

***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)**

**Prima relazione dell'Anno 2017**

**Periodo gestionale di riferimento: 2016**

***Settembre 2017***

## SOMMARIO

<b>1. Premessa .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Evoluzione dell'iter di attuazione delle procedure di cui all'art.11 della L. n.112/2013.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Cenni normativi sul percorso di risanamento.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Sintesi schematica sullo stato delle procedure di approvazione dei Piani di Risanamento     2016/2018.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Monitoraggio dei Piani di risanamento: periodo di riferimento Esercizio 2016.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Principali evidenze del monitoraggio. ....</b>	<b>7</b>
3.1.1 Analisi delle <i>performance</i> in forma aggregata e comparativa.....	8
3.1.2 Analisi delle evidenze emerse dal monitoraggio delle singole fondazioni. ....	22
3.1.2.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.....	22
3.1.2.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna. ....	25
3.1.2.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino .....	27
3.1.2.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova). ....	30
3.1.2.5 Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli) .....	33
3.1.2.6 Fondazione Teatro Massimo di Palermo. ....	35
3.1.2.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma. ....	38
3.1.2.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.....	41
3.1.2.9 Fondazione Arena di Verona.....	44
<b>4. Richiami conclusivi e implicazioni per le azioni di risanamento.....</b>	<b>47</b>

## **1. Premessa.**

La presente relazione è stata estesa in osservanza di quanto disposto dall'art. 11, comma 3, lett. b), del decreto-legge 8 agosto 2013, n.91 convertito con modificazioni in legge 7 ottobre 2013, n.112, che prevede che il Commissario Straordinario del Governo per le Fondazioni Lirico-Sinfoniche sovrintenda all'attuazione dei piani di risanamento, effettuando *"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"*.

La relazione si articola sui seguenti punti:

- cenni sullo stato delle procedure di cui all'art.11 della L. 112/2013;
- dati ed analisi sui risultati conseguiti dalle nove Fondazioni Lirico Sinfoniche (da ora in avanti solo "Fondazioni" o "FLS"), sia nella loro dimensione aggregata che con specifico riferimento ad ognuna di esse, prevalentemente in funzione di monitoraggio degli scostamenti fra Piani e Consuntivi 2016;
- commenti ed implicazioni sulla complessiva situazione economica, patrimoniale e finanziaria delle Fondazioni sottoposte a monitoraggio, prospettando, in punto di sintesi finale, anche alcuni possibili interventi a livello governativo, volti a rafforzare e sostenere, nella fase cruciale che stiamo attraversando, il difficile e complesso percorso di risanamento avviato con la legge n. 112/2013.

## **2. Evoluzione dell'iter di attuazione delle procedure di cui all'art.11 della L. 112/2013.**

### **2.1 Cenni normativi sul percorso di risanamento.**

Delle quattordici Fondazioni che compongono il sistema delle FLS italiane, nove hanno avuto accesso- ovvero hanno fatto richiesta di accedere- alle misure previste dalla L. 112/2013 e s.m.i.:

- 5 (cinque) fondazioni, perché rientranti nei criteri cogenti previsti dal legislatore al comma 1, dell'art.11, L.112/2013, (Petruzzelli e Teatri di Bari, Teatro Massimo di Palermo, Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, Teatro di San Carlo in Napoli, Teatro Lirico G. Verdi di Trieste);
- 3 (tre) fondazioni, per aver ritenuto, secondo quanto previsto dalla legge, di non poter far fronte ai propri debiti (certi ed esigibili) senza il supporto delle misure finanziarie messe in campo dalla citata legge (Teatro dell'Opera di Roma, Teatro Comunale di Bologna, Teatro Carlo Felice di Genova);
- 1 (una) fondazione, per aver fatto istanza successivamente, ai sensi art. 1, comma 356, della legge 28 dicembre 2015, n. 208 ("legge di stabilità 2016"), norma che per l'appunto ha proceduto al rifinanziamento del Fondo di Rotazione di cui all'art. 11, comma 6, del decreto-legge n. 91 ( Arena di Verona).

