variazione % 1999-2002
Fondazione Teatro Regio di Torino	148	139	250	147	-41,20	-0,68
Fondazione Teatro alla Scala di Milano	216	186	165	177	7,27	-18,06
Fondazione Teatro La Fenice di Venezia	185	139	121	139	14,88	-24,86
Fondazione Arena di Verona	152	140	158	158	0,00	3,95
Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	187	162	162	194	19,75	3,74
Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova ⁶⁹	142	144	144	205	42,36	44,37
Fondazione Teatro Comunale di Bologna	118	115	178	168	-5,62	42,37
Fondazione Teatro Maggio Musicale Fiorentino	211	186	225	223	-0,89	5,69
Fondazione Teatro dell'Opera di Roma	144	160	210	210	0,00	45,83
Fondazione Accademia Nazionale di S. Cecilia	150	150	169	193	14,20	28,67
Fondazione Teatro S. Carlo di Napoli	212	180	203	196	-3,45	-7,55
Fondazione Teatro Massimo di Palermo	131	159	130	141	8,46	7,63
Fondazione Teatro Lirico di Cagliari	198	183	188	259	37,77	30,81
Totale (n.13 soggetti)	2.194	2.043	2.303	2.410	4,65	9,85

A livello disaggregato mettendo a confronto il 2002 con il 2001 mostrano segnali positivi il Carlo Felice di Genova (+42), sebbene il dato del 2002 sia solo in parte confrontabile con quello del 2001 e il Lirico di Cagliari (37%). Negativo invece risulta il dato registrato dal Teatro Regio di Torino. Nel medio periodo (1999-2002) degne di nota sono le performance dell'Opera di Roma che in quattro anni registra una crescita pari al 45%, così come il Carlo Felice di Genova (44%) e il Comunale di Bologna (42%). La variazione risulta particolarmente negativa, al contrario, per la Fenice di Venezia (-24 %) che pure nel biennio 2001-2002 ha incrementato il numero di spettacoli del 14% arrestando il decremento e per la Scala di Milano che segna un -18%, pur avendo anche in questo caso bloccato la riduzione degli spettacoli nel biennio 2001-2002 (+7%).

Il grafico che segue mostra in modo chiaro l'andamento altalenante negli ultimi cinque anni, con il picco negativo registrato nel 2000 anno in cui si era verificata una variazione negativa pari a -7%, e il successivo trend di crescita costante del numero di rappresentazioni a pagamento nell'ultimo triennio.

Il 2001 aveva segnato una positiva inversione di tendenza facendo registrare un incremento negli spettacoli realizzati con un saldo complessivo dell'attività a pagamento nel corso del triennio, pari al 13%. Dal 1999 al 2002 la variazione percentuale media si è ridotta al 9,85%.

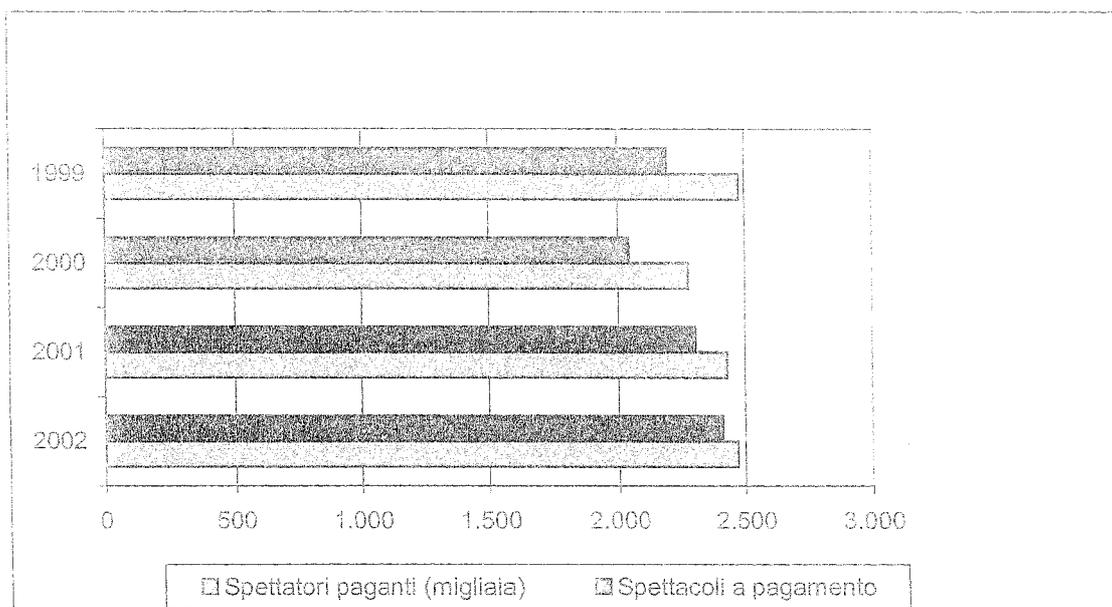
Grafico 48: Fondazioni Lirico-Sinfoniche: andamento degli spettacoli a pagamento 1998-2002



⁶⁹ Il dato relativo al 2001, in quanto non disponibile è stato stimato pari al relativo dato per il 2000

A questo punto ponendo a confronto la dinamica degli spettatori e degli spettacoli realizzati è possibile osservare un andamento complessivamente sinusoidale nell'arco degli ultimi quattro anni, confermato dal fatto che di fronte alla contrazione del numero delle rappresentazioni verificatasi nel 2000, il numero degli spettatori diminuisce proporzionalmente. Allo stesso modo quando nel 2001 e nel 2002 il numero degli spettacoli riprende a crescere, anche il numero degli spettatori registra un analogo incremento.

Grafico 49: Fondazioni Lirico-sinfoniche: dinamica e andamento spettatori-spettacoli, raffronto 1999-2002



3.6.3 LE SPESE

L'analisi dell'articolazione delle spese, riferite al complesso delle Fondazioni, consente di giungere ad un quadro approfondito delle principali voci di costo che gravano sui bilanci di esercizio.

E' possibile suddividere le spese nelle seguenti categorie:

- costo del personale (dipendente, a termine, consulenze, oneri previdenziali ecc.),
- costo per la pubblicità (inserzioni, stampe, manifesti, locandine),
- costo per la gestione artistica (scritturati, cachet, spettacoli ospitati, allestimenti),
- costo di struttura (manutenzione, sedi, teatri),
- costi generali (utenze, canoni, sicurezza, premi assicurativi ecc..)
- costi vari (altri oneri, organi, ammortamenti ecc..)

