



**Fondazione  
Teatro  
Carlo Coccia**  
di Novara

## PIANO DI VALORIZZAZIONE

---

**2024**



## INDICE

1. PREMESSA	pag. 3
2. VALORIZZAZIONE TEATRO COCCIA	pag. 4
3. PROGETTI SPECIALI	pag. 5
4. PROSA, VARIETÀ, COMICO, EVENTI E APERITIVI IN... JAZZ	pag. 6
5. VALORIZZAZIONE CAFFETTERIA DEL BROLETTO	pag. 7
6. PROMOZIONE E DIVULGAZIONE	pag. 8
7. SIPARIO VIRTUALE	pag. 9
8. ACCADEMIA AMO	pag. 10
9. SVILUPPO SOSTINIBILE	pag. 11
10. COMUNICAZIONE	pag. 12
11. COLLABORAZIONI, COPRODUZIONI, RETI	pag. 14
12. RICERCA E SVILUPPO	pag. 14
13. ANALISI GESTIONALE	pag. 15
14. CONCLUSIONI	pag. 26

## 1. PREMESSA

La stesura di un Piano di Valorizzazione della Fondazione Teatro Carlo Coccia di Novara è espressamente indicata nell'art. 4 del vigente Statuto e consiste nella *“valorizzazione dei beni nei quali si svolgono le attività consistenti nel servizio pubblico di interesse generale, seppur privo di rilevanza economica, caratterizzato in particolare dalla natura artistica e declinato nelle arti musicali, teatrali di ogni forma espressa e genere”*.

Nel Piano di Valorizzazione vengono esplicitate tutte le azioni che la Fondazione intende intraprendere al fine di raggiungere gli scopi statutari, indicando le attività che verranno intraprese al fine di valorizzare i beni concessi in usufrutto dall'Amministrazione Comunale attraverso le attività di cui all'art. 2 e 5 dello Statuto: art. 2 *“La Fondazione persegue finalità di promozione, sviluppo, coordinamento e gestione di tutte le attività di rilevanza artistica e culturale ed, in particolare, delle arti musicali e teatrali in ogni loro forma espressiva e genere, conseguendo in tal modo la valorizzazione del patrimonio affidatole per tale scopo e garantendone la pubblica fruizione.”* ...

In particolare vengono esplicitare anche le azioni che si intendono attivare per la valorizzazione del Complesso Monumentale del Broletto: art. 2 comma3 *“La Fondazione, per le finalità di cui al comma 1, persegue, nella porzione immobiliare del Complesso Monumentale del Broletto denominata Caffetteria Broletto, già affidato in usufrutto con l'atto notarile Rep. Gen. 44420 del 17.04.2014, la valorizzazione del Complesso Monumentale del Broletto e delle sue collezioni museali, mediante accordi di collaborazione nella gestione museale da tradursi in apposita convenzione con il Comune di Novara, promotore fondatore e proprietario del bene immobile. A tale fine, la Fondazione trasmette, con cadenza annuale, una relazione al Comune di Novara ed alla Soprintendenza competente per territorio sulle iniziative sviluppate e sugli obiettivi di valorizzazione perseguiti riguardanti, nello specifico, il Complesso Museale del Broletto”*

**\*Si allegano (All.A) brevi annotazioni al riguardo dell'inquadramento giuridico della Fondazione, in relazione al nuovo Statuto.**

Ciò detto, la Fondazione Teatro Coccia oltre ad essere custode e promotore di un ricco patrimonio tangibile quale l'imponente struttura teatrale con tutti i suoi ambienti e la caffetteria del Broletto, è anche custode di un patrimonio intangibile, formato dalle conoscenze legate alle arti musicali, liriche, artigianali e dal vissuto che si intreccia con le vicende e i fatti storici della città di Novara. Consapevole del valore di questo patrimonio, il Teatro Coccia ha iniziato da alcuni anni a costruire e consolidare il proprio segno identitario e uscire dalle logiche dell'autoreferenzialità, tenendo sempre presenti due aspetti per la valorizzazione dei beni: l'innovazione e la tradizione.

Un ente dinamico e giovane non può che accettare la sfida di vivere nel proprio tempo, con tutti i rischi che questa scelta comporta, identificando 5 obiettivi prioritari: l'identità percepita come il patrimonio di

storie, di consapevolezza, di cultura, di modi d'essere, di tradizioni nel quale riconoscersi e farsi riconoscere; l'apertura come attitudine all'innovare, all'intraprendere, al produrre per confrontarsi con altri contesti culturali; l'eccellenza intesa come tensione costante verso il livello qualitativo più alto ed appropriato possibile; la comunanza vissuta come mescolanza generosa e aggregante di energie diverse e concorrenti nel creare tessuto collettivo e, da ultimo, l'accessibilità concepita come superamento delle barriere di genere, di età, di provenienza, di dotazioni psicofisiche, di immobilità che possono ostacolare la piena e generalizzata fruizione delle opportunità culturali.

Le strategie per perseguire questi obiettivi si esprimono attraverso la logica di rete per utilizzare al meglio le risorse disponibili, materiali e immateriali e per conseguire economie di scala e di fruizione; l'appropriatezza dei criteri di investimento delle risorse finanziarie e infine la consapevolezza che la **cultura è un volano di sviluppo** a tutti i livelli, dalla formazione alla ricerca, dal senso civico alla solidarietà sociale, dall'economia alla tutela dell'ambiente.

## 2. VALORIZZAZIONE TEATRO COCCIA

Attività Teatro di Tradizione (art.18) opera, danza, concerti

La media delle recite prodotte e ospitate annualmente è di circa 70 spettacoli che vanno a comporre un programma annuale e una stagione estiva nelle quali vengono scelti i titoli e le produzioni in linea con i gusti del **pubblico eterogeneo** e nel rispetto dei parametri ministeriali. La stagione si compone così di diversi cartelloni in cui la produzione di lirica, la danza e i concerti assumono un valore preponderante in quanto **sostenuti come Teatro di Tradizione dal Ministero della Cultura** – spettacolo dal vivo (ex art 18 D.M. 27 luglio 2017) e all'interno della convenzione triennale con Regione Piemonte.

La Stagione 2024 propone cinque titoli di grande repertori in linea con la vocazione del Teatro Coccia nel segno della tradizione e dell'alto valore artistico delle produzioni. Grandi registi e grandi direttori d'orchestra per cast di livello popoleranno il nuovo cartellone. Nel **centenario della morte di Giacomo Puccini**, la stagione omaggia il grande Maestro con due titoli di assoluta rilevanza, **Madama Butterfly e Rondine** l'uno proposto a gennaio 2024 e l'altro in autunno. Per l'estate del Teatro Coccia si torna a Sordevolo con una nuova grande sfida: un **Aida** dalle dimensioni del colossal per proseguire con il progetto *Opera, Che passione* in collaborazione con l'Associazione della Passione e del Comune di Sordevolo. A dicembre torna Rossini con **Il Turco in Italia** un capolavoro che vede la collaborazione di ben cinque coproduttori e l'orchestra Cherubini in buca. Due appuntamenti importanti per la rassegna **"Chi ha paura del melodramma?"** con due nuove opere commissionate a compositori del nostro Tempo, Salvatore Passantino e Federico Gon e la terza edizione di **DNA Italia** un progetto che si identifica come un atto di responsabilità nei confronti di un repertorio che rappresenta il vero DNA della

nostra Nazione e che vede nell'Opera buffa la sua massima espressione. Ma non basta solo metterla in scena, l'opera buffa (e qui **Rossini** la fa ovviamente da padrone con le sue celebri farse ...) è necessario **rivitalizzarla** e riportarla nella vita musicale del nostro tempo. Per fare questo ogni anno in autunno il Coccia mette in scena in serata unica una delle cinque farse rossiniane (nel 2023 sarà la volta de *L'inganno felice*) ma con una novità assoluta ovvero la commissione ad un compositore vivente di una nuova opera buffa che precederà la farsa collegandosi a Rossini con un libretto "a senso" così da creare un unico arco temporale dalla tradizione verso il futuro. Per la programmazione della stagione concerti importanti novità: a maggio il palcoscenico del Coccia ospiterà l'Orchestra della Fondazione Toscanini per un concerto sinfonico di grande fascino, e ad aprile lo storico Coro della SAT che manca dalla nostra Città da molti anni. Non mancherà ovviamente il concerto sacro nel Duomo di Novara a marzo e il grande concerto della finale del Premio Cantelli ad ottobre con l'Orchestra Sinfonica Verdi di Milano.

Riparte anche la rassegna **Sinfonie di sensi** che lo scorso anno ha riscosso grande interesse e che la prossima estate verrà riproposta con tre date piemontesi.

Il format è sempre lo stesso: **dimora storica, pianoforte Bösendorfer, grande pianista, tema unico trattato nel testo di Alessandro Barbaglia, degustazione finale**. nel 2024 entra in partnership con il Fai che proporrà le dimore per i concerti. Tema della nuova edizione sarà L'ISPIRAZIONE che prenderà la parola sempre per bocca di Alessandro Barbaglia (ideatore dei testi) tranne per il terzo concerto per il quale Alessandro Barbaglia scriverà il testo che verrà poi interpretato dall'attrice Viola Graziosi. A chiusura del concerto questa volta sarà il VINO il quarto protagonista che verrà raccontato da un SOMMELIER con abbinamento di degustazione "a senso".

I pianisti saranno **Olaf Laneri** che aprirà la rassegna sabato 25 maggio 2024 con le parafrasi per pianoforte di Franz Liszt (l'opera che ispira Liszt), seguirà **Roberto Cominati** sabato 8 giugno con un programma tutto chopiniano la cui ispirazione sarà legata a George Sand e per finire il concerto che vedrà in scena il **Trio Amitemnum** sabato 15 giugno con un programma che prevede l'esecuzione di un Trio di Clara Schumann e di una trascrizione per trio di una lirica di Pauline Viardot donne che hanno ispirato un'epoca e che vengono raccontate dalla voce di Viola Graziosi che parla per bocca di un'altra grande donna antenata delle due amiche Cristina Trivulzio di Belgioioso.

### 3. PROGETTI SPECIALI

Nel 2024 lo storico Premio Internazionale di Direzione d'Orchestra "Guido Cantelli" torna alla ribalta dopo il grande successo dell'XI edizione del 2020 confermato nel 2022. Anche per questa XIII edizione, dato il prestigio e la dimensione internazionale del Premio, verrà presentata la domanda ministeriale come

Progetto Speciale - D.M. 27 luglio 2017 n. 332 così come modificato dal D.M. 31 dicembre 2020 e dal D.M. 25 ottobre 2021.

La storicità del Premio “Guido Cantelli” rinasce sotto nuove vesti e con una **vocazione internazionale** con una giuria costituita da personaggi provenienti da enti nazionali e internazionale e con tappe in diversi Paesi.

**Gli obiettivi sono posti a supporto della strategia nazionale di investimento sul futuro che vede un’ulteriore conferma del primato dell’Italia a livello internazionale per quanto riguarda la musica e un aumento della competitività nel panorama internazionale.**

L’obiettivo generale intende dunque generare benefici cross-settoriali e ricadute nelle diverse aree e settori con cui la Fondazione Teatro Coccia entra in contatto, **favorendo la formazione culturale e lo sviluppo di capacità peculiari del mercato del lavoro di riferimento, incoraggiando i collegamenti con altri enti lirici, spazi di produzione e i centri culturali.**

#### **4. PROSA, VARIETÀ, COMICO, EVENTI E APERITIVI IN... JAZZ**

La nuova Stagione è ad oggi programmata fino a Maggio 2024, così come nella migliore tradizione della stagione a cavallo tra due annualità, per un viaggio attraverso atmosfere e storie sempre nuove e uniche. La Stagione *sconfinaMENTI* è realizzata in collaborazione con Piemonte dal Vivo e con NovaraJazz Rest-Art e con il contributo di Città di Novara e della Fondazione De Agostini.

