

# FONDAZIONE TEATRALE: PROGETTI, AVANZAMENTI E RENDICONTAZIONE

**L**a pianificazione e il controllo dei costi sta assumendo un ruolo importante anche nei settori no-profit di intrattenimento e promozione culturale. Si presenta l'esperienza di una Fondazione Teatrale che ha avvertito l'esigenza di migliorare il sistema di pianificazione e controllo, sia in ottica gestionale interna a supporto dei processi decisionali del management, sia nei confronti degli enti finanziatori al fine di migliorare la propria qualità di rendicontazione. Tutto ciò si è realizzato attraverso strumenti di supporto decisionale di derivazione aziendale. Ci si chiede: «È bastato trasferire soluzioni pre-confezionate per le aziende?»

## Premessa

Le organizzazioni culturali, in generale, sono alle prese con i cambiamenti rapidi e profondi della società odierna, a cui si uniscono problematiche settoriali sempre più stringenti, tra cui la diminuzione delle risorse finanziarie, la crisi di legittimazione, l'impatto delle nuove tecnologie. In particolare, nell'ambito dello spettacolo, salvo eccezioni limitate, prevalgono le organizzazioni di tipo *no profit* per le quali le attese di un'evoluzione in senso *profit* rimangono ancora molto lontane da raggiungere.

Lo spettacolo ha una funzione essenzialmente sociale, di intrattenimento e di promozione culturale. Tuttavia, soprattutto in questi anni di ristrettezze finanziarie, l'organizzazione, nonché la pianificazione ed il controllo dei costi diventano fondamentali.

Se si osserva una Fondazione Teatrale, la stessa appare come punto di incontro e di confronto di artisti, operatori, organizzatori, comunicatori e studiosi di discipline differenti. Tuttavia, essa è anche un sistema organizzativo complesso che allestisce spettacoli, promuove eventi e festival, gestisce sedi, *location* e molto altro ancora. In altri termini, è possibile guardare il teatro anche come sistema di produzione dove è necessario far quadrare

complessi progetti e bilanci, ipotesi d'investimento e di finanziamento.

Pertanto, al fine di garantire la corretta gestione e in alcuni casi, la sopravvivenza di una Fondazione Teatrale, diventa indispensabile introdurre metodologie e strumenti di supporto decisionale, tipicamente di derivazione aziendale. Ciò, tuttavia, non può essere fatto semplicemente trasferendo soluzioni pre-confezionate, pensate per le aziende. Occorre, al contrario, riprogettare o, quantomeno, adattare i suddetti strumenti alle caratteristiche peculiari di tali Enti, sulla base dell'individuazione dei fattori critici che ne condizionano la gestione ed il successo competitivo.

## Le Fondazioni teatrali: fattori critici

Dal punto di vista organizzativo, l'attività di una Fondazione è tipicamente impostata per progetti o commesse.

I possibili oggetti di pianificazione e controllo sono diversi e variamente articolati: dal singolo evento teatrale (spettacolo), al festival o alla stagione teatrale che si compone di diversi spettacoli.

Gli spettacoli possono essere autoprodotti (si parla in questo caso di «produzioni») o possono essere soltanto ospitati nelle sedi teatrali gestite dalla Fondazione. È evidente che le produzioni, nonché la gestione di un festival comportano sforzi organizzativi maggiori. Infatti, per ogni spettacolo esistono diverse fasi:

- 1) l'allestimento che arriva fino al momento del debutto;
- 2) le repliche in sede;
- 3) l'eventuale *tournee* presso altri teatri.

Vi sono poi i progetti di investimento (relativi, per esempio, alla ristrutturazione di una sede teatrale). Infine, possono esserci progetti speciali di scambio culturale a livello internazionale i quali prevedono di ospitare compagnie teatrali di altre nazionalità e di realizzare *tournee* all'estero delle produzioni allestite dalla Fondazione.

Una Fondazione, poi, ha costi di gestione relativi alla propria struttura organizzativa; in particolare si tratta di costi specifici di gestione delle sale teatrali (affitti, manutenzioni, pulizie, ecc.) e di quelli

**di Massimiliano Gatti**  
Studio Barale – Consulenti  
di Direzione

comuni relativi alla gestione amministrativa e ad alle spese generali della Fondazione.

## La molteplicità di stakeholder

I portatori di interessi nei confronti di una Fondazione teatrale sono numerosi.

