

**Relazione del Commissario straordinario del Governo
sul monitoraggio semestrale dello stato di attuazione
dei piani di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche
ex art 11, comma 3, lett. b), del decreto-legge 8 agosto
2013, n.91, convertito con modificazioni
in legge 7 ottobre 2013, n.112**

Seconda relazione semestrale dell'anno 2015

Periodo gestionale di riferimento: I° semestre - 2015

31 ottobre 2015

Sommario

1	Sintesi	3
2	Premessa e oggetto della relazione	4
3	Evoluzione del percorso di applicazione dell'art.11, della L.112/2013	4
3.1	Principali caratteristiche.....	4
3.2	Status dell'iter di approvazione: aggiornamento	5
3.3	Allocazione ed erogazione dei fondi.....	6
4	Monitoraggio dei piani di risanamento: periodo di riferimento I° semestre 2015	9
4.1	Dati di riferimento	9
4.2	Sintesi delle evidenze del monitoraggio	10
4.2.1	Elementi di sintesi.....	10
4.2.2	Aspetti di rilievo del monitoraggio delle singole fondazioni	15
4.2.2.1	Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	16
4.2.2.2	Fondazione Teatro Comunale di Bologna	17
4.2.2.3	Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.....	19
4.2.2.4	Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	21
4.2.2.5	Fondazione Teatro di San Carlo in Napoli	23

1 Sintesi

- L'iter di approvazione dei piani di risanamento e di erogazione dei fondi previsti dalla L.112/2013 ed integrati dal L.106/2014 sono prossimi al completamento:
 - sette piani di risanamento su otto sono definitivamente approvati;
 - per il piano della Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova il Decreto di approvazione firmato dai ministri competenti è all'esame della Corte dei conti;
 - sono stati assegnati tramite decreto interministeriale 133,1M€ (90% del totale);
 - sono stati erogati fondi per 116,8M€ (pari al 79% del totale);
 - restano da erogare 29,4M€, di cui 25,5M€ appostati per i piani delle fondazioni di Teatro Carlo Felice di Genova, Petruzzelli e Teatri di Bari e Teatro Massimo di Palermo la cui approvazione è stata appena conclusa o è in corso di completamento.
- Le azioni di risanamento procedono in generale nella direzione prevista ma più lentamente rispetto alle attese e con profili molto differenziati a seconda delle fondazioni:
 - molte azioni rilevanti previste dai piani sono state completate
 - i bilanci preventivi 2015 indicano risultati migliori del periodo antecedente al piano
 - i costi complessivi sono in linea con le attese di piano, soffrono invece i ricavi
 - i costi di produzione sono ancora eccessivi rispetto alla sostenibilità economica delle fondazioni anche a causa delle poche coproduzioni e sinergie tra fondazioni
 - il margine operativo lordo complessivo è inferiore alle attese del piano prevalentemente a causa di minori ricavi non compensati da ulteriori riduzioni dei costi
- L'andamento dei risultati dell'anno 2015 è diversificato a seconda delle fondazioni:
 - Il Teatro dell'Opera di Roma, il Teatro di san Carlo in Napoli ed il Teatro Lirico G. Verdi di Trieste hanno risultati economici in equilibrio e prossimi alle attese dei piani,
 - il Teatro Comunale di Bologna ed il Teatro del Maggio Musicale Fiorentino prevedono una perdita a livello di margine operativo non prevista a piano.
- I risultati del I semestre 2015 confermano le previsioni dei bilanci preventivi, in particolare per le Fondazioni di Roma, Napoli e Trieste. Le previsioni dei risultati consuntivi per l'anno sono state effettuate prima della notifica degli importi definitivi della ripartizione del FUS.
- L'esposizione debitoria totale al 30 giugno 2015 è più bassa rispetto al consuntivo 2014 ma più elevata rispetto alle previsioni per fine anno, in parte per le maggiori perdite operative di alcuni teatri, in parte per il ritardo nell'erogazione dei contributi da parte delle amministrazioni locali che, al 30 giugno, avevano versato complessivamente il 22% dell'impegno totale previsto.
- Il risanamento, complessivamente, procede e la revisione al ribasso dei risultati previsti dai piani, già segnalata nella precedente relazione semestrale, va interpretata anche come un indicatore della nota difficoltà a perseguire il risanamento, specie in alcune fondazioni.
- In ogni caso il conseguimento dell'equilibrio di conto economico e finanziario e, più in generale, del risanamento, rimane un obiettivo alla portata di tutte le fondazioni sebbene con gradi di difficoltà e di impegno differenti.

2 Premessa e oggetto della relazione

La presente relazione è stata estesa in osservanza a quanto previsto dalla L.112/2013, art.11, comma 3, lett. b), il quale stabilisce che il Commissario di Governo *“sovrintende all’attuazione dei piani di risanamento ed effettua un monitoraggio semestrale dello stato di attuazione degli stessi, redigendo apposita relazione da trasmettere al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, al Ministero dell’Economia e delle Finanze e alla competente sezione della Corte dei Conti”*.

Lo scrivente Commissario straordinario del Governo è stato nominato - ai sensi dell’art.11, comma 3, - con decreto del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze, in data 17 gennaio 2014 con decorrenza 22 novembre 2013, per un periodo di un anno. Tale incarico è stato rinnovato una prima volta, su richiesta del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, con Decreto Interministeriale 22 novembre 2014.

Il monitoraggio viene effettuato secondo le scadenze ed i contenuti indicati dalle linee guida emesse dallo scrivente Commissario (e allegate nella precedente relazione). La cadenza delle relazioni semestrali è allineata ai momenti maggiormente significativi di verifica dell’andamento gestionale dell’esercizio. La presente relazione contiene il monitoraggio dell’avanzamento dei piani di risanamento con riferimento al I° semestre dell’anno 2015 e segue la prima relazione semestrale, relativa al periodo gestionale dell’anno 2014, pubblicata il 6 Luglio 2015 e disponibile sul sito web www.spettacolodalvivo.beniculturali.it. Ai fini del monitoraggio si è dunque richiesto alle fondazioni, per la prima volta, di fornire all’Amministrazione i dati semestrali relativi alle chiusure contabili al 30 giugno 2015.

La relazione, dovendo attenersi secondo la legge all’attuazione dei piani di risanamento, si riferisce ai cinque piani di risanamento (sugli otto complessivi) definitivamente approvati entro il periodo cui il monitoraggio fa riferimento (cioè entro il 30 giugno 2015).

Per le due delle due fondazioni che hanno avuto il piano recentemente approvato (Petruzzelli e Teatri di Bari e Teatro Massimo di Palermo), sono state comunque svolte attività di monitoraggio preliminare.

Per privilegiare l’efficacia e la semplicità espositiva, si sono minimizzate le ripetizioni di contenuti già inclusi nella relazione precedente (cui si rimanda in particolare per i dettagli sull’iter di applicazione dell’art.11, del decreto-legge 8 agosto 2013, n.91, convertito in legge 7 ottobre 2013, n.112, di seguito denominato *“art. 11, L.112/2013, o art.11, o L.112/2013”* e sulle linee guida di monitoraggio) e le principali evidenze sono state riportate in modo sintetico nel corpo del documento, rimandando all’allegato per i dettagli.

3 Evoluzione del percorso di applicazione dell’art.11, della L.112/2013

3.1 Principali caratteristiche

Tra le quattordici fondazioni lirico-sinfoniche, otto hanno avuto accesso al disposto di legge: cinque perché rientranti nei criteri cogenti previsti dal legislatore al comma 1, dell’art.11, L.112/2013, (Petruzzelli e Teatri di Bari, Teatro Massimo di Palermo, Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, Teatro di San Carlo in Napoli, Teatro Lirico G. Verdi di Trieste) e tre per aver ritenuto, secondo quanto previsto dalla legge, di non poter fare fronte ai debiti certi ed esigibili senza il supporto del dispositivo di legge (Teatro dell’Opera di Roma, Teatro Comunale di Bologna, Teatro Carlo Felice di Genova).

In estrema sintesi, la L.112/2013 interviene *“Al fine di far fronte allo stato di grave crisi del settore e di pervenire al risanamento ed al rilancio delle fondazioni lirico-sinfoniche, ..omissis...”* (art.11,

comma 1) attraverso la predisposizione di un piano di risanamento che “...omissis...*intervenga su tutte le voci di bilancio strutturalmente non compatibili con la inderogabile necessità di assicurare gli equilibri strutturali del bilancio stesso, sia sotto il profilo patrimoniale che economico finanziario, entro i tre successivi esercizi finanziari. ...omissis...*” (n.b. 2014-16). Ciascun piano deve includere alcuni “contenuti” inderogabili relativi alla ristrutturazione del debito, al divieto di ricorrere a nuovo indebitamento, alla riduzione del personale tecnico-amministrativo ed alla razionalizzazione degli organici, al contenimento dei costi dei contratti integrativi, all’indicazione dei contributi da parte dei soci diversi dallo Stato, alla richiesta di accesso al fondo di rotazione della legge, all’individuazione di soluzioni idonee a riportare la fondazione, entro i tre esercizi finanziari successivi, nelle condizioni di equilibrio strutturale patrimoniale ed economico, alla verifica della corresponsione di interessi anatocistici.

A fronte dell’approvazione del piano, le fondazioni possono accedere a finanziamenti per un totale di 148,1M€, suddiviso in circa 23,09M€ per anticipazioni a fronte di urgenze e 125,0M€ di finanziamenti “agevolati” (fondo di rotazione), 50,0M€ dei quali resi disponibili grazie al successivo intervento del decreto-legge 31 maggio 2014, n.83, convertito con modificazione in legge 29 luglio 2014, n.106, cosiddetto “Art bonus”, di seguito denominato “DL 83/2014”.

Tutti i finanziamenti sono specificamente destinati “*all’ammortamento del debito...nella misura strettamente necessaria a rendere sostenibile il piano di risanamento*” (art.11, comma 1, e)). Dunque, non si tratta di contributi destinati alla gestione corrente ma alla riduzione dei debiti pregressi. Tutti i finanziamenti devono essere restituiti in 30 anni, in base ad un contratto tipo predisposto dal Commissario del Governo e approvato dal Mef (con decreto del 10 luglio 2014).