Tabella 44: Principali voci di costo delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche e relativo importo, 2002

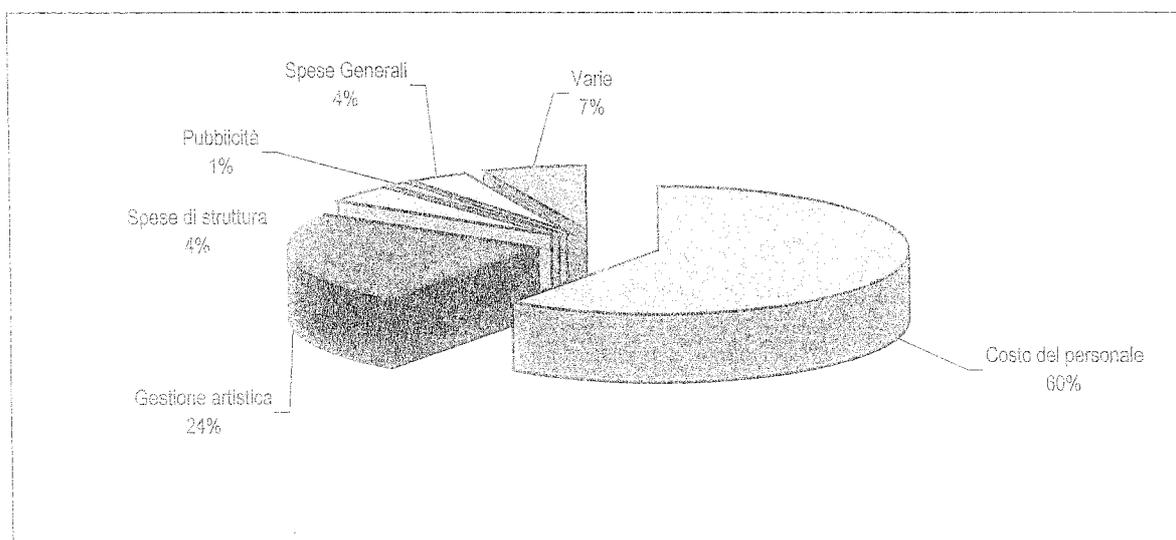
Voci di costo	importo 2002	incidenza.% 2002	incidenza.% 2001
Costo del personale	320.321.411,48	60,12	59
Gestione artistica (cachet, allestimenti, spettacoli ospitati)	127.196.100,85	23,87	25
Spese di struttura (manutenzione, sede e teatri)	22.469.903,61	4,22	2
Pubblicità	6.005.375,19	1,13	1
Spese Generali	20.705.103,83	3,89	6
Varie	36.069.984,27	6,77	7
Totale	532.767.879,23	100,00	100,00

Nell'anno in esame le uscite complessive cui hanno dovuto far fronte le 13 Fondazioni Lirico-Sinfoniche ammontano a poco più di € 532 milioni di euro, vale a dire una cifra superiore di circa 30 milioni di euro allo stanziamento complessivo del Fondo Unico dello Spettacolo a favore di tutti i settori dello spettacolo dal vivo e cinematografico.

I dati confermano una situazione sostanzialmente invariata rispetto al 2001.

Se si prendono in considerazione i costi espressi dalle tredici Fondazioni per il 2002 e si determina l'incidenza percentuale delle varie categorie rispetto ai costi totali di tutte le strutture è possibile notare che le spese per il personale, insieme ai costi di gestione artistica, rappresentano i $\frac{3}{4}$ dei costi totali pari all'85% circa, percentuale analoga a quella registrata nel corso dell'anno precedente.

Grafico 50: Articolazione delle uscite nelle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002



Le risorse dedicate al mantenimento della struttura pur avendo subito una variazione dal 2% al 4% rimangono alquanto ridotte, così come le spese rivolte alla pubblicità e alla promozione che anche nel 2002 assorbono appena l'1,13 % dei costi totali.

Si tratta di un dato molto preoccupante che dovrebbe spingere gli organi competenti e i soci fondatori pubblici e privati ad adottare provvedimenti urgenti per aumentare questa categoria di spesa (contenendo e riducendo ovviamente i costi della gestione artistica e del personale), in quanto la carenza di investimenti volti a rendere più visibile l'offerta e a promuovere le programmazioni delle stagioni liriche non consente di raggiungere quelle fasce di pubblico potenzialmente interessate rendendo stagnante la domanda e i consumi e impedendo di fatto un ampliamento del volume di incassi.

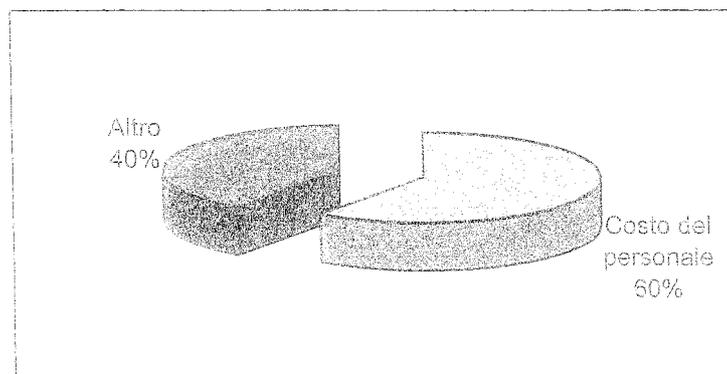
Siamo in presenza pertanto di valori estremamente bassi soprattutto se confrontati con l'investimento medio in pubblicità di una azienda tipo. Se è vero, come accennato in premessa, che le Fondazioni, così come tutti gli enti che producono e promuovono cultura anche grazie al sostegno dello Stato, non possono sottostare pienamente alle sole leggi di mercato è anche vero che è sempre più necessario il rispetto di alcune regole base per una più corretta gestione economica e manageriale di questo tipo di attività, a partire dal riconoscimento della rilevanza strategica del marketing e degli investimenti promozionali quale strumento fondamentale per accrescere i ricavi e aumentare i livelli di consumo soprattutto quello giovanile.

Tali affermazioni trovano una conferma nel fatto che laddove il management di alcune Fondazioni ha avviato una seria politica di promozione delle proprie attività, si riscontra un maggior afflusso di pubblico ed un incremento degli incassi.

Da questo punto di vista è opportuno che all'interno delle Fondazioni siano presenti risorse umane in possesso di competenze economiche, gestionali e organizzative in grado di operare con maggiore efficienza, di ristabilire progressivamente una situazione di maggiore equilibrio nei bilanci, dando in questo senso, maggiore fiducia ai soggetti privati interessati ad investire in questo settore.

Tornando alle spese per il personale, è sempre più forte ed avvertita l'esigenza di porre un freno all'innalzamento dei costi del personale i quali ormai, come mostra il grafico seguente, da soli rappresentano il 60% delle spese complessive.

Grafico 51: Incidenza % costo del personale su spese complessive Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002



Basti considerare che l'ammontare complessivo che ne risulta, pari a € 320.321.411,48, è di gran lunga superiore alle risorse effettivamente assegnate dallo Stato al comparto lirico-sinfonico che nell'anno in esame sono state pari a € 256.640.641,59.

I dati acquisiti dai questionari relativi al costo del personale permettono di scendere nel dettaglio e di fare un'analisi più approfondita.