Infatti, come capita nella maggior parte degli Enti *no profit* che operano nel settore culturale, il finanziamento dell'attività dipende in minima parte dai ricavi diretti dell'attività dell'ente (nel caso specifico, dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti). Al contrario, in larga parte, una Fondazione dipende dal sostegno che essa riceve da diversi soggetti finanziatori, pubblici e privati (il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, la Regione, la Provincia, i Comuni, Fondazioni bancarie ed altri soggetti).

Alcuni soggetti intervengono a sostegno di progetti specifici i quali possono riferirsi alla produzione di nuovi spettacoli, o all'allestimento di una stagione teatrale, nonché alla ristrutturazione di una sede per le rappresentazioni.

Altri soggetti, invece, finanziano l'attività dell'Ente nel suo complesso. È il caso di alcune Fondazioni private che hanno nell'oggetto sociale la promozione ed il sostegno delle attività culturali.

In ogni caso, il finanziamento avviene mediante adesione ad un bando il quale prevede determinati criteri di ammissibilità ed impone una struttura di presentazione del piano finanziario nonché di successiva rendicontazione consuntiva.

L'articolazione descritta influenza significativamente e complica la progettazione del sistema di pianificazione e controllo. Infatti, per ogni singolo progetto (spettacolo, festival, ecc.) è necessario prevedere una differente articolazione del piano delle voci di spesa e di ricavo, secondo «capitoli» previsti dal bando di finanziamento.

Le Fondazioni, pertanto, si trovano a dover gestire molteplici budget di progetto, a supporto dell'attività di *fund rising*.

Inoltre, a fronte dei contributi ottenuti, esse sono obbligate ad articolate e frequenti rendicontazioni, nei confronti dei soggetti finanziatori.

La logica di rendicontazione dei singoli progetti è sia per «competenza economica» (costi e ricavi), sia per «cassa» (incassi e, in particolare, pagamenti effettuati). Inoltre, il livello di dettaglio richiesto arriva fino alla produzione del singolo documento contabile ed al singolo pagamento effettuato.

Il sistema di pianificazione e di controllo dell'avanzamento dei progetti assume particolare importanza, non soltanto per la richiesta dei contributi e la successiva rendicontazione verso soggetti esterni, ma anche per il controllo interno.

Da quest'ultimo punto di vista, infatti, l'incertezza sui tempi di effettiva erogazione dei contributi, nonché sul loro importo, rendono fondamentale il tempestivo controllo di eventuali scostamenti dal budget, sia dal punto di vista economico, sia da quello finanziario.

## Il caso: Fondazione Teatro Gamma

Il caso esaminato riguarda una Fondazione teatrale piemontese di recente costituzione, ma molto prolifica di nuove iniziative. Per motivi di riservatezza verrà utilizzato il nome di fantasia «Fondazione Teatro Gamma».

Nei primi anni di attività, il sistema di pianificazione e controllo, nonché di reporting era gestito esclusivamente mediante fogli elettronici, aggiornati manualmente e tra di loro scollegati.

Ogni volta che la Fondazione partecipava ad un bando per richiedere contributi a sostegno di una nuova iniziativa, veniva elaborato un budget di progetto (foglio elettronico) da allegare alla domanda di finanziamento. Ciò, rispettando le specifiche di presentazione (capitoli di spesa, voci ammissibili, ecc.) previste dal singolo bando. Successivamente all'approvazione della domanda, il suddetto foglio elettronico veniva utilizzato anche per registrare manualmente i dati consuntivi, necessari a fornire il rendiconto richiesto dai diversi Enti finanziatori. A tale proposito, non esisteva alcun collegamento con il sistema di gestione contabile nel quale venivano registrate le medesime informazioni, ma con livelli di dettaglio e per finalità diverse.

Lo sviluppo dell'attività e la crescita del numero di iniziative gestite ha reso la situazione insostenibile. Essa, infatti, comportava enormi dispersioni di tempo, ritardi, duplicazione di dati ed incertezza sulla qualità delle informazioni. Inoltre, a nulla era valso il tentativo di impostare il sistema di controllo, articolando maggiormente il piano dei conti della contabilità generale.

Il *management* della Fondazione Teatro Gamma, pertanto, sentiva l'esigenza di semplificare la gestione e migliorare la qualità dei processi di rendicontazione verso gli Enti finanziatori. Inoltre, le dimensioni ormai assunte rendevano indispensabile migliorare il sistema di pianificazione e di controllo, anche in ottica gestionale interna, a supporto dei processi decisionali del *management*.