Si inizia quindi con la PROSA, cartellone realizzato in collaborazione con Fondazione Piemonte dal Vivo. Sabato 3 e Domenica 4 Febbraio 2024 Ugo Dighero mette in scena *L’Avaro* di Molière, con la regia di **Luigi Saravo**, produzione Teatro Nazionale di Genova, Teatro Stabile di Bolzano, Centro Teatrale Bresciano e Artisti Associati Gorizia; Sabato 2 e Domenica 3 Marzo 2024 *La Corsa dietro Il Vento. Dino Buzzati o L’incanto del mondo*, drammaturgia e regia **Gioele Dix**, protagonista insieme a Valentina Cardinali dello spettacolo, ideato nel 2022 per i 50 anni dalla morte di Dino Buzzati, prodotto da Centro Teatrale Bresciano in collaborazione con Giovit; Sabato 23 e Domenica 24 Marzo 2024 Massimiliano Gallo e Fabrizia Sacchi sono protagonisti di *Amanti*, una commedia scritta e diretta da Ivan Cotroneo, produzione Diana Or.I.S; Sabato 13 e Domenica 14 Aprile 2024 *Racconti Disumani* da Franz Kafka, uno spettacolo di Alessandro Gassmann con **Giorgio Pasotti**, produzione TSA – Teatro Stabile d’Abruzzo / Stefano Francioni Produzioni.

La rassegna VARIETÀ spazia dal musical al teatro canzone, dal coinvolgimento del pubblico, alla lirica riveduta e “scorretta” fino alla Rivista. Sabato 27 e Domenica 28 Gennaio 2024 *Ci vuole orecchio. Elio canta e recita Enzo Jannacci*, l’artista in scena con una piccola band (pianoforte, batteria, basso e contrabbasso, sassofono e trombone) fa rivivere il mito di **Enzo Jannacci**, regia e drammaturgia Giorgio

Gallione, produzione Agidi e International Music and Arts; Sabato 17 e Domenica 18 Febbraio 2024 *AIDA... tutta d'un fiato Come non l'avete mai vista!* dopo il successo del concerto Omaggio al grande cinema del 2023, torna la **Gomalan Brass Quintet** con una esilarante rivisitazione tutta per fiati dell'Aida di Giuseppe Verdi; Sabato 20 e Domenica 21 Aprile 2024 *Da questa sera si recita a soggetto! il metodo Pirandello* con **Paolo Rossi**, autore anche della drammaturgia e della regia, produzione Agidi; Sabato 25 e Domenica 26 Maggio 2024, tornano con gli amatissimi dal pubblico novarese - e non solo - **Legnanesi** con il loro nuovo spettacolo *7°... Non rubare* regia di Antonio Provasio, produzione CHI.TE.MA.

Quattro appuntamenti con il COMICO: Giovedì 14 Marzo 2024 **Corrado Nuzzo e Maria Di Biase** si confrontano con Eugène Ionesco in *Delirio a due*, regia di Giorgio Gallione, produzione Agidi e Nido di Ragno Produzioni; Giovedì 11 Aprile 2024 l'atteso ritorno degli **Oblivion** in *Tuttorial. Guida contromano alla contemporaneità* regia di Giorgio Gallione, produzione Agidi; ultimo appuntamento Mercoledì 15 Maggio 2024 con l'originale varietà ideato e condotto da **Serena Dandini** *Vieni avanti cretina. Next!* produzione Teatro Carcano.

Nel Cartellone EVENTI: Martedì 6 Febbraio 2024, nella settimana di celebrazioni per il Giorno del Ricordo, torna **Simone Cisticchi** con lo spettacolo *Esodo*, produzione Corvino Produzioni e Stabile Friuli Venezia Giulia, evento realizzato in collaborazione con Piemonte dal Vivo e con l'Associazione Nazionale Venezia Giulia e Dalmazia sede di Novara.

Infine prosegue la collaborazione con *NovaraJazz* e gli **APERITIVI IN... JAZZ** della domenica mattina: 28 Gennaio 2024 *La Musica di McCoy Tyner*, 4 Febbraio 2024 Simona Severini – Joni. Dedicato a Joni Mitchell, 11 Febbraio 2024 *Sun Ra Ipnagogic Experience (Ararat Ensemble Ghost)*, 25 Febbraio 2024 *Grooving Birds*, 24 Marzo 2024 *Emmanuel Losio & Somos Trio – Latinoamerica*, 7 Aprile 2024 *irene Lovato Trio – Canzoni. Omaggio alla canzone d'autore.*

## 5. VALORIZZAZIONE CAFFETTERIA DEL BROLETTO

La valorizzazione del **Complesso Monumentale del Broletto** compatibilmente con la capienza dello spazio, vedrà concretezza attraverso alcune iniziative di promozione e divulgazione intraprese dal Teatro che danno vita ad un vero e proprio calendario parallelo denominato "**Coccia allo Specchio**": **momenti di incontro con il pubblico** pensati sia come anticipazione e approfondimento degli spettacoli, sia come appuntamenti creati per dare nuovi stimoli, collaborare con le realtà del territorio, conoscere esperienze e personaggi.

Nascono così **appuntamenti destinati alle varie fasce di età**: presentazioni di libri con attinenza alle tematiche trattate nelle opere che si stanno per eseguire oppure presentazioni editoriali a sé stanti, che diventano veri e propri eventi per lanci di autori o su tematiche di particolare rilevanza.

Panoramiche con esperti del territorio e nazionali che partendo dai temi o dalle ambientazioni delle opere liriche, raccontano il quotidiano e la cronaca, per un continuo passaggio tra finzione e realtà.

Momenti dedicati ai più piccoli, come gli incontri di **“Opera a merenda”** con **giovannissimi relatori** che dialogano con i loro coetanei e con gli adulti, per raccontare gli spettacoli nel “loro” cartellone e reading a cura di attori e autori del territorio.

E inoltre, proseguono, **sinergie e collaborazioni con le realtà culturali del territorio** per cui il la Caffetteria del Broletto è **luogo privilegiato nel cuore pulsante cittadino** per presentazioni, conferenze, meeting di prestigio, che prevedono un posto adeguato e di qualità per ospitarli.

Di “Coccia allo Specchio” fanno parte anche **mostre pittoriche o fotografiche**, i cui vernissage avvengono oltre l’orario di apertura. Tutte con tematiche inerenti alla programmazione, o dal gusto artistico in sintonia con l’ambiente che le ospita.

## 6. PROMOZIONE E DIVULGAZIONE

Alcuni eventi di “Coccia allo Specchio” si svolgono anche in Teatro tra cui le “due chiacchiere” prima di ogni opera durante le quali la direzione del teatro incontra e dialoga con uno o più dei protagonisti per una sorta di **preludio per il pubblico** poco prima di andare in scena.

Proseguono gli **Operitivi** in collaborazione con Cannavacciuolo Café & Bistrot, consuetudine ormai rodada in cui le arie delle opere in cartellone si assaporano insieme al cocktail studiato appositamente per il titolo dal bartender del bistrot.

Infine le **prove aperte** precedute dalla presentazione della Direzione del Teatro e di parte del team artistico coinvolto nella produzione. Questi momenti di incontro accompagnano i presenti all’interno dell’opera e ne raccontano gli ultimi atti prima di andare in scena. Il valore formativo, divulgativo e di coinvolgimento attivo li rendono appuntamenti di grande interesse e partecipazione.

Anche gli **interventi educativi** posti in essere per intercettare un nuovo pubblico e avvicinare i più giovani al melodramma si sviluppano in diverse direzioni.

Anzitutto il cartellone *Chi ha paura del Melodramma?* nato e sviluppatosi nelle stagioni per avvicinare i giovani e giovanissimi a un linguaggio per molti di essi ancora sconosciuto, o ritenuto distante dalla propria realtà: l’opera lirica. Titoli noti della letteratura per ragazzi o libretti inediti divengono oggetto di **opere liriche** della durata di poco più di un’ora, messe in scena con organico orchestrale, direttore, regia e cast di cantanti professionisti.



Ma non solo. Tutte le opere destinate ai più giovani che fanno parte di *Chi ha paura del Melodramma?* o quelle di repertorio sono introdotte da **percorsi di approfondimento per formare un pubblico sì nuovo, ma anche consapevole**. Nascono così numerose **iniziative online e in presenza**: con un linguaggio fresco affidato a giovani che parlino ai propri coetanei, o con interventi dei protagonisti delle produzioni stesse le opere diventano momento di dialogo, con un atteggiamento divulgativo fresco e a tratti divertente.

A partire dal 2021, inoltre, il Teatro Coccia ha compiuto un'azione di vero **Mecenatismo Culturale** coinvolgendo partner del territorio che si prendono carico del costo dei biglietti per i giovani. Operazione di grande importanza da un punto di vista sociale, ma non solo: ai giovani viene infatti data l'opportunità di assistere alle prove generali delle opere in calendario, gratuitamente, ma tutti sono consapevoli che il loro biglietto ha un costo perché il teatro è fatto da professionisti e lavoratori, quel costo viene sostenuto da un Mecenate. Un'iniziativa particolarmente apprezzata a dimostrazione del fatto che tra i fattori che possono indurre i giovani a non avvicinarsi all'opera lirica ci siano anche problematiche economiche, che vanno affrontate e superate, coinvolgendo il territorio. Attività che sta già portando proseliti, tanto che aziende del territorio sono diventate **Sponsor** del format *Chi ha paura del Melodramma?* portando a teatro i dipendenti e le loro famiglie come benefit aziendale.

L'**Università** è poi partner del Teatro Coccia, non solo nel designare ogni anno numerosi giovani per gli **stage curriculari**, ma si pone anche come collaboratore per **eventi**, per la **ricerca scientifica** e nel divulgare, attraverso la Radio Universitaria la **programmazione del Teatro** agli iscritti.

## 7. SIPARIO VIRTUALE

Una gemma che ha preso vita nel periodo di emergenza pandemica: il Teatro Coccia ha cercato strade alternative per **studiare nuove proposte**, allargare i propri orizzonti ed **ampliare la propria offerta** per **rinnovare le modalità di fruizione** e offrire **nuove opportunità** a tutela della filiera produttiva.

Sipario Virtuale convive in parallelo alla programmazione degli "eventi di comunicazione" in presenza con vari appuntamenti tra i più interessanti *L'Ora del TE* a cura di Luca Baccolini per approfondire il cartellone lirico, *Mille e una Danza* a cura di Francesco Borelli per raccontare il mondo della danza e i suoi protagonisti, *Parole all'Opera* rubrica di approfondimento alle opere liriche con l'intervento di grandi firme del giornalismo e della critica d'opera nazionale (**Alberto Mattioli, Andrea Merli, Sergio Ragni, Alessandro Mormile**).

Su Sipario Virtuale il **gaming interattivo** è lo strumento che introduce i giovani (e le famiglie) non solo nel mondo del melodramma, ma anche nei luoghi meno conosciuti del teatro: la scelta di quale porta aprire e scoprire a cosa conduce o chi vi si nasconde dietro rende i più giovani un pubblico non passivo,

ma al contrario, protagonista del racconto e della vita del teatro. Ai giochi nati in relazioni ai titoli in cartellone, come *I Viaggi di Gulliver*, si affianca un videogioco trasversale alla programmazione **Coccia Adventures**, che attraverso le “sfide” porta i giocatori e scoprire i luoghi e i ruoli del teatro, obiettivo: portare in scena una produzione lirica.