La tipologia di supporto da parte dello Stato, in assonanza con quanto previsto dal diritto per le aziende in stato di crisi, vincola l’intervento finanziario all’assunzione d’impegni al risanamento ben definiti e si distingue dunque da un mero intervento di sostegno straordinario con incremento del contributo pubblico. Tale intervento, combinato con le azioni previste dai piani, deve essere tale da permettere il superamento dello stato di crisi e pervenire all’equilibrio gestionale. L’art. 11, comma 14, della legge prevede infine che “*Le fondazioni di cui al comma 1...omissis ... che non raggiungano entro l’esercizio 2016 condizioni di equilibrio strutturale del bilancio, sia sotto il profilo patrimoniale che economico-finanziario, ...omissis...sono poste in liquidazione coatta amministrativa.*”

3.2 Status dell’iter di approvazione: aggiornamento

Al 22 novembre 2014 erano stati completati gli iter di verifica e istruttoria dei piani delle otto fondazioni aderenti e il Commissario straordinario aveva presentato ai Ministri competenti (Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo e Ministro dell’economia e delle finanze) le proposte motivate di approvazione di tutti i piani e di assegnazione dei fondi terminando, entro tale data, il proprio ruolo nell’iter di approvazione.

Per cinque piani (Teatro Verdi di Trieste, Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, Teatro di San Carlo in Napoli, Teatro dell’Opera di Roma, Teatro Comunale di Bologna), la proposta motivata di approvazione del piano di risanamento è stata completata tra il 1 luglio ed il 4 agosto 2014, e l’iter di verifica, stesura e approvazione dei decreti interministeriali, nonché verifica e bollinatura da parte della Corte dei conti, è stato completato il 15 Ottobre 2014 (fig.1).

Per i tre piani relativi alle fondazioni di Genova, Bari e Palermo, l’iter dell’istruttoria e l’invio della proposta motivata del Commissario ai Ministri competenti è stato completato tra il 12 ed il 21 novembre 2014, al termine di un’istruttoria più lunga anche a causa dei rinnovi dei vertici di ognuna di queste fondazioni avvenuto nel periodo di svolgimento della procedura. Il Ministro dei Beni

Culturali ha inviato al Ministro dell'economia e delle finanze i decreti di approvazione dei piani di risanamento in data 17 e 19 dicembre 2014.

Il percorso di approvazione dei decreti interministeriali di approvazione di questi tre piani ha subito ritardi inattesi da parte dell'Amministrazione. Infatti, 150 giorni circa sono stati necessari per ricevere dal Ministero dell'economia e finanze (in data 14 maggio 2015) osservazioni al testo del decreto interministeriale predisposto dal Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo.

Istruttoria dei piani – Sintesi

Figura 1



Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013

		Versioni di piano	Completamento documentazione di legge da Fondazione	Proposta motivata Commissario	Decreto approvazione Mibact e Mef	Registrazione CdC
Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste		N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 07.01.2014; 5° vers. 25.02.2014	27.06.2014	01.07.2014	Piani Oggetto di Monitoraggio 16/ 09/ 2014 23/ 10/ 2014	
Teatro dell'Opera di Roma		N. 4 Versioni di piano: 1° vers. 08.01.2014; 4° vers. 14.05.2014.	30.07.2014	01.08.2014		
Teatro di San Carlo in Napoli		N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 01.04.2014 5° vers. 3/28.07.2014.	29.07.2014	04.08.2014		
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino		N.3 Versioni di piano: 1° vers. 09.01.2014 3° vers. 15.07.2014.	01.08.2014	01.08.2014		
Teatro Comunale di Bologna		N.5 Versioni di piano: 1°vers. 03.01.2014; 5° vers. 08.07.2014	24.07.2014	05.08.2014		
Teatro Massimo di Palermo		N.6 Versioni di piano: 1° vers. 06.01.2014 6° vers. 08.11.2014	10.11.2014	21.11.2014	24/ 07/ 2015	14/ 09/ 2015
Petruzzelli e Teatri di Bari		N.11 Versioni di piano: 1° vers. 17.12.2013 11° vers. 14.11.2014	14.11.2014	20.11.2014	27/ 07/ 2015	14/ 09/ 2015
Teatro Carlo Felice di Genova		N.5 Versioni di piano: 1° vers. 09.01.2014 5° vers. 27.10.2014	04.11.2014	12.11.2014	17/ 09/ 2015	In Attesa

Successivamente, con Decreto Interministeriale rispettivamente in data 24 luglio 2015 e in data 27 luglio 2015, sono finalmente stati approvati i decreti interministeriali relativi ai piani di risanamento della Fondazione Teatro Massimo di Palermo e della Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari. Per entrambe, è giunta la verifica e bollinatura da parte della Corte dei Conti in data 14 settembre 2015.

A seguito di una laboriosa ma collaborativa interazione tra gli uffici preposti del Mibact e del Mef, sono state concordate le modifiche da apportarsi al Decreto Interministeriale del piano di risanamento della Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova che è stato approvato dai Ministri competenti in data 17 settembre 2015 ed è in attesa del completamento della verifica da parte della Corte dei conti. Il tempi delle verifiche e dei riscontri del Mef (segnalato anche dalla relazione sul settore delle fondazioni lirico-sinfoniche della Corte dei conti, in data 8 maggio 2015) sui testi dei decreti, si ripercuoterà sui tempi di assegnazione dei fondi previsti dai piani, con un aggravamento del procedimento in corso per le fondazioni di Genova, Bari e Palermo.

3.3 Allocazione ed erogazione dei fondi

I fondi disponibili sono pari a 148,1M€ suddivisi in due fattispecie:

- anticipazioni per un totale di 23,09M€, disposte dal comma 9 dell'art.11, L.112/2013 “*nelle more del perfezionamento del piano di risanamento*”, per le fondazioni che “*versano in una situazione di carenza di liquidità tale da pregiudicare la gestione anche ordinaria*”;
- fondo di rotazione, per un totale di 125,0M€ (comma 6, dell'art.11, L.112/2013, incrementato ai sensi dell'art.5, comma 6 del, DL 83/2014).

Le richieste complessive di finanziamento sono state pari a 35,5M€ per l'anticipazione e 140,0M€ per il fondo di rotazione. Il Commissario ha dunque discusso con le fondazioni ed applicato, per ciascuna fattispecie (anticipazione e fondo di rotazione), una procedura di allocazione equa delle risorse, basata su un procedimento di tipo concorsuale. Si segnala che, fino all'intervento del DL83/2014 (dunque fino a maggio 2014), lo sbilanciamento tra richieste di finanziamento e risorse messe a disposizione (richieste pari a 175M€ a fronte di 98M€ di disponibilità) era tale da rendere impraticabile il risanamento di alcune fondazioni; i tempi necessari per tentare di rendere i piani sostenibili compatibilmente con i fondi disponibili, hanno contribuito a dilatare di alcuni mesi la durata dell'istruttoria dei piani.

Le “*proposte motivate*” redatte dal Commissario ai sensi della legge, hanno allocato un totale di 146,2M€ (fig.2) pari al 99% dei fondi disponibili di cui 22,2M€ di anticipazioni e 124,0M€ di fondo di rotazione. Ad oggi sono stati assegnati per decreto 133,1M€, e si è in attesa del completamento delle verifiche della Corte dei conti relativi alla Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova cui si è proposto di allocare 13,1M€ dal fondo di rotazione.

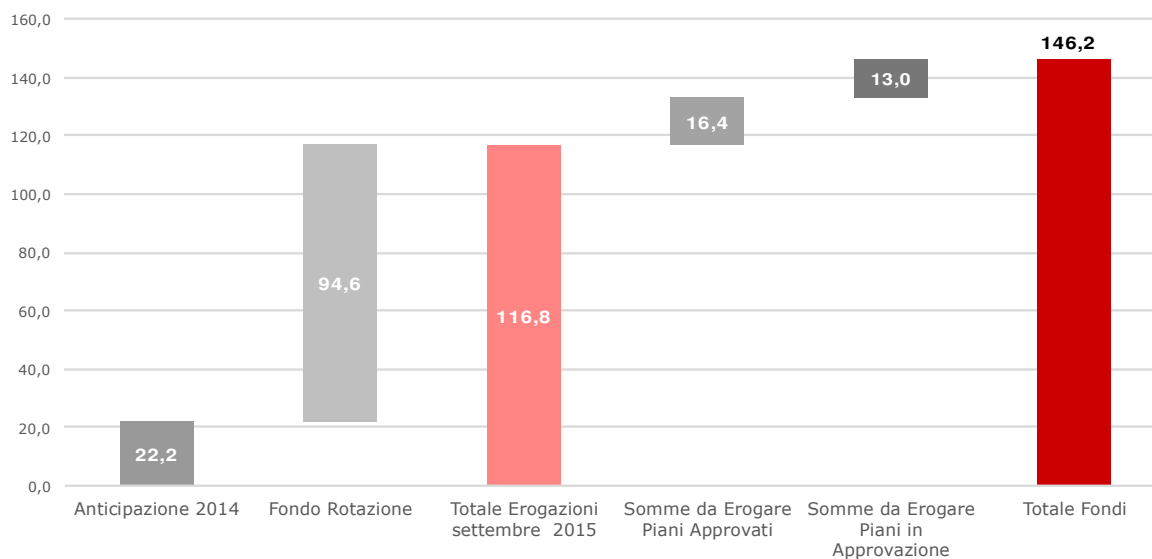
Al 30 settembre 2015 sono stati erogati fondi per 116,8M€ sulla base dei contratti di finanziamento stipulati da ciascuna fondazione con il Mibact (per l'anticipazione) e con il Mef (per il fondo di rotazione) sulla base del *contratto tipo* previsto all'art.11, comma 7, predisposto dal Commissario e approvato dal Mef (fig.2).

Restano da erogare in totale, 29,4M€, di cui 25,5M€ appostati per i piani di Genova, Bari e Palermo ed i residui 3,9M€ relativi a tranches di finanziamento dei cinque piani approvati nel corso del 2014 la cui erogazione è soggetta al rispetto di condizioni specifiche da parte delle fondazioni.

La ripartizione dei fondi tra le otto fondazioni è riportata in fig.3.

