

COMUNE DI NOVARA Comune di Novara	P
<b>"Riproduzione Cartacea di documento Firmato Digitalmente ai sensi artt 20 e 22 Dlgs 82/2005"</b>	
Protocollo N.0159287/2025 del 11/12/2025	
VERBALE della 8 <sup>a</sup> Commissione Consiliare del 26 novembre 2025 ore 09:30-11:30	
Firmatario: Namirial GmbH Documento Principale	

Prot. N.

Presidente: Astolfi Maria Luisa

Segretario: Pieroni Marina

Presenti: Bonelli Patrizia - Crivelli Andrea - Esemplio Camillo (in sostituzione di Caressa Franco) - Freguglia Flavio - Iacopino Mario - Napoli Tiziana - Nieli Maurizio - Paladini Sara - Picozzi Gaetano - Prestinicola Gian Maria - Ragno Michele - Romano Ezio (in sostituzione di Piscitelli Umberto) - Renna Laucello Nobile Francesco - Spilinga Cinzia.

Assenti: Baroni Pier Giacomo - Caressa Franco (sostituito da Esemplio Camillo) - Fonzo Nicola - Gagliardi Pietro - Gigantino Mauro - Piscitelli Umberto (sostituito da Romano Ezio)

Presenti in sala: Ravanelli Fabio - Baroni Corinne - Melone Massimo - Piantanida Luca - Zanino Davide

Il Presidente Astolfi procede a fare l'appello dei Commissari presenti e, constatata l'esistenza del numero legale per il regolare funzionamento della seduta, dà inizio alle ore 09.30 alla discussione della 8<sup>a</sup> Commissione Consiliare avente all'ordine del giorno il seguente argomento: "Approvazione Piano di valorizzazione della Fondazione Teatro Carlo Coccia ai sensi dell'Art 4 dello Statuto della Fondazione - anno 2026".

Il Presidente Astolfi dà la parola al Presidente della Fondazione Coccia Fabio Ravanelli.

Il Presidente Ravanelli comincia la sua esposizione sulle strategie artistiche e gestionali del Teatro Coccia per l'anno 2026, la quale delinea una situazione duale: da un lato un'offerta artistica ambiziosa e in espansione, dall'altro una gestione complessa delle criticità finanziarie. Per quanto riguarda la Stagione Artistica 2026 si svolgerà tra tradizione e sperimentazione. Il cuore pulsante del Teatro Coccia, definito "core business", rimane la stagione lirica, che copre l'intero anno solare, da gennaio a dicembre. La direttrice Corinne Baroni ha ideato un cartellone che mira a soddisfare sia i melomani puristi, sia un pubblico più vasto, bilanciando titoli "nazionalpopolari" con opere di nicchia e sperimentali. Per quanto riguarda il "poker" di compositori della tradizione, la stagione operistica punta su quattro giganti della composizione: Verdi (Macbeth), Rossini (L'Italiana in Algeri), Puccini (Turandot) e Donizetti (Don Pasquale). E' un programma particolarmente sfidante, soprattutto per la messa in scena di Turandot date le dimensioni contenute del Teatro Coccia. Per quanto riguarda il teatro di innovazione e sperimentazione, in collaborazione con DNA Italia, il teatro propone un'operazione culturale audace, ossia l'accoppiamento dell'opera antica "Il signor Bruschino" di Rossini con un prequel in prima esecuzione mondiale, "L'azzardo per un figlio" con musica di Scannavini da libretto di Jona. Il teatro approfondirà anche tematiche tipicamente femminili, visto che fuori abbonamento spicca la piece "Trame di Libertà", un'opera incentrata su figure femminili storiche come Eleonora Duse, Artemisia Gentileschi e Ondina Valla. Per la danza ed i concerti, il teatro offrirà classici intramontabili come "Lo Schiaccianoci" e "Romeo e Giulietta" con musiche di Prokofiev. I concerti sinfonici sono stati curati per essere accessibili, evitando di rivolgersi esclusivamente agli addetti ai lavori. Il Presidente parla ora di strategie di rete e internazionalizzazione, dicendo che un pilastro del Piano di valorizzazione è l'apertura verso l'esterno, rifiutando l'isolamento culturale. Molto importanti nella sezione Eventi saranno le collaborazioni territoriali, visto che si rafforzano i legami con istituzioni locali come il Circolo dei Lettori, l'Accademia AMO, il Conservatorio Cantelli e la STM, oltre a progetti interdisciplinari come le micro-opere fotografiche di Mario Finotti. Di grande rilievo è "La Bohème in una stanza" una commissione in collaborazione con la Saakami Opera Foundation dal Giappone. Questo