Alla programmazione dedicata al mondo del Melodramma, si affianca quella trasversale tra i generi destinata unicamente alle scuole in cui i titoli divengono veri e propri strumenti formativi, inseriti dagli insegnanti stessi nel Pino Formativo. Si tratta di spettacoli di carattere etico, storico, sociale: **il Teatro è uno dei modi in cui i più giovani possono apprendere storia, mito, società.**

## 8. ACCADEMIA AMO

Il Teatro Coccia investe da anni per offrire una formazione di qualità attraverso due percorsi specifici e strutturati: il primo attraverso l’offerta di spettacoli e progetti di **alfabetizzazione musicale** e teatrale con opere dedicate alle scuole di ogni ordine e grado; l’altra rivolta alla **professionalizzazione di artisti e operatori dello spettacolo** attraverso l’Accademia AMO e le collaborazioni con il Conservatorio “G. Cantelli”, la Scuola del Teatro Musicale, l’Università e altri enti su diverse progettualità di ordine formativo. L’**Accademia dei Mestieri dell’Opera-AMO**, fiore all’occhiello del Teatro Coccia di Novara, risponde alla necessità di **creare un ponte tra il mondo accademico e quello del lavoro**, ovvero la principale difficoltà che i giovani artisti riscontrano nel loro percorso professionale.

I corsi sono condotti da affermati professionisti e sono volti all’**alta specializzazione** nei vari settori. Sono **10 i corsi specialistici** sia per le professioni artistiche che per quelle tecniche: 2 corsi di canto lirico; 1 corso per maestro collaboratore; 1 corso di regia per il teatro musicale; 1 corso di composizione per il teatro musicale; 1 corso di corno; 1 corso di sartoria di palcoscenico, 1 corso di tecnico luci; 1 corso di macchinista teatrale; 1 corso per addetti al trucco e all’acconciatura.

Oltre all’apprendimento didattico, il Teatro Coccia offre agli allievi della AMO l’opportunità di mettersi alla prova su **progetti specifici** che nel 2024 sono, oltre alla seconda recita delle opere di tradizione del cartellone espressamente dedicate ai nuovi debutti, le due opere della rassegna “*Chi ha paura del melodramma?*” e le due opere del progetto DNA Italia: gli allievi della AMO, parteciperanno alla selezione del percorso RossiniLab del Conservatorio Cantelli e all’interno della European Opera Academy (un progetto di mobilità di allievi e Masterclass con affermati protagonisti che vede coinvolti diversi Conservatori europei e l’Accademia AMO del Teatro Coccia): un laboratorio di pratica ed esecuzione che porta alla realizzazione delle farse rossiniane.

## 9. SVILUPPO SOSTENIBILE

Per consolidare l'affidabilità gestionale, la Direzione ha intrapreso da anni un percorso che individua i punti di forza nell'implementazione di tutte quelle azioni in grado di rendere la struttura il più autonoma possibile. A partire dalla sua mappatura completa si è ripensata l'organizzazione interna al fine di individuare nuove pratiche operative che convogliano in una nuova gestione informatizzata che faciliti il processo di autonomizzazione complessivo dei collaboratori. A tal proposito si è implementato il sistema di **Controllo di gestione** quale fondamentale leva organizzativa per il sistema operativo aziendale che consenta di monitorare lo stato di avanzamento dei processi aziendali e, quindi, per quanto possibile, di anticipare le eventuali criticità derivanti da scostamenti rispetto agli obiettivi che l'organizzazione si è proposta.

Un Teatro agile ed efficiente nelle procedure interne, riesce con più rapidità ad orientarsi verso una sostenibilità trasformativa che coglie le sfide del nostro tempo e le varia in **dinamiche sostenibili dal punto di vista ambientale, sociale ed economico**.

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals – SDGs, approvati dalle Nazioni Unite nel 2015) sono la bussola per contribuire alla sostenibilità attraverso un processo di cambiamento del modello di sviluppo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale, superando in questo modo definitivamente l'idea che la sostenibilità sia unicamente una questione ambientale e affermando **una visione integrata delle diverse dimensioni dello sviluppo che coinvolge ogni singolo settore dell'operato dell'uomo**.

La Fondazione Teatro Coccia date le proprie specificità geografiche, ambientali, sociali e culturali si focalizza su alcuni obiettivi specifici, ma, adottando il Modello 231, recepisce trasversalmente tutti gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 2030.

### ***Il Coccia per l'Ambiente***

Il Teatro Coccia da sempre si fa promotore e applica i principi dell'economia circolare e di prossimità attraverso il riutilizzo di scene e costumi e appoggiandosi il più possibile a fornitori locali che applicano **politiche di sostenibilità**. Con l'adozione del modello di gestione 231 vengono altresì responsabilizzati i fornitori, ad esempio con l'utilizzo di tessuti provenienti da fibre riciclate. La Fondazione si impegna all'utilizzo più consapevole e al risparmio di materiale stampato sia internamente sia per la comunicazione, agevolando per quanto possibile l'utilizzo del digitale (biglietti, brochures, libretti, comunicati).

### ***Il Coccia per il Cittadino***

Il Teatro Coccia promuove e sostiene con politiche attive un'educazione di qualità, la riduzione delle disuguaglianze e la parità di genere (SDG's 4 – 5 - 10).

Fondamentale è l'obiettivo relativo a **lavoro dignitoso e crescita economica** (SDG 8): le produzioni teatrali infatti si avvalgono di un altissimo tasso di capitale umano; migliore è la sostenibilità di questo capitale, migliore sarà la qualità, il valore e la sostenibilità delle produzioni. È nella *mission* intrinseca del Teatro il rispetto del lavoro, l'incentivazione della creatività e della piena occupazione, la promozione di turismo e cultura. Questo obiettivo si esplicita attraverso azioni e collaborazioni di vario genere a partire dalle produzioni per estendersi alle attività di *audience development*, alle collaborazioni e a tutto l'operato produttivo.

Tra gli obiettivi del Teatro c'è la salvaguardia del patrimonio culturale e artistico tangibile e intangibile: dalla volontà di perseguire l'obiettivo di una **città e comunità sostenibile** (SDG 11), nasce il percorso di profondo rinnovamento e salvaguardia dell'edificio storico del Coccia in primis, ma anche di tutto il valore della tradizione che esso rappresenta. La stretta collaborazione con enti quali ATL di Novara si consolida e rinnova ogni anno, attraverso attività specifiche e strumenti di monitoraggio che osservino gli impatti nell'ottica dello sviluppo per il turismo sostenibile, promuovendo la cultura e i prodotti locali attraverso azioni congiunte e sinergiche.

Fondamentale è anche garantire un accesso equo a tutti i cittadini. Una risposta concreta, nata in piena situazione emergenziale legata alla pandemia, **Sipario Virtuale è la tecnologia che abilita l'accesso equo** (SDG 9) a forme dell'intrattenimento che non si vogliono sostituire alla partecipazione in presenza ma che vogliono creare diversificazione della fruizione senza barriere fisiche, di prossimità e temporali.

Un altro tassello in tema di innovazioni che continua a portare avanti il Coccia, è la **sostituzione degli apparati tecnologici con quelli di ultima generazione** e orientati alla produzione digitale video a seguito degli spettacoli dal vivo, collaborando con videomaker e storyteller per la creazione di contenuti di alfabetizzazione e divulgativi.

Infine il Teatro, condividendo gli assunti della comunità scientifica e culturale sul ruolo delle arti nella promozione del benessere e della salute, è attivamente impegnato nella sensibilizzazione sul tema attraverso il sostegno a progetti terzi con collaborazioni intersettoriali (collaborazione con Ospedale Maggiore della Carità di Novara, campagne LILT) e a tematiche di forte rilevanza per la salute (ad esempio sedute di approfondimento con specialisti sul bullismo), nel pieno perseguimento dell'obiettivo **salute e benessere** (SDG 3).

## 10. COMUNICAZIONE

La strategia di comunicazione del Teatro Coccia rispecchia l'input artistico della programmazione: il giusto **equilibrio tra tradizione e innovazione**, l'occhio attento alle nuove generazioni, senza dimenticare il pubblico più adulto, campagne adv targettizzate e studio delle risposte da parte dei fruitori.

Si parte da una **strategia di immagine** che sia efficace e anche rassicurante. Il **brand Coccia** deve essere immediato nella riconoscibilità, nell'individuazione della rassegna e del genere. Un'identificazione molto utile alla **comunicazione tradizionale**: acquisto di **spazi pubblicitari** su riviste di settore, quotidiani a tiratura nazionale e testate locali, radio e tv; **campagne di affissione** negli spazi predisposti della città, dei Comuni limitrofi e dei capoluoghi di Regione; stampa di **pieghevoli e folder di stagione**, distribuiti in luoghi privilegiati di interesse e aggregazione.

Alla comunicazione "analogica" si affianca in maniera sempre più significativa con il passare delle stagioni, la comunicazione di carattere **digitale e virtuale**. In primis il **sito internet** del Teatro: luogo di primo approdo per cercare tutte le informazioni relative alla programmazione e alle attività del Teatro. Studiato per orientarsi con facilità all'interno delle rassegne e trovare immediatamente le informazioni necessarie. Inoltre progettato con utilizzo di **keywords** che lo rendano facilmente indicizzabile sui principali motori di ricerca (anzitutto Google).

L'area social e virtuale sono quelle sviluppate in maniera più consistente e costante. Con contenuti digital, declinati nelle diverse specificità del social o della piattaforma di utilizzo, e un palinsesto sempre più riconoscibile del canale web del Teatro Coccia **Sipario Virtuale**, a un anno dalla sua nascita. Il teatro **entra in contatto con il pubblico** anche a distanza, **mantenendo alta l'attenzione verso la programmazione**, le sue iniziative collaterali, e quelle nate appositamente per il web. La connessione 24 ore su 24 accorcia le distanze e permette di raggiungere **un pubblico sempre più diversificato e in ogni**

**parte del mondo**. L'obiettivo è **essere presenti sul web** per generare interesse, creare nuovi contenuti propedeutici alla programmazione in presenza, dedicare tempo e spazio ad approfondimenti che la macchina organizzativa di una produzione teatrale a volte rende impossibili in presenza: la rete può aiutare a **generare contenuti e rispondere a domande** riferite alle produzioni. Nascono allora, **rubriche per i più piccoli, approfondimenti a cura di importanti giornalisti e musicologi, interviste e appuntamenti tematici**.

Si rende quindi necessario proseguire con **una presenza strategica sui canali social**, partendo dall'idea di chi siano gli interlocutori della comunicazione. Si sviluppa la creazione di una relazione diretta e si cura il rapporto con il proprio pubblico; ma anche con gli artisti sempre più presenti; vengono create emozioni grazie allo **storytelling**: testi originali, foto di scena e **backstage, video, selfie, hashtag riconoscibili, reel, eventi**. Lo spettatore diventa **parte dell'opera**.

Al lavoro di redazione e piano editoriale sui social, si affianca la pianificazione di **campagne promozionali** su Facebook, Instagram Google ADV e monitorate le statistiche e definire degli obiettivi numerici e KPI's (Key Performance Indicator).

Essenziale, infine, l'attività di **relazioni pubbliche** e **ufficio stampa**, svolta sia a carattere locale che nazionale, per generare interesse nella stampa, negli stakeholders e nei possibili partner/sponsor.