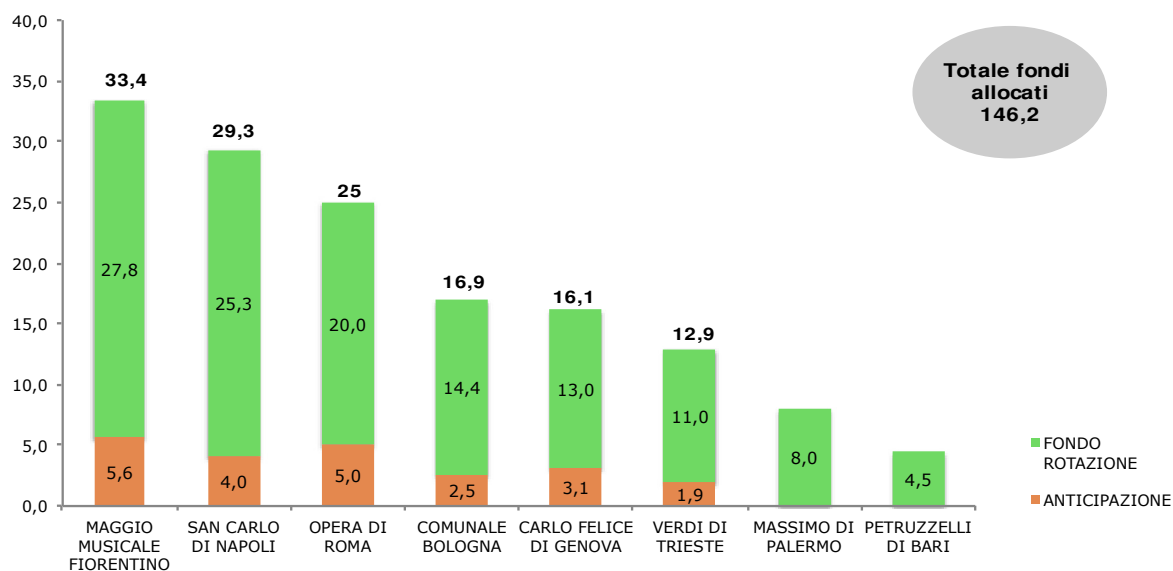
Erogazione dei fondi: sintesi (M€)

Figura 2



Allocazione dei fondi (M€)

Figura 3



4 Monitoraggio dei piani di risanamento: periodo di riferimento I° semestre 2015

4.1 Dati di riferimento

Il monitoraggio, previsto dalla legge, relativo all'andamento del piano è stato effettuato sulla base dei dati richiesti (con note separate tra il 24 giugno e il 6 luglio 2015) e forniti dalle fondazioni nel periodo compreso tra il 29 luglio ed 29 Settembre 2015 (alcune ulteriori precisazioni sono giunte in date successive fino alla prima decade di ottobre), secondo le linee guida trasmesse dal Commissario.

In particolare è stato richiesto:

- l'aggiornamento dei risultati consuntivi 2014 (che erano stati forniti in via preliminare entro la precedente scadenza di monitoraggio del 31 marzo 2015)
- i valori definitivi del bilancio preventivo 2015 (già richiesti in occasione del I° monitoraggio e allora consegnati parzialmente)
- il piano di produzione, il conto economico, l'indebitamento e selezionati indicatori gestionali al 30 giugno 2015
- l'aggiornamento dell'utilizzo del fondo di rotazione
- il flusso di cassa mensile 2015 aggiornato al 30 giugno 2015.

La qualità dei dati forniti, la cui rispondenza completezza e rappresentatività sono di responsabilità delle fondazioni, è stata mediamente buona mentre, con le dovute differenze a seconda delle fondazioni, meno in linea con le richieste sono stati i tempi di consegna della documentazione completa.

Le evidenze emerse dall'analisi dei risultati sono state discusse con i vertici operativi delle fondazioni tra il 22 settembre ed il 6 ottobre 2015; le raccomandazioni e le proposte di azioni correttive sono state notificate formalmente entro l'8 ottobre 2015 alle fondazioni (al Presidente, al Sovrintendente ed al Presidente del Collegio dei revisori) ed ai ministeri competenti (Mibact e Mef). Ciò ha permesso di dare alle fondazioni riscontri da cui far scaturire interventi di correzione efficaci, ancora utili per l'anno 2015 e certamente per l'impostazione dell'esercizio 2016 e di fornire, ai Ministeri competenti, elementi aggiornati utili per le attività di vigilanza. La sintesi delle evidenze contenute in questa relazione che, come la precedente, sarà resa disponibile in osservanza alle regole di Amministrazione trasparente, mette in grado l'opinione pubblica di verificare e valutare direttamente le attività ed i risultati di questi "enti" che costituiscono una componente preziosa del patrimonio culturale nazionale.

Le analisi e le verifiche sono state condotte principalmente sui preventivi 2015 (che alcune fondazioni hanno ufficialmente fornito per la prima volta in occasione della presente scadenza di monitoraggio), sulla previsione dei flussi di cassa mensili per l'anno 2015, sui dati consuntivi del I° semestre 2015 e sui piani di produzione aggiornati per il 2015.

Il programma di monitoraggio, secondo le linee guida definite dallo scrivente Commissario, ha introdotto la predisposizione di un conto economico semestrale al fine di avere un riferimento quantitativo a metà anno per valutare l'andamento della gestione. Tale prassi, per quanto normale in ambito gestionale, è innovativa nel panorama delle fondazioni lirico-sinfoniche (e, probabilmente, per molte istituzioni culturali italiane). Tuttavia, trattandosi della prima predisposizione di un resoconto semestrale mancano, ad oggi, alcuni elementi per il confronto e l'interpretazione di tali informazioni quali, ad esempio, il resoconto semestrale dell'anno precedente ed il preventivo semestrale: il riferimento più "affidabile" di confronto è quindi il bilancio preventivo e le previsioni di piano per l'anno in corso.

I bilanci semestrali sono stati predisposti dalle fondazioni per “competenza” (considerando cioè ricavi e costi effettivamente sostenuti nel periodo) sebbene, in alcuni casi, dall’analisi è emerso che tale principio non è stato coerentemente applicato per tutte le voci del conto economico.

Nella valutazione delle informazioni semestrali e nell’estrazione da esse d’indicazioni circa i risultati per fine anno, bisogna inoltre considerare che l’attività delle fondazioni non è uniformemente distribuita nel corso dell’anno solare. Infatti, nel I° semestre, è stato realizzato circa il 60% del totale degli spettacoli previsti per l’anno.

Seguono, in via sintetica, le principali evidenze ed indicazioni relative ai primi cinque piani approvati, e si rimanda all’allegato 1 per maggiori dettagli relativi al relativo stato di avanzamento.

4.2 Sintesi delle evidenze del monitoraggio

4.2.1 Elementi di sintesi

Sulla base delle informazioni fornite dalle cinque fondazioni per le quali è stato completato nell’anno 2014 l’iter di approvazione del piano di risanamento, e con particolare riguardo ai bilanci preventivi aggiornati del 2015, al consuntivo del I° semestre 2015 ed ai flussi di cassa mensili aggiornati al 30 giugno 2015 nonché al confronto con i consuntivi dell’esercizio precedente e con le previsioni e gli impegni di piano, emergono le principali linee di tendenza descritte in seguito.

E’ importante ricordare che le previsioni per l’anno 2015, al momento dell’invio dei dati dalle fondazioni ed effettuazione delle analisi da parte dello scrivente, non potevano contare sull’importo definitivo dell’assegnazione del FUS che può modificare, in parte, il quadro presentato.

Si sottolinea, anzitutto, il progresso ed in alcuni casi il completamento di azioni rilevanti previste dai piani: il generale incremento dell’offerta di spettacoli e di spettatori, l’aumento dei ricavi da botteghino e da privati conseguiti a Roma, la riduzione del personale tramite il trasferimento ad Ales S.p.A. completato a Firenze, la rinegoziazione ulteriore del contratto di mutuo ottenuta a Trieste, l’avvio di nuovi più collaborativi rapporti con i privati a Bologna sono un esempio di azioni distintive che porteranno miglioramenti strutturali anche nel lungo periodo.

La produzione di spettacoli (fig.4) per l’anno 2015 è prevista in aumento rispetto all’anno precedente e sostanzialmente in linea con il piano. Nel primo semestre è stato realizzato il 60% degli spettacoli previsti con un numero di spettatori pari a 384.000, in crescita rispetto all’anno precedente.

In base ai preventivi 2015, il margine operativo lordo si riduce rispetto al piano e passa da circa 18M€ ad 8M€ (fig.5). Tuttavia, l’andamento delle fondazioni è diversificato: tre fondazioni (Roma, Napoli, Trieste) prevedono di conseguire una situazione di equilibrio economico con un margine operativo lordo positivo e non distante dal piano, mentre le fondazioni di Firenze e Bologna hanno un margine operativo negativo, dunque, non riescono a coprire con i ricavi i costi di gestione ordinaria.