progetto permetterà di esportare il nome del Teatro Coccia in diverse città giapponesi. Per quanto riguarda invece la gestione finanziaria e i rapporti istituzionali, nonostante il successo artistico, la situazione finanziaria del Teatro Coccia presenta alcune criticità persistenti che richiedono un monitoraggio costante. Attualmente è stato incassato il saldo regionale del 2024 di € 240.000 solo dopo insistenze decise e ripetute. La Dirigenza ritiene insostenibile l'attuale meccanismo di erogazione e ha richiesto un incontro con i vertici regionali, il Presidente Cirio e l'Assessore Chiarelli, per modificarlo. Una nota positiva è la bozza della convenzione per il 2026, che permetterà al teatro di ottenere liquidità immediata dalle banche, seppur pagando interessi passivi. Per quanto concerne le sponsorizzazioni private, prosegue la caccia ai fondi privati. Si segnalano conferme importanti come l'Art Bonus della Igor Gorgonzola pari a € 100.000, il supporto di Banco BPM di €50.000 e le trattative promettenti con un'altra grande realtà industriale novarese. Recentemente c'è stato anche bisogno di gestire alcune crisi istituzionali, come ad esempio il caso della compagnia de I Legnanesi, una vera e propria nota dolente, visto che la compagnia ha rifiutato di firmare il contratto all'ultimo momento. Sebbene giuridicamente ci siano gli estremi per una responsabilità precontrattuale e l'istinto imprenditoriale suggerirebbe di chiudere i rapporti, il teatro sta tentando una conciliazione per non privare il pubblico dello spettacolo, valutando nuove date prima di procedere per vie legali. Ma parlando in generale, l'anno 2026 sarà un anno simbolico per la stabilità del teatro, soprattutto per la previsione di un consolidamento delle sue azioni. Il Piano di valorizzazione è a 360° ed include prosa, giovani, accademia e servizi commerciali, come la caffetteria, ed indica che il Coccia ha raggiunto la sua potenza di fuoco ottimale in termini di numero e varietà di rappresentazioni, e non senza almeno un evento speciale, visto che il 2026 segnerà il 70° anniversario della morte di Guido Cantelli. Il premio a lui dedicato, un concorso per direttori d'orchestra, rappresenta la ciliegina sulla torta che proietta Novara su un palcoscenico mondiale, confermando l'alta qualità dell'offerta nonostante le difficoltà economiche. Infine, per sintetizzare, il Presidente conclude dicendo che il teatro si muove come un atleta che deve compiere un salto in alto ambizioso, nel suo caso il programma artistico di qualità internazionale, pur prendendo la rincorsa frenata da un terreno sconnesso, ossia le incertezze finanziarie e burocratiche. La strategia per il 2026 è quella di gettare il cuore oltre l'ostacolo, compensando le difficoltà economiche con creatività, reti di collaborazione e un forte radicamento nella tradizione.

Il Presidente Astolfi passa ora la parola alla Direttrice e Direttrice artistica del Teatro Coccia di Novara, Corinne Baroni.

La Direttrice Baroni inizia la sua relazione sulla visione strategica e gli obiettivi generali della Fondazione Coccia per il 2026. L'anno prossimo si configura come l'anno centrale del triennio 2025-2027 presentato al Ministero, con l'obiettivo primario della stabilizzazione. Avendo raggiunto un equilibrio di pubblico e capienza massima, non sono previsti aumenti negli incassi da biglietteria né variazioni nel costo dei biglietti, già ripristinati ai livelli pre-pandemici nel 2025, ma si punta ad incrementare la qualità dell'offerta. Il piano di valorizzazione si sviluppa lungo tre direttrici complementari: la connessione con il territorio come servizio pubblico, la formazione delle nuove generazioni e la proiezione nazionale ed internazionale. Per quanto riguarda la formazione e l'innovazione, il Teatro Coccia si distingue solitamente come teatro di tradizione grazie alla presenza interna dell'Accademia dei mestieri dell'opera, che forma professionisti tecnici, come macchinisti, elettricisti e sarte, immettendo nuova linfa nel settore. Un carattere di unicità nel panorama italiano ed europeo ha il corso di composizione per teatro musicale, che favorisce l'innovazione e le nuove commissioni. L'Accademia permette inoltre di realizzare spettacoli sperimentali con costi contenuti, offrendo esperienza lavorativa agli studenti. Per quanto riguarda la programmazione artistica, quella prevista per il 2026 prevederà, oltre ad altri aspetti, la stabilizzazione delle produzioni. Si confermano infatti 10 nuove produzioni, suddivise tra due opere liriche di nuova composizione, secondo la rassegna "Chi ha paura del melodramma", tre micro-opere in doppia serata, melologhi ed un pezzo sacro. Nella nuova stagione lirica e sinfonica verrà mantenuto l'impianto tradizionale con quattro opere di repertorio, affiancate da un rafforzamento

della stagione sinfonica che, per differenziarsi dall'offerta classica del Festival Coccia, punterà su musica da film e trascrizioni rock. Il Premio Cantelli nel 2026 vedrà ricorrere il 70° anniversario della morte di Guido Cantelli; per l'occasione è stata nominata una giuria internazionale di alto profilo e il teatro è entrato nella Federazione Internazionale delle competizioni. Il concerto finale vedrà la partecipazione dell'Orchestra Sinfonica di Milano. Un altro punto fondamentale che la Fondazione Coccia intende perseguire ed aumentare è il coinvolgimento del pubblico di giovani, con un focus cruciale rivolto alla fascia d'età 0-30 anni e particolare attenzione al target 15-25 anni, delle scuole superiori e dell'università, sostenuto da un contributo di € 210.000 della Fondazione Cariplo. Le iniziative di audience development includono la divulgazione, con incontri come "Coccia allo specchio", "Due chiacchiere" nel pre-spettacolo e approfondimenti digitali su "Sipario Virtuale"; l'accessibilità, con la Caffetteria del Broletto che verrà valorizzata come luogo per eventi di approfondimento in presenza, mantenuti a ingresso libero per garantire l'inclusività; la sostenibilità e la gestione delle risorse, per le quali il teatro adotta un modello di sviluppo sostenibile su più fronti, sia ambientale, con promozione della mobilità sostenibile, efficientamento energetico dell'edificio con nuove caldaie, raccolta differenziata e logica dell'economia circolare con il riutilizzo di scene e costumi, sia sociale, con l'utilizzo di un linguaggio maggiormente inclusivo e la comunicazione digitale per ridurre l'impatto ambientale. Per quanto riguarda le partnership e le collaborazioni, la rete di collaborazioni territoriali si è solidificata, con il Conservatorio, la STM, il Circolo dei Lettori e l'Università della Terza Età. Sul fronte musicale, oltre all'Orchestra Filarmonica Italiana, il teatro collabora con l'Orchestra Sinfonica di Milano, i Pomeriggi Musicali e l'Orchestra Vivaldi, quest'ultima è un partner giovane che garantisce continuità e contenimento dei costi. La ricerca di fondi si concentra su bandi specifici come "Note e Sipari" della Fondazione CRT e il "Youth Club" di Fondazione Cariplo.