In questa sede giova ricordare che la cit. L. 112/2013, a suo tempo, intervenne *"Al fine di far fronte allo stato di grave crisi del settore e di pervenire al risanamento ed al rilancio delle fondazioni lirico-sinfoniche, ..omissis..."* (art.11, comma 1) attraverso la predisposizione di un Piano di risanamento che *"...omissis...intervenga su tutte le voci di bilancio strutturalmente non compatibili"*

*con la inderogabile necessità di assicurare gli equilibri strutturali del bilancio stesso, sia sotto il profilo patrimoniale che economico finanziario, entro i tre successivi esercizi finanziari. ...omissis...* (n.b. 2014-16). Sicché ciascun Piano doveva includere alcuni "contenuti" inderogabili relativi a: ristrutturazione del debito; al divieto di ricorrere a nuovo indebitamento; alla riduzione del personale tecnico-amministrativo ed alla razionalizzazione degli organici; al contenimento dei costi dei contratti integrativi; all'indicazione dei contributi da parte dei soci diversi dallo Stato; alla richiesta di accesso al fondo di rotazione della legge; all'individuazione di soluzioni idonee a riportare la fondazione, entro i tre esercizi finanziari successivi, nelle condizioni di equilibrio strutturale patrimoniale ed economico ed, in ultimo, alla verifica che non fossero stati corrisposti, nei rapporti con gli Istituti di credito, interessi anatocistici *contra legem*.

A fronte dell'approvazione dei rispettivi Piani, tutte le (allora otto) Fondazioni richiedenti hanno potuto accedere a finanziamenti per un totale di 148,1 Mln di euro (suddivisi in circa 23,09 Mln di euro per anticipazioni, destinate alle urgenze non differibili nelle more dell'approvazione dei Piani di risanamento, e 125,0 Mln di euro di finanziamenti a valere sul Fondo di rotazione (50,0 Mln dei quali resi disponibili grazie al successivo intervento del decreto-legge 31 maggio 2014, n.83 convertito con modificazioni in legge 29 luglio 2014, n.106, cosiddetto "Art bonus", di seguito denominato "D.L. 83/2014"). La legge 112/2013 vincola detti finanziamenti, quanto al loro impiego, *"all'ammortamento del debito...nella misura strettamente necessaria a rendere sostenibile il piano di risanamento"* (art.11, comma 1, e)). La restituzione dei finanziamenti erogati è prevista per tutte le fondazioni sulla base di un piano di ammortamento trentennale.

La tipologia dei supporti da parte dello Stato, in assonanza con quanto previsto dal diritto per le aziende in stato di crisi, vincola l'intervento finanziario all'assunzione di impegni al risanamento ben definiti, e si distingue dunque da un mero intervento di sostegno straordinario con incremento del contributo pubblico. Tal è che il ridetto art. 11, al comma 14, prevedeva che *"Le fondazioni di cui al comma 1...omissis ... che non raggiungano entro l'esercizio 2016 condizioni di equilibrio strutturale del bilancio, sia sotto il profilo patrimoniale che economico-finanziario, ...omissis...sono poste in liquidazione coatta amministrativa."*

In tale quadro normativo è intervenuto nuovamente il legislatore con la legge 28 dicembre 2015, n. 208 ("legge di stabilità" 2016), che con l'articolo 1, comma 355 (poi modificato dall'art. 24, del decreto-legge 24 giugno 2016, n. 113 convertito con modificazioni in legge 7 agosto 2016, n. 160) ha esteso per un ulteriore triennio il monitoraggio ed il controllo sull'azione di risanamento delle FLS interessate, in vista della definitiva valutazione sulla loro situazione economico-patrimoniale, posticipata, conseguentemente, a conclusione dell'esercizio 2018. La medesima norma ha anche ridefinito gli obiettivi da conseguire ai fini della predetta valutazione: *"Le fondazioni lirico-sinfoniche che, alla data di entrata in vigore della presente legge, hanno presentato il piano di risanamento, ai sensi dell'articolo 11 del decreto-legge 8 agosto 2013, n.91, convertito con modificazioni, dalla legge 7 ottobre 2013, n.112, sono tenute al raggiungimento del pareggio economico, in ciascun esercizio, e del tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario, entro l'esercizio finanziario 2018, previa integrazione, entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, del piano di risanamento per il triennio 2016-2018. Omissis"*. Come sopra accennato, il successivo comma 356 della stessa disposizione di legge ha invece aperto la procedura di cui all'art. 11 del decreto-legge n.91/2013 *"anche alle fondazioni lirico-sinfoniche che, alla data di entrata in vigore della presente legge, non versino nelle condizioni indicate nel comma 1 del medesimo articolo 11... omissis"*. È inoltre previsto che *"omissis...il fondo di rotazione di cui al medesimo articolo 11, comma 6, del decreto-legge n.91 2013 è incrementato, per l'anno 2016, di dieci milioni di euro...omissis"*. Proprio sulla base di quest'ultima disposizione la

Fondazione Arena di Verona ha proposto la propria richiesta di adesione alla procedura di Finanziamento.

