

***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) - decreto-legge 8
agosto 2013 n.91 convertito con modificazioni in Legge
7 ottobre 2013 n. 112***

Seconda Relazione Semestrale - Anno 2016

Periodo Gestionale di Riferimento: I° semestre 2016

23 Febbraio 2017

SOMMARIO

1 Sintesi	pag. 3
2 Premesse: finalità, oggetto e struttura della relazione	pag. 4
3 Monitoraggio dei piani di risanamento: periodo di riferimento I° semestre 2016.....	pag. 5
3.1 Dati di riferimento	
3.2 Principali evidenze del monitoraggio	
3.2.1 Principali evidenze in forma aggregata, diagrammatica e comparativa	pag. 6
3.2.2 Analisi delle evidenze emerse dal monitoraggio delle singole fondazioni.....	pag. 23
3.2.2.1Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari	pag. 23
3.2.2.2Fondazione Teatro Comunale di Bologna	pag. 26
3.2.2.3Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.....	pag. 29
3.2.2.4Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).....	pag. 32
3.2.2.5Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli)	pag. 35
3.2.2.6Fondazione Teatro Massimo (Palermo)	pag. 38
3.2.2.7Fondazione Teatro dell'Opera di Roma	pag. 41
3.2.2.8Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	pag. 44
4. Riflessioni conclusive ed implicazioni per l'attuazione dei Piani di risanamento	pag. 48

1. Sintesi

La presente Relazione relativa al primo semestre 2016 riporta gli esiti del monitoraggio condotto sui dati infra-annuali (alla data del 30 Giugno 2016) e relativi all'andamento delle fondazioni lirico-sinfoniche sottoposte alle misure di cui alla L.112/2013. Tra queste viene esclusa dalla nostra analisi la Fondazione Arena di Verona che, ai sensi e per gli effetti dell'art. 1, comma 356, L. 28 dicembre 2015, n. 208, ha presentato successivamente la propria richiesta di adesione alla procedura di finanziamento.

A differenza di quella concernente i dati rilevati su base annua – prodotta sulla scorta di dati consuntivi -questa Relazione si basa sul confronto fra i risultati realizzati alla data della rilevazione infra-annuale e quelli previsti nei rispettivi Piani di risanamento annuali dalle fondazioni lirico-sinfoniche sottoposte a monitoraggio. Si tratta, in altri termini, di una verifica sullo stato di attuazione dei Piani delle fondazioni a metà anno, ed è pertanto condotta mediante confronto e analisi degli scostamenti fra quanto verificatosi al termine del primo semestre e quanto previsto dai Piani a conclusione dell'esercizio 2016.

I dati di confronto sul 2016, e le conseguenti analisi degli scostamenti, si riferiscono in particolare alle Integrazioni di Piano inviate dalle fondazioni con riferimento al triennio 2016-2018 in attuazione di quanto disposto dal citato art. 1, comma 355, della legge 28 dicembre 2015, n. 208.

Le finalità di tali analisi, pertanto, sono volte a rilevare, principalmente, quali siano le implicazioni sull'andamento economico-finanziario delle fondazioni, rilevato in corso d'anno per i futuri periodi di gestione, a cominciare dalle eventuali esigenze di revisione delle Integrazioni dei Piani di risanamento presentate, anche solo in ordine alle modalità con cui gli obiettivi di piano sono perseguiti.

Sempre in premessa, preme precisare, che i dati sul primo semestre 2016 sono quelli forniti dalle stesse fondazioni, assunti come validi parametri di riferimento, sebbene sugli stessi, proprio in ragione della loro natura di dati infra-annuali, non sia stato possibile richiedere verifiche formali ovvero attestazioni da parte degli organi interni di Revisione e Controllo.

Fatte tali debite premesse, possiamo subito anticipare che dai risultati rilevati al 30 Giugno 2016 emerge un quadro di parziali conferme del percorso di risanamento oggetto dei Piani, anche per il nuovo triennio 2016-2018, sebbene all'interno di un complessivo quadro del settore ove permangono, ed in certi casi si acuiscono, evidenze di condizioni estremamente critiche, sulle quali è necessario intervenire con urgenza e determinazione.

Tali condizioni riguardano:

- **la pesante posizione finanziaria e la debole dotazione patrimoniale. Una condizione che vede alcune fondazioni gravate da debiti ingenti e non ristrutturabili in mancanza di un adeguata "ri-patrimonializzazione" (ove necessario "in denaro") che implichi una chiara assunzione di responsabilità da parte dei Soci delle fondazioni e dei loro più rilevanti stakeholder territoriali;**



- la gestione operativa e quella economica che, seppure in miglioramento rispetto agli anni precedenti e - su taluni indicatori- anche rispetto agli obiettivi di Piano per il 2016, non assicura ancora risultati positivi adeguati ovvero di entità tale da rendere sostenibile il livello di indebitamento di cui al punto precedente (i.e. i flussi di cassa generati dalla gestione operativa al servizio di investimenti e debito sono negativi ovvero di entità non sufficiente);
- la gestione commerciale non ancora in linea con il potenziale (es. basso tasso di saturazione dei Teatri – nella media inferiore al 45% -, contenuta capacità di *fund raising* e sviluppo di altre fonti di ricavo, contenuto sviluppo sui mercati internazionali, etc...)
- la difficoltà di rivedere il “modello di business”, ovvero il modello di organizzazione, realizzazione e valorizzazione della produzione artistico-culturale nella logica del contenimento dei costi di produzione e del personale, senza per questo derogare alla missione elettiva delle fondazioni.

In sintesi estrema, nonostante la valutazione complessiva sui risultati infra-annuali non sia da ritenere complessivamente negativa, l'andamento delle fondazioni non mostra ancora dinamiche economiche e finanziarie tali da rendere scontato l'esito dei Piani di risanamento predisposti per il triennio 2016-2018.

Le condizioni critiche sopra richiamate, peraltro, non sono il portato solo della gestione del primo semestre 2016. Sono state infatti ampiamente evidenziate anche nella precedente relazione semestrale (sui dati consuntivi del 2015). E in quella sede sono state anche tratteggiate alcune linee di intervento alle quali si rinvia, non senza ribadire che visti gli assai contenuti miglioramenti nei risultati della gestione commerciale e operativa, di cui si è sopra detto, e la già elevata incidenza del contributo statale, **soci e stakeholder territoriali assumono di fatto un ruolo davvero decisivo ai fini del successo (o dell'insuccesso) dei Piani di risanamento delle rispettive Fondazioni.**

2. Premesse: finalità, oggetto e struttura della relazione

La Relazione è stata stilata in adempimento di quanto previsto dalla L.112/2013, art.11, comma 3, lett. b), che 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*”.

Attesi i contenuti già inclusi nella precedente Relazione, alla stessa si rinvia 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 anche “art. 11 L. 112/2013” o “art.11 D.L. 91/2013”). Ciò anche in ragione del fatto che all’atto della redazione del presente elaborato, nessuno dei dati già forniti in ordine all’ammontare dei fondi erogati si è modificato.

Si evidenzia però che per alcune fondazioni, segnatamente quella di Bari e di Palermo, nel corso della redazione del presente documento sono state approvate le Integrazioni dei rispettivi Piani triennali (2016 – 2018), di conseguenza il confronto con i valori al 30 Giugno 2016 è stato necessariamente effettuato considerando i valori previsti negli ECOFIN allegati ai Piani oggetto di

Decreto di approvazione. Mentre per le altre, ancora in corso l'istruttoria di valutazione delle Integrazioni di piano per il triennio 2016-2018, sono stati assunti come valori di riferimento, al 31 Dicembre 2016, quelli forniti dalle stesse fondazioni in sede di monitoraggio.

La struttura della Relazione è composta, oltre che dalla sintesi iniziale (sezione 1) e dalle premesse sinora svolte, da una sezione centrale (sezione 3) articolata in due paragrafi:

- nel primo sono descritti i dati di riferimento -richiesti e- inviati da ciascuna fondazione ai fini del monitoraggio;
- nel secondo sono descritti e commentati gli elementi di maggiore rilevanza che emergono dall'analisi dei risultati registrati, con evidenza di quanto realizzato ovvero degli scostamenti che suggeriscono una revisione delle condotte di gestione per il 2017 (commerciali, operative, finanziarie, ecc.). Tale paragrafo presenta, inoltre, il dettaglio delle analisi per ciascuna fondazione con evidenza di realizzazioni e/o di scostamenti particolarmente significativi.

La relazione si conclude con una sezione che richiama i risultati di maggior rilievo, evidenziandone le implicazioni e le ricadute sulla traiettoria dei piani di risanamento in corso.

3. Monitoraggio dei piani di risanamento: periodo di riferimento 1° semestre 2016

3.1 Dati di riferimento

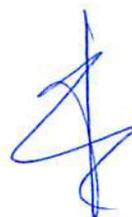
Il monitoraggio, come detto in precedenza, è stato effettuato sulla base dei dati richiesti e forniti dalle fondazioni.

La rispondenza, la completezza e la rappresentatività dei dati ricevuti, non è stata oggetto di autonome procedure di verifica contabile-amministrativa. La qualità dei dati sui quali si fonda il monitoraggio sono pertanto responsabilità delle fondazioni e dei loro rispettivi organi di governo.

I dati pervenuti sono stati esaminati e rielaborati adottando quale riferimento un sistema di "misure" e "rapporti fra misure" in linea con quanto prevalente su temi di controllo e gestione delle *performance* aziendali.

Nello specifico è stato assunto quale riferimento, e adattato alla realtà delle fondazioni lirico-sinfoniche e alla disponibilità dei dati – richiesti in tempi antecedenti all'analisi – un modello di valutazione multidimensionale della *performance*, che consente di monitorare l'andamento dei piani di risanamento con riferimento, appunto, alle seguenti dimensioni:

- la dimensione delle *performance* di "mercato", intendendo con "mercato" sia il pubblico pagante (i.e. ricavi da biglietteria e abbonamenti), sia gli enti pubblici e – soprattutto- i privati dai quali ottenere contributi per la gestione ovvero per la ri-patrimonializzazione delle fondazioni;
- la dimensione delle *performance* "operative", relative alle produzioni, alle "alzate" e ai correlati costi e margini; assoluti, "per alzata" e "per punto Fus";
- la dimensione delle *performance* economiche, relative alla gestione "caratteristica" e alla dinamica di costi, volumi e risultati operativi e netti della gestione;



- la dimensione finanziaria e patrimoniale, che contempla misure di indebitamento e di patrimonializzazione, nonché loro rapporti, considerando la priorità che le dinamiche migliorative di tali misure dovrebbe rivestire nel quadro generale del monitoraggio e dei sottostanti piani di risanamento.

3.2 Principali evidenze del monitoraggio

Si procede ora all'esame degli esiti del monitoraggio sui dati del primo semestre 2016, prima in forma aggregata e poi per singola fondazione.

3.2.1 Principali evidenze in forma aggregata, diagrammatica e comparativa.

Per ognuna delle aree di *performance* oggetto di rilevamento viene presentata una tabella che evidenzia i valori medi previsti nei *budget* delle otto fondazioni e i dati registrati al 30 Giugno 2016.

Successivamente, per alcuni valori, viene proposta una rappresentazione diagrammatica a fini comparativi (*benchmarking*) fra tutte le fondazioni e il valore medio (segnalato con una linea rossa), così da evidenziare con immediatezza quali tra esse si posizioni al di sotto o al di sopra della media.

Tabelle e diagrammi sono accompagnati da brevi commenti con riferimento agli scostamenti più importanti.

In ulteriore dettaglio, il commento alle tabelle si concentra sugli indicatori di *performance* i cui scostamenti medi risultino da esaminare con maggior cura, in quanto potrebbero segnalare la necessità di rivedere gli obiettivi contenuti nei Piani ovvero le politiche di gestione messe in campo per raggiungere tali obiettivi.

Performance di Mercato

Performance di mercato				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 14.714.430,28	€ 29.109.412,08	50,55%	-49,45%
spettatori	71.804	120.394	59,64%	-40,36%
ricavi biglietteria su ricavi totali	13,38%	11,82%	-	13,19%
ricavi biglietteria per alzata	€ 18.113,61	€ 20.092,55	-	-9,85%
spettatori su residenti area metropolitana	0,06	0,10	-	-37,73%
spettatori per alzata	637	639	-	-0,29%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,77	€ 2,84	-	-2,32%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 27,00	€ 30,01	-	-10,04%
contributi locali su contributi totali	28,60%	33,63%	-	-14,96%
contributi nazionali su contributi totali	66,99%	58,77%	-	14,00%
contributi privati su contributi totali	4,41%	6,50%	-	-32,15%

Dai dati al 30 Giugno 2016 sembrano emergere, immediatamente, due criticità di natura

commerciale:

- lo scostamento negativo che implicitamente emerge dal peso dei ricavi da biglietteria sui ricavi totali, addirittura superiore alle previsioni, pur a fronte di un numero di spettatori per alzata invece in linea con le previsioni; elementi che devono essere interpretati inevitabilmente nel senso di una non incisiva azione commerciale volta ad attivare altre fonti di ricavo, sia dal pubblico che dai privati;

- la scarsa saturazione dei posti disponibili "per alzata" dei Teatri, che, in presenza di un valore medio dei ricavi per spettatore che si è scostato dalle previsioni del 10%, occorre leggere necessariamente come un chiaro segnale che le strategie commerciali non si sono ancora tradotte in azioni operative volte a superare gli attuali bassi livelli di "occupancy rate" (inteso appunto quale tasso di saturazione dei posti disponibili), che dai numeri esaminati risulta essere addirittura inferiore al 45% in media "per alzata"; o che comunque non sono state intraprese idonee azioni di marketing sui diversi segmenti di potenziale domanda (es. turisti, imprese, associazioni, comunità, giovani, scuole, etc...), né sono stati sfruttati appieno i nuovi (e più efficaci) canali di vendita.

Si tratta di elementi già segnalati, sui quali però occorre attirare ancora una volta l'attenzione dei vertici delle fondazioni, soprattutto in termini di impiego delle risorse.

Lo sviluppo commerciale è di certo una delle priorità strategiche sulle quali investire per poter efficacemente perseguire gli obiettivi di risanamento, considerando la dimensione relativamente contenuta di alcune voci di ricavo ad elevato potenziale (una fra tutte quella dei "contributi da privati", considerata nelle sue varie forme: eventi; sponsorizzazioni e/o fund raising filantropico), il basso tasso di saturazione desumibile agevolmente del numero medio di spettatori per alzata (637 il dato al 30 giugno, in strutture mediamente capaci di ospitare circa 1.400 spettatori per alzata) e, non per ultimo, il mancato impulso alle diverse forme di valorizzazione (anche commerciale) dell'unicità delle fondazioni lirico-sinfoniche sui ricchi mercati internazionali.

Performance Operative.

Performance operative				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
alzate totali	111,25	184,5	60,30%	-39,70%
punti fus totali	741	1296	57,17%	-42,83%
costi totali per alzata	€ 123.348,06	€ 148.337,59	-	-16,85%
costi di produzione per alzata	€ 29.194,52	€ 32.471,65	-	-10,09%
costo di produzione per punto fus	€ 4.166,53	€ 4.457,61	-	-6,53%
marginie di produzione	-€ 1.163.422,36	-€ 2.280.318,29	51,02%	-48,98%
marginie di produzione per alzata	-€ 11.080,91	-€ 12.379,10	-	-10,49%
marginie di produzione per punto fus	-€ 1.616,04	-€ 1.756,96	-	-8,02%
costo personale su costi totali	62,72%	64,63%	-	-2,95%

Dall'esame delle *performance* operative emerge una dinamica certamente positiva sul fronte dei costi. Nello specifico sia il livello dei costi totali per alzata che quello dei costi di produzione per alzata registrano una significativa riduzione, nella direzione del contenimento, rispettivamente del 16,85% e del 10%; di conseguenza, pure il margine di produzione "per alzata" registra una dinamica infra-annuale positiva, risultando al 30 Giugno 2016 un livello delle perdite medie per alzata inferiori del 10,49% rispetto al preventivo 2016 (- 11.080 Euro rispetto ad una previsione a Piano per il 2016 di - 12.379 Euro).

I costi del personale, che continuano ad incidere sul totale dei costi in misura superiore al 60% (62,72%). Sotto tale profilo, pertanto, è assolutamente prioritario tenere insieme l'obiettivo di ridurre (ulteriormente) i costi con quello di un incremento straordinario della produttività di tutte le risorse e gli asset disponibili; risultato che, sebbene impegnativo, è possibile conseguire con una corretta programmazione gestionale, commerciale ed artistica.

Performance Economiche

Performance economiche				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 14.714.430,28	€ 29.109.412,08	50,55%	-49,45%
costi totali	€ 13.696.621,06	€ 27.354.016,03	50,07%	-49,93%
ebitda (mol)	€ 1.017.809,22	€ 1.755.396,06	57,98%	-42,02%
risultato di esercizio	€ 396.569,66	€ 901.288,52	44,00%	-56,00%
Dettaglio ricavi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.008.481,02	€ 3.750.627,94	53,55%	-46,45%
altri ricavi	€ 1.628.801,96	€ 3.125.967,28	52,11%	-47,89%
contributi totali	€ 10.954.282,39	€ 21.985.678,63	49,82%	-50,18%
contributi fus	€ 6.695.397,42	€ 12.090.550,38	55,38%	-44,62%
contributi enti locali	€ 3.676.790,38	€ 7.645.062,50	48,09%	-51,91%
contributi privati	€ 511.194,67	€ 1.395.456,25	36,63%	-63,37%
altri contributi pubblici	€ 70.900,00	€ 590.222,38	12,01%	-87,99%
Dettaglio costi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
costi del personale	€ 8.767.473,99	€ 17.769.420,09	49,34%	-50,66%
costi di produzione	€ 3.171.903,38	€ 6.030.946,23	52,59%	-47,41%

L'area delle *performance* economiche presenta nel primo semestre 2016 valori coerenti con quelli delle aree commerciali ed operative, con ricavi e costi che si attestano sul 50% delle previsioni annuali e un valore di EBITDA pari al 58% circa di quanto previsto dal Piano per il 2016; mentre il dato relativo al risultato d'esercizio risulta pari a solo il 44% della stima annuale.