Tabella 45: incidenza percentuale delle voci di costo del personale rispetto al totale delle uscite, 2002

Voci di costo	Importo	Incidenza%
Costo del personale dipendente	232.431.414,79	43,63
Costo del personale non dipendente	18.663.126,81	3,50
Altre spese per il personale (tfr, accantonamenti)	8.809.982,88	1,65
Versamento contributi previdenziali ed assistenziali	60.416.887,00	11,34
Altro (Pubblicità, Gestione artistica, spese di struttura, spese generali e varie)	212.446.467,25	39,88
Totale	532.767.879,23	100,00

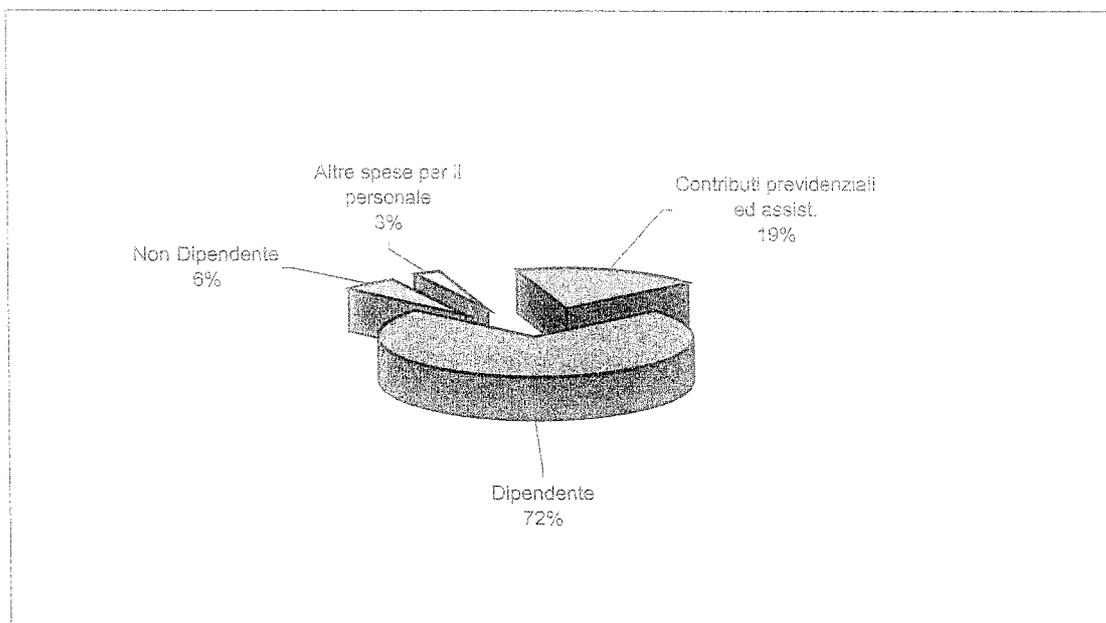
Se, come abbiamo visto, più della metà del monte spese delle Fondazioni è legato a costi di personale è importante osservare che fra questi, quelli relativi al personale dipendente (artistico, tecnico e amministrativo) rappresentano poco meno del 44% dei costi totali, a fronte di un 3,5% relativo al personale non dipendente (di sala, con rapporto professionale a termine e consulenze). Altre voci che contribuiscono ad aumentare i costi per il personale riguardano altre spese quali i TFR e gli accantonamenti pari a 1,6% circa e in particolare i versamenti dei contributi previdenziali ed assistenziali pari all'11% circa.

Rispetto alle spese complessive del personale, è interessante osservare l'incidenza percentuale per il 72,56 % grava su quello dipendente.

Tabella 46: Costi del personale ed incidenza percentuale, 2002

Spese per il personale	Costo	Incidenza %
Dipendente	232.431.414,79	72,56
Non Dipendente	18.663.126,81	5,83
Altre spese per il personale	8.809.982,88	2,75
Contributi previdenziali ed assist.	60.416.887	18,86
Totale	320.321.411,05	100,00

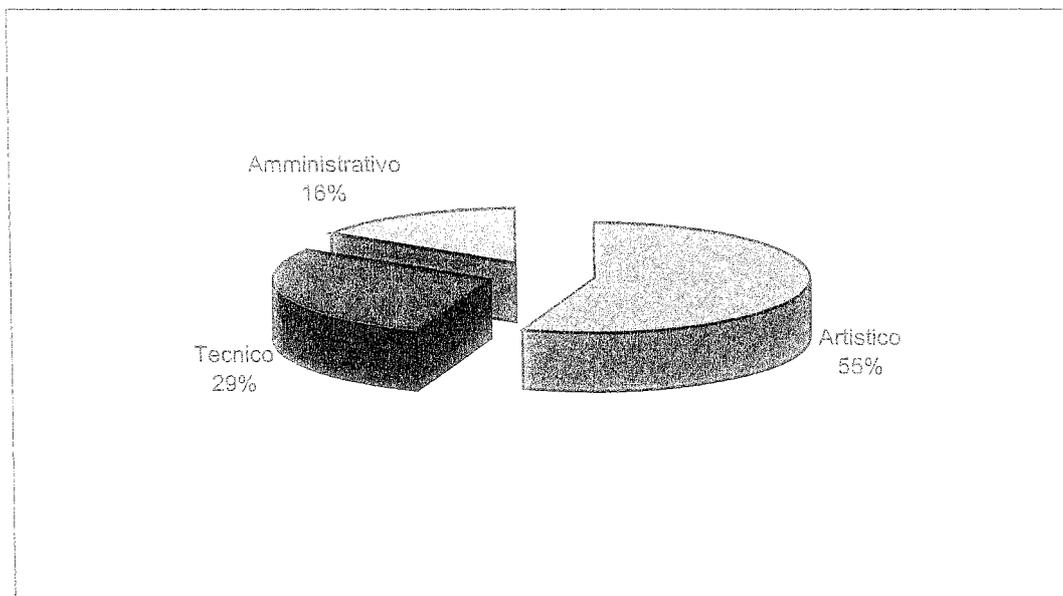
Nel grafico è possibile osservare con immediatezza il peso percentuale delle diverse voci relative ai costi del personale.

Grafico 52: Ripartizione delle spese per il personale delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002

Pare evidente dunque che occorre intervenire a più livelli, sia sul fronte di un maggiore riequilibrio di tutte le fonti di uscita al fine di ridurre le spese complessive per il personale (cui neanche il sostegno dello Stato – come abbiamo visto – è più in grado di sostenere) e la gestione artistica (si pensi alla necessità di contenere i costi dei cachet sempre più onerosi ma anche agli interventi per ottimizzazione gli allestimenti scenici) ma prendendo in considerazione la voce del personale, agire al suo interno affinché i costi a carico del personale dipendente si riducano a vantaggio di forme di collaborazione meno gravose e più flessibili.

La spesa per il personale dipendente, dai dati in nostro possesso, risulta articolata in tre categorie: quella artistica che incide per il 55%, quella tecnica che incide per il 29% e quella amministrativa che incide per il restante 16%.

I responsabili delle Fondazioni dovrebbero avviare politiche volte a stabilire un maggiore equilibrio sulla base di criteri di efficienza e di contenimento della spesa.