Nella rappresentazione del contesto normativo di riferimento, preme infine segnalare la misura strutturale, di estremo rilievo sul piano finanziario, introdotta dall'art. 1, comma 583, della legge 11 dicembre 2016, n. 232 e s.m.i., che ha reso disponibile per le FLS, a partire dal 2017, un fondo "extra FUS" di 20 milioni di euro (che sale a 25 milioni di euro a partire dal 2019), al fine di "ridurre il debito fiscale delle stesse fondazioni e di favorire le erogazioni liberali assoggettate all'agevolazione fiscale di cui all'articolo 1 del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2014, n. 106...".

## 2.2 Sintesi schematica sullo stato delle procedure di approvazione dei Piani di Risanamento 2016/2018.

Si riporta di seguito una tabella di sintesi sullo stato di avanzamento dell'iter di approvazione dei nuovi Piani di Risanamento delle FLS presentati ai sensi dell'art. 1, commi 355 e 356, della L. 208/2015.

### Istruttoria dei piani (2016/2018) commi 355 e 356, art.1, L.208/2015 - Sintesi

		Versioni di aggiornamento del Piano di risanamento	Completamento documentazione di legge da Fondazione	Proposta motivata Commissario	Decreto approvazione Mibact e Mef	Registrazione CAC
Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste		N.3 agg. di piano: 1° agg. 31.01.2016 Istruttoria in corso	23.12.2016	29.12.2016	20.06.2017	
Teatro dell'Opera di Roma		N. 5 agg. di piano: 1° vers. 12.02.2016 Istruttoria in corso				
Teatro di San Carlo in Napoli		N. 5 agg. di piano: 1° agg. 25.02.2016 Istruttoria in corso	11.01.2017	29.05.2017		
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino		N.3 agg. di piano: 1° agg. 23.03.2016 Istruttoria in corso				
Teatro Comunale di Bologna		N.3 agg. di piano: 1° agg. 29.03.2016 Istruttoria in corso	22.12.2016	01.04.2016		
Teatro Massimo di Palermo		N.3 agg. di piano: 1° agg. 12.03.2016 3° agg. 23.06.2016	23.04.2016	06.07.2016	05.08.2016	16.09.2016
Petruzzelli e Teatri di Bari		N.3 agg. di piano: 1° agg. 29.03.2016 Istruttoria in corso	23.04.2016	22.04.2016	23.11.2016	15.12.2016
Teatro Carlo Felice di Genova		N. 4 Agg. di piano: 1° agg. 04.02.2016 Istruttoria in corso	29.04.2016	03.10.2016	02.03.2017	11.04.2017
Fondazione Arena di Verona		N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 29.06.2016 5° vers. 12.06.2017	22.07.2017	10.07.2017	08.09.2017	

### Assegnazione ed erogazione dei fondi.

I fondi messi a disposizione, prima del rifinanziamento operato dalla legge di stabilità 2016, erano pari a 148,1 Mln di euro, così suddivisi:

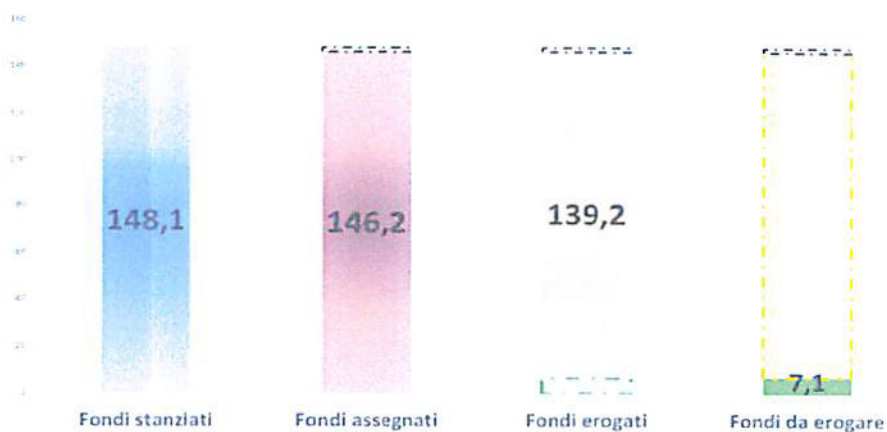
- anticipazioni, per un totale di 23,09 Mln di euro, disposte dal comma 9 dell'art.11, L.112/2013 "nelle more del perfezionamento del piano di risanamento", per le Fondazioni

che “versano in una situazione di carenza di liquidità tale da pregiudicare la gestione anche ordinaria”;