In misura rilevante su quest'ultimo valore pesano le voci "contributi privati" e "altri contributi pubblici", che nella media registrano uno scostamento negativo rispettivamente di circa l'88% e il 63%.

Diviene perciò fondamentale ridefinire e con la massima rapidità il portafoglio di attività delle fondazioni così da attivare nuovi ricavi, sia pubblici che privati, progettando e rendendo disponibili nuove offerte di servizi, che sappiano sfruttare, fino in fondo, il vantaggio competitivo dato dal patrimonio artistico-culturale, unico al mondo, che ciascuna fondazione possiede.

Performance Patrimoniali e Finanziarie

Performance patrimoniali e finanziarie				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
patrimonio netto	€ 15.223.799,07	€ 17.046.082,81	89,31%	-10,69%
debito totale	€ 30.637.251,24	€ 31.549.118,61	97,11%	-2,89%
patrimonio netto su indisponibile	41,36%	44,74%	-	-7,55%
ricavi totali su patrimonio netto	2998,90%	132,16%	-	2169,22%
debito su patrimonio netto	2808,54%	59,34%	-	4632,99%
ebitda (mol) su debito totale	2,04%	6,96%	-	-70,77%
risultato di esercizio su debito totale	0,45%	2,78%	-	-83,83%
crediti totali	€ 7.432.955,92	€ 8.763.954,36	84,81%	-15,19%
crediti totali su ricavi totali	45,44%	30,33%	-	49,85%

Sul profilo finanziario e patrimoniale, i numeri al 30 Giugno 2016 presentano una situazione realmente critica, in linea con quanto già evidenziato nella Relazione relativa ai dati a consuntivo 2015. Infatti, il debito medio delle fondazioni si mantiene su livelli allarmanti. E seppure il primo semestre 2016 evidenzia un'assai timida controtendenza, con una lieve riduzione dello stock totale del debito (-2,89%), il suo valore assoluto (oltre 30 milioni in media) mette a rischio concreto il successo dei Piani di risanamento approntati per il nuovo triennio 2016-2018.

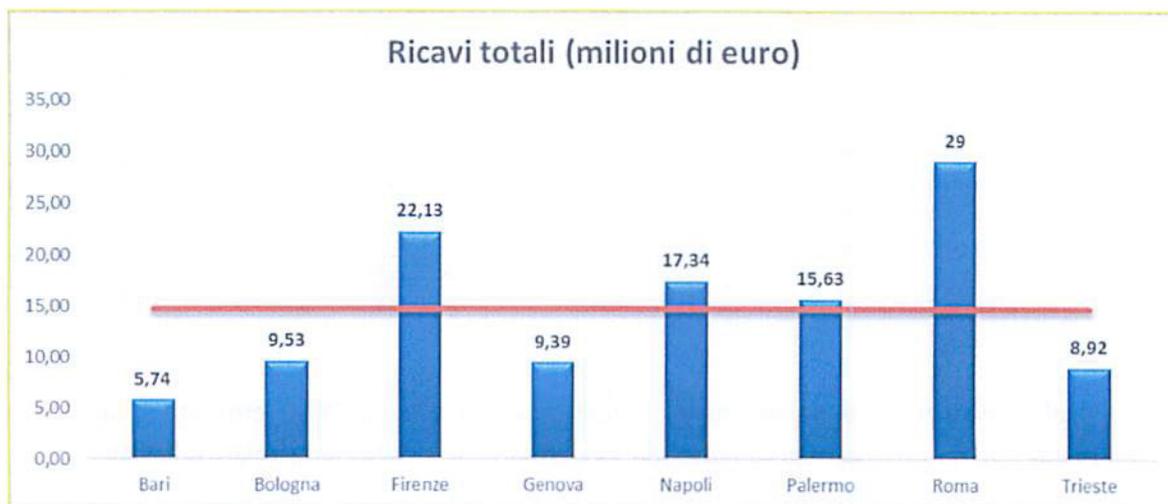
Questo allarme, come sopra evidenziato, nella specie è aggravato:

- dalla generale sotto-patrimonializzazione delle fondazioni, i cui patrimoni, peraltro, si sono ridotti nel corso del primo semestre 2016 in media del 10,69 %;
- dalla incapacità delle stesse fondazioni di coprire il servizio del debito mediante gli esiti della gestione corrente, attesi i risultati netti - ancorché di segno positivo - estremamente modesti o privi di effettivo rilievo (da questo punto di vista, troppo basso e con scostamento negativo si profila il rapporto fra EBITDA e debito totale);
- dalla insidiosa crescita dell'incidenza dei crediti sui ricavi, cresciuti del 50% rispetto al Piano, e quindi causa dell'acuirsi dello stato di perenne tensione finanziaria in cui versa l'intero sistema delle fondazioni.

Di seguito, quale approfondimento di alcuni dati sopra commentati, vengono presentati in forma diagrammatica alcuni elementi utili a cogliere la varianza nell'andamento delle diverse fondazioni rispetto alla media.

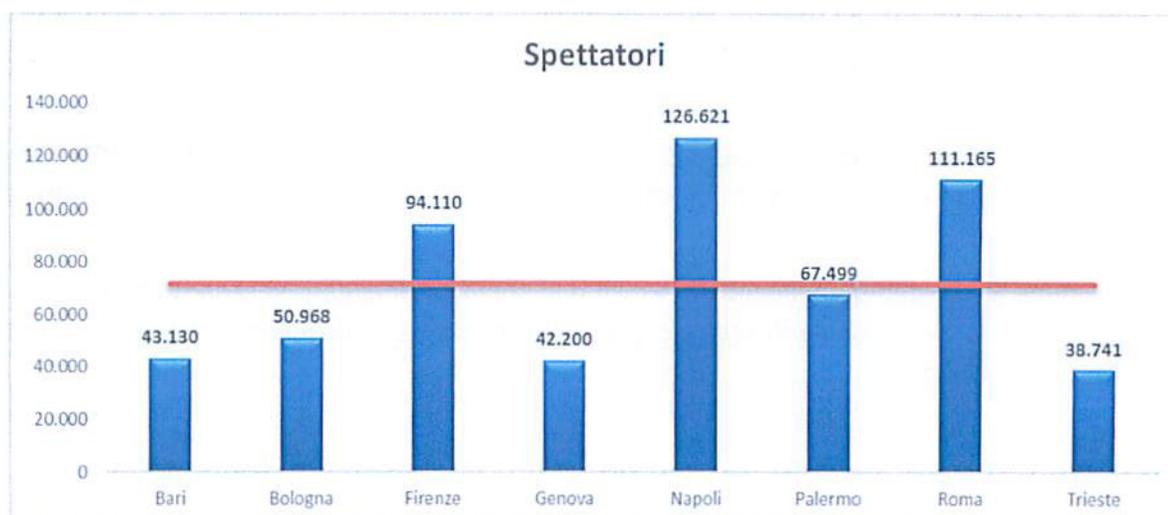
Ricavi totali in milioni di euro

Media: 14,71	TOTALE: 132
---------------------	--------------------



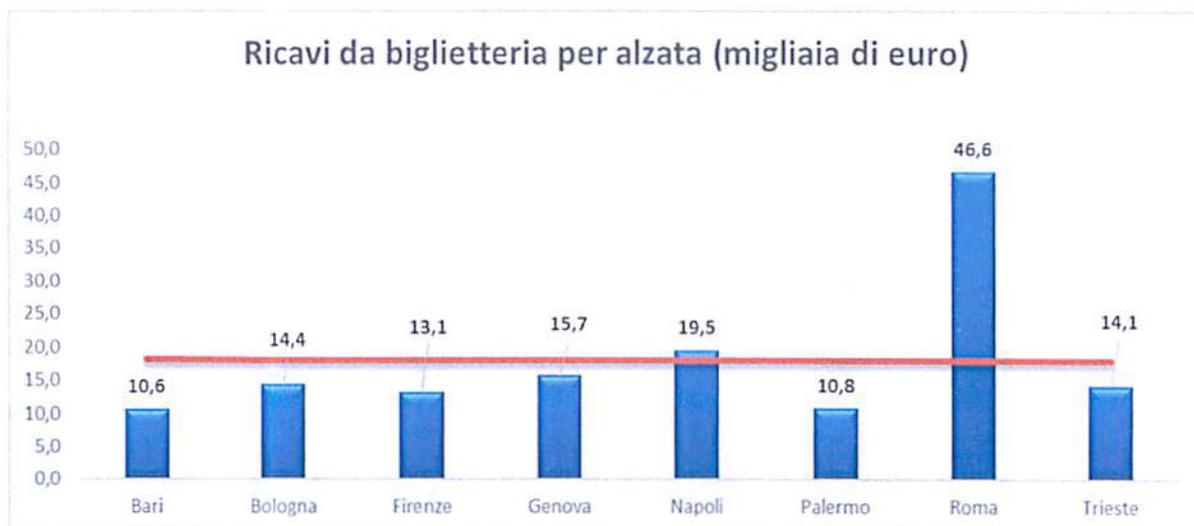
Spettatori

Media: 71.804	TOTALE: 646.238
----------------------	------------------------



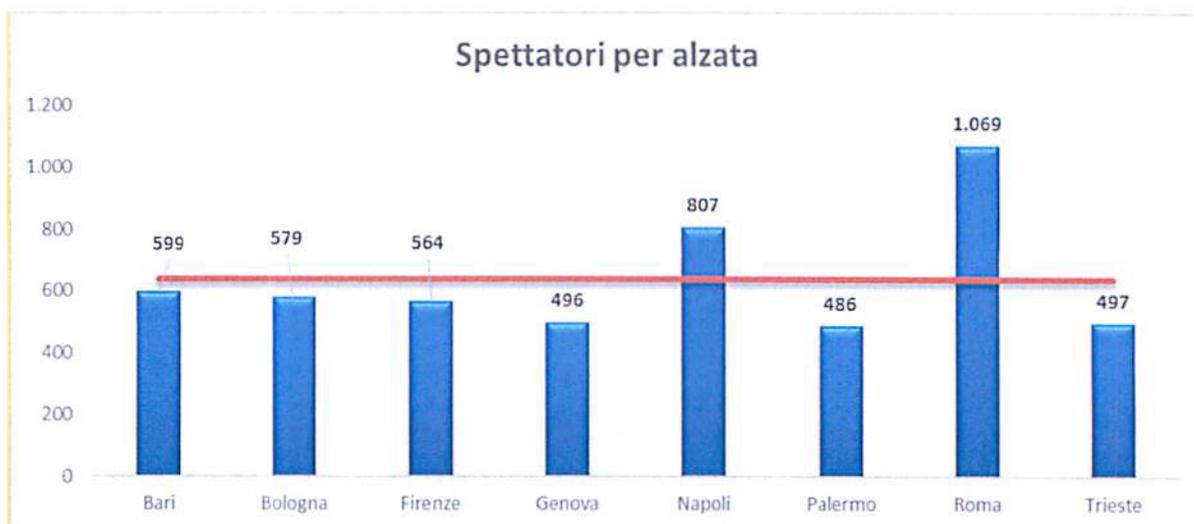
Ricavi da biglietteria per alzata

Media: 18,1	TOTALE: 145
--------------------	--------------------



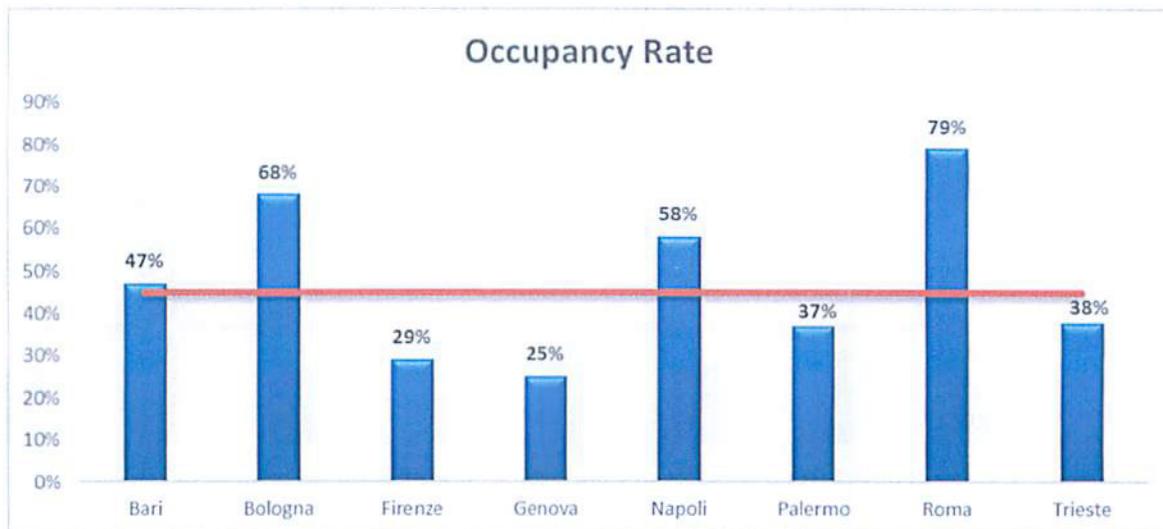
Spettatori per alzata

Media: 637	TOTALE: 5.097	Δ% medio dal piano: -0,3%
-------------------	----------------------	----------------------------------



Occupancy Rate (spettatori per alzata sulla capienza del teatro)

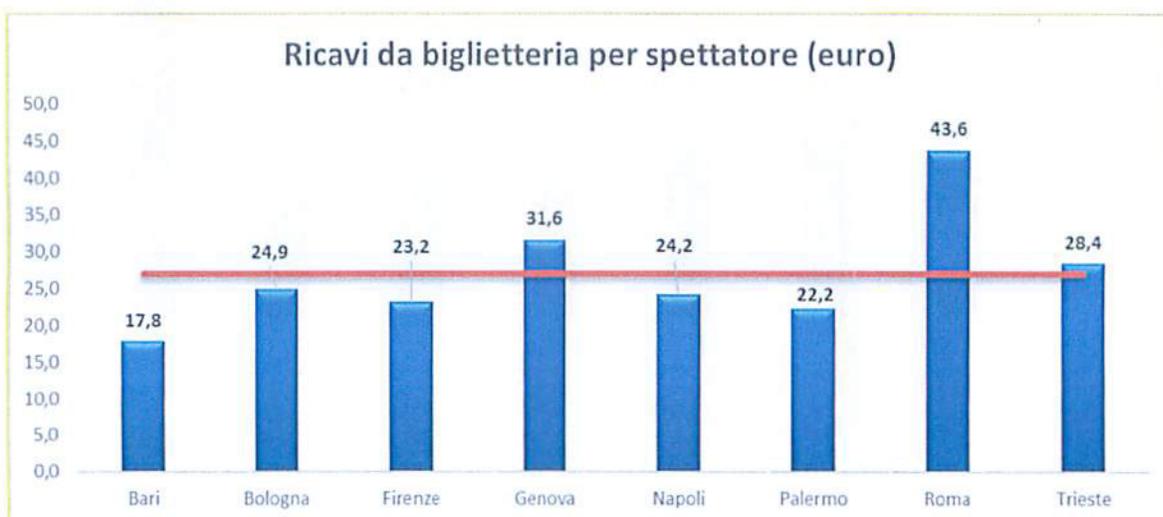
Media: 45%



Il dato sul numero di spettatori per alzata è quello che maggiormente influenza le *performance* economiche da biglietteria (e abbonamenti) e consente una comparazione sull'andamento della gestione commerciale fra le otto fondazioni con riferimento all'indicatore c.d. "occupancy rate" (indicatore che si ottiene, come visto, rapportando il numero medio di spettatori per alzata con la capienza dei diversi Teatri).

Ricavi da biglietteria per spettatore

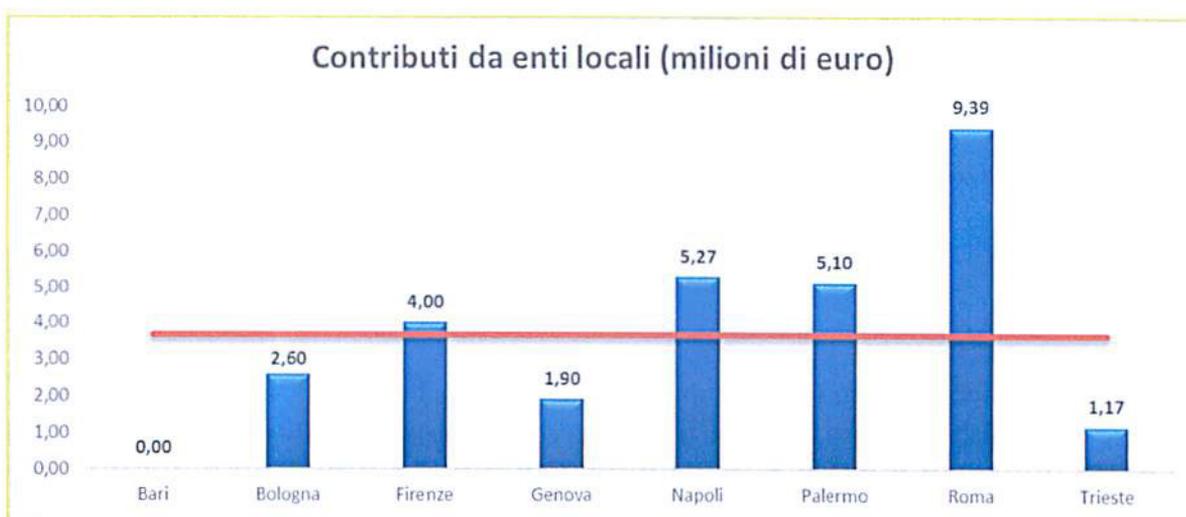
Media: 27 **TOTALE: 216** **Δ% medio dal piano: -10%**



I dati sui ricavi da biglietteria per spettatore testè rappresentati, confermano la relativa rigidità delle politiche di prezzo praticate da alcune fondazioni che, pur a fronte di un tasso di occupazione dei posti disponibili molto basso, registrano un ricavo medio da biglietteria per spettatore elevato, segno di una carente e non adeguata attenzione all'uso della leva prezzo al fine di sperimentare modalità di incremento del tasso di saturazione delle rispettive strutture.