Il Presidente Astolfi chiede all'Assessore Piantanida di cominciare la sua relazione.

L'Assessore Piantanida comincia a delineare la situazione gestionale, artistica e finanziaria del Teatro Coccia, partendo dal Piano di Valorizzazione 2026. L'Assessore Piantanida parla di gestione virtuosa e di riconoscimenti internazionali ed esprime un forte apprezzamento per la gestione del Teatro Coccia, lodando sia la componente politica, ossia il Presidente ed il CDA, sia quella tecnica, cioè la Direttrice ed i collaboratori, per l'ottimo lavoro svolto. Tale eccellenza è confermata dal nuovo piano di valorizzazione e dai numeri positivi che proiettano il teatro sempre più verso una dimensione internazionale. Il teatro è ormai considerato un'eccellenza non solo locale, ma nazionale e internazionale, con una qualità degli spettacoli, lirica e prosa, in costante crescita. Anche il recente ruolo sociale e culturale del Teatro Coccia è un aspetto molto importante, in quanto il teatro svolge una funzione cruciale come volano culturale e sociale, portando la cultura anche nelle piccole periferie e nei centri minori e poiché lo sviluppo culturale favorisce lo sviluppo della comunità stessa. Un esempio virtuoso di questa strategia è la collaborazione con la Fondazione Giapponese citata in precedenza. Per quanto riguarda la performance economica e l'ottimizzazione finanziaria, nonostante le difficoltà, i dati economici evidenziano una gestione estremamente attenta e performante. Il valore della produzione è aumentato del 4%, un dato significativo che certifica la qualità del lavoro svolto. Il controllo dei costi ha portato a costi di produzione contenuti con un incremento minimo dello 0,3%, permettendo di offrire spettacoli di alto livello mantenendo le spese a livelli più che accettabili. Si registra una crescita notevole della capacità di autofinanziamento, passata dal 42% del 2022 al 54% nel 2025. Questi risultati sono stati ottenuti anche grazie all'impegno di un personale che, nonostante la crescita del teatro, ha operato con risorse umane ridotte al minimo. Per quanto concerne le criticità finanziarie, il problema dei ritardi è un nodo critico circa la sostenibilità finanziaria legata ai fondi pubblici. Fare cultura ha costi elevati che i teatri non possono coprire da soli, rendendo fondamentali i finanziamenti statali e regionali. Tuttavia, si registrano gravi ritardi nell'erogazione dei fondi, quantificabili in circa un anno, come si evince da fatto che il saldo del 2024 è stato ricevuto durante la chiusura del 2025. Questi ritardi creano forti tensioni finanziarie, costringendo il teatro a svuotare la cassa per onorare i pagamenti e

cercare risorse altrove. In conclusione, l'Assessore sottolinea la necessità urgente di trovare una soluzione, ossia trovare una quadra specialmente con la Regione Piemonte e gli altri enti, affinché i pagamenti siano puntuali. Il Teatro Coccia è classificato tra le realtà più virtuose nel panorama dei teatri di tradizione, ma necessita di regolarità nei flussi finanziari per continuare a gestire l'ente senza le attuali difficoltà.

Il Presidente Ravanelli prende parola solo per una rapida chiosa, dicendo che il Comune è invece sempre puntuale nei pagamenti e nell'elargizione dei contributi, quindi ringrazia tutti per questa puntualità, la quale aiuta non poco il funzionamento della Fondazione.

Il Presidente Astolfi lascia la parola al Dottor Melone per la parte tecnica della relazione.

Il Dottor Melone inizia la sua relazione evidenziando la dicotomia tra la buona salute economica del teatro e la sua crisi finanziaria di liquidità. Comincia con una panoramica generale e relazionando sul tema della trasparenza, dicendo che sebbene la seduta formale per l'esame del rendiconto si tenga solitamente a luglio, sono state presentate in anticipo proiezioni, tabelle comparative e dettagli sui rapporti contrattuali pendenti, accogliendo le richieste dell'opposizione e seguendo il piano di valorizzazione. Sono stati inclusi prospetti su affitti, locazioni attive e piani di ammortamento. Per quanto riguarda la situazione economica, il bilancio risulta in utile dal punto di vista economico, quindi il teatro gode di buona salute. Le previsioni per la chiusura del bilancio 2025 sono positive, con un utile stimato intorno a € 25.000 euro, salvo imprevisti dell'ultima ora. La struttura offre spettacoli di qualità, registra il tutto esaurito e massimizza gli incassi da cassetto, ossia da botteghino, dimostrando una struttura economica solida. Il Dottor Melone torna poi al discorso delle principali criticità finanziarie riscontrate. Nonostante il bilancio positivo, il teatro soffre di una "crisi di cassa costante" dovuta a un grave disallineamento tra i contributi iscritti a bilancio e l'effettiva erogazione dei fondi. Le problematiche principali includono i ritardi cronici, ad esempio a fine novembre 2025 il teatro non ha ancora ricevuto alcun fondo relativo alla convenzione triennale che copre l'anno in corso, segnalando un ritardo di un intero anno nella liquidità e gli incassi tardivi, visto che il saldo di € 240.000 relativo al passato è stato incassato solo pochi giorni prima della relazione. Per ciò che concerne i rapporti istituzionali sottesi a livello finanziario, il Dottor Melone cita il Comune di Novara, che ringrazia per il suo sostegno costante, facendo i salti mortali e gettando spesso il cuore oltre l'ostacolo per supportare la Fondazione, e la Regione Piemonte che sembra essere la causa principale della sofferenza a causa di un meccanismo di distribuzione dei fondi, che si può definire perverso e malato. Per quanto riguarda invece le azioni perpetrate e le conseguenze operative a questi problemi, la dirigenza della Fondazione Coccia ha richiesto un incontro urgente con i vertici regionali, che è stato promesso prima della pausa natalizia, per tentare di scardinare questo sistema di finanziamento inefficiente. Questa situazione ha un impatto negativo sulla gestione, in quanto invece di concentrarsi sul miglioramento artistico e strutturale, le risorse e il tempo vengono assorbiti dalla necessità di rincorrere i pagamenti regionali e gestire i creditori e i fornitori in attesa.