## 11. COLLABORAZIONI, COPRODUZIONI, RETI

Il concetto di rete sta alla base della vocazione di un Teatro Tradizione tanto più se esso risulta l'unico della Regione di riferimento, come nel caso del Teatro Coccia. Da anni il Teatro ha intensificato azioni di coinvolgimento attivo delle più importanti istituzioni del territorio tra le quali il **Conservatorio "Guido Cantelli" di Novara**, la **STM-Scuola del Teatro Musicale**, con le quali in più di un'occasione oltre a produrre valore per i giovani che trovano nella collaborazione tra importanti istituzioni cittadine la massima valorizzazione del talento e della possibilità di **vivere il palcoscenico come esperienza formativa**, si è arrivati a mettere in scene vere e proprie coproduzioni aggiungendo grande valore al Teatro, a alla Città. Altre collaborazioni attive che fanno del Teatro Coccia un hub culturale e di formazione sono con le università **UPO – Università del Piemonte Orientale, Statale, Politecnico, Cattolica e IULM di Milano** attraverso l'attivazione di stage formativi in diverse aree gestionali del Teatro. In particolare, con l'**Università del Piemonte Orientale "A. Avogadro" – UPO** si collabora anche su diversi aspetti e a più livelli, innanzitutto, con una partnership per la ricerca, la comunicazione e per attività dedicate esclusivamente ai giovani studenti con eventi che coinvolgono l'Ateneo e il Teatro.

## 12. RICERCA E SVILUPPO

Per quanto alla ricerca e sviluppo, si concentra sulle possibili modalità di sviluppo e di sostenibilità dell'ente, individuando di concerto con la Direzione le strategie e le modalità sia per il **mantenimento delle attività** che per l'**implementazione di nuovi ambiti di crescita** per il Teatro.

In particolare, nel 2024 si annoverano le attività riguardanti l'**elaborazione, la redazione e successive rendicontazioni** di progetti per le seguenti istanze di **contributo presentate**:

- Progetto annuale Ministero della Cultura – Teatri di Tradizione - Stagione Opera, Concerti, Danza (ex art 18 D.M. 27 luglio 2017);
- Progetti Speciali Ministero della Cultura – XIII edizione Premio Internazionale di Direzione d'Orchestra "Guido Cantelli" (D.M. 27 luglio 2017 n. 332 così come modificato dal D.M. 31 dicembre 2020 e dal D.M. 25 ottobre 2021);
- Progetto annuale Regione Piemonte - Stagione Opera, Concerti, Danza (L.r. n. 11/2018 schema di convenzione per il triennio 2022/2024 tra la Regione Piemonte, il Comune di Novara e Fondazione Teatro Carlo Coccia di Novara).
- Progetto annuale Comune di Novara contributo anno 2024;

- Bando SIAE Per Chi Crea – progetto “*Pensare in... Piccolo*”;
- Richieste ordinarie Fondazione CRT anno 2024;
- Bando Note & Sipari 2024 Fondazione CRT – “*Chi ha paura del Melodramma? Il Brutto anatroccolo*”;
- Bando Fondazione Cariplo “*Cultura di Qualità*”;
- Bando Fondazione Cariplo “*Alfabeto culturale*”.
- Bando Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte

Sempre mantenendo molto chiare le indicazioni esplicitate nello Statuto della Fondazione vengono stilati i dati relativi alle prestazioni dell'ente e strumenti per il piano di fundraising – art bonus, sponsor, donatori, enti privati.

Si segnala inoltre che con l'Università UPO tra il 2020 e il 2021 ha avuto luogo una proficua collaborazione di ricerca volta ad indagare il settore dello spettacolo dal vivo nella contingenza del Covid-19. Il team della ricerca dal titolo “Il Covid-19 e il settore culturale: effetti dell'emergenza, strategie di recupero ed impatto sociale dell'attività di un'organizzazione teatrale”, è stato presieduto dal Prof. Giovanni Fraquelli congiuntamente ai ricercatori Dott.ssa Clementina Bruno e Dott. Fabrizio Erbetta ed ha coinvolto attivamente il settore ricerca e sviluppo e la Direzione del Teatro. **L'esito della ricerca in cui il Teatro Coccia è case study è stato pubblicato a maggio 2023 sulla prestigiosa rivista di management Synergie Journal** con il titolo “When does live art stick you to the screen? Evidence from audience behaviour towards broadcast content during the first lockdown” articolo scritto in collaborazione tra il Teatro Coccia e l'Università UPO in un lavoro a 10 mani a cura di Corinne Baroni e Michela Caretti (Teatro Coccia) e Clementina Bruno, Fabrizio Erbetta e Giovanni Fraquelli (UNI UPO).

### 13. ANALISI GESTIONALE

- **Dati Bilancio Comparato 2016-2022**

Con la nuova Direzione insediatasi nel 2018, il Teatro Coccia ha intrapreso un percorso evolutivo per comprendere quali fossero da un lato le **necessità interne** e dall'altro i bisogni del proprio pubblico nei confronti dei cambiamenti dell'attuale società. Le attività di un Teatro di Tradizione come il Coccia, **radicato nel territorio** ma con una forte tendenza all'**apertura** su scenari nazionali e oltre, traggono fondamento dalla sua *mission* e la coniugano al presente **per attivare prospettive future: uscire dall'involucro di autoreferenzialità e dialogare con il contemporaneo**.

Il 2020, la pandemia e lo stop forzato delle attività di spettacolo, ha indotto la Direzione a focalizzarsi su alcuni aspetti per incrementare l'affidabilità e l'efficacia della pianificazione strategica, della gestione operativa e del controllo delle dinamiche economiche e finanziarie del Teatro. Nel 2022 un nuovo Piano



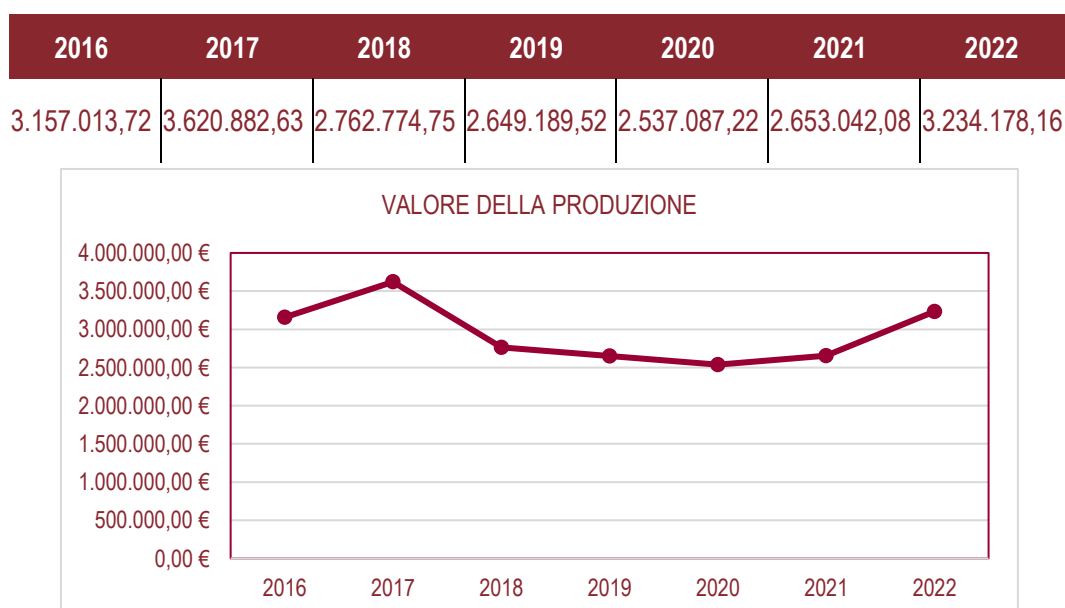
Economico Finanziario richiesto dagli stakeholder ha messo in luce anche alcuni bisogni di carattere organizzativo e gestionale non contemplati nel PEF:

- tutela dell'esiguo numero di **risorse umane**, rafforzamento delle **competenze** e strutturazione funzionale al raggiungimento del **miglioramento dell'efficacia e dell'operatività**;
- **digitalizzazione** della gestione operativa per **ottimizzare i processi** e rafforzare il controllo, interfacciato con il sistema di biglietteria e la contabilità, indispensabile per la sostenibilità sul lungo periodo;
- redazione di un piano di **fundraising** che contempli i 4 settori specifici (enti pubblici, privati cittadini, imprese e fondazione di erogazione) con l'obiettivo di ridurre la dipendenza dai finanziamenti pubblici.

A seguito dell'analisi condotta per la redazione del PEF nella primavera 2022, si è deciso di proseguire l'efficientamento delle dinamiche produttive, implementando e potenziando le dinamiche **gestionali interne** che si riflettessero, ottimizzandoli, sui processi specifici del teatro e, di conseguenza, sul territorio.

#### ● Valore della produzione

La ripresa delle attività a seguito del periodo pandemico è andata oltre le più rosee aspettative e si evidenzia in bilancio con un incremento (€ + 243.226) da incassi da biglietteria e da un delta positivo ancor più incoraggiante (+ € 48.920) da ricavi da sponsorizzazioni. In particolare, si evidenzia un maggior contributo in Conto Esercizio determinato da un contributo integrativo del Comune di Novara. In particolare, il Contributo del Ministero (FUS) è salito a € 608.608, la Regione ha confermato un maggior contributo pari € 600.000 a fronte di un minor contributo di Fondazione Compagnia San Paolo che si è abbassato a € 100.000. Il delta positivo + € 160.205 di contributi ex Art Bonus, è determinato dal contributo CARIPLO di € 240.000 slittato nell'anno 2022 ma attesi nell'anno 2021.

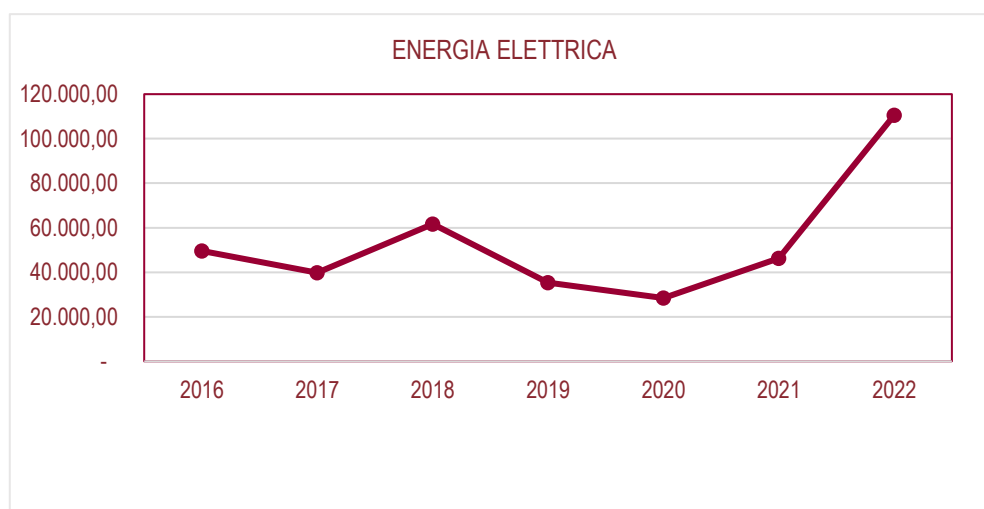




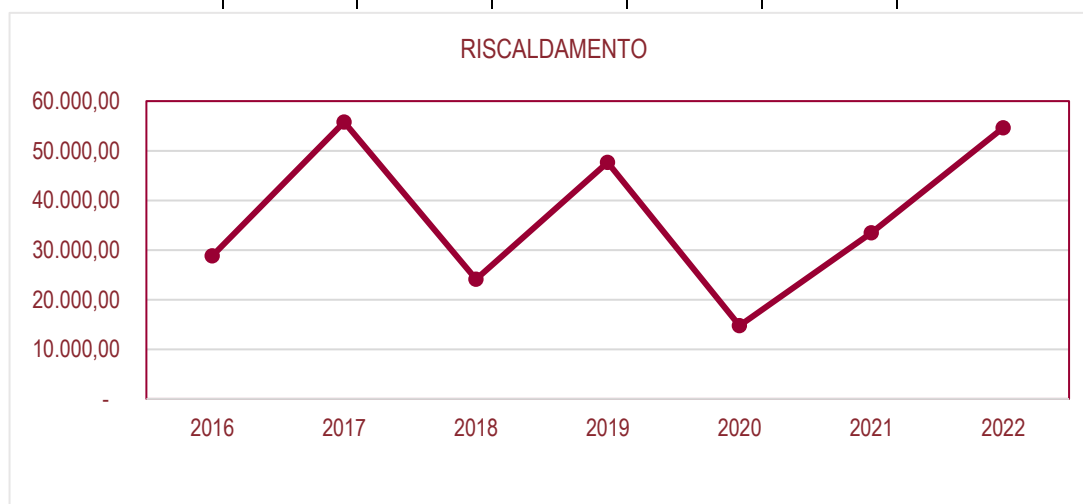
- **Utenze**

Il recente conflitto Russia Ucraina ha influito sull'aumentato dei costi delle materie prime in modo particolare sul costo delle utenze luce e gas e sui materiali di costruzione scene (ferro e legno).