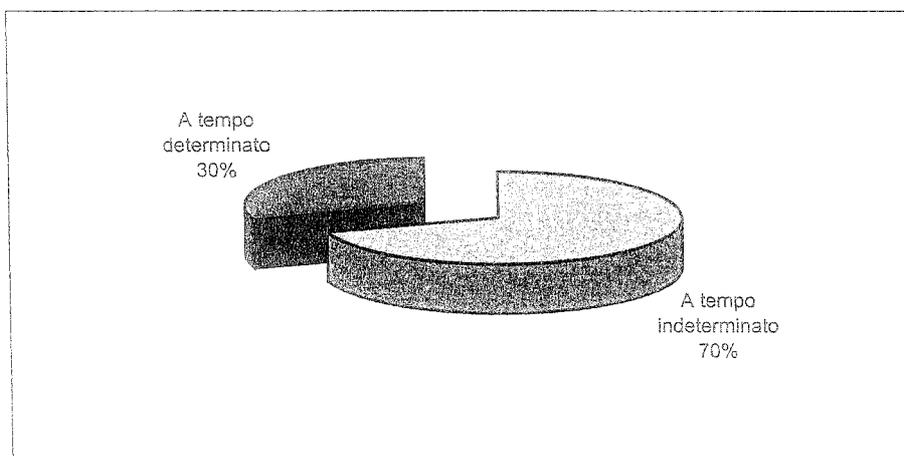
Grafico 53: Ripartizione delle spese per il personale dipendente nelle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002

Il personale a tempo indeterminato suddiviso nelle tre categorie mostrate dal grafico, ammonta nel 2002 a 4.066 unità, a fronte di 1.746 persone che prestano il proprio servizio a vario titolo a tempo determinato, per un totale di 5.812 dipendenti.

Tabella 47: Numero dei dipendenti e suddivisione tra personale a tempo indeterminato e a tempo determinato nelle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002

Fondazioni Lirico-Sinfoniche	a tempo indeterminato	a tempo determinato	Totale dipendenti
Fondazione Teatro Regio di Torino	301	Variabile ogni mese	301
Fondazione Teatro alla Scala di Milano	122	818	940
Fondazione Teatro La Fenice di Venezia	288	41	329
Fondazione Arena di Verona	367	169	536
Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	258	69	327
Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova	298	66	364
Fondazione Teatro Comunale di Bologna	272	40	312
Fondazione Teatro Maggio Musicale Fiorentino	415	135	550
Fondazione Teatro dell'Opera di Roma	556	157	713
Fondazione Accademia di S. Cecilia	225	26	251
Fondazione Teatro S. Carlo di Napoli	364	0	364
Fondazione Teatro Massimo di Palermo	392	106	498
Fondazione Teatro Lirico di Cagliari	208	119	327
Totali	4.066	1.746	5.812

Dal grafico che segue si osserva che il 70% del personale è assunto a tempo indeterminato, il restante 30% è invece inquadrato con contratti a termine.

Grafico 54: Composizione del personale dipendente nelle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002

Nella tabella che segue si riepiloga quanto analizzato in merito alle spese del personale, con un dettaglio sui costi sostenuti da ciascuna Fondazione in ordine al personale dipendente (artistico, tecnico e amministrativo), al personale di sala, a quello con rapporto professionale, sino alle consulenze esterne. Sono riportate anche le altre spese e i contributi previdenziali ed assistenziali. Le risorse complessivamente sborsate dalle Fondazioni nel 2002 per far fronte ai costi del personale ammontano a € 320.321.411, una cifra superiore di circa 60 milioni di euro a quella assegnata nel 2002 alle tredici Fondazioni da parte dello Stato che attraverso il Fondo Unico dello Spettacolo ha erogato risorse pari a circa 260 milioni di euro.

XIV LEGISLATURA – DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

Tabella 48: Articolazione del costo del personale nelle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002

Fondazione Lirico-Sinfonica	Personale dipendente artistico	Personale dipendente tecnico	Personale dipendente amm.vo	Personale di sala	Personale con rapporto professionale	Consulenze	Altro (TFR, ferie non godute ecc..)	Contributi previdenziali ed assistenziali	Totale
Fondazione Teatro Regio di Torino	7.866.000,00	4.062.000,00	1.589.000,00	0,00	910.000,00	0,00	0,00	3.143.000	17.570.000
Fondazione Teatro alla Scala di Milano	19.746.000,00	15.681.000,00	6.822.000,00	540.000,00	2.456.000,00	0,00	2.920.000,00	11.850.000	60.015.000
Fondazione Teatro La Fenice di Venezia	7.105.000,00	2.436.000,00	2.204.000,00	143.000,00	425.000,00	0,00	1.341.000,00	2.526.000	16.180.000
Fondazione Arena di Verona	10.455.026,24	5.546.786,88	2.669.191,13	1.546.115,92	479.887,18	235.661,17	385.715,18	5.331.546	26.649.930
Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	8.303.814,00	3.106.876,00	911.188,00	256.307,00	172.834,00	47.910,00	314.899,00	3.580.945	16.694.773
Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova	8.100.601,74	2.076.328,78	3.397.601,33	160.973,27	594.632,34	0,00	568.056,49	3.469.678	18.367.872
Fondazione Teatro Comunale di Bologna	8.382.640,00	2.789.826	2.120.498,00	351.207,00	369.483,00	94.563,00	857.282,00	3.080.743	18.046.242
Fondazione Teatro Maggio Musicale Fiorentino	11.753.466,93	5.860.023,26	2.224.407,92	557.517,18	964.219,38	0,00	71.813,26	4.795.313	26.226.761
Fondazione Teatro dell'Opera di Roma	13.163.037,63	9.512.982,55	4.562.371,52	361.892,58	944.654,97	57.678,51	0,00	7.606.671	36.209.289
Fondazione Accademia di S. Cecilia	8.969.388,98	306.949,44	2.161.331,94	134.939,85	861.352,01	348.142,32	781.247,66	2.849.130	16.412.482
Fondazione Teatro S. Carlo di Napoli	6.229.319,75	3.030.334,57	4.702.205,43	0,00	1.114.384,36	358.104,69	793.649,10	3.733.230	19.961.228
Fondazione Teatro Massimo di Palermo	12.595.134,00	8.623.972	1.981.167,00	693.212	1.538.433,00	80.000,00	0,00	5.841.941	31.353.859
Fondazione Teatro Lirico di Cagliari	6.377.142,25	3.440.638,74	1.566.162,78	314.108,96	1.230.611,38	320.301,74	776.320,19	2.608.689	16.633.975
Totali	129.046.571,52	66.473.718,22	36.911.125,05	5.059.273,76	12.061.491,62	1.542.361,43	8.809.982,88	60.416.887	320.321.411

I grafici seguenti illustrano il peso percentuale delle spese per il personale sostenute da ciascuna Fondazione rispetto al totale e la distribuzione dei dipendenti.

Dal confronto emerge che la Scala di Milano e l'Opera di Roma guidano entrambe le classifiche, mentre in altre Fondazioni la proporzione tra costi del personale e il numero dei dipendenti non sempre corrisponde. Se il Massimo di Palermo si posiziona, ad esempio, al terzo posto tra le Fondazioni che spendono di più per il personale, scende al quinto come numero di dipendenti.

La Fenice di Venezia è la Fondazione che spende di meno, mentre quella che ha meno dipendenti è il Regio di Torino.