## La contabilità analitica integrata

Gli obiettivi sopra descritti sono stati realizzati implementando un nuovo software gestionale,

flexibile e dotato di un sistema integrato di contabilità analitica per la pianificazione ed il controllo dei progetti. Al fine di ridurre le dispersioni di tempo ed il rischio di errori, era indispensabile eliminare la duplicazione dei dati e le rielaborazioni manuali degli stessi. Si è pertanto scelto di adottare un sistema che, in fase di registrazione dei documenti contabili, consentisse di imputare direttamente le registrazioni alle commesse/progetti di competenza.

Inoltre, il sistema adottato consente di imputare il budget analitico di ciascun progetto (e delle relative fasi) secondo la struttura impostata di voci di spesa e di ricavo, (come richiesto dai soggetti finanziatori). Pertanto, il management può agevolmente controllare anche il budget complessivo della Fondazione come sommatoria dei budget dei singoli progetti.

Il fulcro del sistema di pianificazione e di controllo è rappresentato dalla struttura a più livelli dell'anagrafica dei progetti (si veda la [Tavola 1](#)). Sfruttando tale struttura, si è provveduto ad elaborare la mappa dei progetti gestiti dalla Fondazione Teatro Gamma, raggruppandoli per tipologia (famiglia).

I progetti/commesse, oggetto di rilevazione di budget e di consuntivo, sono rappresentati dai singoli spettacoli, dalle stagioni teatrali e dai festival gestiti, ecc. Per ciascun progetto sono stati definiti anche i «dettagli» relativi alle diverse fasi. Per esempio, nel caso di uno spettacolo: l'allestimento, le repliche in sede e la tournée (si veda la [Tavola 2](#)).

Infine, ad ogni progetto è stato associato uno specifico Piano dei Conti «gestionale» (voci di

**Tavola 1 - Struttura dell'anagrafica dei progetti**



spesa e di ricavo) che descrive le voci di rilevazione specifiche del progetto. Di fatto, le voci di spesa e di ricavo associate ad un progetto sono le medesime richieste per la rendicontazione all'Ente finanziatore. Nella [Tavola 3](#), sono descritte le voci di spesa specifiche di un progetto di produzione di uno spettacolo.

### Maggior controllo e migliore qualità delle informazioni

La gestione dei progetti è completamente integrata nel software gestionale. Essa, pertanto, non consiste semplicemente in una riclassificazione/ripartizione dei movimenti di contabilità generale. Al contrario, già in fase di emissione degli ordini d'acquisto, il sistema consente l'attribuzione della spesa «prevista» ad uno o più progetti con l'eventuale dettaglio (fasi del progetto). Nel passaggio alla contabilità analitica vengono utilizzate le voci di spesa e di ricavo specifici del progetto.

In questo modo, è sempre possibile disporre di informazioni aggiornate sull'avanzamento dei progetti ([Tavola 4](#)):

- il budget rappresenta il piano presentato per il

**Tavola 2 - Anagrafica dei progetti e relativi dettagli**

FAMIGLIE	COMMESSE	DETTAGLI	VOCI DI SPESA/RICAVO
PRODUZIONI	SPETTACOLO 1	ALLESTIMENTO	(voci specifiche)
		REPLICHE IN SEDE	* *
		TOURNEE	* *
	SPETTACOLO 2	ALLESTIMENTO	(voci specifiche)
		REPLICHE IN SEDE	* *
		TOURNEE	* *
GESTIONE SALE	TEATRO 1	(nessun dettaglio)	(voci specifiche)
	TEATRO 2	(nessun dettaglio)	(voci specifiche)
STAGIONI TEATRALI	STAGIONE 2009/2010	ORGANIZZAZIONE	(voci specifiche)
		PROMOZIONE	(voci specifiche)
		GESTIONE	(voci specifiche)
FESTIVAL	FESTIVAL TEATRO A CASTELLO	ORGANIZZAZIONE	(voci specifiche)
		PROMOZIONE	(voci specifiche)
		GESTIONE	(voci specifiche)
RISTRUTTURAZIONI	TEATRO GAMMA	PROGETTO	(voci specifiche)
		LAVORI	* *
GESTIONE	CONSULENZE	(nessun dettaglio)	(voci)
	SERVIZI TECNICI PER ALTRE COMPAGNIE	* *	
	IMMOBILI	* *	(voci)
	AMMINISTRAZIONE	* *	(voci)