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
49.629,19	39.769,11	61.660,75	35.411,50	28.430,43	46.242,28	110.525,02

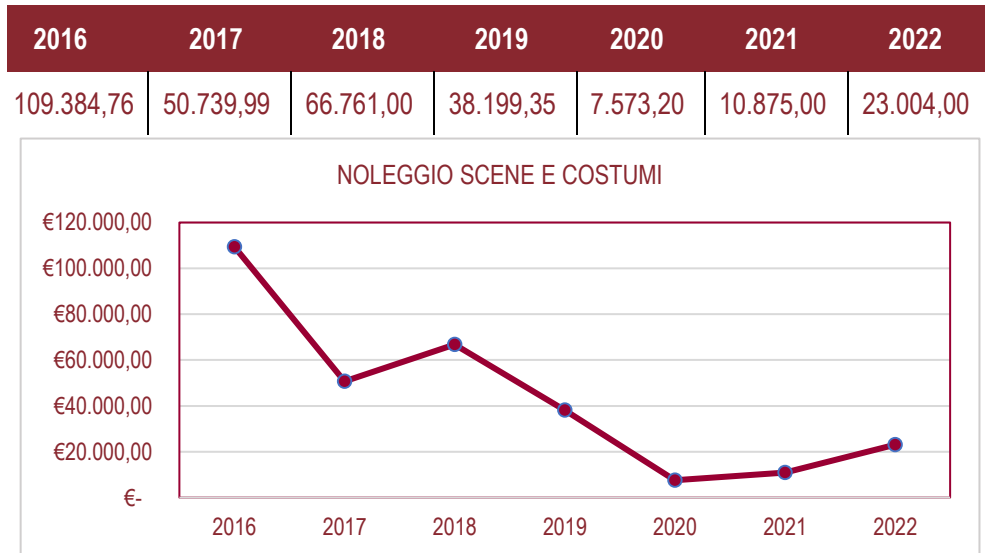


2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
28.821,13	55.781,64	24.097,25	47.655,00	14.760,36	33.450,50	54.645,11

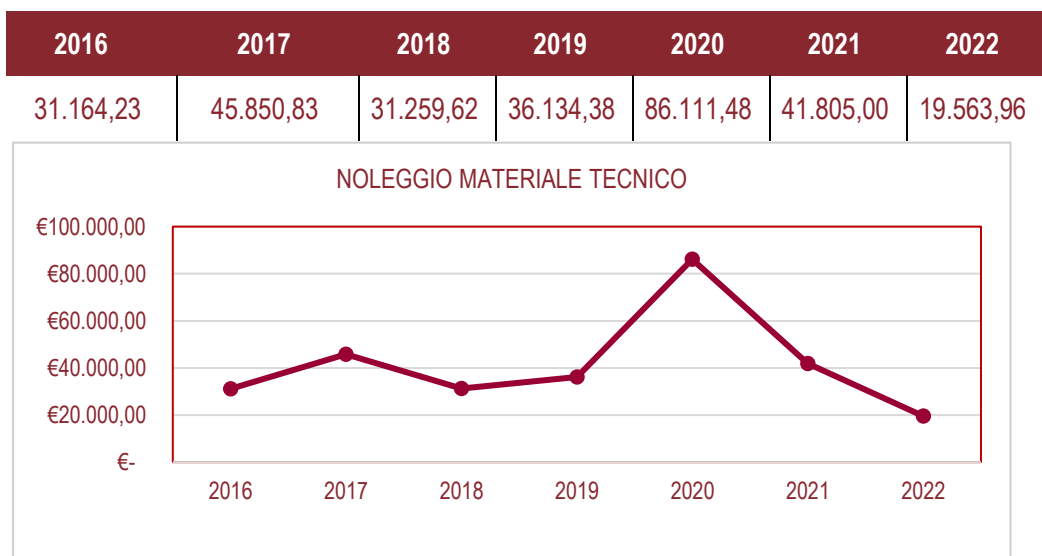


- **Il Teatro Coccia per l'ambiente**

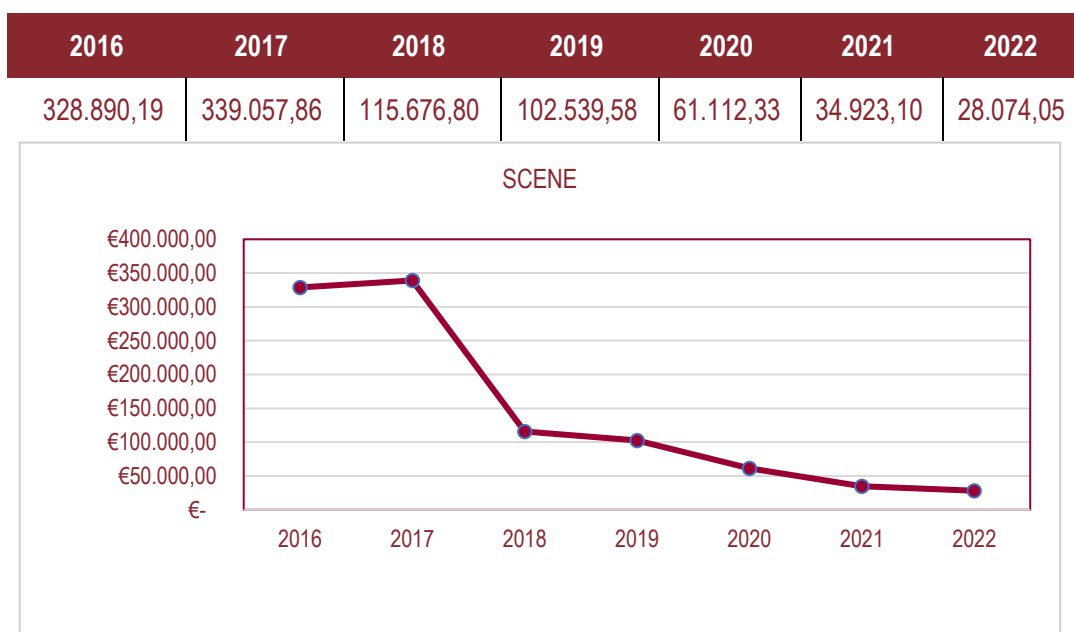
La sostenibilità ambientale è uno dei punti di maggiore leva per il Teatro Coccia, che va ad impattare sulla sostenibilità economica. Infatti, l'abbattimento della voce di costo di noleggi scene e costumi è dato da un virtuoso e creativo riuso e riutilizzo di materiali.



Inoltre, per quanto ai noleggi di materiale tecnico si evidenzia l'abbattimento dei costi dato dall'acquisizione, tra il 2021 e il 2022 e grazie al Bando Cariplo, di materiali tecnici di ultima generazione a basso consumo energetico e impatto ambientale.



Anche per la costruzione di scene, vale lo stesso discorso dei noleggi: nonostante l'aumento dei costi delle materie prime la virtuosa applicazione dei principi di sostenibilità sul riuso e riutilizzo, recepiti e applicati da tutto lo staff del Teatro, si riversa sulla sostenibilità economica con un abbattimento dei costi dal 2018 (anno di insediamento della Direzione attuale).

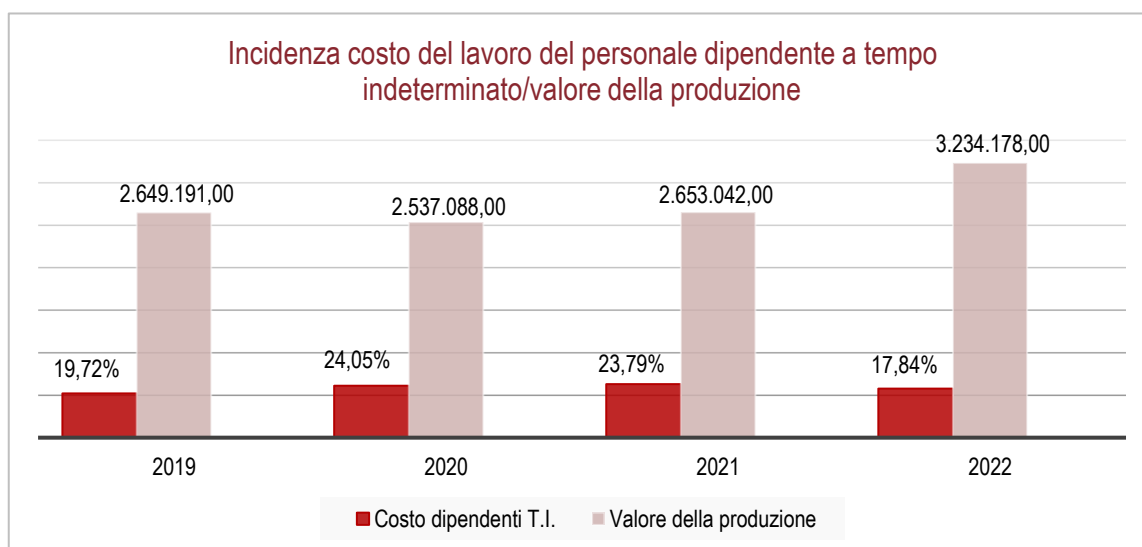


- Personale e collaboratori**

Il dato rappresentato si riferisce al valore della produzione rapportato al costo dei soli dipendenti a tempo indeterminato; al 31 dicembre 2022 14 impiegati e tecnici a tempo indeterminato hanno “prodotto” un valore economico pari ad € 3.234.178,00.