Grafico 55: Costo del personale, ripartizione %, 2002

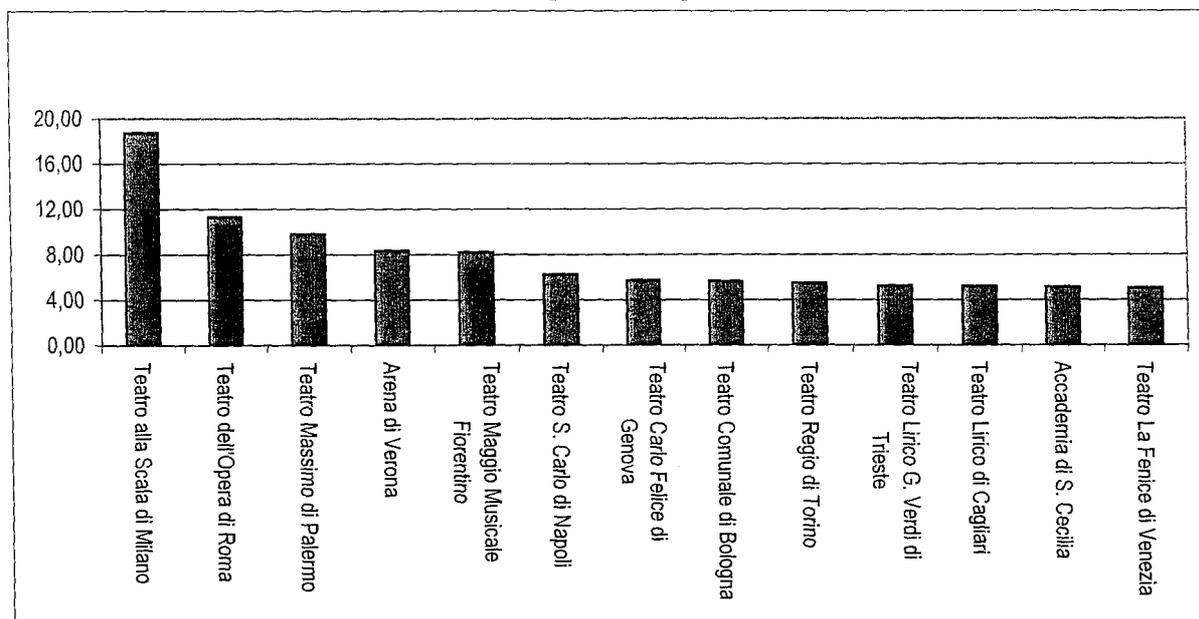
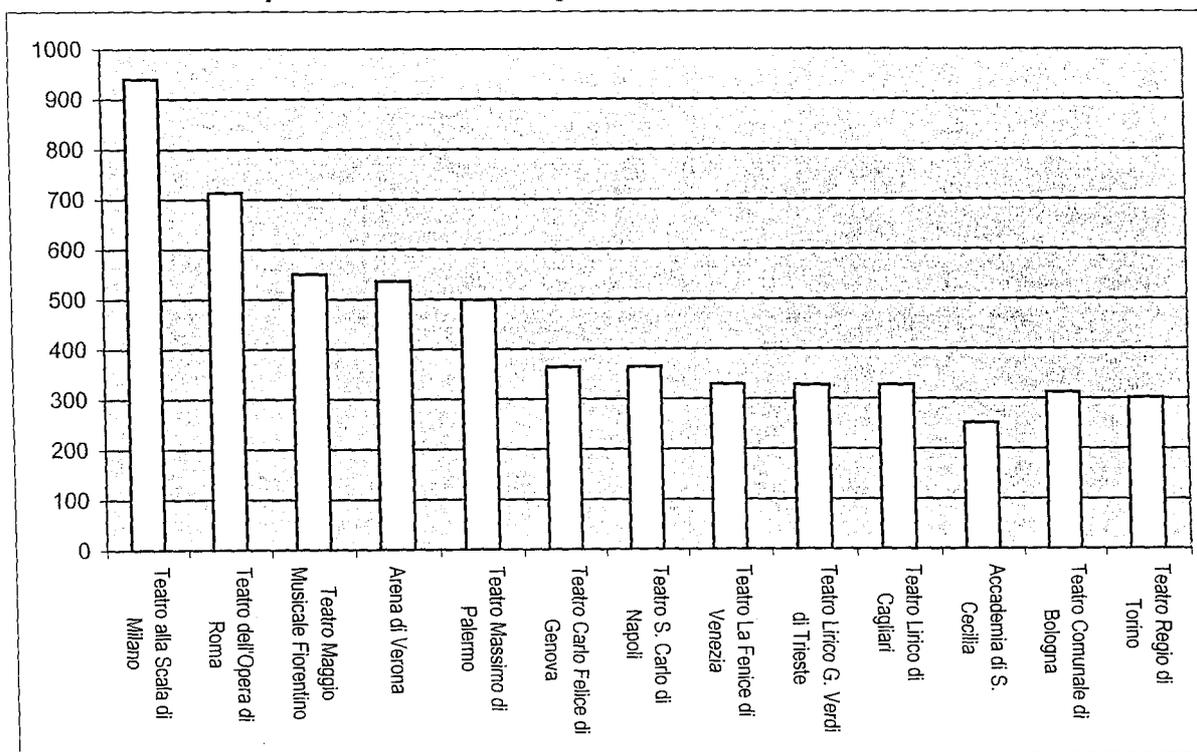


Grafico 56: Ripartizione del numero di dipendenti nelle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002



Con riferimento alla voce del costo del personale dipendente, valutando l'andamento riscontrato nel corso del 2002 è possibile confermare il trend già registrato negli anni precedenti, in base al quale, anche a fronte di un livello di contributi provenienti dal Fondo Unico dello Spettacolo, sostanzialmente stabile, le spese per il personale mantengono una dinamica caratterizzata da una preoccupante crescita costante.

Ciò a dimostrazione della urgenza di avviare politiche di intervento strutturali - anche di carattere legislativo - di ampio respiro al fine di invertire una rotta che mette a serio rischio una fra le attività culturali più rilevanti per il prestigio e la fama del nostro Paese a livello nazionale ed internazionale.

Pare utile in conclusione di questa sezione dedicata alle uscite, fornire un dettaglio sulle voci inerenti gli altri costi, esclusi quelli del personale.

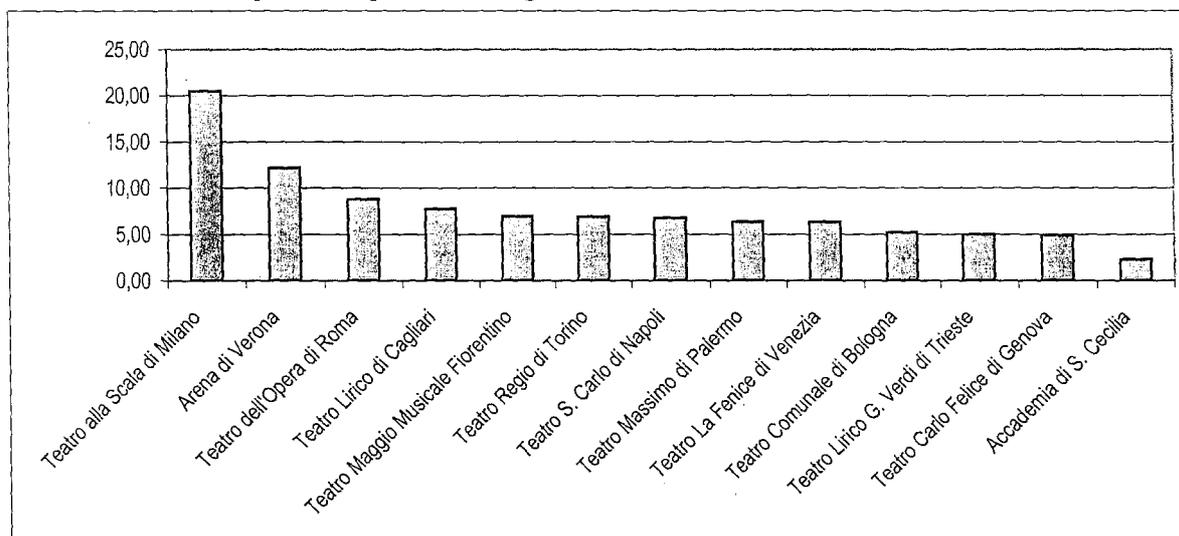
Si è già detto che essi rappresentano il 40% rispetto ai costi complessivi. I costi più rilevanti attengono alla gestione artistica, ovvero i cachet, i costi per gli scritturati e le spese di allestimento scenico che pesano per il 24% sul totale complessivo dei costi.