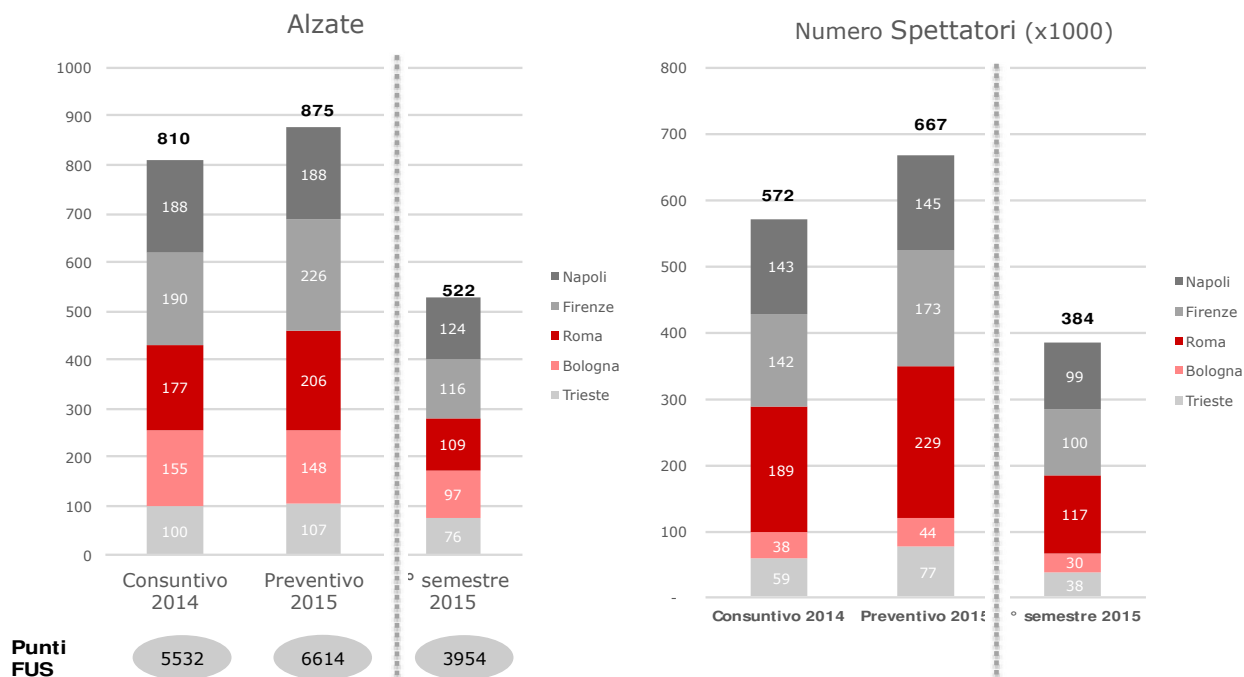
Complessivamente la previsione dei costi totali è pari a 152M€, in linea con il piano e leggermente più bassa dell’anno precedente (fig.6). I costi di produzione, previsti per 34M€, sono pari al piano ma superiori all’anno precedente (ed a fronte di minori ricavi) mentre i costi del personale sono previsti pari a 101M€, in linea con il piano ed inferiori all’anno precedente. Un’analisi più dettagliata dei costi del personale sarà effettuata con il prossimo monitoraggio che si riferirà ai risultati consuntivi 2015.

L'offerta di spettacoli

Figura 4



Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013

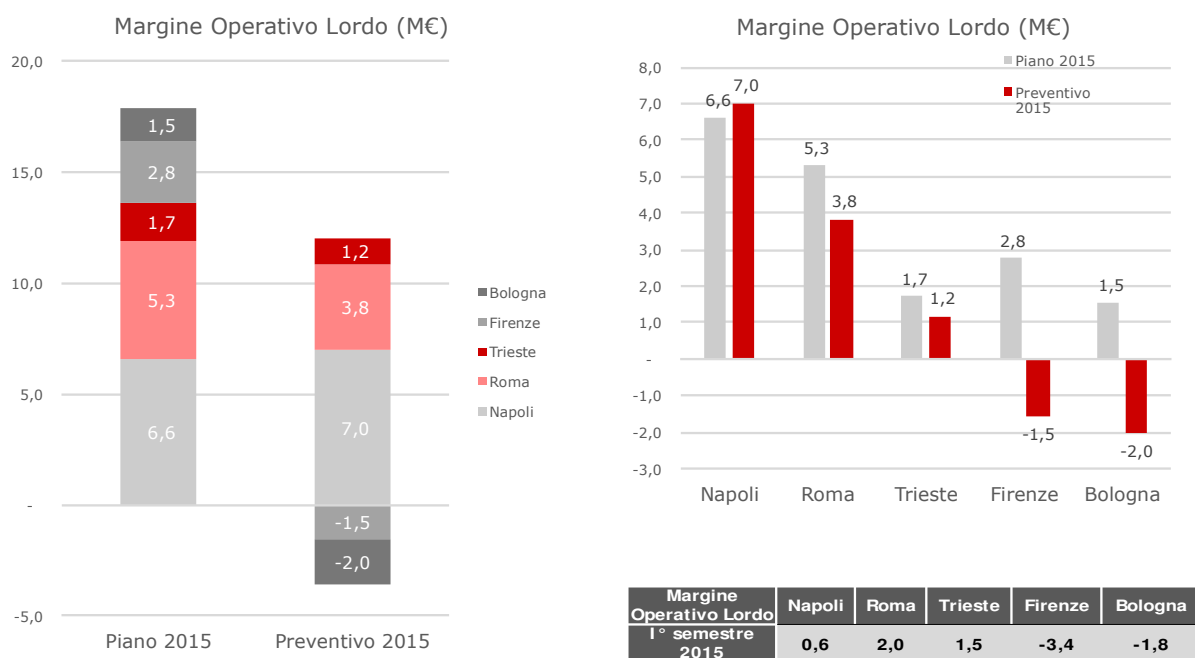


Margine Operativo Lordo (M€)

Figura 5



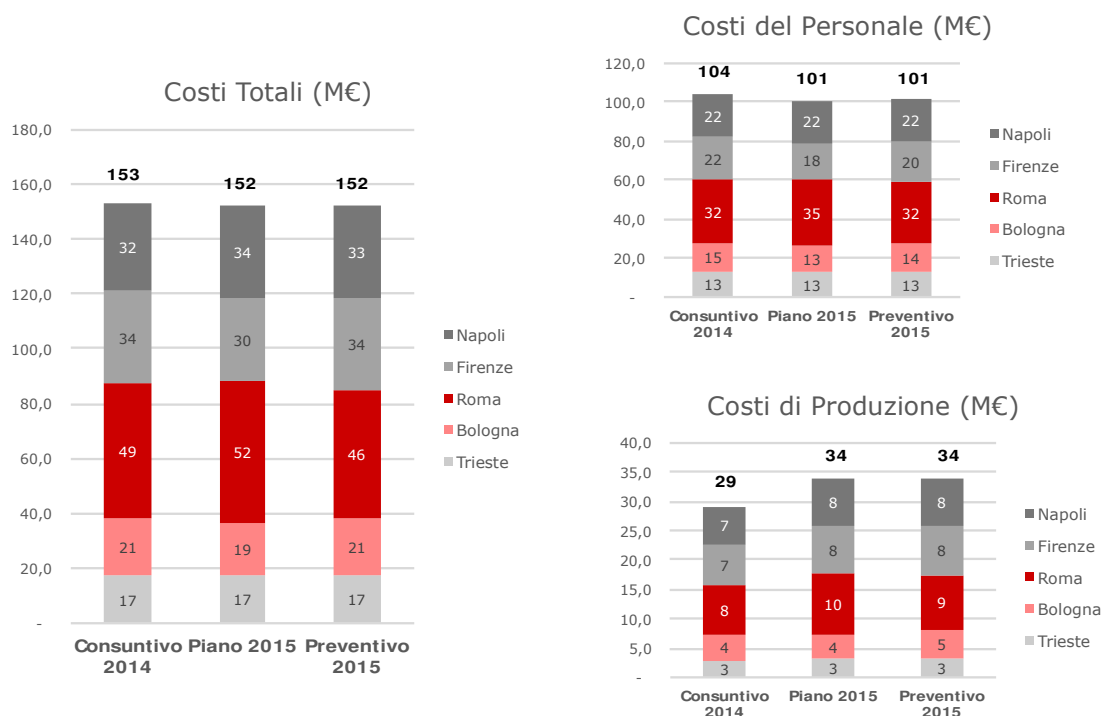
Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013





Costi

Figura 6



Dunque la riduzione del margine operativo lordo rispetto al piano è dovuta prevalentemente al minor valore della produzione che cala di 10M€ (Fig.7) suddivisi nelle seguenti principali componenti: 4,2M€ per contributi (2,7M€ per una minore previsione del FUS ed 1,0M€ per minori sponsorizzazioni e contributi privati); 2,2M€ di ricavi da botteghino; 3,3M€ da altri ricavi. La diminuzione dei ricavi è compensata solo in piccola parte da riduzioni di costi aggiuntive rispetto a quanto previsto dal piano.

I risultati del I° semestre confermano in media gli andamenti indicati a preventivo, anche se risultano inferiori al preventivo per le fondazioni di Firenze e Bologna. In base a tali risultati si rilevano complessivamente ricavi leggermente inferiori alle attese (vista la quantità di spettacoli rappresentati nel periodo) controbilanciati però da minori costi di produzione.

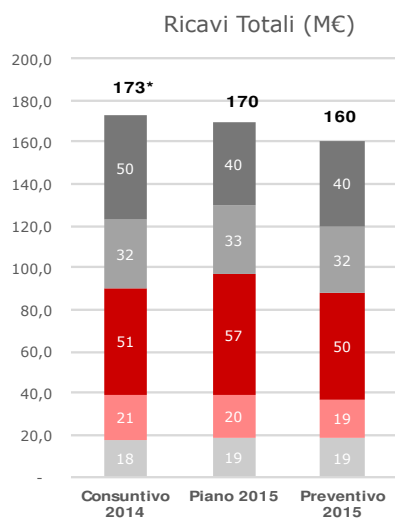
Una speciale attenzione merita il contenimento dei costi esterni di gestione ordinaria, quali ad esempio consulenze, incarichi e costi di marketing, e specialmente dei costi di produzione (i costi "variabili" per la rappresentazione degli spettacoli che includono ad esempio artisti, allestimenti, trasporti, noleggi ecc.) che vanno valutati con riferimento all'analisi dei risultati economici conseguenti alle scelte di programmazione delle fondazioni quindi insieme ai ricavi da botteghino. Infatti, le leve di azione su queste voci del conto economico, ed i risultati conseguenti, sono di rapida applicazione e possono migliorare a breve l'equilibrio economico.

Il margine di produzione complessivo (pari a ricavi da botteghino-costi di produzione) a preventivo è pari a -14,1M€ e peggiora rispetto al piano (-3,6M€) ed all'anno precedente (-1,5M€) (fig.8).