Il Presidente Astolfi ringrazia il Dottor Melone, apre il dibattito e lascia la parola al Commissario Iacopino.

Il Commissario Iacopino interviene riguardo all'esame del piano di valorizzazione del Teatro Coccia e comincia con una sua valutazione generale, riconoscendo che è un documento ben redatto che delinea un modello nazionale e internazionale innovativo, con un'attenzione particolare alla sostenibilità ambientale e sociale. Tuttavia, nonostante la qualità descrittiva, il piano viene percepito come al limite dell'autoreferenziale e carente sotto l'aspetto quantitativo. L'analisi delle criticità economiche e finanziarie solleva preoccupazioni significative sulla gestione delle risorse. Per quel che riguarda gli interessi passivi, ad esempio, nel 2024 la fondazione ha speso € 133.000 in interessi bancari; risorse che sono state sottratte agli investimenti e alle opere. Secondo il Commissario il

ruolo del Comune va chiarito, esiste una richiesta affinché il Comune anticipi i contributi regionali per ridurre il ricorso al credito bancario e per questo teme che il Comune diventi un paracadute di liquidità e chiede all'Assessore se siano stati valutati i rischi di tale operazione e se essa sia stata quantificata nel Documento Unico di Programmazione DUP. Sui vincoli immobiliari fa notare che le entrate derivanti dagli immobili non sono risorse libere, ma risultano vincolate al rimborso dei mutui. Nonostante il piano si proponga come modello sociale, il Commissario lamenta l'assenza di dati verificabili per la mancanza di indicatori, per il fatto che mancano obiettivi definiti per il 2026 riguardanti il pubblico giovane, le scuole e le fasce fragili. Chiede quindi chiarezza su quanti biglietti saranno effettivamente venduti a prezzo ridotto per le categorie svantaggiate e chi beneficerà realmente del modello Coccia. Per quanto riguarda poi la gestione operativa e sul personale, solleva dubbi sulla struttura organizzativa e sulla capacità produttiva del Teatro. Fa notare che è previsto un aumento di € 50.000 per i costi del personale per allineare l'organico. Il Commissario chiede se l'espansione recente sia stata sostenuta da una struttura sottodimensionata e con un forte ricorso agli straordinari. Circa la questione della capienza e della sicurezza, segnala la riduzione della capienza per motivi di sicurezza, fattore che incide negativamente sulla biglietteria e, di conseguenza, sul bilancio. Viene chiesto come si intenda risolvere questa problematica. Circa la governance, infine, l'intervento del Commissario mette in luce una lacuna nella definizione dei ruoli istituzionali. Mentre il piano descrive bene la visione e la ricerca, non emerge chiaramente il ruolo del Comune come ente di indirizzo strategico. Il Commissario conclude chiedendo all'Assessore di fare una fotografia dei rischi e delle opportunità e la condivisione dei dati sull'impatto sociale atteso.

L'Assessore Piantanida risponde al Commissario Iacopino riguardo alla situazione del Teatro Coccia. Per quanto riguarda le criticità finanziarie e la necessità di una nuova strategia monetaria, l'Assessore evidenzia che le tensioni attuali derivano dal fatto che i ritardi nei pagamenti o la mancanza di fondi da parte di altri enti sono passati dall'essere un'eccezione a diventare la regola. Poiché questa dinamica non è più sostenibile, è stato programmato un incontro con il Presidente della Regione per trovare una quadra stabile per il futuro, correggere questo meccanismo disfunzionale e trovare una valida ipotesi di intervento. L'amministrazione comunale sta valutando concretamente la possibilità di erogare un anticipo al teatro. I dettagli operativi in discussione includono il fatto che tale anticipo non è ancora inserito nel Documento Unico di Programmazione DUP poiché è ancora in fase di valutazione che l'erogazione potrebbe non avvenire in un'unica soluzione ma essere distribuita mese per mese nel corso dell'anno e che l'assegnazione dei fondi rimarrà strettamente vincolata alla presentazione di una rendicontazione. Il limite del ruolo del Comune è un fattore importante da tenere sotto controllo, viene infatti ribadito un principio politico e amministrativo fondamentale, ossia che il Comune non può sostituirsi ad altri enti per coprire costantemente i buchi di bilancio. Utilizzare i fondi comunali per compensare le mancanze altrui è considerato ingiusto nei confronti dei cittadini di Novara, in quanto sottrae risorse destinate alla comunità. L'Assessore risponde anche circa un chiaro obiettivo operativo e l'aspetto sociale del Teatro, dicendo che lo scopo finale dell'amministrazione è permettere al teatro di concentrare le proprie energie sulla creazione di un cartellone di qualità e sull'attività artistica, invece di impiegare risorse umane e tempo per la continua ricerca di fondi, anche per allargare la fascia di pubblico e rendere il teatro più fruibile a tutti. Per quanto riguarda specificamente l'impatto sociale e i dati della bigliettazione, l'Assessore rimanda al teatro stesso, attendendo un rendiconto valutativo a fine anno.