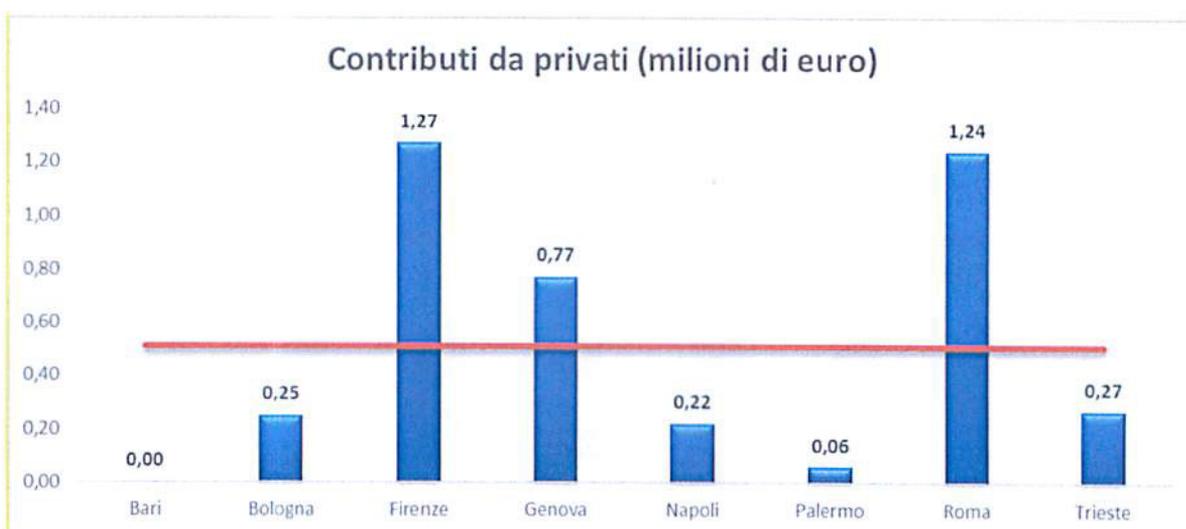
Contributi da enti locali

Media: 3,68	TOTALE: 29,43	Δ% medio dal piano: -51,9%
--------------------	----------------------	-----------------------------------



Contributi da privati

Media: 0,51	TOTALE: 4,08	Δ% medio dal piano: -63,4%
--------------------	---------------------	-----------------------------------



Altri ricavi

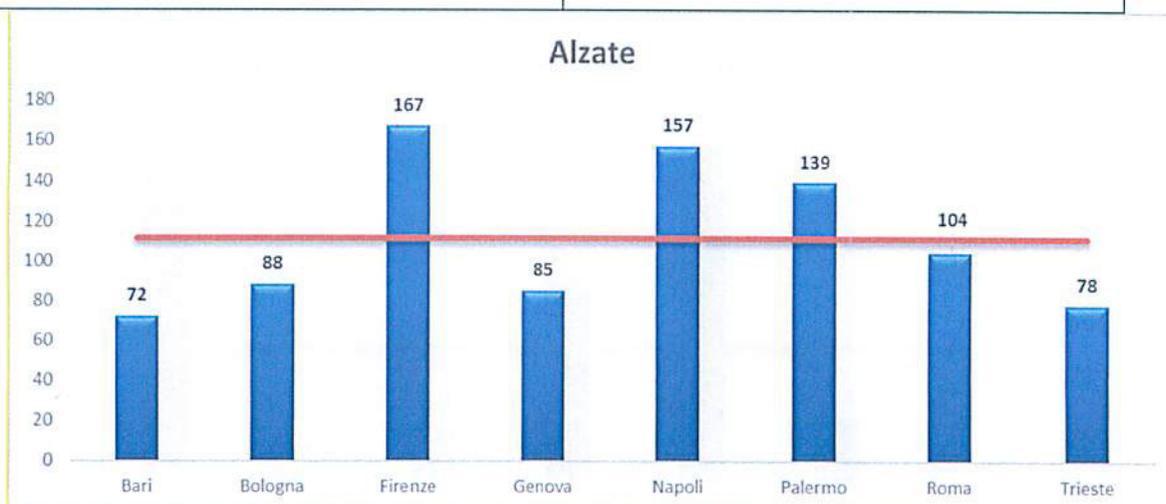
Media: 1,63	TOTALE: 13,03	Δ% medio dal piano: -47,9%
--------------------	----------------------	-----------------------------------



Una forte varianza si registra con riferimento ai contributi pubblici locali, ai contributi da privati e alla voce “altri ricavi”. Su questi indicatori di capacità commerciale e di efficacia del *fund raising*, sui quali si ritornerà nel prosieguo della Relazione con qualche commento nelle note di approfondimento sulle singole fondazioni, tuttavia la dinamica temporale nel corso dell’anno suggerisce di sospendere ogni definitivo giudizio all’esito del prossimo monitoraggio che sarà effettuato sui dati consuntivi.

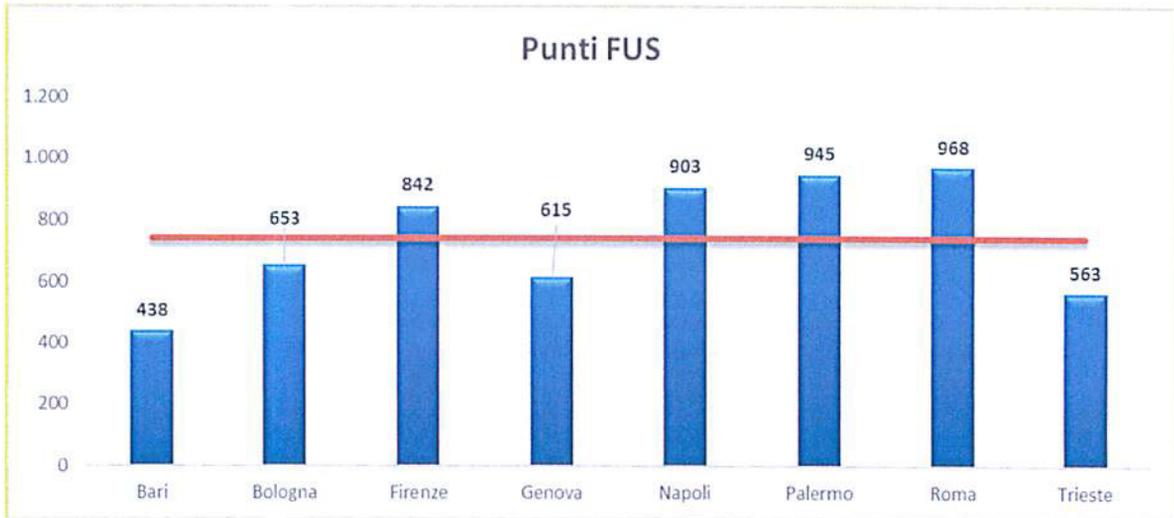
Alzate

Media: 111	TOTALE: 1001
-------------------	---------------------



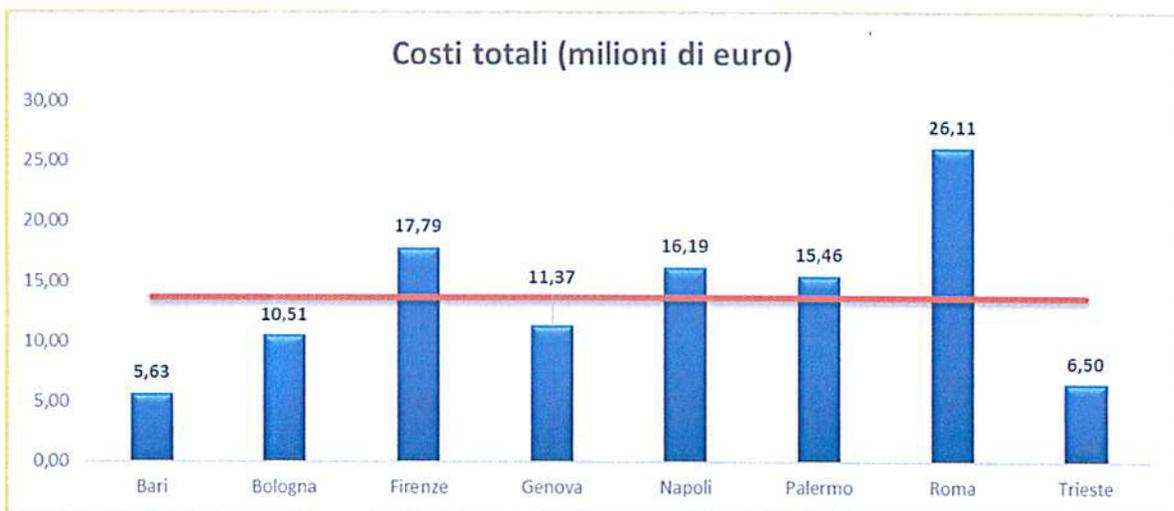
Punti FUS

Media: 741	TOTALE: 6668
-------------------	---------------------



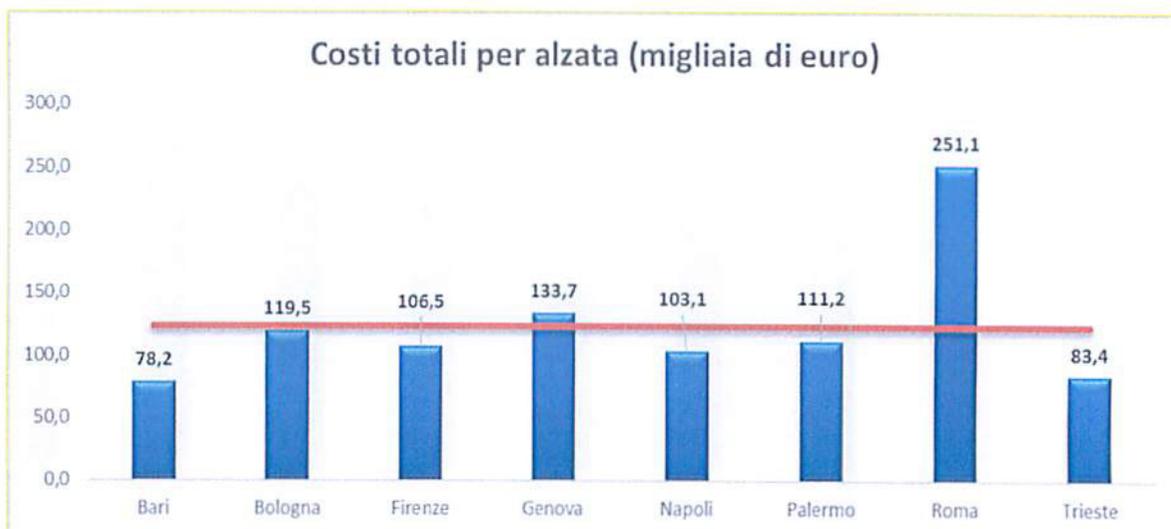
Costi totali

Media: 13,7	TOTALE: 110
--------------------	--------------------



Costi totali per alzata

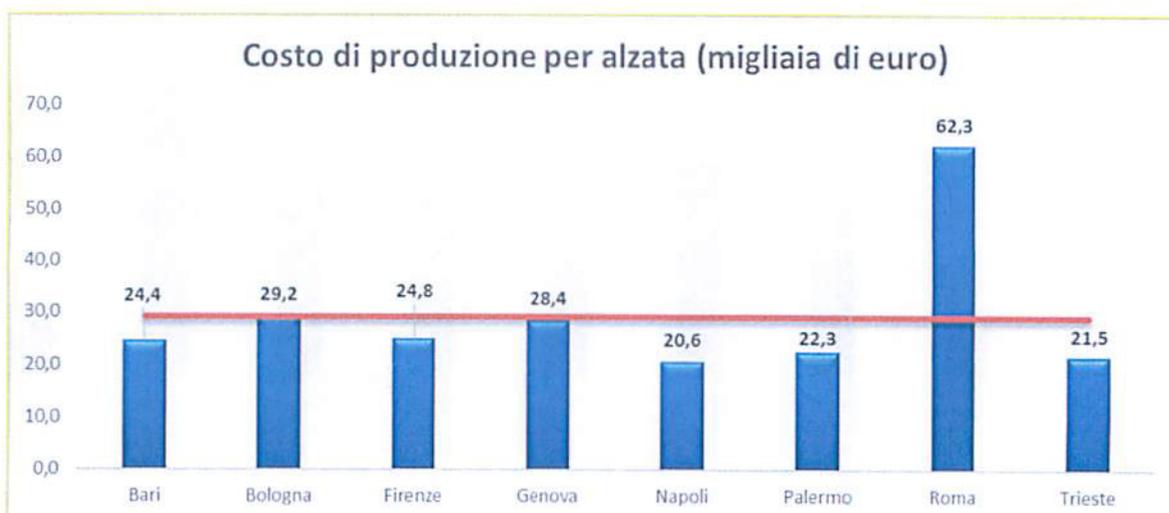
Media: 123,3	TOTALE: 987	Δ% medio dal piano: -16,9%
---------------------	--------------------	-----------------------------------



Dalla comparazione dei valori del “costo totale per alzata” tra le diverse fondazioni, emerge l’anomalia del dato di Roma, con un costo più che doppio rispetto alla media, solo in parte giustificato dal valore dei ricavi per alzata; e di quello di Genova che registra, a fronte di risultati commerciali non brillanti –comunque inferiori alla media - costi totali per alzata maggiori della media.

Costo di produzione per alzata

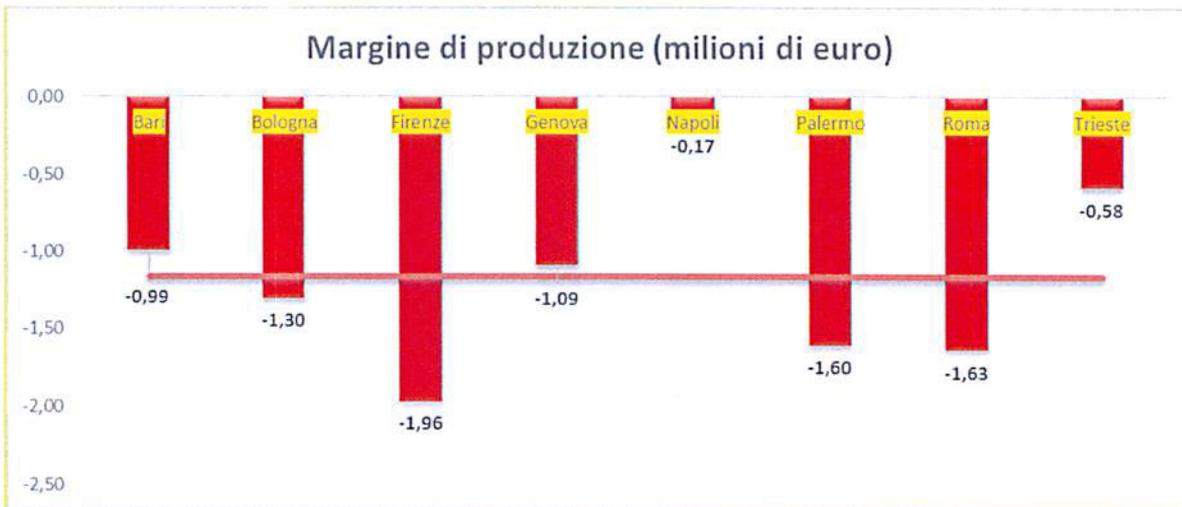
Media: 29,2	TOTALE: 235,5	Δ% medio dal piano: -10%
--------------------	----------------------	---------------------------------



Anche per quanto riguarda i costi di produzione per alzata si segnalano i livelli decisamente elevati di Roma; ed anche il dato di Bologna e Genova, sebbene di molto più contenuto rispetto a Roma, si segnala per essere comunque più elevato rispetto alle altre realtà.