I ricavi

Figura 7

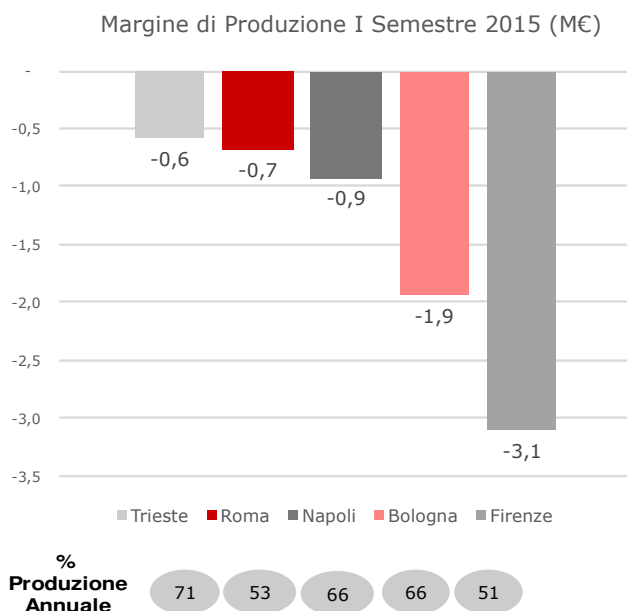
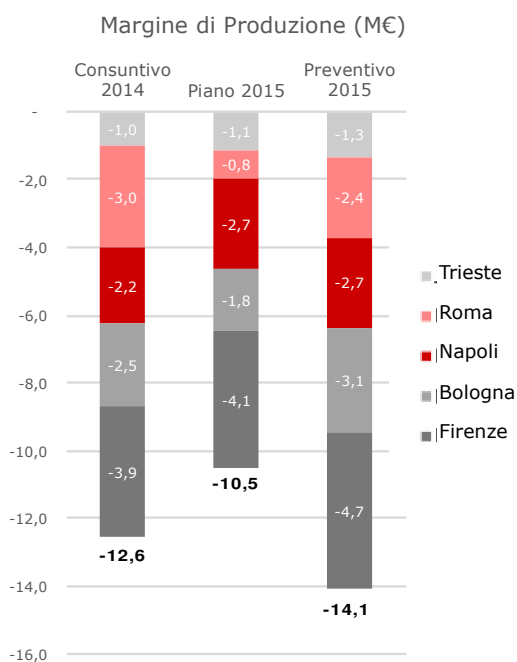


	Consuntivo 2014	Piano 2015	Preventivo 2015
Ricavi da biglietteria	18.363.896	23.473.101	21.276.262
Altri Ricavi	32.883.498	19.449.459	16.092.901
Contributi FUS	66.411.687	70.554.264	67.810.583
Contributi Enti Locali	42.949.381	42.353.250	41.974.068
Contributi Privati	6.720.862	8.672.000	7.622.000
Altro	5.306.306	5.034.430	5.193.956
Totale	172.635.629	169.536.505	159.969.770

* Include 14 Mln di ricavi straordinari spesso connessi a partite contabili senza contropartite di cassa

Margine di Produzione*

Figura 8



* Nei costi sono inclusi i costi capitalizzati

La perdita (calcolata eliminando le differenze dovute ad alcuni effetti contabili utilizzati dalle fondazioni in particolare le capitalizzazioni di costi) è differenziata infatti, a preventivo, la fondazione

con la perdita più alta fa segnare valori tripli rispetto alla fondazione con la perdita più bassa. La spiegazione di tali differenze risiede, in parte, nel modello produttivo, nelle caratteristiche e capienza del teatro, nella qualità degli spettacoli proposti, nella capacità di attrarre spettatori e nel numero di spettacoli, sebbene la perdita operativa per alzata di sipario e per punto FUS (indicatori che consentono di mediare molte delle differenze tra teatri) confermi la differenza tra le performance delle fondazioni (fig.9).

Tuttavia è evidente che, sebbene con accenti molto differenti tra loro, le fondazioni, nonostante abbiano di fatto accettato, aderendo alla L. 112/2013, uno stato di crisi tale da trovarsi in *“carezza di liquidità tale da pregiudicare la gestione anche ordinaria”*, continuano a programmare stagioni al di sopra delle proprie possibilità economiche e finanziarie, talora antepoendo il lustro al risanamento.

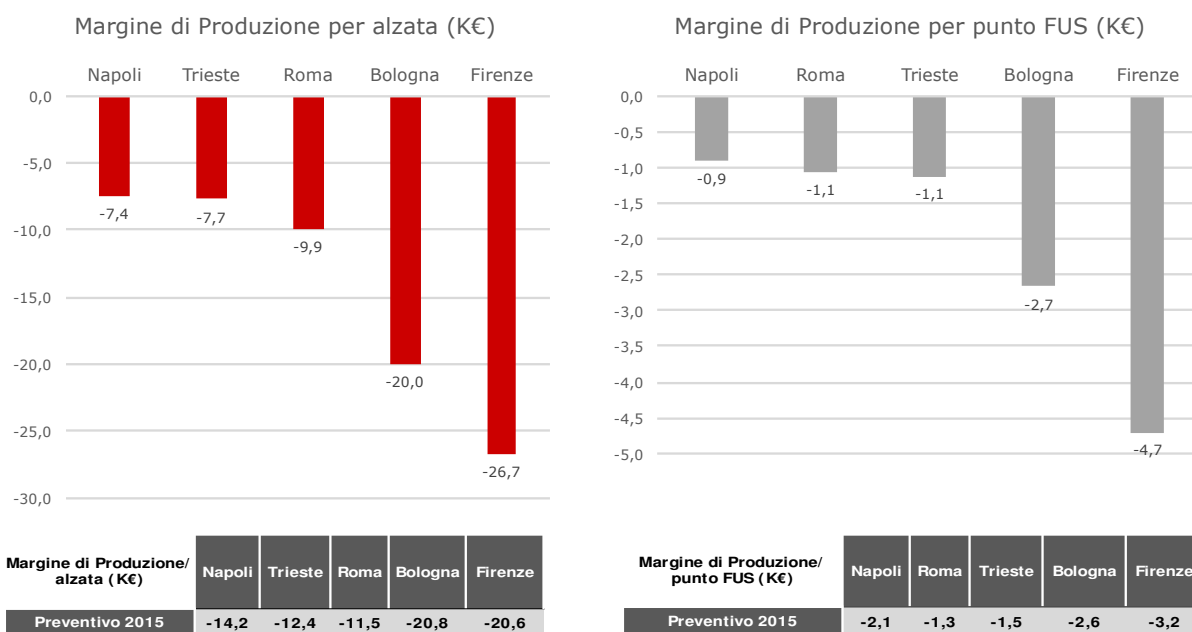
E', inoltre, significativo che le tre fondazioni che si trovano più prossime alle condizioni di equilibrio economico (Napoli, Roma e Trieste) abbiano i margini di produzione migliori (minori perdite) e peraltro di valori simili tra loro.

Insufficienti sono stati quindi gli sforzi di riduzione dei costi di produzione e parziale è stata l'applicazione dei richiami del legislatore, dello scrivente nonché di ampia parte dell'opinione pubblica, a metter in atto sinergie, scambi di produzioni e coproduzioni efficaci dal punto di vista economico: nella stagione 2015/2016 sono infatti rare le riproposizioni di rappresentazioni date nel biennio precedente in altri teatri italiani (solo programmando molteplici rappresentazioni in anni consecutivi si ottiene un effetto rilevante sul contenimento costi artistici).

Per completezza si riportano anche gli indicatori di costo per alzata e punto FUS (fig.10) e ricavi da biglietteria per alzata (fig.7) già inclusi nei piani ed utilizzati e nell'ultima relazione della Corte dei conti.



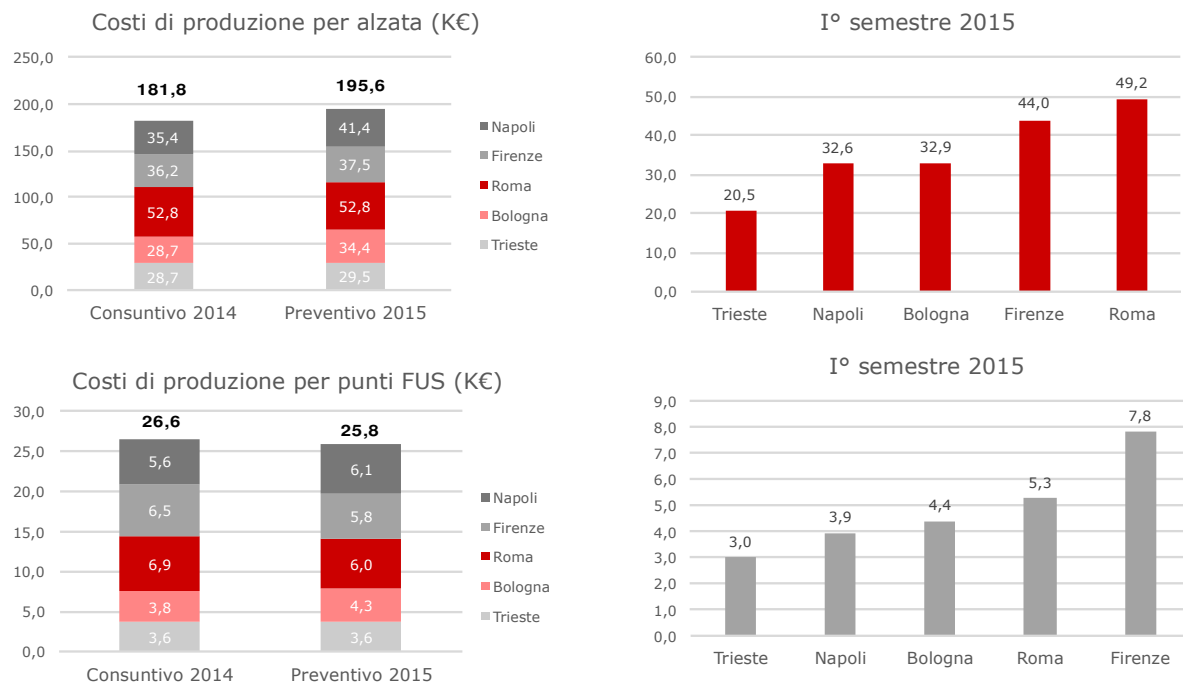
Indicatori Margine di Produzione* - I° semestre 2015 Figura 9



* Nei costi sono inclusi i costi capitalizzati

Indicatori di costo di produzione

Figura 10



* Nei costi sono inclusi i costi capitalizzati

L'esposizione debitoria totale al 30 giugno 2015 è più bassa rispetto al consuntivo 2014 ma più elevata rispetto alle previsioni per fine anno, in parte per le maggiori perdite operative di alcuni teatri, in parte per il ritardo nell'erogazione dei contributi da parte delle amministrazioni locali che, al 30 giugno, avevano versato complessivamente il 22% dell'impegno totale previsto.