Interviene il Presidente Ravanelli per una chiosa alla risposta dell'Assessore ed analizza la situazione finanziaria del teatro esprimendo un punto di vista duplice. Da un lato, mosso dagli interessi del teatro, ammette che apprezzerrebbe molto un eventuale anticipo delle somme necessarie da parte del Comune. Dall'altro, riconosce che l'Assessore ha sostanzialmente ragione: un intervento del genere da parte dell'Amministrazione comunale andrebbe oltre le sue competenze, sostituendosi surrettiziamente ad altri enti che non stanno svolgendo correttamente il proprio lavoro.

L'aspetto più critico evidenziato riguarda l'impatto che queste preoccupazioni hanno sulla gestione quotidiana del teatro e sottolinea come non sia sostenibile essere continuamente assillati da problemi di tipo finanziario. Inoltre, questa pressione grava in modo sproporzionato sulla dirigenza, difatti se il presidente se ne occupa per il 10%, la direttrice è costretta a dedicare il 90% delle sue energie a questioni economiche, venendo distolta dalle mansioni di cui dovrebbe prevalentemente occuparsi, sebbene riesca comunque a portarle a termine. In conclusione, pur comprendendo i limiti istituzionali del Comune, il Presidente spera vivamente in una rapida risoluzione del problema.

Il Presidente Astolfi passa la parola alla Direttrice Baroni.

La Direttrice Baroni espone una relazione che tocca tre macro-aree principali, ossia la gestione del pubblico giovane, le dinamiche del personale e le criticità infrastrutturali legate alla sicurezza e alla capienza. Per quanto riguarda i numeri della biglietteria, la gestione prevede una fase di stabilizzazione piuttosto che di crescita continua. Sebbene si spera sempre in un aumento, c'è già stato un incremento notevole in passato, quindi non sono attese variazioni eclatanti nei prossimi report a consuntivo. Per incentivare l'affluenza giovanile, in linea con l'audience development, il teatro adotta diverse strategie. Ad esempio sono attive riduzioni specifiche per le fasce d'età sotto i 20 anni e dai 20 ai 30 anni. Un ruolo cruciale è svolto da un grande mecenate che acquista biglietti per studenti universitari, delle scuole superiori, elementari e del conservatorio, permettendo loro di assistere gratuitamente alle prove generali (che un tempo costavano 5 euro). L'obiettivo futuro è sensibilizzare altri mecenati per estendere questi inviti anche alle recite ufficiali, non solo alle prove. Continua dicendo che attualmente la struttura sta affrontando un sovraccarico amministrativo, intensificatosi con l'ingresso in house nel Comune ed il cambio di statuto. Per fronteggiare questa situazione è stata introdotta la figura del segretario artistico, che avrà anche funzioni parzialmente amministrative per alleggerire il carico degli altri dipendenti, in particolare quello gravante su Giulia Annovati. Inoltre l'incremento della spesa per il personale non deriva solo dalla nuova assunzione, ma anche dagli scatti di anzianità e dall'adeguamento dei livelli contrattuali, che sono stati aumentati per tutti i dipendenti. Infine, un punto critico riguarda le balconate, che attualmente limitano la capienza del teatro. Il problema nasce dalla necessità di alzare le protezioni, che sono troppo basse, senza poter intervenire invasivamente sulla struttura storica, ad esempio bucando, a causa dei vincoli delle Belle Arti. A differenza di altri teatri che hanno risolto con semplici balaustre, qui vi è la difficoltà di rispettare le norme specifiche dei Vigili del Fuoco locali, che richiedono una resistenza alla forza di sfondamento simile a quella degli stadi. La ridotta capienza penalizza la competitività del teatro, specialmente per la prosa. Molti spettacoli di prosa non possono essere ospitati perché, basandosi sugli incassi per coprire i costi, l'attuale numero di posti non permette di raggiungere il pareggio di bilancio. La Direttrice auspica di riaprire il dialogo con il Dottor Zanino per trovare una soluzione tecnica.

Il Presidente Astolfi passa ora la parola alla Commissaria Spilinga.

La Commissaria Spilinga comincia il suo intervento citando la questione della gestione del personale e dei contratti, chiedendo chiarimenti in merito ad uno stanziamento aggiuntivo di € 50.000 per una figura professionale che assumerà responsabilità amministrative. Dallo schema analizzato, questa posizione risulta essere a tempo determinato e coperta finanziariamente per un periodo di due anni, fino al 2027. La Direttrice Baroni ha specificato che il contratto prevede effettivamente una durata iniziale di due anni, al termine dei quali scatta l'assunzione a tempo indeterminato. Per quanto riguarda l'analisi delle locazioni ed i canoni d'affitto, solleva una criticità riguardo ai canoni di locazione percepiti dalla Fondazione per i suoi spazi, come la Caffetteria, osservando che sono molto più bassi rispetto ai prezzi di mercato degli altri locali del centro storico. Pur notando la presenza dell'adeguamento ISTAT, la Commissaria ha domandato se i contratti in essere permettano di adeguare i prezzi per allinearli maggiormente al mercato immobiliare del centro. Sui finanziamenti, in merito all'anticipazione di fondi da parte del Comune, la Commissaria

si è dichiarata favorevole, a patto che vengano gestite le urgenze, sostenendo che non bisogna risparmiare sulla cultura a favore del sociale, poiché investire in cultura ha ricadute positive anche sulla sicurezza. Ha sottolineato con forza che con la cultura si possa mangiare e che, pertanto, gli operatori del settore devono ricevere le giuste retribuzioni ed essere pagati adeguatamente. Infine, loda il ruolo dell'Accademia nel creare un contatto diretto tra gli studenti ed il mondo del lavoro, un passaggio fondamentale che può trasformare uno stage in un apprendistato e in una futura assunzione, similmente a quanto avviene per i mestieri artigianali. Tuttavia, evidenzia un possibile risvolto negativo: il rischio che alcune aziende trattino gli studenti non come risorse da far crescere, ma esclusivamente come manodopera gratuita a costo zero, senza offrire reali prospettive occupazionali.