**Tavola 3 - Il piano dei conti «gestionale»  
specifico di progetto**

Codice	Descrizione
000001	Costo attori
000002	Oneri previd. attori
000003	Collaborazioni artistiche
000007	Costi viaggi/trasp. ns attori
000008	Costi soggiorni/diarie ns attori
000020	Costo tecnici
000021	Oneri previdenziali tecnici
000022	Costo personale specifico
000023	Oneri previdenziali personale specifico
000040	Noleggi materiale tecnico
000041	Trasporti e noleggio automezzi
000042	Affitto e allestimento spazi
000043	Scenografie
000044	Costumi
000045	Servizi e consulenze tecniche
000049	Spese varie
000050	S.I.A.E.

finanziamento e definisce i limiti di spesa pianificati (preventivo);

- gli ordini emessi a fornitori esprimono gli impegni di spesa assunti (impegnato) e consentono già di conoscere come andrà a chiudersi il progetto, in anticipo sui tempi delle registrazioni contabili;
  - la successiva registrazione di fatture e di movimenti di prima nota consente di rilevare i dati consuntivi (contabilizzato);
  - la colonna «disponibile» evidenzia lo scostamento tra il budget e gli impegni di spesa già assunti.
- Naturalmente la situazione dei progetti può sempre

essere visualizzata sia dal punto di vista contabile (riclassificata secondo le voci del piano dei conti di contabilità generale), sia dal punto di vista gestionale (cioè riclassificata secondo le specifiche voci di rilevazione associate al progetto). Inoltre, è stata prevista la possibilità di inserire movimenti di tipo extra-contabile o soltanto di analitica (che non derivano da ordini o fatture o da registrazioni contabili) che si riferiscono a spese previste (approssimate) e non ancora effettuate (leasing, affitti, assicurazioni, ecc.). Naturalmente, al momento della rilevazione effettiva è possibile sostituire automaticamente gli importi extra-contabili con quelli effettivi, accertati contabilmente.

### Il rendiconto finanziario di progetto

I soggetti finanziatori della Fondazione Teatro Gamma richiedono una rendicontazione non soltanto di tipo economico, ma anche di tipo finanziario (*cash flow* di progetto). Inoltre, il controllo finanziario dei singoli progetti è fondamentale anche ad uso interno, causa l'incertezza sugli importi e sui tempi di erogazione dei contributi. Pertanto, diventa fondamentale conoscere, a fronte degli impegni di spesa assunti (budget e conseguenti ordini a fornitori), quanto è già stato pagato e quanto è ancora da pagare. Questo, per consentire un'accurata gestione della tesoreria.

Per soddisfare tale esigenza, il nuovo sistema di contabilità analitica consente di tenere traccia della situazione finanziaria («pagato» o «da pagare») di ogni singola registrazione imputata ai diversi progetti (Tavola 4).

**Tavola 4 - Il rendiconto economico e finanziario di progetto**

Commissa 100000200-STAGIONE TEATRALE 2009/2010						
Cliente						
Voce	Preventivo	Impegnato	Contabilizzato	Disponibile	Pagato	Da Pagare
COSTI						
000003 Collaborazioni artistiche		6.514,00	400,00	-6.514,00	400,00	
000004 cachet compagnie	162.000,00	100.364,00	95.453,49	61.636,00	69.271,67	26.181,82
000005 Costi viaggi/trasporti compagnie ospiti		4.939,84	5.539,84	-4.939,84	5.539,84	
000006 Costi soggiorni/diarie compagnie ospiti		1.960,63	848,00	-1.960,63	288,00	560,00
000009 costi per laboratori	15.000,00	1.200,00	1.200,00	13.800,00		1.200,00
000020 costo tecnici		5.891,00	600,00	-5.891,00	600,00	
000022 Costo personale specifico		1.337,00		-1.337,00		
000039 Noleggi vari		350,00	1.000,00	-350,00	700,00	300,00
000040 Noleggi materiale tecnico		9.135,00	12.173,00	-9.135,00	837,00	11.336,00
000045 servizi e consulenze tecniche		675,00	4.875,00	-675,00		4.875,00
000049 spese varie		8.050,00	31,57	-8.050,00		
000050 S.I.A.E.	22.000,00		7.512,95	22.000,00	7.512,95	
000551 Manutenzioni			100,00		100,00	
52 A.G.I.S.		2.900,00	300,00	-2.900,00		
<b>Totali COSTI</b>	<b>199.000,00</b>	<b>143.316,47</b>	<b>130.033,85</b>	<b>55.683,53</b>	<b>85.249,46</b>	<b>44.452,82</b>
Saldo Gener.	-199.000,00	-143.316,47	-130.033,85	-55.683,53	-85.249,46	-44.452,82