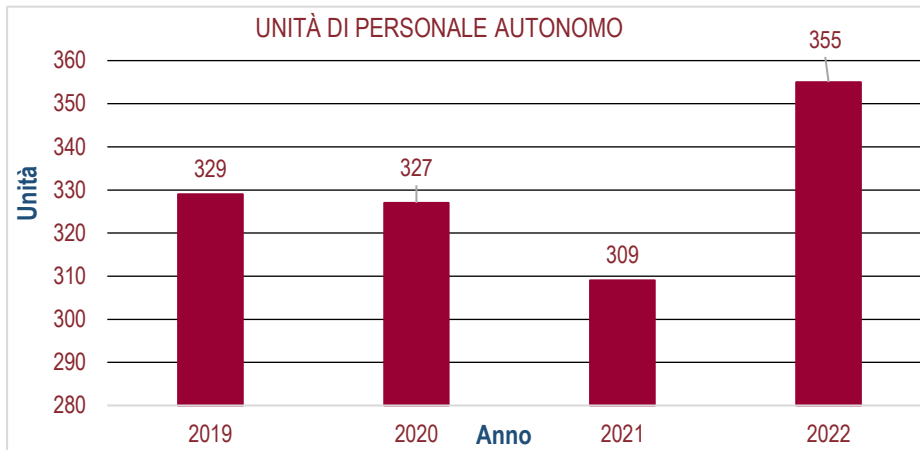
	Costo dipendenti T.I.	Valore della produzione	% del costo rapportato al valore della produzione
2019	522.450,00	2.649.191,00	19,72%
2020	610.209,78	2.537.088,00	24,05%
2021	631.244,13	2.653.042,00	23,79%
2022	577.025,69	3.234.178,00	17,84%

Dati riferiti al solo personale dipendente a tempo indeterminato | Tabella Amministrazione trasparente



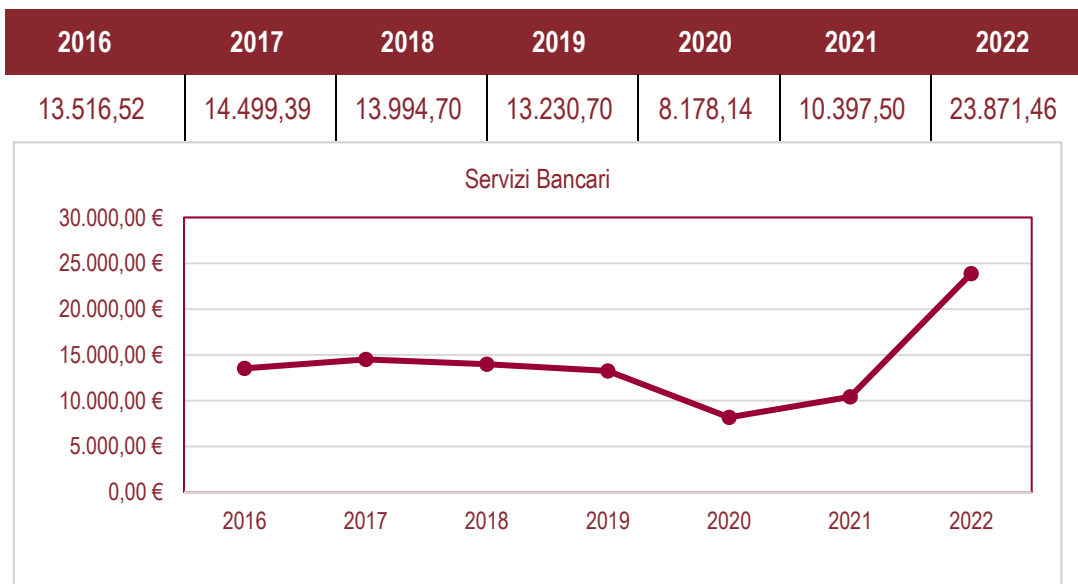
Le 1.220 assunzioni a tempo determinato ad hoc su opere liriche e concerti nel triennio 2019-2022, generano un valore indotto e un impatto significativo sul territorio in termini di spesa effettuata presso gli esercizi commerciali e servizi nella città. Nella tabella e nel grafico, il numero dei collaboratori autonomi (artisti e tecnici) assunti nelle varie annualità, si traduce direttamente in lavoro e indirettamente in **valore per comparto commerciale e dei servizi della città** (ristoranti, alberghi, mezzi di trasporto, commercio di vario genere) in quanto **tutti gli artisti e tecnici assunti permangono una media di 15 giorni sul territorio per partecipare alle produzioni**. Non di meno, il valore rappresenta il grande investimento sulle risorse a conferma dell'alto valore del **Capitale umano indispensabile** per il comparto dello spettacolo dal vivo e, in particolare, per il settore lirico in cui le **risorse umane**, artistiche (musicisti, cantanti, creativi) e tecniche, **non possono essere sostituite dalla tecnologia**, che ne stravolgerebbe la natura "dal vivo".

Anno	Unità di personale autonomo: artisti e tecnici assunti per le produzioni liriche
2019	329
2020	327
2021	309
2022	355



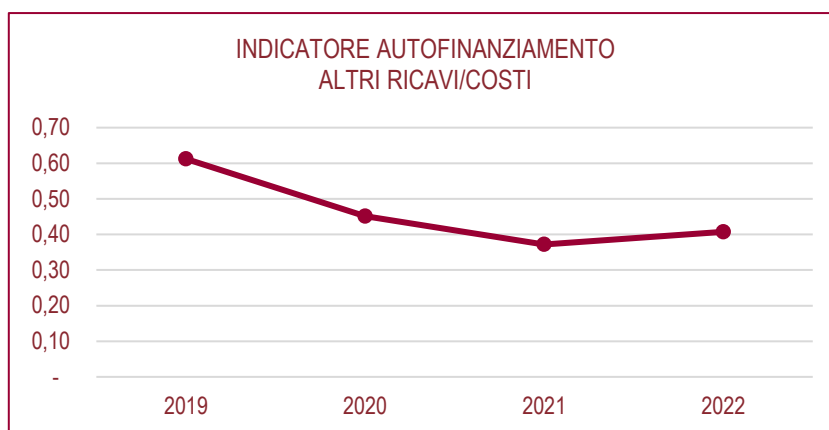
- **Spese servizi bancari**

Nel 2022 sono state aperte linee di credito con aumento dei costi bancari per mancanza di liquidità creati dai ritardi di ricevimento dei contributi. Nel 2023, la fondazione è riuscita ad anticipare le rendicontazioni ministeriali e ottenere acconti e saldi sui contributi con 3 mesi di anticipo rispetto allo storico. Purtroppo permane la problematica relativa al ritardo degli altri contributi.



- **Capacità di autofinanziamento**

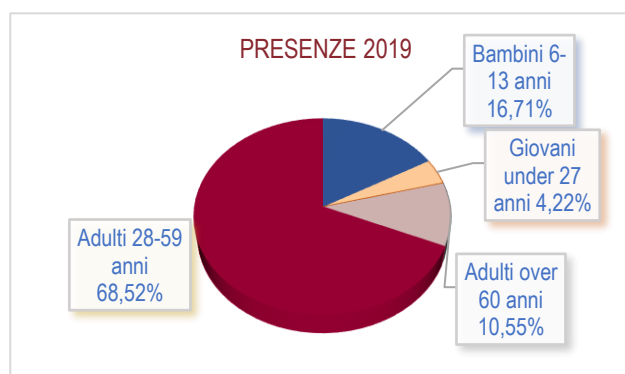
Per quanto riguarda l'indicatore della **capacità di autofinanziamento** è ottenuto prendendo i ricavi diversi dalle entrate pubbliche diviso i costi (al netto degli ammortamenti)<sup>1</sup>. Tale indicatore è anche uno dei parametri della Qualità Indicizzata impiegati dal Ministero MIC per la determinazione del punteggio per l'accesso al FUS<sup>2</sup>. Nel 2019 riportava un valore di 0,61, (pari a Altri Ricavi € 1.623.652/Costi € 2.652.468) sceso nel 2021 e in ripresa nel 2022 (Altri Ricavi € 1.230.873/Costi € 3.024.017).



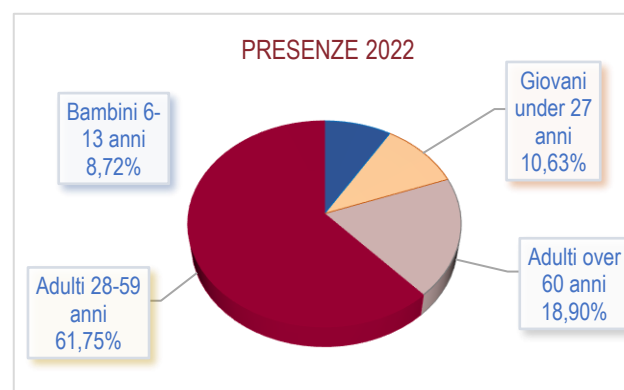
<sup>2</sup> In collaborazione con la Prof.ssa Clementina Bruno, Università del Piemonte Orientale "A. Avogadro".

- **Presenze**

Tipologia Pubblico 2019	Presenze	%
Bambini 6-13 anni	5.768	16,71%
Giovani under 27 anni	1.455	4,22%
Adulti over 60 anni	3.642	10,55%
Adulti 28-59 anni	23.654	68,52%
Totale	34.519	



Tipologia Pubblico 2022	Presenze	%
Bambini 6-13 anni	1.687	8,72%
Giovani under 27 anni	2.058	10,63%
Adulti over 60 anni	3.659	18,90%
Adulti 28-59 anni	11.953	61,75%
Totale	19.357	



I riferimenti sono il 2019, ultimo anno prima della pandemia, e il 2022, anno della ripresa che risente ancora degli strascichi dei due anni passati e dell'inizio del conflitto in Ucraina. Si prospetta di arrivare a una piena ripresa nel 2023.

Il **positivo aumento del pubblico di Giovani under 27 anni** è dovuto soprattutto all'operazione di **mecenatismo culturale**, introdotta dal Teatro nel 2022, a sostegno della domanda e rivolto alla fascia 6-27 anni composta da bambini e giovani. Infatti, molto spesso ciò che preclude la partecipazione è la barriera economica. Nello specifico un mecenate del Teatro Coccia si fa carico del costo del biglietto degli spettacoli così che anche coloro che non possono permetterselo partecipino agli spettacoli. L'iniziativa è mirata a tutti gli spettacoli del Teatro Ragazzi e alle opere di "Chi ha paura del Melodramma?", su opere liriche o concerti ad hoc per i giovani dai 6 ai 27 anni.

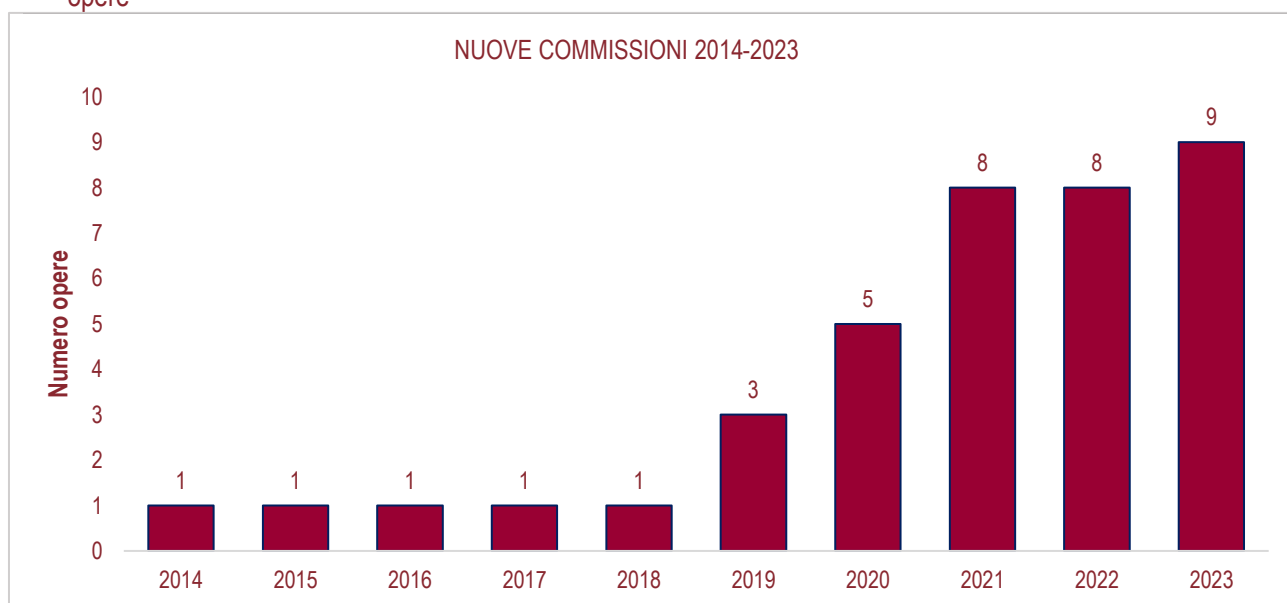
- **Innovazione artistica e nuove commissioni**

La commissione di nuove partiture, nuovi testi, nuove drammaturgie, nuovi libretti d'opera diviene il segno distintivo della direzione del Teatro Coccia che inserisce le **nuove produzioni all'interno del cartellone proponendole in format innovativi** di dimensioni variabili per **intercettare un ampio ventaglio di pubblico**.