Tabella 49: Altri costi a carico delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002

Fondazione Lirico-Sinfonica	Pubblicità	Gestione artistica	Struttura	Generali	Varie	Totale
Fondazione Teatro Regio di Torino	122.000,00	7.885.000	798.000	1.248.000	4.634.236,00	14.687.236,00
Fondazione Teatro alla Scala di Milano	1.796.000,00	16.393.000,00	11.392.000,00	4.729.000	9.312.000	43.622.000,00
Fondazione Teatro La Fenice di Venezia	163.000,00	8.505.000,00	2.101.000,00	973.000	1.706.000,00	13.448.000,00
Fondazione Arena di Verona	1.581.460,85	15.495.645	505.466,09	5.265.177,00	2.997.775	25.845.523,94
Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	235.621,00	6.736.682	436.575	1.368.009	1.902.699	10.679.586,00
Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova	102.814,10	6.052.637,69	1.182.337,01	1.170.986,55	1.921.920,92	10.430.696,27
Fondazione Teatro Comunale di Bologna	105.506,00	9.343.862	1.091.067	339.694	203.025	11.083.154,00
Fondazione Teatro Maggio Musicale Fiorentino*	283.610,50	8.436.134,54	1.968.000,00	1.473.000,00	2.556.000,00	14.716.745,04
Fondazione Teatro dell'Opera di Roma	271.272,54	14.689.947,85	609.990,88	2.600.028,71	490.089,03	18.661.329,01
Fondazione Accademia Nazionale di S. Cecilia	817.700,17	4.588.820	94.320	18.016	207.053	4.908.209,00
Fondazione Teatro S. Carlo di Napoli	370.009,13	9.258.491,16	1.002.081,50	1.090.641,55	2.692.354,16	14.413.577,50
Fondazione Teatro Massimo di Palermo	517.714,00	11.732.337,00	837.493,00	129.279,00	321.242,00	13.538.065,00
Fondazione Teatro Lirico di Cagliari	456.367,07	8.078.543,61	451.573,13	300.272,02	7.125.590,16	16.412.345,99
Totale	6.005.375,19	127.196.100,85	22.469.903,61	20.705.103,83	36.069.984,27	212.446.467,75

* I dati relativi ai costi di struttura, generali e varie della Fondazione Maggio Musicale Fiorentino, sono desunti dal bilancio approvato dal Consiglio di Amministrazione nel modo seguente: gestione artistica (scritturati, acquisto materie prime, allestimenti, onorari per incarichi speciali, manifestazioni e tournées); struttura (costi per godimento beni di terzi, manutenzione locali e impianti); generali (canoni per utenze, trasporti, pulizia, premi assicurativi, sicurezza e prevenzione); varie (altri oneri, compensi per organi, ammortamenti)

Dalla lettura della tabella precedente e della rappresentazione grafica che segue, si desume che le spese maggiori, escluso il costo del personale, sono sostenute dalla Scala di Milano che da sola supera il 20% rispetto al totale. Segue l'Arena di Verona con poco più del 12% e il Teatro dell'Opera di Roma con poco meno del 9%. Tra le Fondazioni che spendono meno per questa categoria di costi vi sono l'Accademia di Santa Cecilia (2,3%) e il Carlo Felice di Genova (5%).

Grafico 57: Ripartizione percentuale degli altri costi delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002

Accanto alle spese per la pubblicità che come già osservato, rappresentano l'1% delle uscite totali, alcune Fondazioni hanno effettuato nel 2002 investimenti in marketing per un importo complessivo di poco meno di 5,6 milioni di euro, una cifra ancora ridotta ma significativa dello sforzo di alcune Istituzioni di avviare politiche di programmazione più attente ai gusti e agli orientamenti della domanda e che tengano nella dovuta considerazione le richieste di un pubblico diversificato, sempre più esigente e in continua evoluzione.

La tabella mostra gli importi dichiarati dalle singole Fondazioni, tra i quali spicca il dato relativo all'Arena di Verona che ha investito € 2.500.000 Verona cui si aggiungono € 328.116 per una serie di iniziative legate alla promozione on line (software, cataloghi on line ecc..).

Di particolare rilievo anche il livello di investimenti - pari a € 1.175.000 - operati dal Teatro Massimo di Palermo che ha puntato soprattutto sulla pubblicità sui quotidiani e periodici, attraverso inserzioni, manifesti e pubblicazioni.

Va comunque precisato che il volume complessivo degli investimenti riportati nella tabella è certamente più alto in quanto cinque Fondazioni non hanno indicato alcun importo.

Tabella 50: Investimenti in marketing delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002

Fondazione Lirico-Sinfonica	Investimenti in Marketing
Fondazione Teatro Regio di Torino	Dato non indicato
Fondazione Teatro alla Scala di Milano	325.000,00
Fondazione Teatro La Fenice di Venezia	322.000,00
Fondazione Arena di Verona	2.500.000,00
Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	Dato non indicato
Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova	80.000
Fondazione Teatro Comunale di Bologna	Dato non indicato
Fondazione Teatro Maggio Musicale Fiorentino	Dato non indicato
Fondazione Teatro dell'Opera di Roma	Dato non indicato
Fondazione Accademia Nazionale di S. Cecilia	817.700
Fondazione Teatro S. Carlo di Napoli	100.000
Fondazione Teatro Massimo di Palermo	1.175.000,00
Fondazione Teatro Lirico di Cagliari	280.000,00
Totale	5.599.700,00

Pare utile evidenziare alcuni casi interessanti, come quello relativo al Teatro Lirico di Cagliari che ha avviato una politica volta a collegare le proprie attività di marketing con le dinamiche e i flussi turistici sul territorio sardo. Il teatro svolge inoltre attività formative rivolte ai giovani. In base a quanto riportato dalla sovrintendenza le risorse destinate al marketing sono finalizzate alle seguenti attività:

- monitoraggio delle presenze a fini statistici
- creazione di una "rete di vendita" internazionale in collaborazione con primarie agenzie di viaggi dedicati all'opera: il Teatro Lirico di Cagliari ha avviato un progetto ("Main Tour Operator") specifico in collaborazione con numerosi paesi europei quali Inghilterra, Francia, Svizzera, Germania, Olanda, Spagna
- promozione di pacchetti turistici legati all'acquisto del biglietto per gruppi o singoli (programmi di soggiorno da uno a sette giorni in Sardegna) presso tour operator nazionali e internazionali e presso associazioni di appassionati (amici della Lirica e della Musica)
- pubblicità su riviste specializzate di viaggi e/o turismo culturale
- accoglienza e assistenza al turista occasionale che compri un biglietto
- Per l'organizzazione dei gruppi provenienti dal territorio regionale, considerando la particolare densità demografica dell'isola, si è istituito un ufficio apposito (Ufficio rapporti con il Territorio)

I 325.000 euro destinati dalla Scala di Milano al marketing sono stati in gran parte (€ 300.000) destinati eccezionalmente alla campagna di comunicazione istituzionale sul trasloco dal Piermarini in restauro al Teatro degli Arcimboldi (2375 posti), mentre il resto è stato utilizzato per la ricerca di nuovi sponsor. La presenza del teatro in una zona decentrata (la Bicocca) ha portato la Fondazione ad incentivare una politica di promozione con aziende, sindacati, istituzioni, consentendo di attirare nuove fasce di spettatori presenti sul territorio.