## I vantaggi conseguiti

Per ogni azienda è ormai fondamentale disporre di situazioni di controllo, aggiornate in tempo reale, in anticipo sui tempi delle registrazioni contabili. Ciò appare ancor più utile per una fondazione *no profit* la quale deve fare i conti con risorse finanziarie scarse e deve, pertanto, potersi attivare tempestivamente per raccogliere eventuali fondi integrativi a fronte di scostamenti dei risultati consuntivi rispetto al budget.

Il nuovo sistema di pianificazione e controllo della Fondazione Teatro Gamma consente al *management* di avere costantemente chiara la situazione dei diversi progetti o gruppi di progetti (famiglie). L'impostazione adottata ha consentito di eliminare la proliferazione di fogli elettronici, le rielaborazioni estemporanee di dati ed ogni duplicazione di informazioni. Pertanto, è stato anche possibile creare un flusso organizzativo di controllo, razionalizzando la distribuzione dei carichi di lavoro.

In particolare, per semplificare le procedure di reporting e di rendicontazione è stato predisposto un *datawarehouse* che raccoglie tutte le informazioni e consente di effettuare analisi dettagliate su progetti singoli o raggruppati per tipologia.

Tutta la reportistica è ora consultabile attraverso «cubi OLAP» che consentono di «navigare» nelle

informazioni, decidendo il livello di dettaglio dell'analisi (*pivoting, drill-up, drill-down*).

Ad esempio, per ogni progetto, è possibile analizzare gli scostamenti: raffronto tra budget e consuntivo (tenendo conto anche degli ordini emessi a fornitori), con la possibilità di visualizzare i dettagli degli importi relativi ai singoli ordini o alle singole fatture.

Oltre alla situazione economica di ogni commessa, è possibile analizzare anche la situazione finanziaria, visualizzando il dettaglio degli importi pagati o ancora da pagare.

Ovviamente, è possibile produrre rendiconti personalizzati, differenziati per soggetti finanziatori, in modo coerente ai piani finanziari presentati ed approvati.

Il sistema introdotto ha, pertanto, risolto tutte le problematiche di pianificazione e controllo della Fondazione.

Prossimo sviluppo pianificato è l'adozione del sistema di archiviazione documentale integrato, per snellire ulteriormente le procedure di rendicontazione. Infatti, i resoconti devono essere corredati da completa documentazione giustificativa delle spese sostenute. Pertanto, il sistema di archiviazione documentale consentirà di eliminare la proliferazione di copie cartacee dei documenti contabili.

## LIBRI

### Il controllo di gestione

**Metodi, strumenti ed esperienze - I fondamentali e le novità**

a cura di C. Busco, E. Giovannoni e A. Riccaboni

Ipsoa, 2009, euro 99,00

Il controllo di gestione si configura come un indispensabile **strumento di governo** dei processi di cambiamento aziendale, in risposta ai mutamenti dello scenario.

È proprio in momenti di **turbolenza e di crisi**, come quello a cui assistiamo in questi mesi, che il controllo di gestione diventa una guida imprescindibile per l'azienda che voglia mantenersi sana e competitiva o voglia reagire tempestivamente ai momenti di tensione.

È quindi necessario per qualsiasi azienda non solo dotarsi delle più opportune e **efficaci strumentazioni**, ma anche **adeguarle continuamente alle mutevoli esigenze** conoscitive, decisionali e di governo, costruendo intorno alle stesse un'adeguata cultura organizzativa, ma anche innovando le prassi tradizionali, sperimentando strumentazioni "nuove" che possano rispondere più efficace-

mente ai più complessi fabbisogni informativi.

Il manuale si rivolge pertanto ad un pubblico molto vasto: **operatori aziendali** di imprese di qualsiasi dimensione e **professionisti** che intendono avvicinarsi ai temi del controllo di gestione, approfondendone la strumentazione tecnico-contabile ed i processi di base, ma anche le pratiche innovative e le ultime tendenze.

#### Per informazioni o per l'acquisto:

- **Redazione** 02.82476085
- **e-mail:** redazione.amministrazione@ipsoa.it
- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa** Tel. 02.82476794 – fax 02.82476403
- **Agenzia Ipsoa di zona** [www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it)