L'innovazione è un dato particolarmente interessante in quanto fa parte di **uno dei parametri della qualità artistica**<sup>3</sup> nella valutazione come Teatro di Tradizione del Ministero della Cultura. L'innalzamento della qualità artistica stima la qualità del progetto e comprende sia la tradizione che l'innovazione. Ricordiamo che nell'anno solare 2022 si evidenzia un dato storico importantissimo: il Ministero dei Beni Culturali ha conferito al Teatro Coccia ben **12 punti in più sulla qualità artistica**, bloccata da anni ad un punteggio di 10 punti e premiata per questo triennio con 22 punti collocando il Teatro Coccia tra i dieci migliori Teatri di Tradizione in Italia. Uno dei fattori di tale incremento è senz'altro l'investimento sulla musica del nostro tempo e sulle nuove commissioni cresciute negli anni come si evince dalle tabelle e dal grafico.

#### Nuove Commissioni

Anno	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Numero opere	1	1	1	1	1	3	5	8	8	9



<sup>3</sup> <https://spettacolo.cultura.gov.it/documenti/triennio-2022-2024-punteggi-massimi-indicatori-qualita-artistica-pdf/>



- **Proiezione consuntivo 2023 e previsioni 2024**

Sulla base dei dati di bilancio contabile consolidato al 31 agosto 2023, si evince gestione sana della Fondazione che evidenzia un avanzo pari ad Euro 291.461,96, del tutto in linea con il piano di risanamento.

La vera criticità che fino a prova contraria sarà presente anche nel corso dell'esercizio 2024, risiede nel cronico ritardo del conferimento dei contributi Regionali, causa diretta dei cronici problemi di liquidità. In particolare allo stato attuale la Regione non ha ancora erogato il saldo 2022 per un valore di 372.000,00 Euro e nemmeno l'anticipo pari a circa 200.000,00 Euro sul contributo atteso per l'anno 2023 ancorché venga confermato nella misura di 500 mila euro.

Per quanto attiene quest'ultimo aspetto è in corso di formalizzazione la convenzione con la Regione, che si auspica confermi la cifra sopracitata. È stata confermata la riduzione del contributo di Compagnia San Paolo, per un ammontare pari a 150.000,00. È in essere una procedura di verifica con la Compagnia al fine di poter mantenere un contributo annuale pari ad almeno 50.000,00 Euro.

In riferimento alla chiusura dell'esercizio 2023 si rappresenta che, grazie al buon andamento dell'esercizio evidenziato dal bilancio contabile sopra indicato, l'andamento tendenziale delle attività consentirebbe di addivenire al pareggio di bilancio finalizzando le attività di fundraising in atto per un importo di circa 145.000,00 Euro, compreso il già ricordato contributo di Compagnia di San Paolo. Considerando le minori contribuzioni di cui si è venuti a conoscenza in corso d'anno, pari a circa 270.000,00 Euro (100.000,00 Euro regione, 150.000 Euro Compagnia San Paolo e 20.000 Euro altri finanziatori, senza considerare i mancati potenziali contributi PNRR per un valore di circa 120.000,00 Euro che non si sono potuti richiedere a causa della mutata natura dell'Ente in funzione del nuovo Statuto) il risultato ottenuto si può definire virtuoso.

Sono in avanzata fase di definizione le azioni di fundraising già citate, grazie alle quali si auspica di poter chiudere il bilancio almeno in pareggio. Oltre alla ridefinizione dell'atteso contributo (seppur ridimensionato) di Compagnia di San Paolo di cui si è già parlato, sono in atto le definizioni di due potenziali sostegni ad opera di soggetti di rilevante interesse territoriale, ben conosciuti ed entrambi già impegnati in azioni di sostegno nei confronti della Fondazione in anni precedenti. Sono in ogni caso in corso altre attività di ricerca di contributi.

Per quanto riguarda il 2024, alla luce di quella che sarà la chiusura del bilancio 2023 e alla sottoscrizione della Convenzione con la Regione, l'auspicio è quello di riuscire a continuare con l'ottimizzazione dei costi e con l'implementazione delle azioni di raccolta fondi tali da poter tamponare il minor contributo regionale e quello di Compagnia San Paolo come era stato prospettato nel Piano economico finanziario (2022-2025).

## 14. CONCLUSIONI

Se dovessimo raccontare il Teatro Coccia in tre parole potremmo dire PASSIONE, INNOVAZIONE E MADE IN ITALY.

**Passione** perché è il vero ed unico motore trainante del Teatro, una forza propulsiva che permette di superare ogni ostacolo ed ogni avversità trasformando il problema in opportunità. Quella passione che anima tutti coloro che lavorano nel Teatro e tutti coloro che ne vengono in contatto rimanendone per osmosi contagiati.

**Made in Italy:** promuovendo i mestieri dell'opera attraverso la sua Accademia (Accademia dei Mestieri dell'Opera – AMO) il Teatro Coccia esporta quel Made in Italy che il mondo ci invidia, sostiene la formazione delle nuove generazioni in un ambito che fa della scuola italiana un riferimento unico ed irripetibile, un brand nel quale il mondo dell'opera lirica identifica competenza, professionalità, fantasia e soprattutto UNICITÀ.

**Innovazione:** il Teatro Coccia attraverso la proposta di nuovi format, nuove partiture, nuove drammaturgie, nuovi strumenti di comunicazione e di interazione con il pubblico ricerca cambiamenti positivi nell'ottica di modificare l'ordine delle cose stabilite per far cose nuove, attento ai mutamenti dell'ambiente, senza perdere di vista i bisogni, cercando di proporre risposte coerenti ai bisogni del nuovo pubblico. Ma innovazione significa soprattutto **ascolto** per riuscire ad individuare soluzioni o idee che non sono ancora state applicate, o cercare di migliorare quelle che già sono utilizzate.

Ma forse una tra tutte è la parola che meglio identifica il Teatro Coccia: **GENTILEZZA**.

Ne abbiamo grande bisogno in questa epoca dove pare contare solo il numero e l'individualismo anche brutale.

Gentilezza, per tornare a avere un cuore più gentile, più disposto alla delicatezza verso gli altri e se stessi.

## **Inquadramento giuridico del bene**

La disciplina dei beni culturali, oggi D.lgs 42/94 e s.m.i., rappresenta un corpus iuris che determina principi e regole per la gestione dei patrimoni e delle attività di gestione dei beni culturali. La normativa innova profondamente il sistema di gestione di tutela e valorizzazione di beni culturali con particolare riguardo a quelli la cui titolarità è pubblica. Ciò costituisce certamente, una testimonianza avente valore di “civiltà”. Tale espressione viene utilizzata dalla Commissione d’indagine per la tutela e valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio costituita con legge 26 aprile 1999 n. 310 e conosciuta anche con il nome di “ Commissione Franceschini”.

L’importanza del Codice dei Beni Culturali richiede uno specifico approfondimento e, conseguentemente, lo svolgimento di alcune considerazioni giuridiche.

Infatti, i contenuti normativi del Codice sono rivolti all’individuazione dell’oggetto di tutela, alla definizione stessa di bene culturale, alle diverse categorie di Beni Culturali, ai principi e alle regole di tutela e alle modalità di valorizzazione e gestione del patrimonio culturale.

Già in diritto privato, l’art. 839 del c.c., stabilisce che: “Le cose di proprietà privata, immobili e mobili, che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnografico, sono sottoposte alle disposizioni delle leggi speciali”. Suddetta norma, come testualmente recita, costituisce un limite al puro godimento, previsto dall’art. 802, del bene che riveste le caratteristiche di cui all’art. 839 e dispone, quindi, l’osservanza degli obblighi previsti dalla legislazione speciale di tutela del patrimonio culturale.

Oltremodo alla moderna concezione della funzione di tutela dei Beni Culturali, si accompagna, ineludibilmente, l’esigenza e la funzione della valorizzazione degli stessi (cfr: Giovanni Boldin Zanetti, op. Il nuovo diritto dei Beni Culturali):

Del resto, l’art. 9 della Costituzione individua nella Repubblica, e quindi nella sua varia declinazione costituzionale, anche gli Enti Locali fra gli affidatari del compito di promozione dello sviluppo della cultura (co.1) e della tutela del patrimonio storico e artistico (co.2).

Quindi sotto il profilo esegetico (cfr. op. cit) l’aver collocato la norma che tutela il patrimonio artistico nello stesso articolo e subito dopo la disposizione relativa alla promozione della cultura, sottolinea che quanto disposto dal co.1, ovvero la promozione dello sviluppo della cultura, si realizza anche attraverso il patrimonio culturale che, dunque, perché ciò accada, deve essere conservato e tutelato.

In conclusione, per la dottrina, è lecito affermare che la Costituzione contempla all’interno dell’art. 9 anche la valorizzazione del patrimonio culturale, dal momento che il bene culturale può produrre un arricchimento culturale dell’uomo solo se è visto, contemplato e goduto dall’uomo e dalla collettività: in sostanza se è valorizzato.

Il Codice, nella parte prima, ovvero nelle disposizioni generali, agli artt. 3 e 6 dà la definizione delle due funzioni di tutela e valorizzazione:

### **Art. 3. Tutela del patrimonio culturale**

*1. La tutela consiste nell’esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette, sulla base di un’adeguata attività conoscitiva, ad individuare i beni costituenti il patrimonio culturale ed a garantirne la protezione e la conservazione per fini di pubblica fruizione.*

*2. L’esercizio delle funzioni di tutela si esplica anche attraverso provvedimenti volti a conformare e regolare diritti e comportamenti inerenti al patrimonio culturale.*

### **Art. 6. Valorizzazione del patrimonio culturale**

*1. La valorizzazione consiste nell’esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la*

*promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale. In riferimento al paesaggio, la valorizzazione comprende altresì la riqualificazione degli immobili e delle aree sottoposti a tutela compromessi o degradati, ovvero la realizzazione di nuovi valori paesaggistici coerenti ed integrati.*

*2. La valorizzazione è attuata in forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicarne le esigenze.*

*3. La Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale.*

Il rapporto fra le due funzioni ed attività è di coesistenzialità e pari importanza. Infatti ciò è confermato dalla lettura dell'art. 1 del Codice, per il quale l'attuazione dell'art. 9 della Costituzione si ha con l'esercizio di entrambe le funzioni ed entrambe concorrono allo sviluppo della cultura.

In realtà si tutela non solo per conoscere il bene in sé, ma perché questo possa essere goduto dalla collettività. Queste finalità previste anche dall'art. 3 del Codice, nella definizione di tutela, testimonia la spinta evolutiva per una tutela "dinamica" e non statica, che ingloba, in ultima analisi, tutte le potenzialità di sviluppo della cultura.

In tale enunciazione di principio si innesta il particolare ruolo dell'Ente Locale a cui appartengono i beni del patrimonio culturale, aventi questi le caratteristiche di cui all'art. 10, che costituiscono il demanio culturale ex art. 53 co. 1 e che sono destinati alla pubblica fruizione (art. 2, co. 4). La fruizione e valorizzazione dei suddetti beni, secondo quanto dispone l'art. 101, comma 3, costituisce perentoriamente "espletamento di un servizio pubblico" a cui è tenuto l'Ente Locale, ai sensi dell'art. 112 comma 1 del TUEL, in quanto proprietario del demanio culturale, ai sensi dell'art. 2 co. 4 del Codice dei Beni Culturali.