Il risanamento, complessivamente, procede e la revisione al ribasso dei risultati previsti dai piani, già segnalata nella precedente relazione semestrale, va interpretata anche come un indicatore della nota difficoltà a perseguire il risanamento, specie in alcune fondazioni. Infatti, le fondazioni Teatro dell'Opera di Roma e Teatro di San Carlo in Napoli mostrano di seguire solidamente il percorso del risanamento; la Fondazione Teatro Verdi di Trieste riesce a rispettare la maggior parte degli obiettivi di piano; la Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, ha completato importanti azioni di ristrutturazione e deve mettere in atto ulteriori azioni di miglioramento della gestione ordinaria; la Fondazione Teatro Comunale di Bologna ha conseguito in modo parziale le azioni previste dal piano e dovrà rapidamente agire quanto necessario per completare il percorso di risanamento.

A tutte le fondazioni sono state indicate formalmente dal Commissario straordinario, entro la prima decade di ottobre, le principali aree di intervento per correggere la rotta e/o migliorare i risultati al fine di cogliere gli obiettivi di piano.

In ogni caso il conseguimento dell'equilibrio di conto economico e finanziario e, più in generale, del risanamento, rimane un obiettivo alla portata di tutte le fondazioni sebbene con gradi di difficoltà e di impegno differenti.

4.2.2 Aspetti di rilievo del monitoraggio delle singole fondazioni

Di seguito si indicano sinteticamente gli elementi di maggiore rilievo che emergono dal monitoraggio delle attività e dei risultati delle singole fondazioni nel periodo di riferimento.

4.2.2.1 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste

Il percorso di risanamento previsto dal piano della Fondazione sta proseguendo in modo virtuoso relativamente alla produzione di spettacoli (107 alzate e 866 punti FUS che è maggiore rispetto al 2014 ed al piano) ed al controllo dei costi, aspetto che la Fondazione ha dimostrato di gestire con attenzione.

I risultati economici del 2014 e 2015 sono migliori rispetto allo storico, ma inferiori alle previsioni del piano.

Le entrate, che si situano tra le più basse nel panorama delle fondazioni lirico-sinfoniche, non tengono il passo con le attese, prevalentemente a causa di contributi FUS minori rispetto alle previsioni.

Elevata continua ad essere l'attenzione della Fondazione nel contenimento dei costi che permangono in linea con il piano pari a -17,4M€. Tuttavia, il margine di produzione (pari a ricavi da botteghino-costi di produzione) peggiora lievemente indicando che l'incremento della produzione non ha un impatto economico positivo.

Nel preventivo 2015 il margine operativo lordo è pari a 1,2M€ ma, come peraltro nel bilancio 2014, è sostenuto da partite straordinarie in assenza delle quali la gestione operativa raggiunge a fatica l'equilibrio e non genera ancora le risorse di cassa necessarie per sostenere le altre partite del conto economico (oneri finanziari, ammortamenti, imposte).

	Consuntivo 2014	Previsione Piano 2015	Preventivo 2015	Consuntivo I sem 2015
Produzione - Punti FUS	789	651	866	524
Produzione - Alzate	100	68	107	76
Ricavi totali	18.144.551	19.159.405	18.610.305	10.018.500
Costi totali	- 17.159.754	- 17.441.000	- 17.429.510	- 8.568.000
Ebitda (Mol)	984.797	1.718.405	1.180.795	1.450.500
Risultato Esercizio	30.350	202.245	-	2.052.000
Patrimonio Netto	9.942.454	11.759.081	9.973.914	n.p.
Debito totale	27.418.405	23.606.589	26.161.000	25.704.623
Ricavi Biglietteria/alzate	18.700	29.779	17.056	12.763
Costi totali/alzate	- 171.598	- 256.485	- 162.893	- 112.737
Costi produzione/alzate	- 28.712	- 46.397	- 29.486	- 20.467
Margine di Produzione	- 1.001.133	- 1.130.000	- 1.330.000	- 585.500
Margine di produzione/alzata	- 10.011	- 16.618	- 12.430	- 7.704

	al 31/12/2014	I° Semestre 2015	Totale
Fondi erogati ed anticipazioni	1.932.000	11.000.000	12.932.000

Tale situazione si traduce in un debito superiore alle aspettative di piano che dovrà essere il più possibile ricondotto in linea con esse nei prossimi esercizi.

I risultati del I° semestre 2015 sono, in generale, congruenti con il bilancio preventivo 2015 ed indicano la possibilità di ottenere ricavi (botteghino ed altri) minori del previsto, a fronte però della possibilità di riduzione dei costi di produzione.

Maggiori dettagli relativi al monitoraggio del piano sono riportati in allegato 1.

La Fondazione, per rendere sostenibile la gestione nel lungo periodo, deve mettere in atto azioni aggiuntive finalizzate ad un incremento del margine operativo della gestione ordinaria operando:

- sul lato ricavi:
 - ottenendo maggiori contributi in conto esercizio anche da parte degli enti locali, i quali peraltro, stanno sostenendo la Fondazione con ripetuti interventi di carattere finanziario (cioè sul lato indebitamento) sia di breve che di lungo periodo
 - conseguendo quel minimo incremento dei ricavi da privati e da botteghino previsti
- sul lato costi:
 - contraendo, ove ulteriormente possibile, i costi di produzione (per quanto siano tra i più bassi delle fondazioni aderenti alla L.112/2013)
 - valutando la possibilità di ridurre ulteriormente il costo del personale.

Le risorse generate in tali modi sono funzionali alla copertura di tutti gli oneri con impatto di cassa.

Il completamento del percorso di risanamento economico della Fondazione, ben avviato dal punto di vista della gestione dei costi e della gestione finanziaria, permane impegnativo.

4.2.2.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna

Il quadro complessivo che emerge dal preventivo 2015 e dal consuntivo del I° semestre 2015, indica che la Fondazione è in ritardo nell'impegnativo percorso di risanamento necessario per raggiungere l'equilibrio economico e finanziario e non ha colto alcuni degli obiettivi previsti dal piano. Il risultato di esercizio è atteso negativo (-3,2M€) per il quarto anno consecutivo ed ampiamente inferiore alle previsioni di piano. Anche il margine operativo lordo, che sintetizza l'andamento della gestione caratteristica, è ampiamente negativo, pari a -2,0M€ (3,5M€ al di sotto delle previsioni del piano). Dunque, la Fondazione continua a non essere in grado di coprire i costi con le entrate.

La Fondazione ha indicato per le vie brevi che tali risultati, a fine anno, potranno essere migliori grazie ad un contributo straordinario della Regione di circa 1M€: tale intervento, che di certo attesta il crescente supporto alla Fondazione da parte delle amministrazioni locali socie, non incide tuttavia sugli equilibri strutturali di lungo periodo.

La riduzione del margine operativo lordo rispetto al piano è dovuta sia a minori ricavi che a maggiori costi. I minori ricavi sono dovuti principalmente alla più contenuta previsione di assegnazione del FUS (assunta in linea con l'anno precedente) ed al crollo dei ricavi "diversi", tutto ciò parzialmente controbilanciato da un maggior apporto di contributi dalle amministrazioni locali socie. Si segnala inoltre, in positivo, che il vertice della Fondazione sta cogliendo gli obiettivi attesi dal piano in termini di contributi da privati e sponsorizzazioni.

La posizione di costo è l'elemento più critico della gestione della Fondazione ed in maggiore ritardo rispetto al piano. I costi totali sono di 2,2M€ superiori al piano, bisogna tuttavia ricordare che il costo del personale è stato gravato dalle conseguenze di una sentenza di reintegro per otto risorse per le quali la Fondazione stima per il 2015, un costo aggiuntivo di circa 0,5M€. I costi del personale sono

previsti in 1,2M€ superiori alle previsioni di piano (di cui 0,13M€ per le conseguenze della suddetta sentenza), sebbene inferiori di circa 0,8M€ ai costi del 2014.

Distonico, nell'ottica del risanamento, è il forte incremento dei costi di produzione (pari in totale a 5,0M€ circa) perché si tratta di un elemento gestionale di facile controllo da parte del management la cui crescita, di ben 1M€ rispetto alle previsioni di piano (+0,6M€ vs 2014) contrasta con la necessità di risanare una gestione in perdita da anni.

Il margine di produzione (ricavi da botteghino – costi di produzione) peggiora, attestandosi a -3,0M€ rispetto ai -1,3M€ previsti dal piano ed ai -0,6M€ del 2014, indicando che la programmazione e l'offerta di spettacoli sono state impostate e realizzate in modo economicamente inefficiente.

La perdita operativa prevista (-3,1M€) implica la riduzione del patrimonio netto del 10% e la necessità di reperire risorse per fare fronte alle esigenze di cassa nel rispetto del divieto di nuovo indebitamento finanziario previsto dalla legge.

Secondo le previsioni, l'indebitamento si attesta a 24,8M€, superiore alle previsioni di piano di circa 1,8M€. Parte delle risorse finanziarie necessarie per far fronte agli squilibri della gestione sono fornite attraverso l'anticipo, da parte della Regione, di contributi dell'esercizio successivo a quello di gestione. Tale intervento, non previsto dal piano, è stato avviato nel 2014, prima dell'approvazione del piano di risanamento e rilevato da questa Amministrazione nell'ambito del I° monitoraggio.

	Consuntivo 2014	Previsione Piano 2015	Preventivo 2015	Consuntivo I sem 2015
Produzione - Punti FUS	1.158	1.230	1.183	727
Produzione - Alzate	155	177	148	97
Ricavi totali	21.185.600	20.298.559	18.936.291	9.403.857
Costi totali	-21.161.743	- 18.757.582	-20.949.273	-11.184.162
Ebitda (Mol)	23.857	1.540.977	- 2.012.982	-1.780.304
Risultato Esercizio	- 1.025.599	356.240	- 3.185.997	-2.366.684
Patrimonio Netto	39.287.177	39.729.547	36.101.179	
Debito totale	27.937.516	23.017.207	24.852.824	24.451.269
Ricavi Biglietteria/alzate	12.919	12.998	13.514	12.893
Costi totali/alzate	- 136.527	-105.975	-141.549	- 115.301
Costi produzione/alzate	- 28.748	- 23.028	- 34.359	-32.879
Margine di Produzione	- 2.453.416	- 1.775.441	- 3.085.143	-1.938.572
Margine di produzione/alzata	- 15.828	- 10.031	-20.846	- 19.985

	al 31/12/2014	I° Semestre.2015	Totale
Fondi erogati ed anticipazioni	2.548.747	14.400.000	16.948.747

Maggiori dettagli relativi al monitoraggio del piano sono riportati in allegato 1.