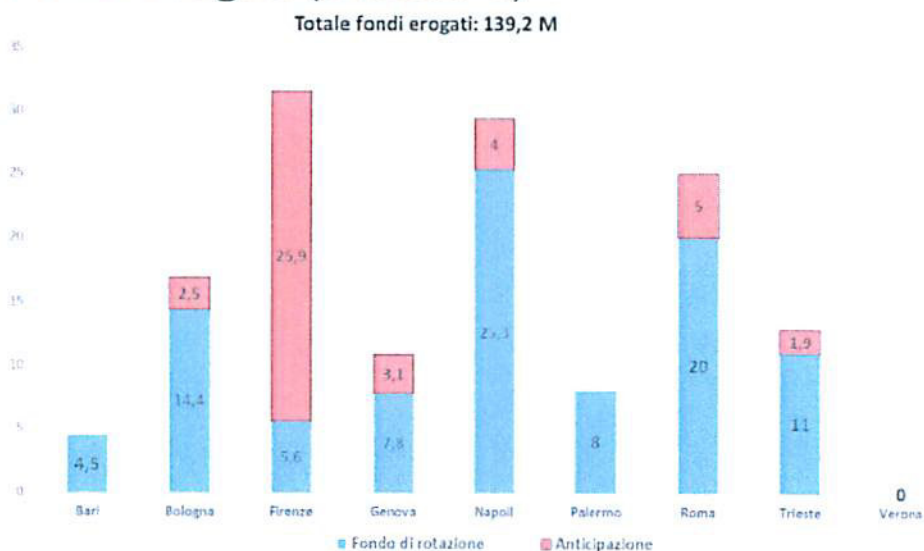
- fondo di rotazione, per un totale di 125,0 Mln di euro (comma 6, dell’art.11, L.112/2013, incrementato ai sensi dell’art. 5, comma 6 del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito in legge 29 luglio 2014, n. 106).

Sino ad oggi, all’esito delle procedure espletate, dei fondi stanziati sono stati assegnati finanziamenti per 146,2 Mln di euro, di cui erogati 139,2 Mln, come riportato successive tabelle di sintesi.

## Fondi assegnati (Milioni €)



## Fondi Erogati (Milioni €)



### 3. Monitoraggio dei Piani di risanamento: periodo di riferimento Esercizio 2016.

Il monitoraggio sullo stato di attuazione e l'andamento dei Piani di risanamento è stato condotto assumendo quale fondamentale parametro di riferimento i dati consuntivi dei bilanci 2016 approvati dalle FLS. I dati esaminati sono quelli richiesti e forniti dalle medesime fondazioni, la cui rispondenza, completezza e rappresentatività - attesa l'impossibilità di poter procedere ad autonome procedure di verifica- sono pertanto responsabilità degli Enti e dei loro organi di governo e controllo, che ne hanno approvato la veridicità con i relativi bilanci di esercizio.

I dati ricevuti sono stati esaminati e rielaborati adottando quale riferimento il sistema multidimensionale di valutazione delle *performance*, già adottato ed illustrato nelle altre relazioni curate dallo scrivente Commissario.

In sintesi, si propone la valutazione multidimensionale della *performance*, concentrandosi su quattro fondamentali aree di risultati della gestione:

- l'area delle *performance di "mercato"*, intendendo con "mercato" sia il pubblico pagante (i.e. ricavi da biglietteria e abbonamenti) sia gli enti pubblici e i privati che versano contributi da destinare alla gestione ovvero alla ri-patrimonializzazione degli Enti;
- l'area delle *performance operative*, relative alle produzioni, alle alzate e ai correlati costi e margini (assoluti, "per alzata" e "per punto fus");
- l'area delle *performance economiche*, relative alla gestione caratteristica e alla dinamica di costi, volumi e risultati operativi (ebitda o mol) e netti della gestione;
- l'area delle *performance finanziarie e patrimoniali*, 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.

#### 3.1 Principali evidenze del monitoraggio.

Di seguito è presentato un quadro d'insieme sulle *performance* delle fondazioni (medie e campo di variazione dei risultati) e, a seguire, un esame analitico dei risultati di gestione per ciascuna fondazione.