Il Presidente Astolfi lascia la parola al Presidente Ravanelli per le risposte.

Il Presidente Ravanelli interviene sul tema dei canoni di locazione, ammettendo che alcune cifre risultano piuttosto basse. Tale circostanza è dovuta a contratti che limitano gli adeguamenti al solo indice ISTAT e, nel caso specifico dell'immobile ad uso ristorante ex Cannavacciuolo, al fatto che il prezzo fu stabilito considerando le attività di miglioramento e manutenzione straordinaria che il locatario doveva sostenere. Tuttavia, l'analisi si scontra con la realtà operativa del mercato. Per la sostenibilità economica, nonostante il canone fosse considerato particolarmente vantaggioso, il precedente gestore, ossia Cannavacciuolo, ha comunque lasciato l'immobile, segnalando che anche tariffe teoricamente basse possono non essere sostenibili nella pratica. Sulla questione della gestione attuale e garanzie, risponde che è stato necessario molto tempo per trovare un sostituto su cui, al momento, permangono alcune incertezze e punti di domanda, sebbene i pagamenti stiano avvenendo regolarmente. A garanzia della proprietà, Cannavacciuolo è rimasto coobbligato al pagamento dei canoni insieme al nuovo inquilino. In sintesi, Ravanelli osserva che esiste una discrepanza tra i valori che il mercato riconosce ufficialmente e quelli che, all'atto pratico, risultano effettivamente sostenibili per le attività commerciali.

Interviene quindi il Dottor Melone dicendo che alla scadenza dei contratti più datati, sarà necessario avviare una fase di valutazione specifica, in particolare confrontando queste situazioni con le procedure più recenti. Dalle fonti emerge che, per accordi molto vecchi come quello relativo al Coccia, stipulato nel 2014, bisognerà riflettere sull'opportunità di adottare metodologie diverse rispetto al passato. La strategia suggerita sembra orientarsi verso l'utilizzo di procedure competitive e bandi di gara, prendendo come modello l'esperienza del Broletto, rinnovato nel 2024. In quel caso, infatti, l'adozione di un bando vero e proprio ha permesso di aprire la partecipazione ad altri concorrenti e ottenere effettivi riscontri dal mercato sulle condizioni attuali. Pertanto, la riflessione strategica riguarda il passaggio da vecchie stipule a nuove procedure che permettano di verificare il reale valore e interesse di mercato attraverso la competizione. Per chiarire questo concetto usa un'analogia, ossia gestire questi contratti datati senza una nuova procedura competitiva sarebbe come rinnovare tacitamente una polizza assicurativa sottoscritta dieci anni fa, senza mai controllare se il mercato attuale offra prezzi migliori o coperture più ampie tramite nuovi preventivi.

Il Presidente Astolfi lascia la parola alla Commissaria Paladini.

La Commissaria Paladini comincia la sua esposizione riguardante l'analisi del Piano Triennale del Teatro, cominciando con un riconoscimento positivo verso la gestione del teatro. La Commissaria loda la trasparenza e la condivisione costante dei dati, che avviene puntualmente ogni sei mesi, permettendo un confronto aperto sui contenuti. In particolare, evidenzia una trasformazione positiva nel settore della lirica, visto che c'è stata una maggiore comprensione del tessuto cittadino e un ascolto delle esigenze locali. Riconosce il merito della direttrice per l'innalzamento della qualità delle produzioni nell'ultimo anno e mezzo, un aspetto fondamentale per chi si avvicina all'opera. Le produzioni passate erano considerate "complicate", mentre la direzione attuale ha portato un

miglioramento qualitativo tangibile. Passa poi ad un'analisi comparativa dei piani, con una sua analisi critica dei numeri relativi alla prosa, confrontando il piano previsto per il 2025 con quello per il 2026. La Commissaria rileva un netto aumento dell'attività programmata, nel piano 2025 erano previsti 14 titoli e 34 alzate di sipario, mentre nel piano 2026 si passa a 28 titoli e oltre 40 alzate di sipario. Questo cambiamento rappresenta quasi un raddoppio dei titoli e un incremento significativo delle repliche, sollevando dubbi sulla sostenibilità di tale crescita. Cita poi come criticità principale la questione del personale e la sostenibilità. Il punto di maggiore preoccupazione riguarda l'impatto di questa espansione sui lavoratori. Nonostante l'aumento delle produzioni, non è previsto alcun aumento del personale di scena e di palco, il che genera una pressione lavorativa. Già l'anno precedente era stata rilevata una forte criticità e pressione sui dipendenti; aumentare il carico di lavoro senza adeguare l'organico rischia di creare "troppa sofferenza" e porta ad una negativa incidenza dei costi. L'incidenza del personale era intorno al 21%; con l'aumento delle produzioni, questa percentuale rischierebbe di scendere al 16-17%, un livello considerato troppo basso e indice di uno stress eccessivo per la struttura. Per quanto riguarda il personale amministrativo, viene riconosciuta la necessità di inserire una figura amministrativa, ma si sottolinea l'urgenza di intervenire anche sulle figure tecniche per sostenere la nuova mole di lavoro. Sui rischi economici e gestionali, la Commissaria mette in luce la vulnerabilità economica specifica del settore prosa, ossia l'assenza di contributi ministeriali. A differenza di altri settori, la prosa non riceve contributi dal Ministero e non è soggetta a vincoli numerici obbligatori. Questo rende la prosa un rischio aziendale puro; se il teatro non vende biglietti, i costi fissi come il riscaldamento, che costa uguale per 1 o 300 persone, rimangono, ma senza la rete di protezione dei fondi statali. Poi cita i limiti strutturali, infatti alcuni titoli di grande richiamo non possono essere ospitati per problemi di capienza della struttura, limitando le opzioni di incasso. A questo punto quindi la Commissaria avanza la richiesta di una visione strategica più ampia, nel controllo e per la risoluzione di tutte le criticità citate. L'intervento si conclude con una domanda diretta alla direzione sulla ratio di queste scelte. La Commissaria chiede se l'aumento dei numeri sia fine a se stesso o se risponda a una precisa visione strategica. La preoccupazione è che si stia mettendo a rischio il bilancio e il benessere del personale senza una chiara giustificazione, dato che un personale "in affanno" potrebbe compromettere la riuscita stessa delle attività.