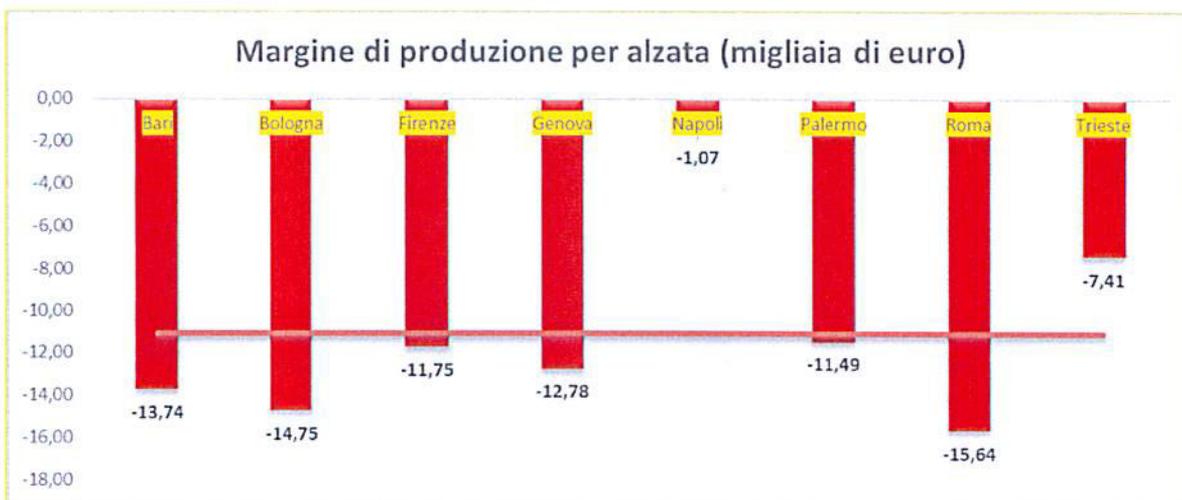
Margine di produzione

Media: -1,17	TOTALE: -9,32
---------------------	----------------------



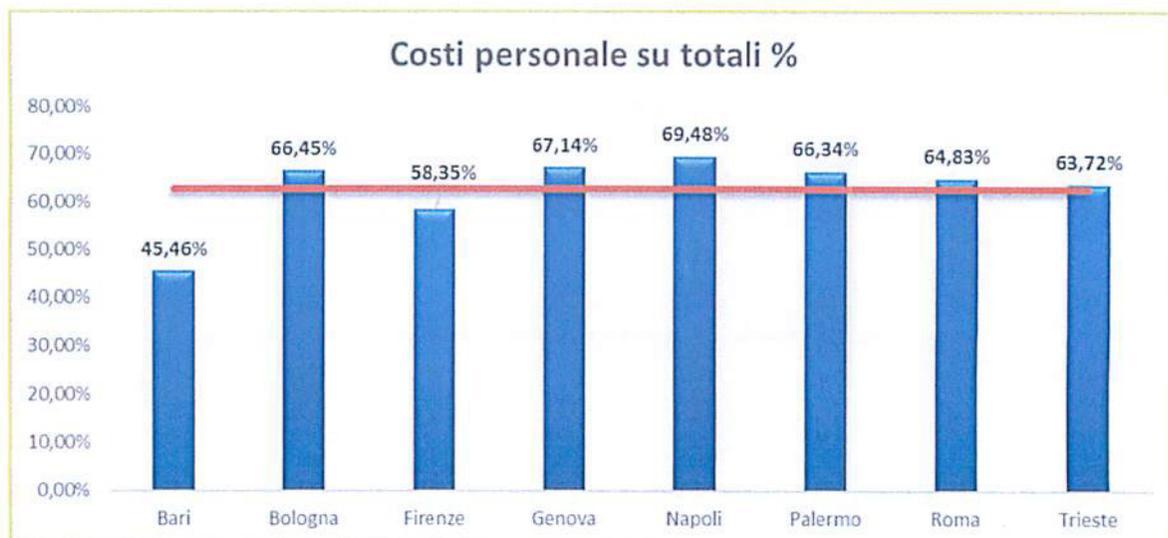
Margine di produzione per alzata

Media: -11,08	TOTALE: -89	Δ% medio dal piano: -10,5%
----------------------	--------------------	-----------------------------------



Costo del personale su costi totali %

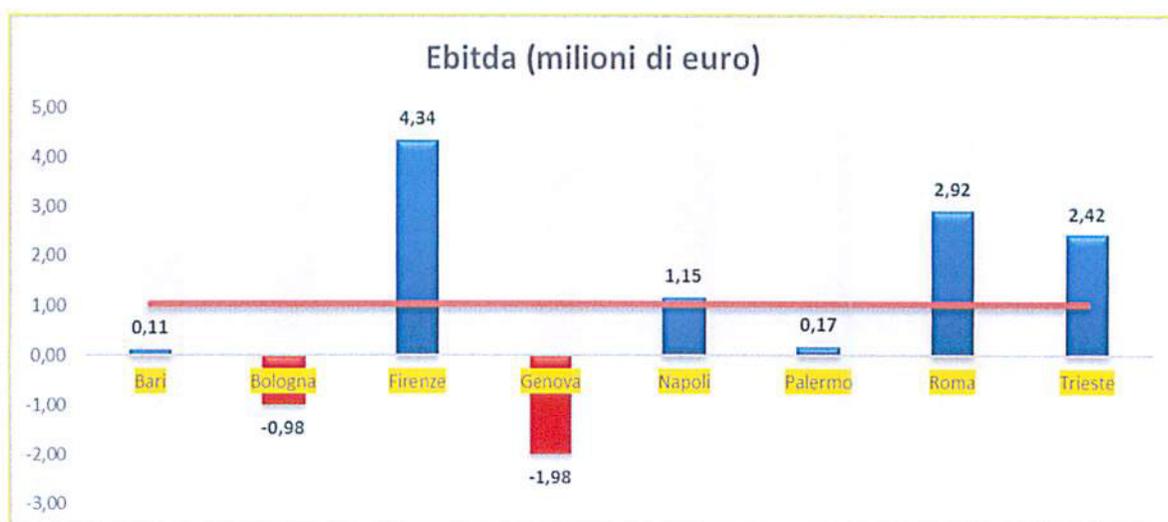
Media: 62,72%		Δ% medio dal piano: -2,95%
----------------------	--	-----------------------------------



Sono ancora decisamente elevati i costi del personale, soprattutto alla luce della loro incidenza sui costi totali.

Ebitda

Media: 1,02	TOTALE: 8,15	Δ% medio dal piano: -42%
--------------------	---------------------	---------------------------------



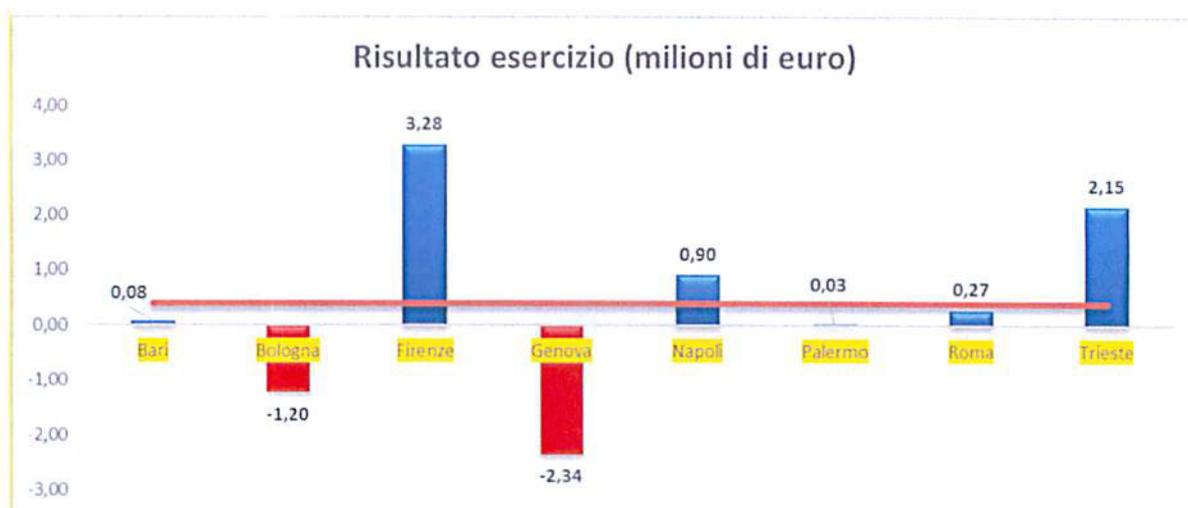
Come prevedibile, all'esito della forbice fra *performance* commerciali e *performance* operative, e quindi ricavi e costi, Genova e Bologna registrano un Ebitda negativo; e nel caso di Genova pure rilevante (sfiora alla fine del primo semestre i 2 milioni di Euro). Indicatore, questo, che si riscontra a

livello di Risultato d'Esercizio per entrambe le fondazioni, con ogni intuibile ripercussione sugli obiettivi di risanamento che le stesse fondazioni sono chiamate a realizzare necessariamente nell'arco del triennio 2016-2018.

Per altro verso, sui risultati di alcune delle fondazioni monitorate, che spiccano per il loro segno decisamente positivo, non possiamo non far rilevare che gli stessi risultati sono stati determinati, per la gran parte, per l'intervento nel periodo di riferimento di partite straordinarie.

Risultato d'esercizio

Media: 0,4	TOTALE: 3	Δ% medio dal piano: -56%
-------------------	------------------	---------------------------------



Ebitda e risultato d'esercizio per il primo semestre 2016 risultano moderatamente positivi per Napoli, Roma, Bari e Palermo; estremamente positivi per Firenze e Trieste; negativi, come anticipato, per Bologna e Genova.

Anche in questo caso occorre porre in evidenza che la lettura del dato positivo per alcune fondazioni deve essere operata alla luce delle componenti (straordinarie) di ricavo e di reddito che l'hanno determinato.

Per tutte le fondazioni, in ogni caso, la dimensione dei risultati economici, quando positivi, è comunque troppo contenuta per poter contribuire in misura significativa al risanamento progettato per il triennio 2016-2018.

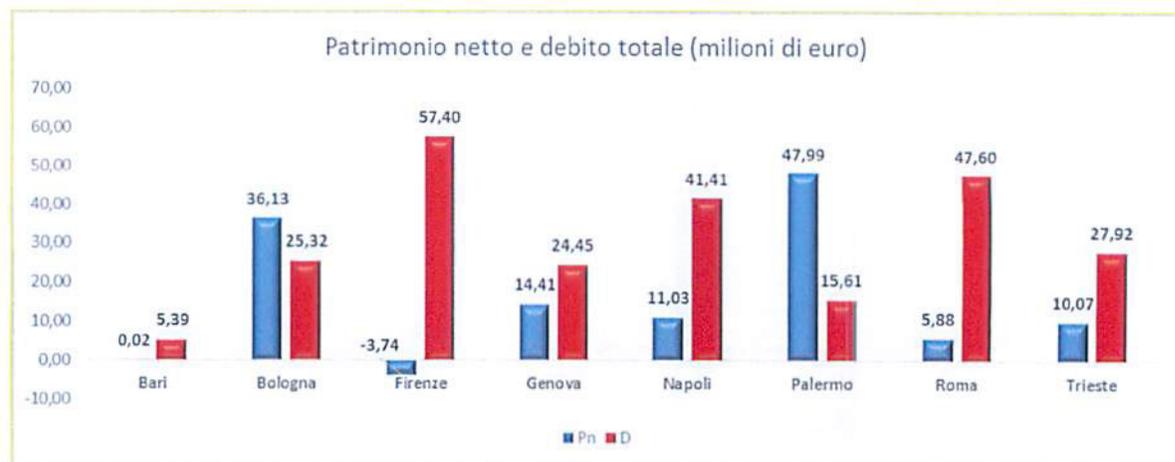
A tal riguardo, è quantomeno doveroso rammentare che la situazione patrimoniale di tutte le fondazioni presenta elementi di elevata criticità, che in alcuni casi necessita di interventi immediati e idonei a modificare in misura determinante l'attuale struttura finanziaria.

Con specifico riferimento al primo Semestre 2016, i debiti hanno registrato una modesta riduzione, mentre i patrimoni netti hanno registrato una riduzione superiore al 10%.

La sotto-patrimonializzazione rappresenta, a nostro avviso, l'elemento di maggiore criticità per la effettiva realizzazione del percorso di risanamento delle fondazioni, condizione che in non pochi casi, come più volte evidenziato nel corso del presente documento, sollecita – se non impone- un drastico ed immediato intervento da parte di Soci e stakeholder territoriali.

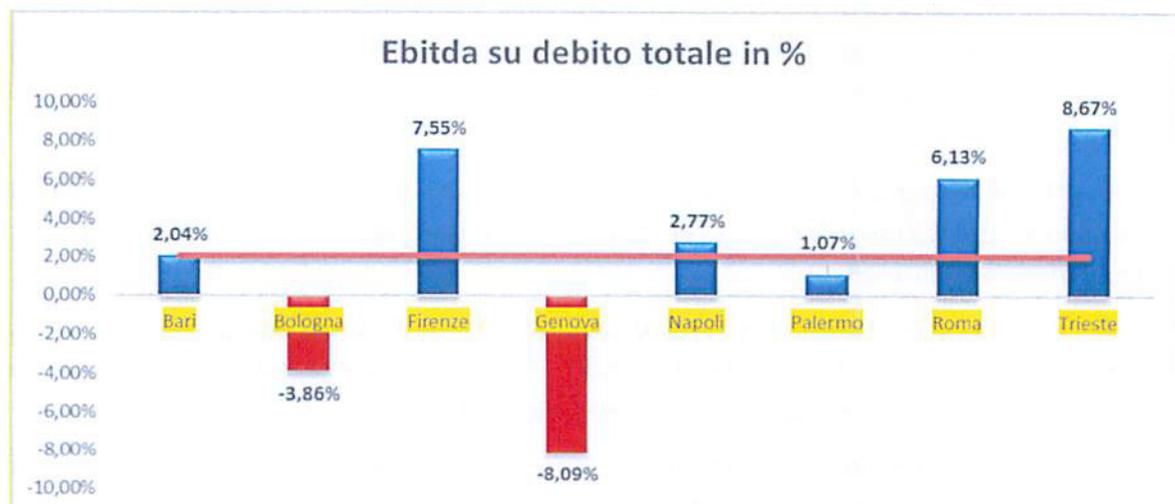
Patrimonio netto e debito totale

Media Pn: 15,22	TOTALE Pn: 121,79	Δ% medio Pn piano: -10,7%
Media D: 30,64	TOTALE D: 245,10	Δ% medio D dal piano: -2,9%



Ebitda su debito totale %

Media: 2,04%	Δ% medio dal piano: -70,77%
---------------------	------------------------------------



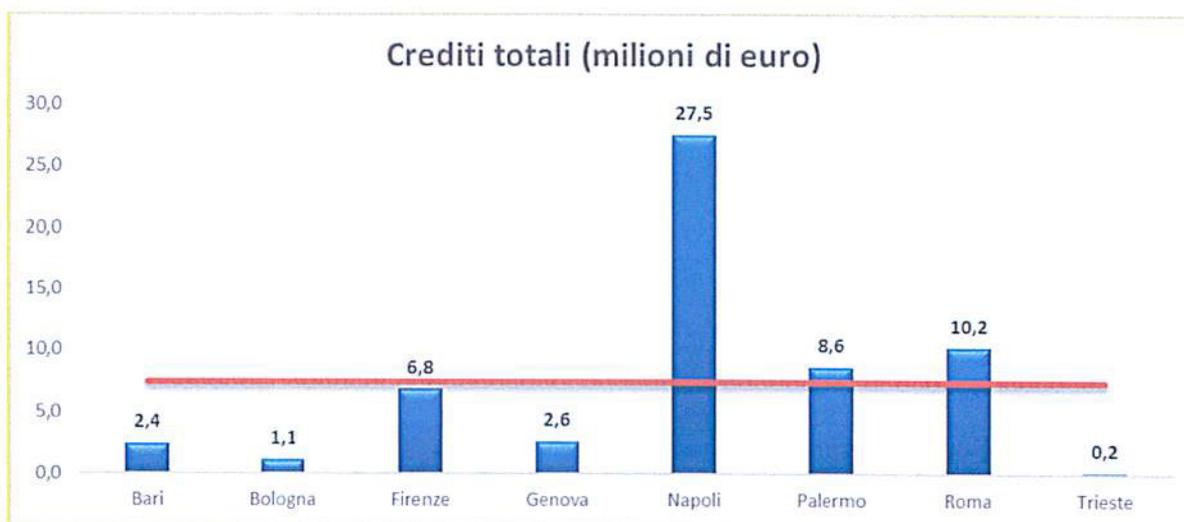
Il rapporto fra i valori di Ebitda e il debito dovrebbe evidenziare la possibilità che risultati positivi della gestione, se ulteriormente consolidati, siano tradotti in effettive disponibilità (flussi di cassa) a servizio degli investimenti ovvero a servizio del debito.

Si tratta però di un' ipotesi che, allo stato, non è stabile e dunque non consente alcuna previsione, non essendo chiaro il valore dei flussi di cassa nel corso dell'anno, né - ultimo ma non per ultimo - il percorso della loro eventuale formazione, che potrebbe avere origine da proventi straordinari, e dunque contingenti, piuttosto che strutturali.

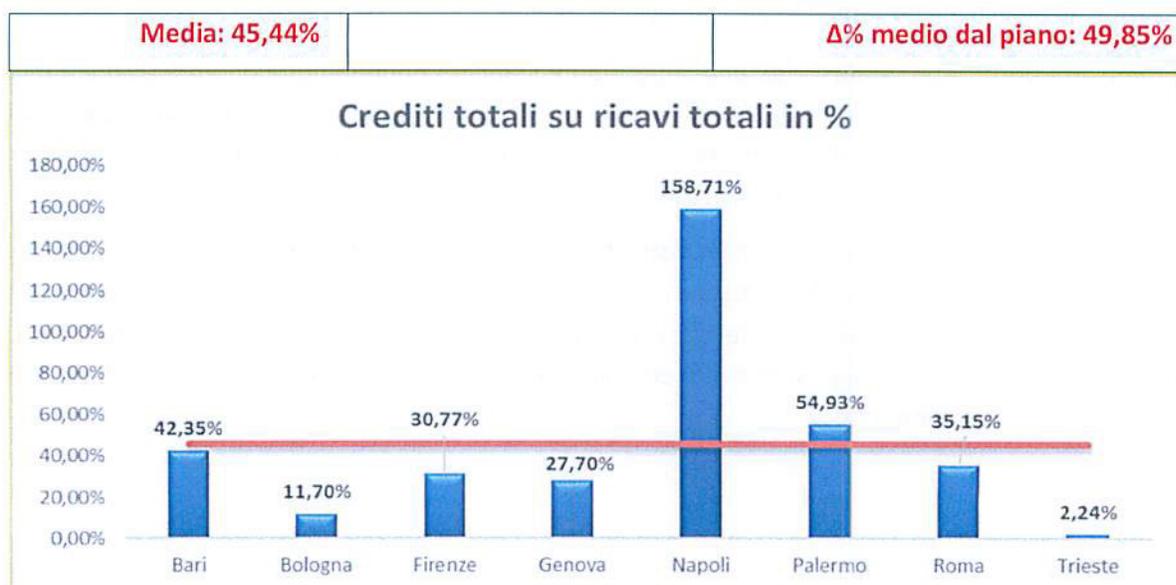
Sempre con riferimento all'andamento strettamente finanziario della gestione, infine, il dato rilevato sui crediti, purtroppo, non è confortante. Difatti, seppure il loro valore assoluto si sia ridotto, la loro incidenza percentuale sul totale dei ricavi è comunque cresciuta e, in alcuni casi (Fondazione S. Carlo di Napoli su tutti), ha raggiunto livelli che pongono la gestione finanziaria della Fondazione in una condizione altamente critica.

Crediti totali

Media: 7,4	TOTALE: 59,40	Δ% medio dal piano: -15,2%
-------------------	----------------------	-----------------------------------



Crediti totali su ricavi totali %



3.2.2 Analisi delle evidenze emerse dal monitoraggio delle singole fondazioni

Nel paragrafo che segue sono riportati i dati relativi a ciascuna fondazione.

Sui risultati infra-annuali che presentano maggiore rilievo, in termini di grado di raggiungimento ovvero di scostamento dagli obiettivi di Piano, sono proposti alcuni commenti.

Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.

Le tabelle 2.1 e 2.2 riportano i dati, rispettivamente per le performance di mercato e operative (la 2.1) e per le performance economiche, finanziarie e patrimoniali (la 2.2).