Degne di nota le 56 iniziative per aspiranti e giovani artisti per le quali è stato predisposto un ulteriore budget di € 306.000. Si punta molto ad attivare collegamento con la scuola, dalle elementari fino all'università, ma anche con gli assessorati alla cultura e alle politiche sociali.

L'Accademia di Santa Cecilia ha speso € 817.000 per le attività di marketing. Le priorità per l'Accademia nata nel 1556 sono rappresentate in primo luogo dalla ricerca di alleanze e sponsorizzazioni e dall'ingresso nella Fondazione di nuovi soci fondatori che attualmente coprono poco più del 13% dello stanziamento del Fondo Unico dello Spettacolo.

Il Carlo Felice di Genova, accanto alla somma indicata nella tabella, ha investito ulteriori € 52.344,00 per l'attivazione dei servizi on line (biglietteria on line, newsletter, ecc.). Il teatro ligure ha attivato alcuni programmi in collaborazione dei Ministeri dell'Istruzione e dei Beni e Attività Culturali in cui la scuola adotta l'opera e grazie ai quali 30.000 giovani hanno avuto l'opportunità di entrare contatto con la lirica e la musica classica. Il Teatro ha sperimentato già da alcuni anni procedure di prenotazione dei biglietti semplificate, offrendo anche tariffe agevolate; grazie ad una migliore immagine e qualità degli spettacoli e ai prezzi bloccati si registra – secondo i responsabili – un miglioramento continuo dei risultati.

Il teatro La Fenice di Venezia ha invece destinato € 322.000 ad attività promozionali connesse alla ricostruzione del Teatro La Fenice la cui inaugurazione è prevista per il prossimo 14 dicembre 2003.

Le altre Fondazioni, di cui non si hanno dati relativi alle spese di marketing, hanno tuttavia dichiarato di svolgere alcune attività di rilievo allo scopo di allargare il bacino della domanda e

raggiungere nuove fasce di pubblico soprattutto giovanili attraverso i nuovi mezzi di comunicazione, primo fra tutti Internet che consente una promozione capillare e tecniche di fidelizzazione della clientela anche attraverso servizi di prenotazione on line nonché news ed informazioni personalizzate.

Il Teatro Regio di Torino, per lo svolgimento di attività a favore di una maggiore accessibilità degli aspiranti e dei giovani artisti ha investito € 61.886,35 in iniziative di formazione e di impiego di giovani artisti. Interessante il progetto lanciato dalla Fondazione a favore di 50.000 giovani che hanno avuto la possibilità di seguire seminari e laboratori di spettacolo. Allo scopo di allargare e creare nuovo pubblico, un'attenzione costante è rivolta alla contemporaneità e alla riproposizione delle opere classiche utilizzando però linguaggi espressivi come i video che fanno parte della cultura attuale. Il teatro ha destinato € 1.500 anche ai servizi on line (biglietteria on line, newsletter ecc..).

Il Comunale di Bologna ha investito € 7.928,91 per l'erogazione di servizi on line (biglietteria on line, comunicati on line, noleggio allestimenti) ed altri 13.000 euro a favore degli aspiranti e dei giovani artisti

Anche per l'Opera di Roma non risulta un budget specifico per il marketing, in quanto il progetto è in fase di avvio. Tuttavia va evidenziato che la Fondazione ha investito nel 2002 € 247.896,06 per l'erogazione di servizi on line per la vendita in rete bancaria e tramite Internet.

Il San Carlo di Napoli, accanto ai € 100.000 destinati al marketing ha speso altri 20.000 per l'attivazione di servizi on line (presentazione programmi lirici e sinfonici, biglietteria on line, newsletter). Per il teatro partenopeo l'obiettivo è quello di svecchiare un pubblico composto principalmente da anziani. Per quanto motivo sono stati organizzati di recente concerti promozionali per studenti.

In generale gli esperti di comunicazione puntano a rinnovare il pubblico ma premiando al tempo stesso gli abbonati fedeli; l'idea è quella di esprimere una cultura elevata ma non elitaria, da un lato mantenendo l'eccellenza e dall'altro riempiendo le sale. In altre parole lo sforzo è quello di cercare di sfatare il "mito dell'inaccessibilità" in quelle fasce sociali (giovani ma anche anziani) potenzialmente interessate a fruire degli spettacoli lirici e classici, anche attraverso agevolazioni mirate, formule di abbonamento più adeguate e una offerta diversificata.

Un corretto sfruttamento dei nuovi mezzi di comunicazione, marketing legato al territorio, sponsorship con aziende private e partnership strategiche con scuola e università, convenzioni e pacchetti turistici a livello internazionale, una maggiore attenzione alle attività formative rivolte ai giovani (come ad esempio le lezioni-concerto per bambini) per avvicinarli al mondo dell'opera lirica e della musica sinfonica, forme di abbonamenti "leggeri", politiche di prezzo diversificate, proposta di forme e generi musicali sperimentali e trasversali, ricorso a regie moderne per melodrammi storici: questi sembrano essere gli obiettivi delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche per i prossimi anni. Obiettivi da perseguire con un maggiore impegno sia dal punto di vista delle competenze professionali cui assegnare le funzioni strategiche, ma soprattutto sul fronte degli investimenti decisamente ancora marginali per fronteggiare livelli di consumo stagnanti ormai da quattro anni.