Da queste evidenze consegue che, per salvaguardare la Fondazione, è necessaria un'inversione del percorso. A tal fine la Fondazione deve recuperare lo sbilancio operativo di circa 2,0M€/anno a

livello di margine operativo e generare ulteriori risorse pari a circa 1M€/anno necessarie a far fronte agli oneri finanziari, oneri straordinari, imposte e rischi, in modo tale da giungere al pareggio di bilancio.

La Fondazione deve definire e mettere in atto con successo un piano di azioni che compensi gli squilibri storicamente presenti e che, dal 2014 ad oggi, non sono stati affrontati e sanati come previsto nel piano.

Il nuovo piano di azioni deve anzitutto incidere sui costi della gestione, riducendoli (a sostanziale parità di produzione) di almeno 2M€ rispetto al preventivo 2015, intervenendo sui costi di produzione e sui costi del personale in modo da riportarli in linea con gli impegni di piano. La Fondazione dovrà poi porsi l'obiettivo di aumentare i ricavi, oltre quanto conseguito nel 2015, di circa 1,0M€/anno. Tale incremento, che per definizione non è certo, deve essere ottenuto continuando l'azione di raccolta fondi da privati e verificando opzioni di ulteriore supporto in termini di contributi pubblici. Limitate appaiono, alla luce dei risultati dell'ultimo triennio, le potenzialità di crescita dei ricavi da botteghino oltre i livelli attuali. Infine, è necessario per l'equilibrio finanziario che le amministrazioni locali socie continuino a mettere a disposizione le risorse finanziarie impegnate nel 2014 e confermate per il 2015, alternativamente la Fondazione dovrebbe generare in proprio ulteriori risorse per la loro copertura.

Il risanamento economico della Fondazione si presenta in questo momento arduo, ma perseguibile se verranno messe in atto rapidamente le dovute azioni, recuperando il tempo sin qui messo a frutto in modo parziale. Il programma d'interventi è impegnativo per quanto in sostanza ripercorra quanto già asserito e garantito dalla Fondazione con la presentazione del piano di risanamento approvato dal Consiglio di Indirizzo. Alla definizione e realizzazione di tale programma è necessario che continuino a concorrere tutte le componenti della Fondazione nonché le forze attive del territorio interessate a rendere sostenibile, nel lungo periodo, l'offerta di lirica e di musica sinfonica di qualità nella città di Bologna.

4.2.2.3 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma

Le previsioni per l'anno 2015, ed i risultati del I° semestre, confermano i miglioramenti ottenuti dalla Fondazione nell'esercizio 2014.

La Fondazione sta applicando un "piano industriale" solido che permette di ampliare l'offerta di spettacoli (206 alzate previste vs 177 del 2014) e generare un margine operativo lordo positivo (+3,8M€) nonostante la riduzione dei contributi da parte degli enti locali (in larga parte prevista a piano). Il margine operativo lordo, correttamente riclassificato includendo i costi capitalizzati degli allestimenti che la Fondazione ha comunicato essere pari a circa 0,85M€ (rispetto agli 1,7M€ dichiarati nel preventivo), è pari a 3M€ circa. Il risultato di esercizio è previsto di segno positivo anche grazie alla capitalizzazione dei costi.

I ricavi da biglietteria crescono rispetto al passato e si notano buoni risultati nell'attrazione di nuove sponsorizzazioni e contributi da privati.

Si segnala il lavoro di contenimento dei costi, pari nel preventivo a 46,4M€, del 5% inferiori all'anno precedente, e ben fotografato dalla riduzione degli indicatori di costo per alzata (-18% costi totali/alzata e -10% costi di produzione/alzata).

Mentre il confronto con gli esercizi passati mostra segni interamente positivi, i risultati restano al di sotto delle previsioni di piano con un margine operativo lordo 2015 inferiore al piano di 1,5M€ (-2,3M€ a parità di modalità di classificazione costi, cioè escludendo la capitalizzazione).

La Fondazione ha impostato un modello produttivo valido che, anche grazie al miglior sfruttamento della programmazione estiva a Caracalla, permette l'offerta di spettacoli di elevata complessità contenendo le perdite operative. Infatti, il margine di produzione, pari in valore assoluto a preventivo, a -2,4M€, considerato per spettacolo (-11,5K€) e per punto FUS (-1,3K€), ha il valore più basso di tutti i teatri aderenti alla L.112/2013 (fig.9).

I risultati del I° semestre 2015 confermano che il percorso ipotizzato per l'anno è in corso di realizzazione. Dall'analisi delle singole partite emerge che la Fondazione sta ottenendo ricavi maggiori delle attese, sia da botteghino che da privati (obiettivo arduo che la Fondazione sta conseguendo in modo lusinghiero) ma anche sostenendo maggiori costi rispetto al rateo semestrale (ed al rateo degli spettacoli realizzati rispetto ai previsti). Calano, inaspettatamente rispetto alle previsioni ed allo storico, i contributi da parte della Regione mentre sono ipotizzati contributi FUS in linea con le attese. Complessivamente i risultati semestrali sono in linea con il raggiungimento, a fine anno, di un margine operativo lordo in linea con il preventivo.

Il percorso di risanamento della Fondazione mostra dunque due profili diversi a seconda del punto di osservazione: un netto miglioramento rispetto al passato costruito su caso "industriale" e gestionale forte e, ad oggi, ben condotto ed un ridimensionamento dei risultati rispetto al piano.

	Consuntivo 2014	Previsione Piano 2015	Preventivo 2015	Consuntivo I sem 2015
Produzione - Punti FUS	1.345	1.697	1.815	1.021
Produzione - Alzate	177	226	206	109
Ricavi totali	51.212.568	57.399.882	50.245.418	26.966.125
Costi totali	- 48.656.168	- 52.097.123	-46.400.045	- 24.981.990
Ebitda (Mol)	2.556.399	5.302.759	3.845.374	1.984.135
Risultato Esercizio	4.760	240.464	45.374	1.542.832
Patrimonio Netto	5.697.644	6.150.487	6.572.543	5.697.644
Debito totale	44.455.041	45.686.215	45.117.139	41.388.705
Ricavi Biglietteria/alzate	39.702	42.035	41.262	42.978
Costi totali/alzate	- 274.894	- 230.518	- 225.243	- 229.193
Costi produzione/alzate	- 47.254	- 45.793	-44.501	-49.195
Margine di Produzione	- 1.336.796	- 849.211	-667.156	-677.658
Margine di produzione/alzata	- 7.553	- 3.758	- 3.239	-6.217

	al 31/12/2014	I° Semestre.2015	Totale
Fondi erogati ed anticipazioni	5.000.000	17.958.850	22.958.850

Maggiori dettagli relativi al monitoraggio del piano sono riportati in allegato 1.

Trattandosi di un Ente che, a causa dell'impossibilità di "far fronte ai debiti certi ed esigibili da parte dei terzi", ha richiesto l'accesso alla L.112/2013 ed ha proposto e sottoscritto un preciso piano di risanamento, per quanto si trovi prossima alla condizione di equilibrio economico la Fondazione deve mettere in atto quanto possibile per avvicinare i risultati agli impegni di piano.

Ampi spazi di miglioramento si ravvisano nella possibilità di ridurre ulteriormente i costi di produzione onde giungere al pareggio di bilancio senza ricorrere alle capitalizzazioni e nell'avvicinamento degli obiettivi di ricavo, specie da privati, agli obiettivi di piano. In tal modo oltre a conseguire l'equilibrio di bilancio, si genererebbe almeno una parte delle risorse previste a piano (pari nel triennio a circa 3M€) da destinare al rafforzamento patrimoniale, alla mitigazione dei rischi ed alla riduzione ulteriore del debito.

4.2.2.4 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino

La Fondazione, nel I° semestre del 2015, ha conseguito un avanzamento significativo delle azioni strutturali previste dal piano e, in particolare, ha completato la riduzione di risorse come previsto attraverso il trasferimento ad Ales S.p.A. ed i pre-pensionamenti.

E' stata poi avviata la rinegoziazione del debito nei confronti di fornitori scaduto al 31 dicembre 2013, attraverso i fondi a ciò destinati dalla L.112/2013 mentre, per le vie brevi, è stato comunicato l'avanzamento delle attività per la necessaria patrimonializzazione da parte del Comune attraverso il conferimento del diritto d'uso di una porzione del nuovo teatro dell'opera, in linea con gli impegni assunti nel piano.

Il completamento di queste azioni, che avranno un effetto a partire dal II° semestre 2015, mostra che la Fondazione è stata in grado di portare a compimento iniziative impegnative da cui consegue un miglioramento strutturale significativo e che costituiscono mattoni fondamentali nella costruzione di una situazione economica patrimoniale e finanziaria sostenibile.

Tuttavia, il margine operativo lordo, previsto negativo già nel preventivo 2015 (-1,5M€), in base ai risultati del I° semestre, è prevedibile che si attesti su valori ancora più bassi, inferiori ai -3M€: a ciò consegirà un risultato di esercizio negativo verosimilmente inferiore rispetto al preventivo 2015 ed al piano di risanamento.

Il preventivo 2015 presenta ricavi in linea con il piano e non applica una maggiore prudenza su contributi privati e sponsorizzazioni che era suggerita dai modesti risultati, rispetto alle attese, conseguiti nel 2014. Il preventivo si discosta dal piano in particolare per l'aumento dei costi (+4M€) dovuto per circa 1,6M€ al fatto che la Fondazione non ha potuto avviare la procedura di trasferimento delle risorse in Ales S.p.A. se non dopo l'approvazione definitiva del piano avvenuta nell'ottobre 2014, in tempi più lunghi rispetto a quanto inizialmente previsto; per ulteriori 0,8M€ circa a costi imprevisi per la gestione delle uscite; per circa 1M€ ad un ottimistica previsione di piano dei costi per servizi.