Performance di mercato				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 5.743.293,55	€ 14.317.845,20	40,11%	-59,89%
spettatori	43.130	62.794	68,68%	-31,32%
ricavi biglietteria su ricavi totali	13,38%	9,51%	-	40,70%
ricavi biglietteria per alzata	€ 10.676,03	€ 9.798,56	-	8,96%
spettatori su residenti area metropolitana	0,03	0,05	-	-31,32%
spettatori per alzata	599	452	-	32,60%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,28	€ 1,59	-	-82,72%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 17,82	€ 21,69	-	-17,83%
contributi locali su contributi totali	0,00%	38,66%	-	-100,00%
contributi nazionali su contributi totali	100,00%	57,56%	-	73,73%
contributi privati su contributi totali	0,00%	3,78%	-	-100,00%
Performance operative				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
alzate totali	72	139	51,80%	-48,20%
punti fus totali	438	958	45,72%	-54,28%
costi totali per alzata	€ 78.239,25	€ 92.625,90	-	-15,53%
costi di produzione per alzata	€ 24.421,28	€ 24.676,26	-	-1,03%
costo di produzione per punto fus	€ 4.014,46	€ 3.580,38	-	12,12%
marginie di produzione	-€ 989.657,29	-€ 2.068.000,00	47,86%	-52,14%
marginie di produzione per alzata	-€ 13.745,24	-€ 14.877,70	-	-7,61%
marginie di produzione per punto fus	-€ 2.259,49	-€ 2.158,66	-	4,67%
costo personale su costi totali	45,46%	45,67%	-	-0,46%

Tab 2.1

Performance economiche				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 5.743.293,55	€ 14.317.845,20	40,11%	-59,89%
costi totali	€ 5.633.226,14	€ 12.875.000,00	43,75%	-56,25%
ebitda (mol)	€ 110.067,41	€ 1.442.845,20	7,63%	-92,37%
risultato di esercizio	€ 85.415,41	€ 126.791,26	67,37%	-32,63%
Dettaglio ricavi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 768.674,51	€ 1.362.000,00	56,44%	-43,56%
altri ricavi	€ 659.374,08	€ 1.315.845,20	50,11%	-49,89%
contributi totali	€ 4.315.244,96	€ 11.640.000,00	37,07%	-62,93%
contributi fus	€ 4.315.244,96	€ 6.700.000,00	64,41%	-35,59%
contributi enti locali	€ 0,00	€ 4.500.000,00	0,00%	-100,00%
contributi privati	€ 0,00	€ 440.000,00	0,00%	-100,00%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	n.a	n.a
Dettaglio costi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
costi del personale	€ 2.560.782,63	€ 5.880.000,00	43,55%	-56,45%
costi di produzione	€ 1.758.331,80	€ 3.430.000,00	51,26%	-48,74%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
patrimonio netto	€ 24.213,81	€ 4.151.003,77	0,58%	-99,42%
debito totale	€ 5.391.965,98	€ 5.712.397,00	94,39%	-5,61%
patrimonio netto su indisponibile	n.a	n.a	n.a	n.a
ricavi totali su patrimonio netto	23719,08%	344,92%	-	6776,59%
debito su patrimonio netto	22268,14%	137,61%	-	16081,50%
ebitda (mol) su debito totale	2,04%	25,26%	-	-91,92%
risultato di esercizio su debito totale	1,58%	2,22%	-	-28,63%
crediti totali	€ 2.432.166,16	€ 4.213.355,00	57,73%	-42,27%
crediti totali su ricavi totali	42,35%	29,43%	-	43,91%

Tab 2.2

Dall'analisi dei dati contenuti nelle tabelle si evidenzia quanto segue.

2.1 Performance di Mercato e Operative.

- I ricavi al 30 giugno sono pari a circa il 40% di quelli previsti a piano per l'intero anno (€ 14.317.845 quelli previsti; € 5.743.293 quelli registrati nella semestrale). Il numero di spettatori invece ha di fatto raggiunto il 70% della previsione indicata a Piano. Questo dato andrebbe confrontato con la media dei ricavi realizzati nel primo semestre degli anni precedenti, anche in termini percentuali rispetto al totale, considerando pure le specificità della programmazione (stagionalità) della Fondazione in esame. Pur in mancanza di questo dato di confronto, tuttavia, è opportuno segnalare lo scostamento sui ricavi, considerando che nel primo semestre 2015 i dati medi sui ricavi delle fondazioni monitorate – fra cui invero non appariva la *Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari* – superavano il 52% (dato tratto dalla Seconda relazione semestrale dell'anno 2015 – Periodo gestionale di riferimento: I° semestre 2015). Relativamente contenuto è inoltre il tasso di saturazione

del Teatro, che si attesta sul 47% medio per alzata (di poco superiore alla media di tutte le fondazioni).

- Le alzate al 30 giugno pesano per il 52% sul totale previsto per l'anno. Un dato inferiore alla media delle alzate semestrali registrate da tutte le fondazioni sottoposte a monitoraggio nel 2015, che era pari al 59,6% e che, comunque, potrebbe essere influenzato dalla stagionalità specifica di ciascuna fondazione, ragione per cui è necessario raccogliere un dato di confronto con gli anni precedenti.

- In linea di massima appare positivo l'esito delle *performance* di mercato registrate nel primo semestre con riferimento ai ricavi da biglietteria e abbonamenti, pari al 56% della previsione annua (€ 768.674 su 1.362.000 previsto su base annua).

- Particolarmente preoccupante invece appare, sul fronte dei ricavi totali, lo scostamento fra quanto previsto e quanto realizzato sulla contribuzione dagli Enti Locali/Soci e sul *fundraising* da privati: entrambi al 30 giugno sono pari a zero (!) la Fondazione, quindi, per tutto il semestre di riferimento ha potuto contare solo sui ricavi da biglietteria e sui contributi FUS. Questi ultimi ricevuti, alla detta data, nella misura del 64% di quanto previsto a Piano (pari a € 4.315.244,00 su 6.700.000,00).

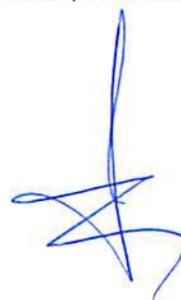
- Sulla base dei dati ricevuti, che si suppone siano stati contabilizzati considerando la competenza del periodo semestrale, la situazione al 30 giugno mostra una dinamica virtuosa tanto sul fronte dei "costi totali per alzata" (- 15% circa) quanto su quello del "margine di produzione per alzata" che registra minori perdite nella misura del 7,6% rispetto al Piano.

- Sui "costi di produzione per alzata" e i "costi del personale" siamo invece in linea con il Piano (in termini di incidenza percentuale sui costi totali).

2.2 Performance Economiche, Finanziarie e Patrimoniali.

- Alla luce degli scostamenti di cui si è detto sopra, i valori di EBITDA realizzati risultano del 92% inferiori alle previsioni su base annua. Infatti, a fronte della previsione di realizzare un EBITDA positivo per € 1.442.845 a fine 2016, al 30 giugno il valore registrato è solo pari a € 110.067. Di certo pesano i mancati ricavi nella quota parte derivante da contributi pubblici e *fund raising*. E' tuttavia positivo il risultato d'esercizio, che si prevedeva pari a € 126.791 su base annua e al 30 giugno registra un valore positivo per € 85.415.

- Quanto al valore del patrimonio netto, che risulta pari ad € 24.213 al 30 giugno, si evidenzia una previsione a fine esercizio di un valore pari ad € 4.151.004, quale esito di un'azione prevista nell'Integrazione di Piano per il triennio 2016-2018 (integrazione, come detto, già approvata con decreto interministeriale). Nello specifico l'incremento fa riferimento ad un rafforzamento patrimoniale, previsto nel corso del 2016, pari ad € 4 MLN per lavori di ristrutturazione di immobili di proprietà. Il mancato realizzo di tale operazione di rafforzamento del patrimonio è del tutto evidente che peggiorerebbe in maniera allarmante il rapporto "debito/patrimonio", rendendo detto rapporto non più sostenibile.



- Una nota positiva emerge poi dall'andamento del valore dei crediti, che si riduce nella misura del 42% rispetto alle previsioni annue, passando da € 4.213.355 a € 2.432.166; anche se il loro peso sui ricavi è ancora elevato, essendo pari al 42,35% rispetto al 29,43% previsto dal Piano.

Fondazione Teatro Comunale di Bologna

Le tabelle 3.1 e 3.2 riportano i dati, rispettivamente per le *performance* di mercato ed operative (la 3.1) e per le *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali (la 3.2).

Performance di mercato				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 9.535.378,00	€ 21.023.172,00	45,36%	-54,64%
spettatori	50.968	70.601	72,19%	-27,81%
ricavi biglietteria su ricavi totali	13,32%	9,99%	-	33,37%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.435,83	€ 13.461,54	-	7,24%
spettatori su residenti area metropolitana	0,05	0,07	-	-27,81%
spettatori per alzata	579	453	-	27,98%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 4,60	€ 6,00	-	-23,40%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 24,92	€ 29,74	-	-16,20%
contributi locali su contributi totali	32,47%	31,54%	-	2,95%
contributi nazionali su contributi totali	64,35%	57,14%	-	12,62%
contributi privati su contributi totali	3,18%	11,32%	-	-71,92%
Performance operative				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
alzate totali	88	156	56,41%	-43,59%
punti fus totali	653	1.102	59,27%	-40,73%
costi totali per alzata	€ 119.472,51	€ 126.503,26	-	-5,56%
costi di produzione per alzata	€ 29.189,91	€ 26.723,76	-	9,23%
costo di produzione per punto fus	€ 3.932,20	€ 3.782,18	-	3,97%
marginale di produzione	-€ 1.298.359,00	-€ 2.068.907,00	62,76%	-37,24%
marginale di produzione per alzata	-€ 14.754,08	-€ 13.262,22	-	11,25%
marginale di produzione per punto fus	-€ 1.987,54	-€ 1.876,99	-	5,89%
costo personale su costi totali	66,45%	69,17%	-	-3,93%

Tab 3.1

Performance economiche				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 9.535.378,00	€ 21.023.172,00	45,36%	-54,64%
costi totali	€ 10.513.581,00	€ 19.734.508,00	53,28%	-46,72%
ebitda (mol)	-€ 978.203,00	€ 1.288.664,00	-75,91%	-175,91%
risultato di esercizio	-€ 1.203.394,00	€ 25.959,00	-4635,75%	-4735,75%
Dettaglio ricavi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.270.353,00	€ 2.100.000,00	60,49%	-39,51%
altri ricavi	€ 253.799,00	€ 843.650,00	30,08%	-69,92%
contributi totali	€ 8.011.226,00	€ 18.079.522,00	44,31%	-55,69%
contributi fus	€ 5.155.436,00	€ 10.310.872,00	50,00%	-50,00%
contributi enti locali	€ 2.601.160,00	€ 5.702.000,00	45,62%	-54,38%
contributi privati	€ 254.630,00	€ 2.046.650,00	12,44%	-87,56%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 20.000,00	0,00%	-100,00%
Dettaglio costi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
costi del personale	€ 6.986.486,00	€ 13.650.271,00	51,18%	-48,82%
costi di produzione	€ 2.568.712,00	€ 4.168.907,00	61,62%	-38,38%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
patrimonio netto	€ 36.126.002,00	€ 37.255.194,00	96,97%	-3,03%
debito totale	€ 25.317.444,00	€ 21.505.751,00	117,72%	17,72%
patrimonio netto su indisponibile	97,23%	100,27%	-	-3,03%
ricavi totali su patrimonio netto	26,39%	56,43%	-	-53,23%
debito su patrimonio netto	70,08%	57,73%	-	21,40%
ebitda (mol) su debito totale	-3,86%	5,99%	-	-164,48%
risultato di esercizio su debito totale	-4,75%	0,12%	-	-4037,81%
crediti totali	€ 1.115.595,00	€ 1.200.000,00	92,97%	-7,03%
crediti totali su ricavi totali	11,70%	5,71%	-	104,97%

Tab 3.2

Dall'analisi dei dati contenuti nelle tabelle si evidenzia quanto segue.

3.1 Performance di Mercato e Operative.

- I ricavi al 30 giugno ammontano al 45% circa di quelli previsti dal Piano per l'intero anno (€ 21.023.172 quelli previsti; € 9.535.378 quelli registrati), e raggiungono il 60% circa per quanto riguarda biglietteria e abbonamenti. Questo dato andrebbe confrontato con la media dei ricavi realizzati nel primo semestre degli anni precedenti, anche in termini percentuali rispetto al totale, considerando pure le specificità della programmazione (stagionalità) della Fondazione in esame. Pur in mancanza di questo confronto, tuttavia, è opportuno segnalare detto scostamento, considerando il dato sugli spettatori che, sempre al 30 giugno, raggiunge il 72%. Anche il numero di alzate alla fine del primo semestre presenta un dato (66% del totale a Piano) che è indice di una stagionalità che vede le attività concentrate nella prima metà dell'anno. Sulla base di tali evidenze, quindi, un valore del

totale ricavi che si limita al 45%, di quanto previsto su base annua, deve essere valutato con grande attenzione ai fini del conseguimento degli obiettivi pianificati e più in generale della tenuta del Piano.

- E' del pari critico l'andamento del valore dei ricavi da biglietteria per spettatore, che è in calo del 16,20% rispetto alle previsioni, e soprattutto il valore dei contributi da privati, che ha registrato valori pari solo al 12,44% di quanto previsto su base annua. Tali fondi, difatti, registrano un dato effettivo assai distante dalla previsione: € 254.630 a fronte di una previsione annua pari a € 2.046.650. I contributi da enti pubblici locali si attestano invece al 45% della stima su base annua.

- Positivo invece il ritorno commerciale della politica di prezzi in quanto aumenta del 27,98% il numero di spettatori per alzata, e di conseguenza l'*occupancy rate* che raggiunge il 68% (rispetto a una media nazionale che si attesta intorno al 45%).

- Sulla base dei dati ricevuti, per quanto riguarda le voci di costo, la situazione al 30 giugno mostra una dinamica non particolarmente critica relativamente ai "costi di produzione per alzata", che registrano un incremento pari al 9% rispetto alle previsioni e per i "costi totali per alzata" che bensì si riducono di circa il 5%.

- Rimane infine da evidenziare che, sotto il profilo operativo, si riscontra un peggioramento del risultato economico per alzata, dovendosi registrare, sul punto, maggiori perdite pari all'11.25% rispetto alle previsioni.

3.2 Performance Economiche, Finanziarie e Patrimoniali.

- A ragione degli scostamenti nei ricavi totali, e marcatamente nella voce relativa al *fund raising* da privati, il valore di EBITDA si mostra di molto inferiore alle previsioni per l'intero periodo: - 176%, attestandosi su un valore negativo pari a € - 978.203, rispetto alla previsione annua che era di € +1.288.664.

- Parimenti negativo è lo scostamento del valore del risultato d'esercizio, che prevedeva un segno positivo per € 25.969 su base annua, mentre al 30 giugno registra un valore negativo per ben € - 1.203.394.

- Parimenti da segnalare come preoccupante l'incremento dello stock debitorio che passa da € 21.505.751 (previsto a fine anno) a € 25.317.444 già al 30 giugno 2016, con una dinamica di peggioramento di circa il 18%.

- Sono invece in linea con le previsioni i crediti.

In sintesi estrema la situazione della Fondazione al 30 giugno 2016 presenta due rilevanti criticità:

- il valore assai contenuto, rispetto alle previsioni, dell'importante voce di ricavo costituita dai "contributi da privati", che ha raggiunto appena il 12,44% del totale messo a Piano e che incide in misura significativamente negativa sul valore di EBITDA, con un *trend* preoccupante sul risultato economico di fine periodo;

- il valore dei debiti, cresciuti nel periodo del 18%;

- il dubbio effetto di una politica commerciale aggressiva, che se da un lato ha accresciuto significativamente il numero di spettatori e ridotto il ricavo per spettatore, non è chiaro se e in che misura produca un effetto economico complessivo di segno positivo. Anche se, non è dubbio, che una maggiore saturazione dei posti per spettacolo sia un fattore da valutarsi come un evento favorevole sotto il profilo della missione sociale e culturale della Fondazione.

Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino

Le tabelle 4.1 e 4.2 riportano i dati, rispettivamente per le *performance* di mercato e operative (la 4.1) e per le *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali (la 4.2).