Il Dottor Melone risponde e delinea una strategia economica per il teatro che collega il risanamento finanziario alla gestione delle risorse umane. Nonostante esistano limiti oggettivi relativi alla capienza della struttura e al volume di utenti che il teatro può ospitare, la strategia proposta mira a ottenere un risvolto positivo per i dipendenti attraverso vari passaggi, ossia l'eliminazione dei costi finanziari, con l'obiettivo primario di una gestione più virtuosa che permetta l'eliminazione dell'anticipazione di cassa. Poi il risparmio sugli interessi, che eviterebbe il pagamento di interessi passivi, generando un risparmio stimato tra i 100.000 e i 150.000 euro all'anno. Infine il reinvestimento sul personale, laddove le risorse risparmiate verrebbero reinvestite in una ristrutturazione della linea del personale dipendente. Questo intervento è ritenuto necessario poiché il personale si trova attualmente in una situazione di affanno. In sintesi, la strategia punta a trasformare risorse attualmente sprecate in oneri finanziari in investimenti produttivi per alleviare il carico di lavoro dello staff e migliorare la gestione complessiva.

Il Presidente Astolfi lascia la parola alla Direttrice Baroni.

La Direttrice Baroni risponde alle domande della Commissaria Paladini illustrando le strategie gestionali del teatro e delineando una netta distinzione operativa ed economica tra la prosa e la lirica per giustificare l'aumento degli spettacoli di prosa e la gestione delle risorse umane. L'incremento degli spettacoli di prosa non comporta un aggravio proporzionale del carico di lavoro per il personale. A differenza della lirica, che impegna l'intera struttura teatrale per un mese per una singola produzione, la prosa viene descritta quasi come un teatro vuoto con una biglietteria. Richiede un supporto tecnico minimo, un elettricista o macchinista alla bisogna, e il montaggio



avviene il giorno stesso. Il parametro del 21% relativo al personale, citato dalla consigliera, riguarda i progetti ministeriali per produzione lirica e rimarrebbe invariato anche triplicando la prosa. Per ottimizzare il cartellone e diminuire il carico di lavoro, la direzione ha puntato su coproduzioni che partono da altri teatri. Questo permette di liberare il palcoscenico, invece di occupare il teatro per 15 giorni consecutivi per produrre internamente, si ospitano spettacoli come Don Giovanni o Elisir d'amore che occupano la sala solo per i giorni di recita più il montaggio, il quale viene effettuato dai macchinisti del teatro di provenienza. La prosa segue una logica di profitto diretto. Più spettacoli di prosa si fanno, più aumentano gli incassi, generando un "delta positivo". La lirica invece segue una logica di costo strutturale. Più recite si fanno, meno si guadagna in proporzione ai costi, ad esempio a fronte di 240.000 euro di costi per tre recite, l'incasso è di soli 60.000 euro. Per la mitigazione del rischio esiste una convenzione con Piemonte dal vivo che divide al 50% sia gli utili che le eventuali perdite. Poiché la prosa non ha generato delta negativi negli ultimi anni, questa strategia consente al teatro di ottenere un piccolo utile con un bassissimo impiego di personale interno.

Il Presidente Astolfi chiede se ci sono altre domande e poi lascia nuovamente la parola alla Commissaria Paladini.

L'intervento della Commissaria Paladini comincia delineando le criticità del carico di lavoro e del personale, dicendo che il punto centrale riguarda il pesante carico di lavoro che grava sul personale di scena e sugli operai. Sebbene il nuovo piano di valorizzazione mostri una visione più matura e continuativa rispetto all'anno precedente, che era focalizzato sullo slancio, non ha ancora risolto il problema della pressione umana sui dipendenti. Questa difficoltà operativa è strettamente legata a problemi di flussi di cassa, il teatro non riesce ad assumere nuovo personale per alleggerire i carichi di lavoro a causa dei gravi ritardi nei trasferimenti dei fondi. La Commissaria sottolinea che questa è una responsabilità diretta verso i dipendenti, che va oltre le questioni artistiche o politiche. Il nuovo ruolo strategico del Comune è introdotto dal piano come un cambiamento significativo nel rapporto con l'amministrazione locale, dove viene richiesta una maggiore responsabilizzazione del Comune di Novara. Il Comune non deve limitarsi a fare da garante economico o braccio finanziario, ma deve fornire un indirizzo strategico e culturale. Viene lanciata una sfida all'Assessore e alla Commissione affinché interpretino i bisogni della città, delle scuole, dell'infanzia e li trasferiscano al teatro, invece di limitarsi a recepire passivamente le attività svolte. La relazione deve evolversi da un rapporto a due Presidente-Direttrice a un rapporto a tre che includa attivamente la parte politica per definire le linee guida. Per i rapporti con la Regione Piemonte c'è una forte preoccupazione riguardante i ritardi dei contributi regionali, una problematica condivisa anche da altri enti. La Commissaria richiede un aggiornamento formale via mail e un resoconto dopo l'incontro che verrà organizzato con la Regione per discutere di questo problema. Viene ribadito che non bastano più le rassicurazioni verbali o la vicinanza politica, con frasi del tipo "vi aiuteremo", ma servono azioni concrete perché i ritardi impattano direttamente sulla gestione del personale. Il caso della compagnia I Legnanesi e la specifica controversia legata al loro spettacolo è importate. Si è verificata una vendita di biglietti avviata senza aver ancora firmato il contratto, probabilmente per ritardi o incomprensioni. La Commissaria nota che la compagnia non è stata gentile con il teatro, come accaduto già con Sordevolo, e riconoscendo che l'immagine pubblica del Coccia ne ha sofferto, chiede che venga ristabilita la verità pubblicamente se il teatro è dalla parte della ragione affinché la vicenda non finisca nel dimenticatoio. In sintesi, la Commissaria apprezza la trasparenza e la maturità del nuovo piano, ma esige un impegno politico più concreto sia nel definire le strategie culturali sia nel risolvere le urgenze finanziarie che soffocano il personale.