Rispetto a tali maggiori costi, la Fondazione, nell'esercizio, non ha fatto fronte con riduzioni su altre voci di costo, in particolare sui costi di produzione (pari a ben 8,5M€). Infatti, alla programmazione di una stagione più ampia, con un positivo incremento del numero delle recite (da 190 nel 2014 a 226 nel 2015), in base al preventivo 2015, conseguirebbe un incremento delle perdite. Infatti, il margine di produzione (ricavi da botteghino-costi della produzione) si riduce di 0,8M€ rispetto all'anno precedente (-0,5M€ rispetto al piano), attestando la perdita a -4,6M€ ed a -20,5 K€/alzata. Il confronto con i risultati delle altre fondazioni (fig. 8,9) indica ampi spazi di miglioramento della programmazione con impatto positivo sul conto economico.

Il consuntivo del I° semestre, proiettato a fine anno, induce a prevedere una perdita probabilmente più alta rispetto al preventivo a causa di minori ricavi, specie da contributi e sponsorizzazioni, e maggiori costi (rispetto al rateo della produzione effettuata nel semestre, pari al 54% del totale preventivato).

Alle perdite generate, corrisponde un incremento dell'indebitamento rispetto alle previsioni, in particolare verso fornitori. Infatti, al termine del I° semestre 2015, il debito totale è superiore di circa 9M€ rispetto al 2014, incremento dovuto tuttavia, in parte, anche al ritardo nell'erogazione dei contributi da parte di Regione e Comune (8M€ in totale, al 30 giugno, erano ancora interamente da ricevere).

La Fondazione, dunque, presenta, nell'anno 2015, uno squilibrio economico e finanziario.

	Consuntivo 2014	Previsione Piano 2015	Preventivo 2015	Consuntivo I sem 2015
Produzione - Punti FUS	1.052	1.353	1.466	1.466
Produzione - Alzate	190	233	226	116
Ricavi totali	32.406.652	32.595.252	32.342.966	15.025.905
Costi totali	- 33.934.753	- 29.837.936	-33.882.407	- 18.447.627
Ebitda (Mol)	- 1.528.101	2.757.316	-1.539.441	- 3.421.722
Risultato Esercizio	- 5.870.593	838.690	- 1.064.296	- 4.563.448
Patrimonio Netto	-10.986.020	12.583.434		- 15.549.468
Debito totale	61.981.727	49.028.464		70.895.443
Ricavi Biglietteria/alzate	15.844	17.530	16.957	17.252
Costi totali/alzate	- 178.604	-128.060	- 149.922	- 159.031
Costi produzione/alzate	- 36.164	-35.138	- 37.550	- 44.006
Margine di Produzione	-3.860.846	-4.102.722	- 4.654.034	- 3.103.421
Margine di produzione/alzata	- 20.320	- 17.608	- 20.593	- 26.754
	al 31/12/2014	I° Semestre.2015	Totale	
Fondi erogati ed anticipazioni	5.599.772	25.950.666	31.550.438	

Maggiori dettagli relativi al monitoraggio del piano sono riportati in allegato 1.

Tenuto conto che la Fondazione ha dovuto coniugare, nel biennio 2014-2015, un risanamento impegnativo con le complessità connesse al trasferimento dell'attività nel nuovo teatro e che parte importante dello sbilancio del 2014 e 2015 verrà compensato dalle azioni messe in campo (in particolare dalla riduzione del costo del personale), la Fondazione dispone del potenziale per recuperare interamente, a partire dal 2016, lo squilibrio economico purché affianchi agli importanti miglioramenti strutturali ottenuti, nuovi ed inderogabili interventi assumendo ulteriormente, come già indicato nella precedente relazione *"il profilo gestionale di un ente in crisi in corso di ristrutturazione ponendo, in secondo ordine rispetto a questo obiettivo, ogni altra considerazione"*.

Tali interventi aggiuntivi dovranno riguardare la riduzione dei costi, in particolare quelli di produzione, programmando la nuova stagione ponendosi come obiettivo (a sostanziale parità di

produzione) un margine di produzione in linea con quello ottenuto dagli altri teatri citati nella relazione (in media pari a -2,5M€ circa in valore assoluto ed a -14,3K€/alzata). Ulteriori spazi di riduzione possono essere individuati nel contenimento ulteriore di tutti gli altri costi, in particolare quelli di più immediata gestione (marketing, personale a tempo determinato, consulenze, ecc.).

Dal punto di vista dei ricavi, la Fondazione ha messo in atto molteplici attività di raccolta di contributi da privati ed un innovativo programma di crowdfunding che hanno, finora, generato risultati inferiori alle aspettative ma che potrebbero dare frutti migliori nel 2016. E' necessario che la Fondazione prosegua in questo cammino ma, facendo tesoro delle evidenze degli ultimi due esercizi, riveda le ottimistiche previsioni dei ricavi da contributi e individui altre modalità di copertura dello sbilancio che ne consegue rispetto al piano di risanamento. Ciò potrà essere ottenuto, oltre che tramite le già citate inderogabili azioni sui costi, anche attraverso la ricerca di un maggiore supporto dalle amministrazioni locali socie, indipendentemente dal sostegno determinante che già offrono alla Fondazione e che, nel periodo di piano, è rimasto in linea con lo storico.

Complessivamente si tratta di un percorso di risanamento già caratterizzato dal conseguimento di azioni importanti e complesse ma ancora molto impegnativo che richiederà il massimo impegno manageriale ed il supporto da parte di tutte le componenti della Fondazione nonché delle forze attive del territorio interessate a rendere sostenibile, nel lungo periodo, l'offerta di lirica e di musica sinfonica di qualità nella città di Firenze.

4.2.2.5 Fondazione Teatro di San Carlo in Napoli

Il preventivo 2015 conferma che la Fondazione segue il percorso di risanamento concordato e fortemente supportato sia dai fondi della L.112/2013 sia dalle amministrazioni locali socie, in particolare, dalla Regione Campania, attraverso i contributi ordinari ed i fondi POR, essenziali per la copertura dei costi ed il pareggio di bilancio.

La Fondazione sta risanando, con i fondi della L.112/2013, i debiti scaduti negli esercizi passati ma dispone di un elevatissimo stock di crediti (33,7M€ nel bilancio 2014), prevalentemente nei confronti delle amministrazioni locali socie (in parte connessi ai finanziamenti POR che hanno tempi d'incasso di 24/36 mesi): ciò induce una costante tensione finanziaria che appesantisce la gestione e influenza negativamente la predisposizione di piani di medio/lungo periodo.

L'analisi del preventivo 2015 evidenzia la possibilità di conseguire, a fronte di un continuo (seppur contenuto) incremento della produttività, risultati economici leggermente superiori alle attese del piano, con un margine operativo lordo pari a 7,0M€ ed un risultato di esercizio in equilibrio. In questo contesto, al fine di stimolare un ulteriore miglioramento, si rileva:

- il conseguimento parziale degli obiettivi previsti dal piano in termini di incremento di ricavi da biglietteria (che comunque crescono rispetto all'anno precedente) e di contributi da privati (questi ultimi peraltro poco aggressivi)
- la possibilità di contenere i costi di produzione ampiamente al di sotto degli incrementi previsti nel preventivo per l'anno 2015 (7,8M€ nel preventivo 2015 contro 6,6M€ del consuntivo 2014): in tal modo si migliorerebbero i risultati economici rispetto agli obiettivi di piano e si recupererebbero i minori ricavi.

I risultati del I° semestre confermano sostanzialmente le attese definite a preventivo: proiettando i risultati semestrali a fine anno è prevedibile una riduzione dei ricavi rispetto alle attese (in

particolare da biglietteria e contributi privati), un maggiore costo del personale, ma anche un costo della produzione significativamente minore rispetto al preventivo.

Dal punto di vista finanziario, al 30 giugno 2015, lo stock di crediti non è sceso rispetto al valore di fine 2014 (33,7M€): si sottolinea che la Fondazione prevede che tale valore si riduca nel 2015 a circa 25,6M€ (28,8M€ in base al piano).

L'analisi dei flussi di cassa indica chiaramente che il rientro, in linea con le aspettative, dei crediti da Regione, Comune, e dai fondi POR, nonché il versamento da parte delle amministrazioni locali, nei giusti tempi, dei contributi per l'esercizio in corso è l'aspetto critico da cui dipende la sopravvivenza della Fondazione dal punto di vista finanziario.

	Consuntivo 2014	Previsione Piano 2015	Preventivo 2015	Consuntivo I sem 2015
Produzione - Punti FUS	1.188	1.213	1.284	1.028
Produzione - Alzate	188	189	188	124
Ricavi totali	49.686.261	40.483.406	40.234.790	17.461.319
Costi totali	- 32.465.659	- 33.822.961	-33.226.000	- 16.890.085
Ebitda (Mol)	17.220.600	6.660.445	7.008.791	571.233
Risultato Esercizio	78.757	244.155	221.593	340.795
Patrimonio Netto	9.181.193	10.050.235	10.107.954	10.317.046
Debito totale	49.739.824	43.662.981	44.584.194	45.401.851
Ricavi Biglietteria/alzate	23.690	29.434	27.229	25.103
Costi totali/alzate	- 172.690	- 178.957	- 176.734	- 136.210
Costi produzione/alzate	- 35.394	- 43.638	- 41.412	- 32.550
Margine di Produzione	-2.200.315	-2.684.553	- 2.666.447	- 923.422
Margine di produzione/alzata	- 11.704	- 14.204	-14.183	-7.447

	al 31/12/2014	I° Semestre 2015	Totale
Fondi erogati ed anticipazioni	4.038.780	25.300.000	29.338.780

Maggiori dettagli relativi al monitoraggio del piano sono riportati in allegato 1.

Si raccomanda dunque, dal punto di vista economico e produttivo, di contenere i costi di produzione riportandoli ad un valore di costo/alzata non superiore a quello del 2014 (35K€) e mantenere il consueto livello di elevata attenzione al contenimento di tutti i costi.

La Fondazione trarrebbe giovamento dalla definizione di un piano di marketing e fund-raising strutturato che preveda azioni di promozione efficaci e misurabili, cui eventualmente dedicare risorse anche maggiori di quanto previsto a piano, purché reperite almeno inizialmente attraverso la riduzione dei costi.

Dal punto di vista finanziario è necessario attivare nuove azioni di sensibilizzazione e verifica con gli enti locali soci, in particolare con la Regione Campania, per individuare tempi e modalità circa la corresponsione dei crediti pregressi nonché possibili modalità di accelerazione dell'iter di erogazione dei fondi POR.

IL COMMISSARIO DI GOVERNO

Pier-Francesco Pinelli