Sono quindi evidenziate e commentate le aree maggiormente critiche della gestione e della *governance*, adottando la prospettiva del medio periodo entro il quale ci si è impegnati al tendenziale riequilibrio sia economico che finanziario.

Gli esiti del monitoraggio condotto sui consuntivi 2016 alimenta, infine, l'ultima sezione del rapporto che si concentra sulle criticità ricorrenti, che ancora ostacolano l'auspicato risanamento delle FLS, nonché sulle implicazioni conseguenti e le possibili linee di azione future.

Come meglio si specificherà nei successivi paragrafi, possiamo anticipare che il quadro che emerge dall'analisi dei dati sull'esercizio 2016, è quantomeno di un'inversione di tendenza nel livello di

aderenza alle previsioni contenute nei Piani di risanamento, sebbene si tratti di una mera tendenza, ancora tutta da consolidare. Gli stessi dati ci confermano anche, e questa volta in senso negativo, taluni gravi limiti gestionali (es. carente capacità di generare ricavi da mercato, rigidità nella struttura dei costi, etc.), già diffusamente evidenziati nelle precedenti relazioni, e la criticità della condizione patrimoniale e finanziaria di quasi tutte le FLS sottoposte al monitoraggio. Elementi questi ultimi che, ove non vengano rapidamente ed efficacemente affrontati con adeguate e proporzionate misure, anche di natura straordinaria, rischiano di precludere, al di là di ogni apprezzabile sforzo, il buon esito dell'azione di risanamento sin qui messa in campo dallo Stato in favore di queste fondamentali Istituzioni culturali nazionali, almeno entro l'orizzonte temporale ad oggi fissato.

### **3.1.1 Analisi delle *performance* in forma aggregata e comparativa.**

Si passa ora alla rappresentazione in forma aggregata dei principali risultati dei monitoraggi, riportando i dati medi calcolati sulle principali aree di *performance* di tutte e nove le fondazioni.

I dati esaminati sono pure rappresentati in forma diagrammatica, così da poter apprezzare i risultati delle singole FLS nella prospettiva degli scostamenti dalla media. Gli scostamenti che presentano maggiore rilevanza saranno oggetto di un sintetico commento.

Le grandezze (misure o rapporti fra misure) ritenute di maggior rilevanza, ovvero di maggiore portata informativa ai fini del monitoraggio, sono riportate nella tabella 3.1.1. che contiene i valori medi dei risultati 2016 (assoluti o relativi) calcolati sulle nove Fondazioni. Le caselle in giallo evidenziano i dati di *input* forniti dalle Fondazioni all'esito dell'approvazione dei rispettivi Bilanci consuntivi 2016; gli ulteriori dati riportati nella stessa Tabella, finalizzati a sviluppare più articolati indici di misurazione delle *performance*, sono stati elaborati estrapolando i valori di riferimento direttamente dai bilanci 2016.