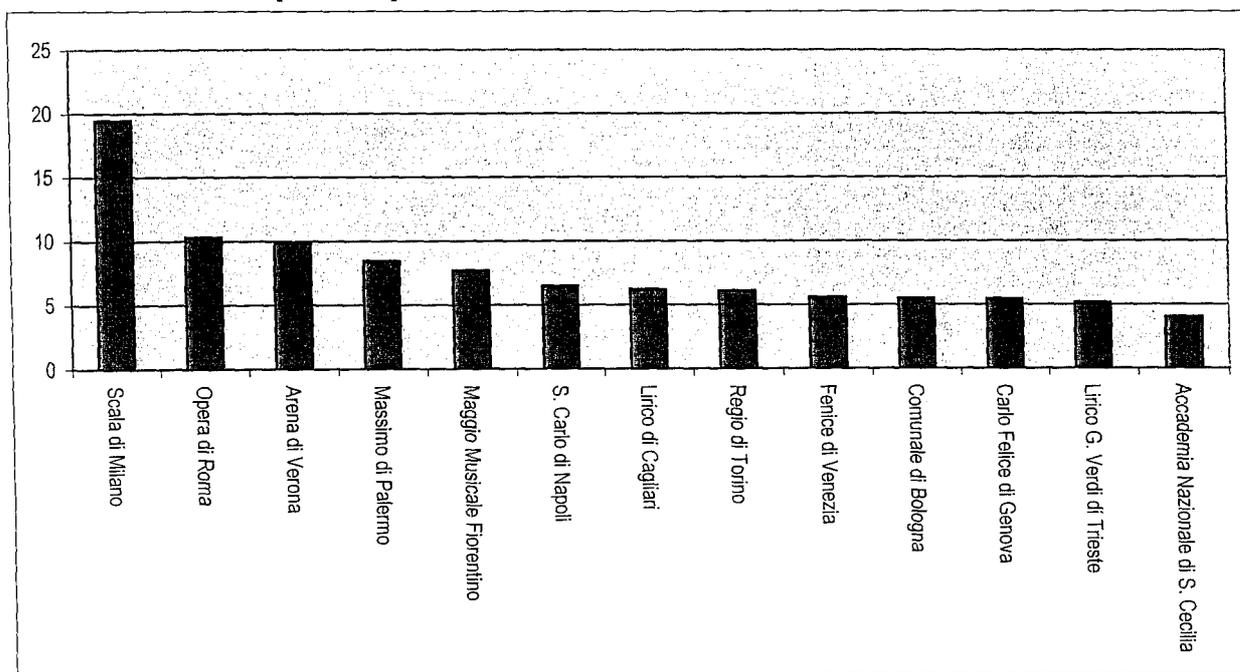
Per concludere la sezione dedicata alle spese, pare utile un riepilogo complessivo delle uscite effettuate dalle 13 Fondazioni.

Sommando quelle per il personale a quelle relative agli altri costi è possibile porre a confronto i importi e il relativo peso percentuale rispetto al totale delle spese pari a € 532.767.878,26

Tabella 51: Totale uscite delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002

Fondazione Lirico-Sinfonica	Costi del personale	Altri costi	Totale	Ripartizione %
Fondazione Teatro alla Scala di Milano	60.015.000,00	43.622.000,00	103.637.000,00	19,45
Fondazione Teatro dell'Opera di Roma	36.209.289,18	18.661.329,01	54.870.618,19	10,30
Fondazione Arena di Verona	26.649.929,70	25.845.523,94	52.495.453,64	9,85
Fondazione Teatro Massimo di Palermo	31.353.859,00	13.538.065,00	44.891.924,00	8,43
Fondazione Teatro Maggio Musicale Fiorentino	26.226.760,77	14.716.745,04	40.943.505,81	7,69
Fondazione Teatro S. Carlo di Napoli	19.961.228,38	14.413.577,50	34.374.805,88	6,45
Fondazione Teatro Lirico di Cagliari	16.633.974,58	16.412.345,99	33.046.320,57	6,20
Fondazione Teatro Regio di Torino	17.570.000,00	14.687.236,00	32.257.236,00	6,05
Fondazione Teatro La Fenice di Venezia	16.180.000,00	13.448.000,00	29.628.000,00	5,56
Fondazione Teatro Comunale di Bologna	18.046.242,00	11.083.154,00	29.129.396,00	5,47
Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova	18.367.872,24	10.430.696,27	28.798.568,51	5,41
Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	16.694.773,00	10.679.586,00	27.374.359,00	5,14
Fondazione Accademia Nazionale di S. Cecilia	16.412.482,20	4.908.209,00	21.320.691,20	4,00
Totale	320.321.411,05	212.446.467,75	532.767.878,80	100,00

Dal grafico che segue si conferma che la Scala di Milano è la Fondazione che per dimensioni e volume di attività spende di più, circa il 20% rispetto al totale delle spese. Seguono l'Opera di Roma e l'Arena di Verona con un 10% circa. Le uscite più ridotte sono quelle effettuate dall'Accademia di Santa Cecilia.

Grafico 58: Ripartizione percentuale delle uscite delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002

8.6.4 LE ENTRATE

Le entrate delle Fondazioni Lirico- Sinfoniche sono articolate in diverse voci: in primo luogo si può fare affidamento sulle erogazioni provenienti dal Fondo Unico dello Spettacolo, cui si aggiungono i contributi degli enti pubblici; una quota importante che concorre a formare il volume complessivo delle entrate è quella - già analizzata in precedenza - derivante dagli incassi da biglietti e abbonamenti. Altre voci sono rappresentate dai contributi privati dei soci fondatori e non, dai ricavi da cessione dei diritti, da sponsorizzazioni, da pubblicità ma anche dalle tournée all'estero.

La tabella seguente illustra l'origine delle entrate così come è stata elaborata in base ai dati provvisori provenienti dai bilanci di esercizio del 2002.

Dalla lettura dei dati la somma complessiva entrata nelle casse delle 13 Fondazioni risulta pari a € 506.285.659,51. L'aspetto che emerge con maggiore evidenza è rappresentato dalla netta prevalenza del contributo pubblico rispetto al totale.

Tabella 52: Le entrate delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, 2002

Origine delle Entrate	Anno 2002	Incidenza %
Stato	260.379.102,47	51,43
Regioni, Comuni, Province	84.102.731,36	16,61
Incassi (biglietti e abbonamenti)	74.893.996,56	14,79
Soci fondatori privati	39.322.957,99	7,77
Sponsor	5.542.903,29	1,09
Cessioni diritti	2.770.652,80	0,55
Altri enti pubblici	3.814.544,60	0,75
Contributi privati soci non fondatori	1.253.358,27	0,25
Altri proventi	16.716.046,78	3,30
Entrate da tournée e attività decentrate	7.859.906,40	1,55
Ricavi da pubblicità	4.274.562,54	0,84
Altri ricavi da prestazioni	5.354.896,45	1,06
Totale	506.285.659,51	100,00

In termini quantitativi il contributo dello Stato attraverso il Fondo Unico per lo Spettacolo rappresenta poco più del 51 % del totale delle entrate delle Fondazioni nel loro complesso. Se sommiamo questo dato con quello relativo agli enti locali, si giunge a quota 68,04%. In pratica solo poco più del 30% delle risorse ha una origine differente da quella pubblica, metà della quale rappresentata dagli incassi, ovvero dalla vendita dei biglietti e abbonamenti e il resto articolata in fonti minori sempre più diversificate, dai contributi privati alle sponsorizzazioni, dai ricavi da tournée alla cessione dei diritti ad altri proventi vari.

E' bene precisare che il contributo proveniente dagli enti territoriali (Regioni, Province, Comuni) differisce sostanzialmente dal contributo dello Stato non soltanto in termini quantitativi, rappresentando una voce significativamente inferiore pari a poco meno del 17%, ma anche in termini qualitativi.

Mentre infatti il contributo dello Stato è previsto dalla legge ed è legato al compito istituzionale delle Fondazioni, il contributo degli Enti locali è prevalentemente facoltativo e, come vedremo in seguito, può presentare differenze anche molto marcate a seconda dell'area geografica in cui si trova e dei rapporti che i vari soggetti intrattengono con la comunità locale.