Performance di mercato				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 22.127.758,00	€ 37.153.063,00	59,56%	-40,44%
spettatori	94.110	173.677	54,19%	-45,81%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,87%	11,63%	-	-15,13%
ricavi biglietteria per alzata	€ 13.082,17	€ 16.067,18	-	-18,58%
spettatori su residenti area metropolitana	0,09	0,17	-	-45,81%
spettatori per alzata	564	646	-	-12,72%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 7,18	€ 5,86	-	22,53%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 23,21	€ 24,89	-	-6,72%
contributi locali su contributi totali	32,52%	32,52%	-	0,00%
contributi nazionali su contributi totali	57,12%	57,12%	-	0,00%
contributi privati su contributi totali	10,36%	10,36%	-	0,00%
Performance operative				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
alzate totali	167	269	62,08%	-37,92%
punti fus totali	842	1.627	51,75%	-48,25%
costi totali per alzata	€ 106.536,66	€ 128.418,02	-	-17,04%
costi di produzione per alzata	€ 24.834,75	€ 29.700,02	-	-16,38%
costo di produzione per punto fus	€ 4.925,66	€ 4.910,45	-	0,31%
marginie di produzione	-€ 1.962.680,00	-€ 3.667.235,00	53,52%	-46,48%
marginie di produzione per alzata	-€ 11.752,57	-€ 13.632,84	-	-13,79%
marginie di produzione per punto fus	-€ 2.330,97	-€ 2.253,99	-	3,42%
costo personale su costi totali	58,35%	58,84%	-	-0,84%

Tab 4.1

Performance economiche				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 22.127.758,00	€ 37.153.063,00	59,56%	-40,44%
costi totali	€ 17.791.623,00	€ 34.544.447,00	51,50%	-48,50%
ebitda (mol)	€ 4.336.135,00	€ 2.608.616,00	166,22%	66,22%
risultato di esercizio	€ 3.280.093,00	€ 94.383,00	3475,30%	3375,30%
Dettaglio ricavi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.184.723,00	€ 4.322.071,00	50,55%	-49,45%
altri ricavi	€ 7.508.220,00	€ 7.911.202,00	94,91%	-5,09%
contributi totali	€ 12.301.895,00	€ 24.603.790,00	50,00%	-50,00%
contributi fus	€ 6.936.006,00	€ 13.872.011,00	50,00%	-50,00%
contributi enti locali	€ 4.000.000,00	€ 8.000.000,00	50,00%	-50,00%
contributi privati	€ 1.275.000,00	€ 2.550.000,00	50,00%	-50,00%
altri contributi pubblici	€ 90.890,00	€ 181.779,00	50,00%	-50,00%
Dettaglio costi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
costi del personale	€ 10.381.352,00	€ 20.327.057,00	51,07%	-48,93%
costi di produzione	€ 4.147.403,00	€ 7.989.306,00	51,91%	-48,09%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
patrimonio netto	-€ 3.741.866,00	-€ 3.927.577,00	95,27%	-4,73%
debito totale	€ 57.399.637,00	€ 54.179.346,00	105,94%	5,94%
patrimonio netto su indisponibile	-9,35%	-9,82%	-	-4,73%
ricavi totali su patrimonio netto	-591,36%	-945,95%	-	-37,49%
debito su patrimonio netto	-1533,98%	-1379,46%	-	11,20%
ebitda (mol) su debito totale	7,55%	4,81%	-	56,90%
risultato di esercizio su debito totale	5,71%	0,17%	-	3180,33%
crediti totali	€ 6.808.961,00	€ 4.652.742,00	146,34%	46,34%
crediti totali su ricavi totali	30,77%	12,52%	-	145,71%

Tab 4.2

Dall'analisi dei dati contenuti nelle tabelle si evidenzia quanto segue.

4.1 Performance di Mercato e Operative.

- I ricavi al 30 giugno sono pari al 60% circa di quelli previsti a piano per l'intero anno (€37.153.063 quelli previsti; € 22.127.758 quelli registrati). Questo dato andrebbe confrontato con la media dei ricavi realizzati nel primo semestre degli anni precedenti, anche in termini percentuali rispetto al totale, considerando pure le specificità (stagionalità) della programmazione della Fondazione in esame. Pur in mancanza di questo riferimento, il dato è da considerarsi comunque positivo.

- Per quanto riguarda i dati commerciali: i ricavi da biglietteria per alzata sono inferiori del 18,58% rispetto alle previsioni a fine anno; analogamente gli spettatori per alzata, che sono del

12,72% inferiori alle previsioni, e i ricavi per spettatore che registrano un - 6,72%. Basso, in confronto al valore medio registrato dalle otto fondazioni, l'occupancy rate.

- In linea con un dato semestrale costante appaiono i valori dei contributi statali, quelli da privati e da enti locali, tutti pari al 50% della previsione su base annua; anche gli altri contributi si attestano quasi esattamente sul 50% al 30 giugno (€ 90.890 rispetto alla stima di € 181.779 su base annua).

- Rimane infine da evidenziare che migliora il costo di produzione per alzata (-16,38%) e di conseguenza il margine di produzione per alzata, seppure negativo, si riduce del 13,79% rispetto alla previsione.

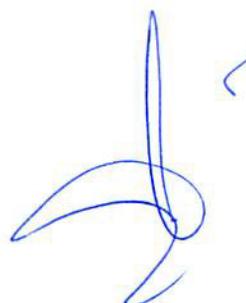
4.2 Performance Economiche, Finanziarie e Patrimoniali.

- In ragione del valore di ricavi totali (già pari al 60% del valore di piano), dei costi totali (in linea con le previsioni) e della voce "altri ricavi", che registra al 30 giugno un valore pari al 94,91% di quanto previsto per l'intero esercizio, il dato dell'EBITDA semestrale risulta del 66% superiore rispetto alle previsioni annue (€ 4.336.135 rispetto ad € 2.608.616). Anche il risultato d'esercizio si mostra significativamente positivo, raggiungendo, a metà anno, il valore € 3.280.093 rispetto alle previsioni su base annua che erano di soli € 94.383. Tali dati, devono però essere valutati anche quali risultanti di partite straordinarie intervenute nel periodo di riferimento. Tal è che la voce che massimamente incide su questi risultati è quella "altri ricavi", che, come appena evidenziato, al 30 giugno si attesta sul valore ragguardevole di € 7.508.220.

- Permane invece massimo l'allarme sull'ammontare complessivo dei debiti, che nel primo semestre 2016 si attese su valori pari ad € 57.399.637 rispetto ad una previsione che, a fine anno, stimava uno stock di € 54.179.346.

- Del pari molto allarmante si presenta il grave stato di sotto-patrimonializzazione in cui versa la Fondazione, con un Patrimonio netto che al 30 giugno 2016 è addirittura negativo, ed esattamente pari a € - 3.741.866 (seppure a fine 2015 il valore fosse ben peggiore: cioè pari a circa - 7 milioni di euro).

- Ulteriore nota negativa concerne, infine, il valore dei crediti che crescono del 46% rispetto alle previsioni, passando da € 4.652.742 a € 6.609.000, pesando così per oltre il 30% sui ricavi.



Fondazione Teatro Carlo Felice

Le tabelle 5.1 e 5.2 riportano i dati rispettivamente per le performance di mercato e operative (la 5.1) e per le performance economiche, finanziarie e patrimoniali (la 5.2).

Performance di mercato				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 9.387.562,00	€ 18.830.300,00	49,85%	-50,15%
spettatori	42.200	61.000	69,18%	-30,82%
ricavi biglietteria su ricavi totali	14,20%	14,09%	-	0,78%
ricavi biglietteria per alzata	€ 15.687,71	€ 14.826,82	-	5,81%
spettatori su residenti area metropolitana	0,05	0,07	-	-30,82%
spettatori per alzata	496	341	-	45,69%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,33	€ 1,05	-	26,47%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 31,60	€ 43,51	-	-27,37%
contributi locali su contributi totali	25,89%	24,41%	-	6,06%
contributi nazionali su contributi totali	63,66%	62,52%	-	1,82%
contributi privati su contributi totali	10,45%	13,06%	-	-20,02%
Performance operative				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
alzate totali	85	179	47,49%	-52,51%
punti fus totali	615	1048	58,68%	-41,32%
costi totali per alzata	€ 133.727,59	€ 118.956,92	-	12,42%
costi di produzione per alzata	€ 28.464,91	€ 20.302,30	-	40,21%
costo di produzione per punto fus	€ 3.934,17	€ 3.467,66	-	13,45%
marginale di produzione	-€ 1.086.062,00	-€ 980.112,00	110,81%	10,81%
marginale di produzione per alzata	-€ 12.777,20	-€ 5.475,49	-	133,35%
marginale di produzione per punto fus	-€ 1.765,95	-€ 935,22	-	88,83%
costo personale su costi totali	67,14%	71,21%	-	-5,71%

Tab 5.1

Performance economiche				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 9.387.562,00	€ 18.830.300,00	49,85%	-50,15%
costi totali	€ 11.366.845,00	€ 21.293.289,00	53,38%	-46,62%
ebitda (mol)	-€ 1.979.283,00	-€ 2.462.989,00	80,36%	-19,64%
risultato di esercizio	-€ 2.342.084,00	€ 6.079.877,00	-38,52%	-138,52%
Dettaglio ricavi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.333.455,00	€ 2.654.000,00	50,24%	-49,76%
altri ricavi	€ 716.565,51	€ 1.021.300,00	70,16%	-29,84%
contributi totali	€ 7.337.541,39	€ 15.155.000,00	48,42%	-51,58%
contributi fus	€ 4.194.500,00	€ 8.500.000,00	49,35%	-50,65%
contributi enti locali	€ 1.900.000,00	€ 3.700.000,00	51,35%	-48,65%
contributi privati	€ 766.731,00	€ 1.980.000,00	38,72%	-61,28%
altri contributi pubblici	€ 476.310,00	€ 975.000,00	48,85%	-51,15%
Dettaglio costi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
costi del personale	€ 7.632.031,00	€ 15.162.388,00	50,34%	-49,66%
costi di produzione	€ 2.419.517,00	€ 3.634.112,00	66,58%	-33,42%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
patrimonio netto	€ 14.409.256,00	€ 23.356.644,00	61,69%	-38,31%
debito totale	€ 24.453.240,00	€ 36.914.208,00	66,24%	-33,76%
patrimonio netto su indisponibile	35,85%	58,10%	-	-38,31%
ricavi totali su patrimonio netto	65,15%	80,62%	-	-19,19%
debito su patrimonio netto	169,71%	158,05%	-	7,38%
ebitda (mol) su debito totale	-8,09%	-6,67%	-	21,31%
risultato di esercizio su debito totale	-9,58%	16,47%	-	-158,15%
crediti totali	€ 2.600.358,00	€ 1.252.097,00	207,68%	107,68%
crediti totali su ricavi totali	27,70%	6,65%	-	316,58%

Tab 5.2

Dall'analisi dei dati contenuti nelle tabelle si evidenzia quanto segue.

5.1 Performance di Mercato e Operative.

- I ricavi al 30 giugno sono pari al 50% di quelli previsti a piano per l'intero anno (€ 18.830.300 quelli previsti; € 9.387.562 quelli registrati). Questo dato andrebbe confrontato con la media dei ricavi realizzati nel primo semestre degli anni precedenti, anche in termini percentuali rispetto al totale, considerando pure le specificità della programmazione (stagionalità) della Fondazione in esame.

- Pur non avendo dati di confronto sulla stagionalità degli spettatori, il valore registrato al 30 giugno appare di *trend* positivo, considerando che rispetto al piano il numero di spettatori ha raggiunto circa il 69% (42.200 su 61.000 previsti su base annua), con un numero di spettatori per alzata maggiore del 45,69 % rispetto alle previsioni.

- I ricavi da biglietteria sono in linea con le previsioni; anche se a fronte di ricavi “per alzata” in lieve incremento (+5,81%), il ricavo per spettatore risulta inferiore alle previsioni nella misura di circa il 27% (43 euro per spettatore previsti vs 31,6 realizzati), quindi con uno scostamento non certo positivo ai fini delle *performance* economiche su base annua.

- Risulta inoltre estremamente contenuto il dato del tasso di saturazione del Teatro, che si limita al 25% medio per alzata, attestandosi così sul livello più basso delle otto fondazioni sottoposte a monitoraggio (da questo punto di vista la Fondazione “paga” certamente l’elevata capienza del Teatro che supera i 2.000 posti).

- Sul fronte operativo si deve registrare ancora un incremento del costo totale per alzata (+12,42%), che diventa critico se si considera il sottostante incremento anche del costo di produzione per alzata (+40,21%): una dinamica che peggiora ulteriormente i valori già negativi (da Piano) del “margine di produzione” (di circa l’11%) e del “margine di produzione per alzata” (ulteriormente negativo per oltre il 130%).

- In linea con le previsioni si mostrano, invece, gli andamenti dei contributi nazionali, da enti locali e da privati.

5.2 Performance Economiche, Finanziarie e Patrimoniali.

- I costi complessivamente registrano un lieve incremento (ipotizzando che la distribuzione nel periodo di competenza sia pari al 50% del valore annuo, e quindi che siano costanti nel corso dei mesi); questo implica un EBITDA negativo per € -1.979.283 al 30 giugno rispetto ad una previsione di € - 2.462.989 su base annua; dato che - ove si preveda la competenza di periodo come costante - prefigura il rischio di un risultato di fine anno di gran lunga peggiore rispetto a quello previsto.

- Il dato relativo all’EBITDA incide negativamente anche sul risultato d’esercizio che presenta una perdita al 30 giugno di € 2.342.084, molto allarmante e che, laddove confermata a fine anno, imporrà immediate ed efficaci azioni compensative nell’ambito dell’attuazione del Piano per il prossimo biennio 2017-2018.

- Per quanto riguarda i contributi FUS e da Enti Locali il dato del primo semestre è sostanzialmente in linea con le previsioni. E’ negativa, di contro, la riduzione dei contributi da privati, rilevati nella misura pari a circa il 38% del valore previsto a piano, ipotizzando che la dinamica di tali contributi segua quella dei predetti contributi pubblici (a metà anno i contributi da privati hanno raggiunto il valore di € 766.731 a fronte di una previsione annua pari a € 1.980.000).

- Apparentemente positivo si presenta invece l’andamento dello *stock* debitorio che al 30 giugno viene indicato come pari a € 24.453.240, a fronte di una previsione 2016 finale di € 36.914.208 (e uno *stock* a fine 2015 pari a € 38.336.150).

- Quanto al patrimonio netto, il dato riportato al 30 giugno, che ne riduce la consistenza di ben il 38%, deve essere valutato molto negativamente e destare grande attenzione e preoccupazione, in quanto si riduce sensibilmente, non solo rispetto alla previsione a fine anno (€ 14.409.256 vs € 23.356.644) ma anche rispetto al valore a consuntivo 2015 (pari a € 16.751.340).

- Da seguire con la massima attenzione pure la dinamica dei crediti che pesano per il 27% sui ricavi registrati al 30 giugno.

Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli)

Le tabelle 6.1 e 6.2 riportano i dati, rispettivamente per le *performance* di mercato e operative (la 6.1) e per le *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali (la 6.2).

Performance di mercato				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 17.339.775,91	€ 38.741.893,45	44,76%	-55,24%
spettatori	126.621	183.331	69,07%	-30,93%
ricavi biglietteria su ricavi totali	17,66%	13,42%	-	31,53%
ricavi biglietteria per alzata	€ 19.500,13	€ 26.533,86	-	-26,51%
spettatori su residenti area metropolitana	0,04	0,06	-	-30,93%
spettatori per alzata	807	935	-	-13,78%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,67	€ 0,86	-	-21,51%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 24,18	€ 28,37	-	-14,77%
contributi locali su contributi totali	39,71%	26,17%	-	51,77%
contributi nazionali su contributi totali	58,60%	59,97%	-	-2,28%
contributi privati su contributi totali	1,69%	5,04%	-	-66,46%
Performance operative				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
alzate totali	157	196	80,10%	-19,90%
punti fus totali	903	1.380	65,43%	-34,57%
costi totali per alzata	€ 103.134,79	€ 169.811,99	-	-39,27%
costi di produzione per alzata	€ 20.575,46	€ 41.168,65	-	-50,02%
costo di produzione per punto fus	€ 3.577,35	€ 5.847,14	-	-38,82%
marginare di produzione	-€ 168.826,00	-€ 2.868.418,18	5,89%	-94,11%
marginare di produzione per alzata	-€ 1.075,32	-€ 14.634,79	-	-92,65%
marginare di produzione per punto fus	-€ 186,96	-€ 2.078,56	-	-91,01%
costo personale su costi totali	69,48%	64,71%	-	7,37%

Tab 6.1

Performance economiche				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 17.339.775,91	€ 38.741.893,45	44,76%	-55,24%
costi totali	€ 16.192.161,56	€ 33.283.150,35	48,65%	-51,35%
ebitda (mol)	€ 1.147.614,35	€ 5.458.743,10	21,02%	-78,98%
risultato di esercizio	€ 901.446,87	€ 233.480,10	386,09%	286,09%
Dettaglio ricavi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 3.061.521,03	€ 5.200.636,45	58,87%	-41,13%
altri ricavi	€ 1.006.927,09	€ 9.578.160,00	10,51%	-89,49%
contributi totali	€ 13.271.327,79	€ 23.963.097,00	55,38%	-44,62%
contributi fus	€ 7.776.929,43	€ 13.200.000,00	58,92%	-41,08%
contributi enti locali	€ 5.270.000,00	€ 6.270.000,00	84,05%	-15,95%
contributi privati	€ 224.398,36	€ 1.208.000,00	18,58%	-81,42%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 1.170.000,00	0,00%	-100,00%
Dettaglio costi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
costi del personale	€ 11.250.384,70	€ 21.538.327,00	52,23%	-47,77%
costi di produzione	€ 3.230.347,03	€ 8.069.054,63	40,03%	-59,97%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
patrimonio netto	€ 11.033.472,74	€ 10.972.676,65	100,55%	0,55%
debito totale	€ 41.406.745,93	€ 44.018.622,92	94,07%	-5,93%
patrimonio netto su indisponibile	22,90%	22,77%	-	0,55%
ricavi totali su patrimonio netto	157,16%	353,08%	-	-55,49%
debito su patrimonio netto	375,28%	401,17%	-	-6,45%
ebitda (mol) su debito totale	2,77%	12,40%	-	-77,65%
risultato di esercizio su debito totale	2,18%	0,53%	-	310,45%
crediti totali	€ 27.519.267,00	€ 28.798.119,63	95,56%	-4,44%
crediti totali su ricavi totali	158,71%	74,33%	-	113,51%

Tab 6.2

Dall'analisi dei dati contenuti nelle tabelle si evidenzia quanto segue.

6.1 Performance di Mercato e Operative.

- I ricavi al 30 giugno sono pari al 45% circa di quelli previsti a piano per l'intero anno (€ 38.741.839 quelli previsti; € 17.339.776 quelli registrati). Questo dato andrebbe confrontato con la media dei ricavi realizzati nel primo semestre degli anni precedenti, anche in termini percentuali rispetto al totale, considerando pure le specificità della programmazione (stagionalità) della Fondazione in esame nel periodo di esame.

- Le alzate al 30 giugno pesano già per l'80% circa sul totale previsto per l'anno. Un dato nettamente superiore rispetto alla media delle alzate semestrali registrate da tutte le fondazioni sottoposte a monitoraggio nel 2015, che era pari al 59,6%; e superiore pure al medesimo valore del primo semestre 2015 che era pari al 66% circa. Parimenti il numero di spettatori è già prossimo al 70% di quanto preventivato ad inizio 2016 su base annua.

- Appare tuttavia non positivo il valore dei ricavi da biglietteria per alzata, inferiore del 26,51% rispetto alle previsioni; il numero di spettatori per alzata, inferiore del 13,78% rispetto alle previsioni, e i ricavi per spettatore, minori del 14,77% rispetto alle previsioni; a completare il quadro si rileva, tuttavia, un *occupancy rate* del 58 %: uno dei più alti nel novero delle FLS monitorate.