Il Presidente Astolfi cede la parola all'Assessore Piantanida.

L'Assessore Piantanida difende la qualità della collaborazione tra l'Amministrazione comunale e il Teatro Coccia, respingendo le interpretazioni critiche della Commissaria Paladini. L'Assessore nega fermamente che gli articoli inseriti dal Teatro nel piano abbiano lo scopo di punzecchiare il Comune

o di richiederne una maggiore presenza, rifiutando l'idea di un conflitto latente. Inoltre sottolinea un dato di fatto strutturale, cioè che il Sindaco è il Presidente del Consiglio di indirizzo. Di conseguenza, il piano di valorizzazione, gli indirizzi politici, lo sviluppo culturale e sociale, nonché i progetti con le scuole, sono per definizione condivisi tra l'Amministrazione e il Teatro e non imposti unilateralmente. Il documento viene definito molto pragmatico e molto maturo, riflettendo una connessione solida ed una commistione molto forte tra l'ente ed il Comune. L'Assessore afferma che la vicinanza con il teatro è ai massimi storici, caratterizzata da un'interlocuzione settimanale con il Presidente ed il CdA. Questo dialogo costante copre non solo gli indirizzi politici, ma anche le problematiche finanziarie e la condivisione delle scelte sugli spettacoli. In conclusione il piano non è uno strumento di critica, ma serve a sottolineare la forte vicinanza istituzionale e politica che giustamente deve esistere tra le due parti.

Il Presidente Astolfi passa la parola al Presidente Ravanelli.

Il Presidente Ravanelli risponde alle domande e parla della centralità della crisi finanziaria del Teatro Coccia e di un eventuale rischio retrocessione. Il punto focale è la necessità imprescindibile di risolvere il problema finanziario del teatro. Senza questa stabilità economica, l'ente non può alleviare il pesante carico di lavoro dello staff e rimane limitato nelle sue potenzialità, descritto metaforicamente come un angelo con le ali spuntate. L'alternativa al risanamento finanziario sarebbe una drastica riduzione dell'attività, un'opzione che Ravanelli scarta decisamente poiché innescerebbe un drammatico circolo vizioso, ossia la diminuzione delle rappresentazioni liriche causerebbe la perdita dei contributi statali, declassando il Teatro Coccia dalla Serie A a una Serie B culturale con danni per l'istituzione e la città. Per quanto riguarda le relazioni istituzionali tra Comune e Regione, il rapporto è descritto come leale e di supporto. Inoltre il teatro si dichiara pronto ad accogliere ulteriori suggerimenti dall'Amministrazione per essere ancora più utile alla cittadinanza. In Regione è in atto una forte azione di pressione morale per accelerare i processi amministrativi. Ravanelli specifica che le difficoltà non sono colpa dell'Assessore Chiarelli, ma di un meccanismo regionale che deve essere profondamente riformato. Sul caso de I Legnanesi parla della controversia con la compagnia, il cui approccio è definito poco serio. Sebbene i biglietti siano stati venduti prima della firma del contratto, che è una prassi comune, i legali del teatro ravvisano una responsabilità precontrattuale da parte della compagnia,. Nonostante un'antipatia personale espressa dal Presidente verso la compagnia dopo l'accaduto, l'obiettivo primario resta la conciliazione per poter riprogrammare lo spettacolo e soddisfare il pubblico. Il valore della trasparenza, infine, viene ribadito con forte impegno etico. La trasparenza è considerata una condizione imprescindibile. Il Presidente afferma che se fosse costretto a nascondere qualcosa o a non essere trasparente, abbandonerebbe immediatamente l'incarico.

Il Presidente Astolfi permette al Commissario Ragno un ultimo intervento prima della fine della Commissione.

Il Commissario Ragno interviene per esprimere la sua gratitudine, sia formale che sostanziale, verso lo staff che ha redatto il piano ed elogia la particolare qualifica del personale, ringraziandolo per l'impegno e la dedizione profusi, e si definisce privilegiato per aver potuto disporre del loro supporto. Ragno risponde a polemiche interne difendendo la struttura della 8<sup>a</sup> Commissione e chiarendo che esiste un solo presidente, il Dottor Gigantino, respingendo l'ironia su una presunta doppia presidenza. Specifica che le assenze di Gigantino sono dovute a motivi professionali e sono sempre giustificate. Loda il lavoro svolto egregiamente dalla vicepresidente Maria Luisa Astolfi.

A questo punto, il Presidente Astolfi dichiara chiusa la commissione, che chiude alle ore 11.30.

Il Presidente  
Astolfi Maria Luisa

**Firmato da:** Maria Luisa Astolfi  
**E-Mail:** astolfi.marialuisa@comune.novara.it  
**Ora/data firma:** 11-12-2025 12:36:43  
**Indirizzo IP:** 79.21.51.88

Il Segretario  
Pieroni Marina

**Firmato da:** Marina Pieroni  
**E-Mail:** pieroni.marina@comune.novara.it  
**Ora/data firma:** 11-12-2025 12:38:36  
**Indirizzo IP:** 87.250.64.65