Sulla distinzione concettuale fra la tutela e la valorizzazione dei Beni Culturali, già la sentenza della Corte Costituzionale n. 9/2004, seppur compiendo un esame di costituzionalità sulla normativa precedente all'attuale Codice (cfr. D.lgs. 112/1998), aveva preso in esame le due nozioni anzidette, ribadendone una utile distinzione. In particolare, la Corte ribadiva che "la valorizzazione è diretta soprattutto alla fruizione del bene culturale, sicché anche il miglioramento dello stato di conservazione attiene a quest'ultima nei luoghi in cui avviene la fruizione e nei modi di questa".

La stessa norma che definisce la valorizzazione è stata nel 2006 integrata, con la precisazione che essa "è finalizzata alla promozione dello sviluppo della cultura". Tutto ciò in linea con il principio di cui all'art. 9 della Costituzione, ove il contenuto espresso nel concetto del patrimonio culturale è più ampio e non coincide solo con i beni culturali. Infatti, la tutela quale principio costituzionale si estende anche ai beni immateriali, quali ad esempio le idee e le opere dell'ingegno e tutte le esperienze e attività culturali, le quali pur essendo percepibili fisicamente, non si concretizzano in una "res" tangibile (n.d.r.: gli spettacoli, la musica, la danza ecc.). Invero, il più delle volte, tali beni immateriali sono indissolubilmente connessi proprio a quei beni tutelati e conservati anche al fine di poter ospitare quella promozione della cultura, anch'essa oggetto del servizio pubblico, che si manifesta e si promuove all'interno mediante i beni del patrimonio culturale.

Un valore strategico e dirimente rispetto al quid iuris conseguente all'entrata in vigore del Codice e quindi, per quanto attiene allo svolgimento del servizio pubblico culturale, come descritto in precedenza, assumono le norme del Titolo II, capo II: "principio della valorizzazione dei Beni Culturali".

In particolare l'art. 112, "Valorizzazione dei Beni Culturali di appartenenza pubblica" rappresenta la norma centrale rispetto alla costituzione di un apposito soggetto giuridico a cui attribuire in forma diretta il servizio pubblico culturale "de qua". L'art. 112, co. 5 recita: "Lo Stato, per il tramite del Ministero e delle altre amministrazioni statali eventualmente competenti, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali (n.d.r. gli Enti Locali) possono

costituire, nel rispetto delle vigenti disposizioni, appositi soggetti giuridici cui affidare l'elaborazione e lo sviluppo dei piani di cui al comma 4". La norma, seppur inserita in un "corpus iuris" di natura speciale nell'art. 183, co 6, munita persino di rinforzo costituzionale, dispone che:

a) gli Enti Locali possono procedere alla costituzione di appositi soggetti giuridici (n.d.r: ad esempio fondazioni di partecipazione) a cui affidare l'elaborazione e lo sviluppo dei piani strategici e di sviluppo culturale e i programmi, relativamente ai Beni Culturali di pertinenza pubblica, con i quali viene assicurata la strategia della funzione di valorizzazione e quindi, l'esercizio in forma diretta del servizio pubblico culturale;

b) la norma espressamente stabilisce che ciò avviene non in deroga alla normativa esistente, ma nel rispetto delle "vigenti disposizioni", e quindi di quanto dispone ad esempio la normativa sulle gestioni dei servizi pubblici locali. Pertanto è possibile costituire un "soggetto giuridico", quale è certamente la Fondazione di Partecipazione, ma nel rispetto della normativa che disciplina l'affidamento diretto di un servizio pubblico e quindi anche nella specie di un servizio pubblico culturale, a condizione che esista, nell'ordinamento di riferimento per gli Enti Locali, una norma che lo consenta e che contenga i requisiti consolidatisi de iure condito.

Delineato quindi il contenuto della normazione speciale contenuta nel Codice dei Beni Culturali, è necessario soffermarsi a considerare il livello di ricezione di tale normativa espresso nello Statuto della Fondazione.

## **Collegamenti giuridici con il nuovo statuto**

Con deliberazione consiliare n. 45 del 24 luglio 2018 è stato approvato il nuovo Statuto della Fondazione. Il nuovo statuto disegna una Fondazione di partecipazione sulla quale l'ente locale esercita sul soggetto affidatario un "controllo analogo" a quello esercitato sui propri servizi e dove il soggetto fornitore realizza la propria attività prevalentemente con l'ente pubblico che lo controlla. Con la locuzione "controllo analogo" si fa riferimento ad *"un rapporto che determina, da parte dell'Amministrazione controllante, un assoluto potere di direzione, coordinamento e supervisione dell'attività del soggetto partecipato e che riguarda l'insieme dei più importanti atti di gestione del medesimo". In virtù di tale rapporto il soggetto partecipato, non possedendo alcuna autonomia decisionale in relazione ai più importanti atti di gestione, si configura come un'entità distinta solo formalmente dall'Amministrazione, ma che in concreto continua a costituire parte della stessa. Solo a tali condizioni si può ritenere che fra amministrazione e aggiudicatario non sussista, agli effetti pratici, un rapporto di terzietà rilevante ai fini dell'applicazione delle regole comunitarie in materia di appalti pubblici"* (Commissione europea, nota 26 giugno 2002, indirizzata al Governo italiano).

Da quanto già rappresentato ne discende che la costituzione/partecipazione da parte dell'amm.ne comunale ad una persona giuridica privata con determinati "elementi", è finalizzata alla realizzazione di un fine pubblico che certamente immanente allo stesso servizio pubblico locale culturale. La partecipazione comporta l'impegno di finanziamenti pubblici e con modalità di gestione e di controllo, rectius le cosiddette determinate condizioni di cui è stato detto, direttamente collegate alla volontà del socio fondatore. Di fatto la persona giuridica privata diviene un semplice modello organizzativo dell'ente locale socio, situazione giuridica che già esiste e si configura in altri modelli e formule organizzative a natura pubblicistica. Ad esempio aziende speciali ed istituzioni di cui all'art. 114 del TUEL, (cfr. deliberazione n. 151/2013 Corte dei Conti Lazio).

In altri termini l'utilizzo dello schema giuridico della Fondazione di Partecipazione da parte dell'ente locale rende la persona giuridica privata una entità strumentale dell'Ente, ovvero una modalità di gestione dell'interesse locale perseguito nel servizio pubblico locale. La sezione delle autonomie locali sin dal 2014 (nota 5) ha definito la Fondazione di Partecipazione come una "fondazione strumentale" all'ente pubblico fondatore (cd fondazione amministrativa). Tale

organismo risponde all'esigenza di disporre di uno strumento flessibile, caratterizzato dalla commistione dell'elemento patrimoniale con quello associativo, funzionale a una sorta di partenariato pubblico privato.

La norma prevista all'art. 72 bis Statuto Comunale è certamente necessaria affinché lo scopo della fondazione possa ritenersi, oltre che possibile anche lecito ( art. 1, c.3, DPR n.361/2000), in quanto conforme all'ordinamento vigente nell'ente locale per tale materia (cfr: in tale prospettiva di normazione v. la sentenza Corte costituzionale 272 del 2004 nonché il parere della corte dei conti, sez. consultiva Sardegna n. 9/2007).

La Fondazione di Partecipazione, dal nuovo Statuto, viene altresì a conformarsi a quanto dispone l'art. 112 comma 5 del Codice dei Beni Culturali (cfr: comma 5....gli enti pubblici territoriali possono costituire, nel rispetto delle vigenti disposizioni appositi soggetti giuridici cui affidare l'elaborazione e lo sviluppo dei piani di cui al comma 4, cioè lo sviluppo per la valorizzazione culturale relativamente ai Beni Culturali di pertinenza pubblica)”).

Infatti, nell'art. 72 bis dello Statuto Comunale, si qualifica la Fondazione di Partecipazione nella sua declinazione quale apposito “soggetto giuridico”, un organismo di diritto pubblico. Invero, la Fondazione di Partecipazione, in forza di una interpretazione evolutiva, costituisce un modello atipico di persona giuridica privata, di recente teorizzazione dottrina (cfr. **Deliberazione n. 151/2013/PAR Sezione Controllo per il Lazio**), in cui si è sintetizzato l'elemento personale, tipico delle associazioni e l'elemento patrimoniale caratteristico delle fondazioni.

È un modulo che si distacca radicalmente dalla fondazione classica civilistica caratterizzata dalla mancanza di una organizzazione a base personale e quindi dall'inesistenza di una assemblea di associati che possa esprimere la volontà dell'ente. La fondazione classica (cd patrimoniale) di cui all'art. 14 e seguenti del c.c., è improntata alla realizzazione dello scopo attraverso il patrimonio, patrimonio che, successivamente al riconoscimento giuridico diviene completamente autonomo rispetto alla figura del fondatore ed intangibile persino da quest'ultimo (art. 15 c.c.). Così delineato tale modello è un organismo giuridico incompatibile con l'affidamento diretto/gestione di un servizio pubblico che per definizione non potrebbe mai esistere senza il rispetto dei principi che ne governano l'organizzazione e la gestione, come già detto, in capo all'Ente Locale.

Nella Fondazione di Partecipazione, che è il modello proprio previsto dall'art. 72 bis dello Statuto Comunale, al contrario, l'ottica è gestionale, ed il legame con il socio fondatore non viene mai reciso, così realizzando uno schema in qualche modo assimilabile alla governance societaria.

*In questo diverso modello prevale l'ottica gestionale, per cui il legame con il o i soci fondatori non viene mai reciso ed essi partecipano sia all'organismo che ha il compito di deliberare gli atti essenziali della vita dell'ente nonché a quello preposto all'amministrazione. In tal senso deve essere considerato il nuovo Statuto, che rende lecito e possibile che la Fondazione di Partecipazione, quale organismo di diritto pubblico, possa essere soggetto giuridico appositamente costituito (ex art. 112 co. 5 Codice dei Beni Culturali) a cui è affidata direttamente la gestione del servizio pubblico locale della cultura come del resto qualificato dall'art. 101 co. 3, del medesimo Codice. Secondo l'orientamento consolidato del Consiglio di Stato (ex multis sez.V, sentenza n. 7393 del 12 ottobre 2010), perché possa essere attribuita natura pubblicistica ad una persona giuridica di diritto privato occorre identificare la concorrenza di una serie di elementi: la costituzione da parte di un ente pubblico ( Stato, Regione, Ente locale), il perseguimento di un fine pubblico da parte dell'ente di diritto privato, la presenza maggioritaria di fonti pubbliche di finanziamento, l'esistenza di controlli da parte di soggetti pubblici, l'ingerenza pubblica nella gestione dell'ente (cfr: Cassazione civile, sez Un., 7 aprile 2010, n. 8225). Recentemente, lo stesso Consiglio di Stato, sez. V, con la sentenza n. 66 del 2013 ha evidenziato come ad una spiccata eterogeneità dei moduli organizzativi e di*

*azione della P.A. corrisponda una nuova ed aperta nozione di “ente pubblico”, capace di comprendere anche figure soggettive formalmente privatistiche.*

- a) L'art. 115, c. 7, del D.Lgs. n. 42/2004 dispone che le Amministrazioni, rectius l'Ente locale, possono partecipare al patrimonio del soggetto giuridico di cui all'art.112, c.5, e quindi alla Fondazione di partecipazione, con il conferimento in uso dei beni appartenenti al patrimonio del demanio culturale che sono oggetto di valorizzazione. Il successivo comma 8 prevede persino che alla concessione dell'attività di valorizzazione possa essere collegata la concessione in uso degli spazi necessari all'esercizio dell'attività medesima, purché gli spazi vengano preventivamente individuati nel capitolato d'onere.

In data 3 gennaio 2023 il Prefetto di Novara ha comunicato l'approvazione dello Statuto ed ha proceduto all'iscrizione nel registro delle persone giuridiche tenuto dalla Prefettura.