- Preoccupa inoltre, in relazione alla previsione indicata a Piano per l'intero esercizio 2016, il dato sui contributi da privati, pari a € 224.000 su 1.208.000; come pure il valore degli "altri contributi pubblici", pari a zero a metà esercizio, nonostante una previsione annuale, in questo caso, di € 1.170.000.

- Positivi invece i dati relativi al contenimento dei costi totali per alzata, che sono inferiori del 39,27% rispetto alle previsioni, e dei costi di produzione per alzata, inferiori del 50% rispetto alle previsioni. Tale dinamica si riverbera su un margine di produzione per alzata che migliora decisamente, pur rimanendo in territorio negativo, riducendosi appunto da un valore pari a € - 14.634 a € - 1.075; del pari migliora, seppur conservando il segno negativo, lo scostamento del margine di produzione totale che si riduce del 94% circa (da € - 2.868.418 a € - 168.826).

6.2 Performance Economiche, Finanziarie e Patrimoniali:

- Alla luce degli scostamenti nei ricavi totali, di cui non è valutabile con precisione la componente stagionale, e di costi che invece sembrano avere un andamento costante fra i due semestri, il valore registrato al 30 giugno sembra proiettare, a fine periodo 2016, un EBITDA significativamente inferiore rispetto alle previsioni; mentre il risultato d'esercizio si presenta con uno scostamento decisamente positivo, con un incremento di ben il 286% del suo valore già al 30 giugno (€ 233.480 la previsione annua; € 901.446 il valore registrato alla fine del primo semestre).

- Un elemento di forte apprensione discende dal risultato evidenziato in relazione alla voce "altri ricavi", che al 30 giugno riporta solo il 10,51% di quanto previsto a fine anno (9.578.160 di Euro).

- Il patrimonio netto è in linea con le previsioni; mentre lo *stock* di debito, sebbene in lieve decremento (ossia € 44.018.622 previsti a fine 2016 contro € 41.406.745 registrati alla fine del primo semestre), permane su dimensioni assai elevate. Così come risulta oltre misura elevato il valore complessivo dei crediti, che, pur a seguito delle prescrizioni indirizzate dal Commissario alla Fondazione a procedere al loro progressivo recupero, nei dati pervenuti si riduce di appena il 4% rispetto alle previsioni, continuando a pesare in misura sproporzionata (esattamente pari al 158,71%) rispetto ai ricavi totali. In misura tale da mettere a rischio la stessa tenuta finanziaria dell'Ente. Su tale area di criticità si rinnova l'invito alla Fondazione, anche in questa sede, ad attivare ogni iniziativa idonea a conseguire il fondamentale obiettivo di incassare una quota significativa di detti crediti già nel prossimo biennio di piano 2017-2018.



Fondazione Teatro Massimo (Palermo)

Le tabelle 7.1 e 7.2 riportano i dati rispettivamente per le performance di mercato e operative (la 7.1) e per le performance economiche, finanziarie e patrimoniali (la 7.2).

Performance di mercato				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 15.627.000,00	€ 28.573.000,00	54,69%	-45,31%
spettatori	67.499	123.048	54,86%	-45,14%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,59%	9,38%	-	2,17%
ricavi biglietteria per alzata	€ 10.776,98	€ 11.170,39	-	-3,52%
spettatori su residenti area metropolitana	0,05	0,10	-	-45,14%
spettatori per alzata	486	513	-	-5,28%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,88	€ 2,06	-	-8,49%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 22,19	€ 21,79	-	1,86%
contributi locali su contributi totali	40,70%	41,68%	-	-2,34%
contributi nazionali su contributi totali	58,81%	57,83%	-	1,69%
contributi privati su contributi totali	0,49%	0,49%	-	-0,72%
Performance operative				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
alzate totali	139	240	57,92%	-42,08%
punti fus totali	945	1.689	55,97%	-44,03%
costi totali per alzata	€ 111.223,02	€ 118.095,83	-	-5,82%
costi di produzione per alzata	€ 22.266,19	€ 23.533,33	-	-5,38%
costo di produzione per punto fus	€ 3.275,13	€ 3.344,98	-	-2,09%
marginare di produzione	-€ 1.597.000,00	-€ 2.967.106,00	53,82%	-46,18%
marginare di produzione per alzata	-€ 11.489,21	-€ 12.362,94	-	-7,07%
marginare di produzione per punto fus	-€ 1.689,95	-€ 1.757,24	-	-3,83%
costo personale su costi totali	66,34%	67,65%	-	-1,94%

Tab 7.1

Performance economiche				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 15.627.000,00	€ 28.573.000,00	54,69%	-45,31%
costi totali	€ 15.460.000,00	€ 28.343.000,00	54,55%	-45,45%
ebitda (mol)	€ 167.000,00	€ 230.000,00	72,61%	-27,39%
risultato di esercizio	€ 27.000,00	€ 160.000,00	16,88%	-83,13%
Dettaglio ricavi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.498.000,00	€ 2.680.894,00	55,88%	-44,12%
altri ricavi	€ 1.529.000,00	€ 1.318.000,00	116,01%	16,01%
contributi totali	€ 12.500.000,00	€ 24.413.000,00	51,20%	-48,80%
contributi fus	€ 7.351.000,00	€ 14.118.000,00	52,07%	-47,93%
contributi enti locali	€ 5.088.000,00	€ 10.175.000,00	50,00%	-50,00%
contributi privati	€ 61.000,00	€ 120.000,00	50,83%	-49,17%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	-	-
Dettaglio costi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
costi del personale	€ 10.256.000,00	€ 19.175.000,00	53,49%	-46,51%
costi di produzione	€ 3.095.000,00	€ 5.648.000,00	54,80%	-45,20%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
patrimonio netto	€ 47.989.000,00	€ 48.121.000,00	99,73%	-0,27%
debito totale	€ 15.607.000,00	€ 15.007.000,00	104,00%	4,00%
patrimonio netto su indisponibile	116,15%	116,47%	-	-0,27%
ricavi totali su patrimonio netto	32,56%	59,38%	-	-45,16%
debito su patrimonio netto	32,52%	31,19%	-	4,28%
ebitda (mol) su debito totale	1,07%	1,53%	-	-30,18%
risultato di esercizio su debito totale	0,17%	1,07%	-	-83,77%
crediti totali	€ 8.584.000,00	€ 3.895.000,00	220,39%	120,39%
crediti totali su ricavi totali	54,93%	13,63%	-	302,96%

Tab 7.2

Dall'analisi dei dati contenuti nelle tabelle si evidenzia quanto segue.

7.1 Performance di Mercato e Operative:

- I dati al 30 giugno evidenziano ricavi pari a circa il 55% di quelli previsti a Piano per l'interno anno 2016 (€ 28.573.000 quelli previsti; € 15.627.000 quelli registrati). Questo dato andrebbe confrontato con la media dei ricavi rilevati nel primo semestre degli anni precedenti, anche in termini percentuali rispetto al totale, considerando pure le specificità della programmazione (stagionalità) della Fondazione in esame. Pur in mancanza di questo dato, tuttavia, è opportuno segnalare il sostanziale allineamento con la media dei ricavi totali rilevato nel primo semestre 2015 di tutte le fondazioni monitorate, che superavano il 52%. Nell'ipotesi di una distribuzione omogenea dei ricavi durante l'intero periodo dell'esercizio, un simile valore sembra prospettare il raggiungimento del target previsto a Piano.

- Al 30 giugno 2016 è stato realizzato il 58% circa delle alzate previste. Stessa dinamica è stata registrata per gli spettatori, che a tale data, infatti, si attestano sulla quota del 55% circa della previsione su base annua; perfettamente allineato (e da giudicare positivamente) è anche l'esito delle *performance* registrate nel primo semestre con riferimento ai ricavi da biglietteria e abbonamenti, pari al 56% della previsione annua (€ 1.498.000 a fronte di una stima annuale di € 2.680.000).

I suddetti risultati sono stati registrati, tuttavia, in presenza di alcuni segnali in lieve controtendenza: come nel caso dei ricavi da biglietteria per alzata, inferiori del 3,52% rispetto alle previsioni; ovvero del numero di spettatori per alzata, risultato del 5,28% inferiore al Piano. I valori di *occupancy rate* sono ancora bassi, attestandosi sul 37% medio per alzata, e quindi inferiori rispetto alla già bassa media di tutte le fondazioni (circa il 45%).

- E' da rimarcare, invece, l'evidenziata riduzione dei costi per alzata (-5,82%) e dei costi di produzione per alzata (-5,35%), con un margine di produzione per alzata che, seppur di segno negativo, migliora del 7% circa rispetto alla previsione. Tutto ciò conduce ad un apprezzabile alleggerimento della perdita prevista per il margine di produzione (-46% rispetto alle previsioni iniziali: € -1.597.000 al 30 giugno a fronte di previsioni pari a € -2.967.106 su base annua), anche se tale valore permane ampiamente in territorio negativo.

7.2 Performance Economiche, Finanziarie e Patrimoniali.

- I valori di EBITDA risultano pari al 72,61 % rispetto alla previsione su base annua. Si era previsto, in proposito, di realizzare un EBITDA positivo per € 230.000 a fine esercizio, mentre al giro di boa del primo semestre il valore registrato risulta pari al più contenuto importo di € 167.000.

- L'esposto andamento dell'EBITDA, rilevato a metà anno, condiziona, evidentemente, anche il dato sul risultato d'esercizio e, in particolare, sui suoi scostamenti rispetto alle stime indicate a Piano. Difatti, partendo da una previsione su base annua positiva per € 160.000, alla fine del periodo qui esaminato deve bensì registrarsi un valore che, sebbene positivo, è di appena € 27.000 (-83% circa).

- Il Patrimonio netto riporta un risultato di sostanziale invarianza (-0,3%) rispetto alle previsioni iniziali; mentre subisce un lieve incremento (+4%), rispetto alla previsione annua, lo stock del debito (+600.000 euro - al 30 giugno - sui 15.007.000 attesi a fine 2016).

- La considerevole crescita dei crediti riportata già alla fine del primo semestre dell'anno (+120% circa rispetto alle stime a fine esercizio), come detto per altre fondazioni, non è un dato di per sé positivo ed impone, da parte degli organi gestionali della Fondazione in questione, la massima attenzione, nel senso di dover agire subito per una inversione di tendenza di tale andamento dei crediti, che nel dettaglio arrivano a "pesare" per ben il 54,93% sui ricavi totali.

- Positivo infine il valore degli "altri ricavi" che al 30 giugno risultano superiori del 16% rispetto alla previsione annua.

Fondazione Teatro dell'Opera di Roma

Le tabelle 8.1 e 8.2 riportano i dati, rispettivamente per le performance di mercato e operative (la 8.1) e per le performance economiche, finanziarie e patrimoniali (la 8.2).

Performance di mercato				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 29.031.364,78	€ 56.439.523,00	51,44%	-48,56%
spettatori	111.165	230.000	48,33%	-51,67%
ricavi biglietteria su ricavi totali	16,71%	18,01%	-	-7,24%
ricavi biglietteria per alzata	€ 46.639,26	€ 55.548,75	-	-16,04%
spettatori su residenti area metropolitana	0,03	0,05	-	-51,67%
spettatori per alzata	1.069	1.257	-	-14,95%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 6,26	€ 5,02	-	24,60%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 43,63	€ 44,20	-	-1,28%
contributi locali su contributi totali	42,01%	41,87%	-	0,33%
contributi nazionali su contributi totali	52,45%	52,28%	-	0,33%
contributi privati su contributi totali	5,54%	5,85%	-	-5,34%
Performance operative				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
alzate totali	104	183	56,83%	-43,17%
punti fus totali	968	1.704	56,81%	-43,19%
costi totali per alzata	€ 251.091,65	€ 282.287,07	-	-11,05%
costi di produzione per alzata	€ 62.278,04	€ 67.100,49	-	-7,19%
costo di produzione per punto fus	€ 6.691,03	€ 7.206,21	-	-7,15%
marginale di produzione	-€ 1.626.433,62	-€ 2.113.968,11	76,94%	-23,06%
marginale di produzione per alzata	-€ 15.638,78	-€ 11.551,74	-	35,38%
marginale di produzione per punto fus	-€ 1.680,20	-€ 1.240,59	-	35,44%
costo personale su costi totali	64,83%	65,17%	-	-0,52%

Tab 8.1

Performance economiche				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 29.031.364,78	€ 56.439.523,00	51,44%	-48,56%
costi totali	€ 26.113.531,79	€ 51.658.533,90	50,55%	-49,45%
ebitda (mol)	€ 2.917.832,99	€ 4.780.989,19	61,03%	-38,97%
risultato di esercizio	€ 272.110,99	€ 135.317,82	201,09%	101,09%
Dettaglio ricavi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 4.850.482,58	€ 10.165.422,09	47,72%	-52,28%
altri ricavi	€ 1.087.049,00	€ 2.073.081,00	52,44%	-47,56%
contributi totali	€ 22.343.834,00	€ 42.701.020,00	52,33%	-47,67%
contributi fus	€ 11.719.848,00	€ 20.023.520,00	58,53%	-41,47%
contributi enti locali	€ 9.385.688,00	€ 17.877.500,00	52,50%	-47,50%
contributi privati	€ 1.238.298,00	€ 2.500.000,00	49,53%	-50,47%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 2.300.000,00	0,00%	-100,00%
Dettaglio costi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
costi del personale	€ 16.929.755,59	€ 33.665.617,70	50,29%	-49,71%
costi di produzione	€ 6.476.916,20	€ 12.279.390,20	52,75%	-47,25%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
patrimonio netto	€ 5.881.948,00	€ 6.016.854,10	97,76%	-2,24%
debito totale	€ 47.604.082,00	€ 49.580.152,00	96,01%	-3,99%
patrimonio netto su indisponibile	33,26%	34,02%	-	-2,24%
ricavi totali su patrimonio netto	493,57%	938,02%	-	-47,38%
debito su patrimonio netto	809,33%	824,02%	-	-1,78%
ebitda (mol) su debito totale	6,13%	9,64%	-	-36,44%
risultato di esercizio su debito totale	0,57%	0,27%	-	109,44%
crediti totali	€ 10.203.300,20	€ 12.041.394,23	84,74%	-15,26%
crediti totali su ricavi totali	35,15%	21,34%	-	64,73%

Tab 8.2

Dall'analisi dei dati contenuti nelle tabelle si evidenzia quanto segue.

8.1 Performance di Mercato e Operative:

- I ricavi al 30 giugno sono pari al 52% circa di quelli previsti a Piano per l'intero anno (€ 56.439.523 quelli previsti; € 29.031.364 quelli registrati). Questo dato andrebbe confrontato con la media dei ricavi realizzati nel primo semestre degli anni precedenti, anche in termini percentuali rispetto al totale, considerando pure le specificità della programmazione (stagionalità) della Fondazione in esame. Pur in mancanza di questo dato, tuttavia, è opportuno segnalare che detto scostamento risulta in linea con lo scostamento medio rilevato già nel primo semestre 2015 per le fondazioni in esame, pari al 52% circa. Nell'ipotesi di una distribuzione omogenea dei ricavi durante l'intero esercizio, un simile valore farebbe presagire il raggiungimento dell'ammontare stimato a piano per il 2016.

- Il numero di spettatori e di alzate registrati al termine del primo semestre dell'anno sono rispettivamente pari al 48% ed al 57% circa della previsione annua. Con specifico riguardo alle alzate, appare utile ricordare che la media semestrale registrata nel 2015, per tutte le fondazioni sottoposte a monitoraggio, era pari al 59,6%.

- Proprio in ragione di un numero di alzate superiore al 50%, l'esito delle *performance* di mercato registrate nel primo semestre 2016, relativamente ai ricavi da biglietteria e abbonamenti, appare non pienamente soddisfacente: € 4.850.482 su una previsione annua di € 10.165.422; e, ciò che più conta, ricavi per alzata inferiori del 16% e spettatori per alzata inferiori del 14,95% rispetto alle previsioni a Piano per il 2016. E', invece, decisamente buono il valore di *occupancy rate* (riferito alla capienza del Teatro dell'Opera di Roma). Dato che pone Roma in una condizione di primato rispetto alla media delle fondazioni oggetto di monitoraggio.

- Sul fronte dei ricavi totali, non sono da segnalare scostamenti rilevanti in merito ai contributi FUS, da enti locali o da privati: in tutti e tre i casi il valore registrato si attesta intorno al 50% o più di quanto previsto su base annua; da tenere sotto stretto controllo appare, viceversa, il valore degli "altri contributi pubblici", che al 30 giugno risulta pari a zero, se confrontato con la previsione contenuta nel Piano per l'intero 2016 di € 2.300.000,00.

- Sul fronte dei costi, alla stregua dei dati ricevuti, che si suppone siano stati contabilizzati considerando la competenza del periodo semestrale, la situazione mostra una dinamica di lieve riduzione, sia dei "costi di produzione per alzata" (- 7% circa) sia dei "costi totali per alzata" (- 11% circa). Tuttavia il risultato, seppur apprezzabile, rischia di essere irrilevante se valutato all'interno di un dato complessivo che - per entrambe le voci prese in considerazione- vede la Fondazione in parola avere un livello di costi di gran lunga superiore a tutte le altre fondazioni (vd. pag. 13).

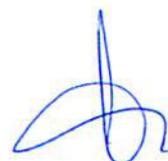
- Rimane infine da evidenziare che il margine di produzione permane significativamente negativo (€-1.626.433 registrato al 30 giugno rispetto ad € -2.113.968 a Piano per tutto il 2016), con un peggioramento delle perdite di produzione per alzata di circa il 35% rispetto alle stime.

8.2 Performance Economiche, Finanziarie e Patrimoniali.

- I valori di EBITDA risultano pari al 61,03 % rispetto alle previsioni su base annua. Si prevede, infatti, di realizzare un EBITDA positivo per € 4.780.989, mentre al 30 giugno il valore registrato è pari al minor importo di € 2.917.832. Dato certamente positivo, ma che potrebbe essere stato influenzato da partite di natura straordinaria intervenute nel periodo; e, in ogni caso, da riscontrare con i dati a consuntivo di fine esercizio.

- Positiva, su altro versante, si profila l'analisi degli scostamenti sul risultato d'esercizio, che prevedeva un segno positivo per € 135.317 a fine esercizio e che al 30 giugno registra già un valore positivo per € 272.110 (+102 % circa).

- Relativamente positiva è anche la valutazione sull'andamento dello *stock* debitorio, che viene indicato in contrazione del 4% circa, passando da una previsione su base annua di € 49.580.152 a un dato allo scadere del primo semestre di € 47.604.082. Resta inteso che tale contrazione, attesa la complessiva dimensione dell'indebitamento della Fondazione, davvero ingente, non può certo



considerarsi sufficiente a ritenere pienamente in corso l'auspicata dinamica di risanamento e di riequilibrio della struttura finanziaria; livello di indebitamento che, alla luce anche dell'esigua dotazione patrimoniale, si profila come una fortissima criticità da gestire nell'immediato.

- In stretta interdipendenza con quanto appena rilevato, l'ulteriore riduzione del 2% circa del patrimonio netto, impone la massima attenzione (€ 6.016.854 il dato previsto a fine 2016; € 5.881.948 il risultato da registrare già a metà anno).

- E' da rimarcare certamente come una nota positiva, infine, il valore dei crediti che si riduce nella misura del 15% rispetto alle previsioni annue, passando da € 12.041.394 a € 10.203.300, anche se il rapporto con i ricavi totali rimane in ogni caso alto (superiore al 35%).

Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste

Le tabelle 9.1 e 9.2 riportano i dati rispettivamente per le *performance* di mercato e operative (la 9.1) e per le *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali (la 9.2).

Performance di mercato				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 8.923.310,00	€ 17.796.500,00	50,14%	-49,86%
spettatori	38.741	58.700	66,00%	-34,00%
ricavi biglietteria su ricavi totali	12,33%	8,54%	-	44,41%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.110,76	€ 13.333,33	-	5,83%
spettatori su residenti area metropolitana	0,16	0,25	-	-34,00%
spettatori per alzata	497	515	-	-3,54%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,00	€ 0,28	-	-100,00%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 28,41	€ 25,89	-	9,72%
contributi locali su contributi totali	15,48%	32,20%	-	-51,91%
contributi nazionali su contributi totali	80,95%	65,72%	-	23,17%
contributi privati su contributi totali	3,57%	2,08%	-	71,47%
Performance operative				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
alzate totali	78	114	68,42%	-31,58%
punti fus totali	563	860	65,47%	-34,53%
costi totali per alzata	€ 83.358,97	€ 150.001,75	-	-44,43%
costi di produzione per alzata	€ 21.525,64	€ 26.568,42	-	-18,98%
costo di produzione per punto fus	€ 2.982,24	€ 3.521,86	-	-15,32%
marginare di produzione	-€ 578.361,00	-€ 1.508.800,00	38,33%	-61,67%
marginare di produzione per alzata	-€ 7.414,88	-€ 13.235,09	-	-43,98%
marginare di produzione per punto fus	-€ 1.027,28	-€ 1.754,42	-	-41,45%
costo personale su costi totali	63,72%	74,60%	-	-14,59%

Tab 9.1

Performance economiche				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi totali	€ 8.923.310,00	€ 17.796.500,00	50,14%	-49,86%
costi totali	€ 6.502.000,00	€ 17.100.200,00	38,02%	-61,98%
ebitda (mol)	€ 2.421.310,00	€ 696.300,00	347,74%	247,74%
risultato di esercizio	€ 2.151.969,00	€ 354.500,00	607,04%	507,04%
Dettaglio ricavi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.100.639,00	€ 1.520.000,00	72,41%	-27,59%
altri ricavi	€ 269.481,00	€ 946.500,00	28,47%	-71,53%
contributi totali	€ 7.553.190,00	€ 15.330.000,00	49,27%	-50,73%
contributi fus	€ 6.114.215,00	€ 10.000.000,00	61,14%	-38,86%
contributi enti locali	€ 1.169.475,00	€ 4.936.000,00	23,69%	-76,31%
contributi privati	€ 269.500,00	€ 319.000,00	84,48%	-15,52%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 75.000,00	0,00%	-100,00%
Dettaglio costi				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
costi del personale	€ 4.143.000,00	€ 12.756.700,00	32,48%	-67,52%
costi di produzione	€ 1.679.000,00	€ 3.028.800,00	55,43%	-44,57%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Dati al 30 Giu 2016	Preventivo 2016	Realizzato %	Scostamento %
patrimonio netto	€ 10.068.366,00	€ 10.422.867,00	96,60%	-3,40%
debito totale	€ 27.917.895,00	€ 25.475.472,00	109,59%	9,59%
patrimonio netto su indisponibile	34,89%	36,12%	-	-3,40%
ricavi totali su patrimonio netto	88,63%	170,74%	-	-48,09%
debito su patrimonio netto	277,28%	244,42%	-	13,45%
ebitda (mol) su debito totale	8,67%	2,73%	-	217,32%
risultato di esercizio su debito totale	7,71%	1,39%	-	453,94%
crediti totali	€ 200.000,00	€ 14.058.927,00	1,42%	-98,58%
crediti totali su ricavi totali	2,24%	79,00%	-	-97,16%

Tab 9.2

Dall'analisi dei dati contenuti nelle tabelle si evidenzia quanto segue.

9.1 Performance di Mercato e Operative.

- I ricavi al 30 giugno sono pari al 50% circa di quelli previsti a piano per l'intero anno (€ 17.796.500 quelli previsti, € 8.923.310 quelli registrati alla fine del primo semestre). Questo dato andrebbe confrontato con la media dei ricavi realizzati nel primo semestre degli anni precedenti, anche in termini percentuali rispetto al totale, considerando pure le specificità della programmazione (stagionalità) della Fondazione in esame. Pur in mancanza di questo dato, tuttavia, è opportuno ribadire la segnalazione che nel primo semestre 2015 i dati sui ricavi nella media delle fondazioni in esame superavano il 52%; mentre quelli sugli spettatori raggiungevano addirittura il 57% (dato tratto dalla seconda relazione semestrale dell'anno 2015 – periodo gestionale di riferimento: I° semestre 2015).

- Il numero di alzate registrate al 30 giugno risulta già pari al 68% del totale previsto per l'anno. Il dato sugli spettatori si attesta invece sul 66% della previsione su base annua, con un tasso di saturazione della sala (*occupancy rate*) obiettivamente basso (38%).

- Appare invece di segno positivo l'esito delle *performance* di mercato registrate nel semestre di riferimento relativamente ai ricavi da biglietteria e abbonamenti, pari al 72% della previsione annua (€ 1.100.639 su 1.520.000 previsti su base annua), con ricavi per alzata superiori del 5,83% e ricavi per spettatore superiori del 9,72% rispetto alle previsioni sull'anno.

- Sul fronte dei ricavi totali, di contro, da tenere sotto stretto controllo appare lo scostamento concernente la voce relativa ai contributi da enti locali: si registra infatti un -76% (raggiungendo quindi il 24% del Piano) rispetto alle previsioni pianificate a fine esercizio, peraltro a fronte di contributi FUS e da privati che sono invece rispettivamente attestati sul 61% e sull' 84% circa della stima complessiva per il 2016.

- Sulla base dei dati ricevuti, che si suppone siano stati contabilizzati considerando la competenza del periodo semestrale, al 30 giugno, mostrano una dinamica virtuosa sia i "costi di produzione per alzata" (- 19% circa) che i "costi totali per alzata" (- 44% circa).

- Rimane inoltre da evidenziare che, nonostante vi sia una apprezzabile riduzione rispetto alle previsioni, il margine di produzione permane in area negativa (€ - 578.361); pur se il margine (perdita) per alzata migliora decisamente nella misura del 44% (in termini, appunto, di minori perdite per alzata rispetto alle previsioni).

- Positiva infine la valutazione sull'incidenza dei costi del personale sui costi totali; difatti tale valore si allinea con la media delle altre fondazioni e si attesta sul 64% circa (rispetto ad una previsione a Piano per il 2016 di oltre il 74%).

9.2 Performance Economiche, Finanziarie e Patrimoniali.

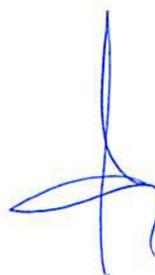
- E' positivo l'andamento semestrale dell'EBITDA (fondamentalmente grazie alla riduzione dei costi totali) che risulta ben superiore alla previsione su base annua (3,5 volte la previsione). Si prevedeva, infatti, di realizzare un EBITDA positivo per € 696.300, mentre al 30 giugno il valore indicato è già pari a € 2.421.310. Anche in questo caso dobbiamo però far rilevare che il giudizio completo sul dato in questione, come detto di segno significativamente positivo, deve essere al momento rinviato, atteso che potrebbe essere stato influenzato da partite di natura straordinaria.

- Il buon andamento dell'EBITDA si riflette sul risultato di esercizio che è dunque estremamente positivo: era previsto un risultato con segno positivo per € 354.500 su base annua, mentre al 30 giugno il risultato d'esercizio esposto è di ben sei volte la previsione, pari quindi a € 2.151.969.

- Si prospetta negativo, di contro, l'andamento del valore dei debiti che crescono in misura pari a circa il 10% già alla fine del primo semestre. Lo stock annuo, infatti, era previsto in € 25.475.472, mentre il valore registrato alla chiusura del semestre di riferimento risulta pari a € 27.917.895; un valore decisamente elevato date le dimensioni, anche economico-patrimoniali, della Fondazione.

- Il Patrimonio netto registra un decremento del 3,4% rispetto alle previsioni annue.

- Spicca poi il dato relativo al valore dei crediti: voce che (solo) nominalmente si è ridotta nella misura del 98% circa rispetto alle previsioni annue, passando da € 14.058.927,00 ad appena € 200.000,00 (variazione determinata, quasi esclusivamente, da una diversa rappresentazione contabile della partita legata all'impegno assunto –meritoriamente - dalla Regione FVG di rimborsare alla Fondazione, nei prossimi anni, le rate di ammortamento di un mutuo acceso dalla medesima Fondazione nel 2007).



4. Riflessioni conclusive ed implicazioni per l'attuazione dei Piani di risanamento.

Come già evidenziato nella parte iniziale della presente Relazione, preme rilevare, al netto di quanto si dirà di qui a poco, che i risultati registrati nel corso del primo semestre 2016 offrono comunque un riscontro obiettivo dello sforzo compiuto, sul piano gestionale, dai responsabili delle fondazioni.

Uno sforzo che si rileva analizzando gli scostamenti registrati fra i valori di costo e di margine previsti nei Piani (2016/2018) e quelli effettivamente realizzati alla fine del primo semestre dell'anno 2016.

In tal senso, i minori costi (totali e di produzione) "per alzata" e – conseguentemente- le minori perdite "per alzata" sono indubbiamente segnali di una maggiore attenzione alle *performance* economiche e all'efficienza delle attività operative, nel quadro di un Piano di risanamento che dovrebbe ormai dispiegare i suoi effetti nell'arco di tutto il triennio 2016-2018.

Tuttavia, si tratta di risultati che non garantiscono certo che l'auspicato risanamento sia effettivamente conseguito alla fine del triennio, né che gli indicatori generali di *performance* a consuntivo 2016 saranno in linea con gli obiettivi prefissati nei Piani.

D'altra parte, pur a fronte di detti segnali positivi, permangono le criticità strutturali e gestionali già evidenziate nella precedente Relazione.

Ebbene, proprio in relazione a tali aree di criticità si ritiene necessario, a compendio dell'analisi sin qui condotta, richiamare, in estrema sintesi, i punti sui quali a ragione del grado di urgenza si deve intervenire tempestivamente.

A) Ristrutturazione finanziaria e patrimoniale

Indebitamento eccessivo e patrimonializzazione insufficiente rendono critica, fino al limite della sostenibilità, la condizione di alcune fondazioni e, in ogni caso, non adeguata la struttura finanziaria di tutte quelle oggetto di monitoraggio.

Sotto tale profilo, si rafforza l'evidenza di una grave condizione di strutturale inadeguatezza dei patrimoni delle fondazioni - principalmente a ragione della loro preponderante componente c.d. "indisponibile" - se rapportata alla loro complessiva esposizione debitoria.

Ne', d'altro canto, la gestione economica corrente, seppure in miglioramento, è capace di assicurare dei risultati positivi di entità tale da rendere sostenibile detto livello di indebitamento. Difatti, è ormai palese che non è ipotizzabile un risanamento organico, ossia gradualmente alimentato dai risultati economici e dai flussi di cassa prodotti dalla gestione corrente.

Per cui è altrettanto evidente che non vi sono soluzioni alternative all'impegno responsabile dei soci attuali o di eventuali nuovi soci, questi ultimi da ricercare attivamente e con intuibile urgenza fra i principali *stakeholder* territoriali. L'impegno responsabile di cui si parla richiede inevitabilmente una ri-patrimonializzazione di tali Enti, da realizzarsi mediante conferimenti in denaro e/o (nei casi meno gravi) mediante il conferimento di asset patrimoniali che abbiano una comprovata, immediata e consistente capacità di produrre reddito ovvero di ridurre significativamente i costi.

Parimenti urgenti sono le iniziative volte a ridurre il peso dei crediti sui ricavi, soprattutto in quei casi che presentano una tensione di cassa altrimenti non gestibile. Anche su tale aspetto non si è mancato di segnalare che il cronico stato di illiquidità che investe in generale molte delle fondazioni, potrebbe

trovare una sua prima soluzione proprio dallo smobilizzo, in ciascun esercizio, di una quota rilevante dell'ammontare dei crediti iscritti a bilancio. Obiettivo senz'altro raggiungibile, in particolare in quelle situazioni nelle quali la gran parte delle predette posizioni creditorie vedono sul lato debitorio, quali debitori gravemente inadempienti, gli stessi enti soci delle fondazioni.

B) Sviluppo imprenditoriale e commerciale.

Sul versante dei ricavi è ormai non rinviabile l'implementazione massima di ogni possibile azione commerciale e di sviluppo volta a valorizzare l'enorme potenziale di mercato delle fondazioni.

Un potenziale che, al fine della conversione in nuovi e consistenti flussi di ricavi, richiede l'adozione di un *mindset* imprenditoriale che allo stato non pare essere patrimonio delle organizzazioni oggetto di monitoraggio. E' emblematico al riguardo il patologico deficit di saturazione delle sale teatrali ad ogni spettacolo od evento messo in scena e l'apparente carenza, quando non assenza, di iniziative volte a stimolare la domanda ed incrementare l'afflusso di nuovo pubblico.

Iniziative che, per l'appunto, dovrebbero incentrarsi sull'obiettivo prioritario di attrarre nuovi segmenti di pubblico, anche quelli oggi distanti da lirica, danza e concertistica, ove possibile mediante formati innovativi o comunque idonei a sensibilizzare e contagiare culturalmente ed emotivamente il variegato mercato dei potenziali spettatori.

In tale direzione, potrebbero sortire effetti decisamente positivi, sia sul piano economico-gestionale che su quello sociale, la sperimentazione di innovativi *format* e la forte implementazione di politiche di marketing verso fasce di pubblico non usualmente attratte, se non addirittura "intimorite", dallo spettacolo dal vivo all'interno degli storici teatri lirico-sinfonici.

Del tutto inadeguata appare ancora la scala delle iniziative di internazionalizzazione, pur in presenza di uno dei prodotti della cultura *made in Italy* che gode del maggior *appeal* nel mondo. Basti pensare che la cultura italiana, e la musica lirica in particolare, sono fra le motivazioni che più spingono allo studio della lingua italiana nel mondo. Una lingua che, non è inutile sottolinearlo, è la quarta più studiata a livello globale.

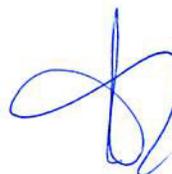
E' perciò paradossale, e per certi versi inaccettabile, che i risultati del *fund raising*, pubblico e privato, siano ancora inferiori agli obiettivi di Piano. Su questa voce di ricavi è necessaria una immediata e poderosa azione volta ad invertirne l'andamento.

In altri termini, ferme le preponderanti questioni di natura patrimoniale e finanziaria la cui soluzione necessita degli interventi segnalati, occorre che le fondazioni lirico-sinfoniche, in ogni loro componente, con il pieno e totale coinvolgimento del proprio personale tecnico, amministrativo ed artistico, si pongano da subito obiettivi più sfidanti.

C) Interventi sui costi e razionalizzazione delle produzioni.

Il massimo del rigore e della perizia si impongono ormai per evitare che i risultati economici della gestione permangano modesti e privi di effettivo rilievo, ove non addirittura negativi.

In tal senso, occorre intervenire con maggior decisione sulla struttura dei costi di gestione, ancora troppo elevati e rigidi, e sul debole tasso di sviluppo commerciale, sia sul mercato domestico che su quello internazionale.



Come si è avuto modo già di rappresentare, è davvero necessaria ed urgente una profonda revisione delle strategie di produzione (ad esempio incentivando le co-produzioni e/o gli scambi di spettacoli tra le diverse fondazioni) e delle politiche di cartellone, in modo da ridurre con effetti di scala e apprendimento la dinamica dei costi totali. Su tale piano è ancora il caso di sottolineare l'importanza che potrebbe assumere - nell'attuale fase - la concreta attuazione dello strumento previsto dall'art. 11, comma 18, del D.L. 91/2013 (proprio perché diretto al "...contenimento e la riduzione del costo dei fattori produttivi, anche mediante lo scambio di spettacoli o la realizzazione di coproduzioni, di singoli corpi artistici e di materiale scenico, e la promozione dell'acquisto o la condivisione di beni e servizi comuni al settore, anche con riferimento alla nuova produzione musicale").

Sempre nella medesima prospettiva, in questa fase cruciale, non v'è dubbio che un impulso decisivo potrebbe essere innescato anche da un intervento normativo mirato, che nello specifico vada a rideterminare le modalità ed i criteri stessi di erogazione della contribuzione statale a favore delle fondazioni lirico-sinfoniche in stato di crisi, condizionando la stessa contribuzione alla effettiva adozione di scelte produttive e di condotte gestionali virtuose e nella direzione del risanamento.

IL COMMISSARIO DI GOVERNO
(Gianluca Sole)