Tabella 1. Risultati medi esercizio 2016

VALORI MEDI			
<b>Performance di mercato</b>			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 31.263.938,06	€ 31.119.200,99	0,47%
spettatori	159.339	148.630	7,21%
ricavi biglietteria su ricavi totali	15,45%	15,64%	-1,17%
ricavi biglietteria per alzata	€ 36.871,95	€ 37.458,34	-1,57%
spettatori su residenti area metropolitana	14,57%	13,58%	7,35%
spettatori per alzata	972	921	5,47%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,62	€ 3,08	-15,18%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 30,51	€ 34,46	-11,47%
contributi locali su contributi totali	32,89%	32,63%	0,79%
contributi nazionali su contributi totali	59,69%	59,57%	0,21%
contributi privati su contributi totali	7,42%	7,81%	-4,97%
<b>Performance operative</b>			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
alzate totali	179	176	2,09%
punti fus totali	1.239	1.254	-1,17%
costi totali per alzata	€ 167.270,04	€ 167.839,37	-0,34%
costi di produzione per alzata	€ 34.460,05	€ 35.823,30	-3,81%
costo di produzione per punto fus	€ 4.850,28	€ 4.823,72	0,55%
marginale di produzione	-€ 393.105,20	-€ 463.703,61	-15,22%
marginale di produzione per alzata	€ 2.411,90	€ 1.635,05	47,51%
marginale di produzione per punto fus	€ 44,03	€ 21,38	105,95%
costo personale su costi totali	63,04%	63,69%	-1,02%
<b>Performance economiche</b>			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 31.263.938,06	€ 31.119.200,99	0,47%
costi totali	€ 28.845.929,75	€ 28.479.020,39	1,29%
ebitda (mol)	€ 2.418.008,22	€ 2.640.180,49	-8,42%
risultato di esercizio	€ 316.533,04	€ 811.296,43	-60,98%
<b>Dettaglio ricavi</b>			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 5.657.493,55	€ 5.687.311,56	-0,52%
altri ricavi	€ 4.376.192,81	€ 4.183.160,44	4,61%
contributi totali	€ 21.230.251,49	€ 21.248.717,23	-0,09%
contributi fus	€ 11.664.842,89	€ 11.595.209,91	0,60%
contributi enti locali	€ 7.215.868,12	€ 7.305.469,67	-1,23%
contributi privati	€ 1.501.685,85	€ 1.538.859,07	-2,42%
altri contributi pubblici	€ 847.854,68	€ 810.290,02	4,54%
<b>Dettaglio costi</b>			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
costi del personale	€ 18.200.017,85	€ 18.113.785,65	0,48%
costi di produzione	€ 6.050.598,74	€ 6.151.016,18	-1,63%
<b>Performance patrimoniali e finanziarie</b>			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
patrimonio netto	€ 16.174.993,04	€ 17.252.872,58	-6,25%
debito totale	€ 33.836.310,48	€ 32.727.141,39	3,39%
patrimonio netto su indisponibile	50,85%	52,87%	-3,82%
ricavi totali su patrimonio netto	297,92%	148,83%	100,17%
debito su patrimonio netto	159,23%	48,44%	228,73%
ebitda (mol) su debito totale	8,13%	9,54%	-14,78%
risultato di esercizio su debito totale	1,15%	2,48%	-53,90%
crediti totali	€ 9.059.353,78	€ 8.389.049,16	7,99%
crediti totali su ricavi totali	30,96%	28,64%	8,10%

## **ALZATE DI SIPARIO**

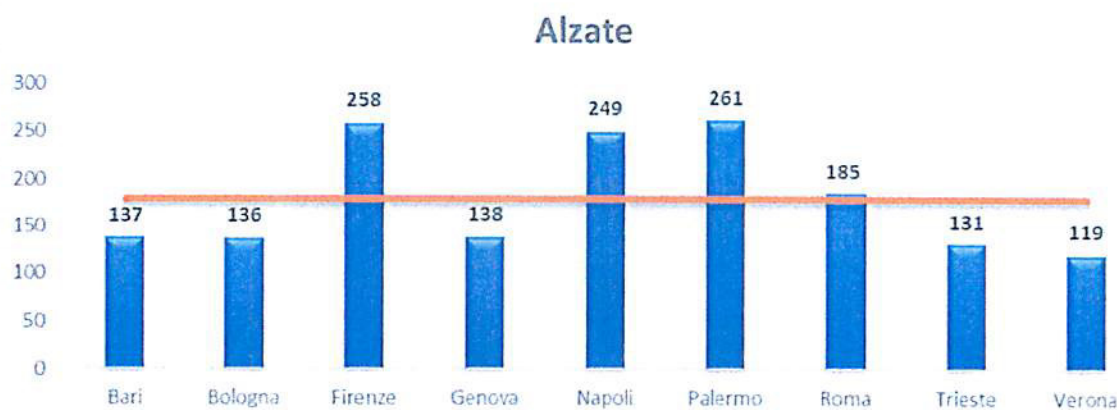
Il numero delle “alzate” è complessivamente in aumento rispetto ai Piani, seppure in misura contenuta (+2,1%). Al riguardo, non è inutile evidenziare, come accaduto nelle precedenti relazioni, che non sempre tale scelta ha trovato positivo riscontro in termini di effettivo e coerente incremento del numero di spettatori, né tantomeno di ricavi di biglietteria, contributi FUS e margini. Anzi, ancora una volta, e soprattutto per alcune fondazioni (v. *infra*), sarebbe auspicabile l’adozione di un rigoroso modello previsionale capace di sostenere la valutazione *ex ante* dei potenziali ritorni incrementali derivanti dall’aumento della “alzate”. E dunque l’impatto potenziale e probabile del numero di alzate programmate, non soltanto sui ricavi ma anche – ed ancor prima- sui costi (fissi e variabili).

Come noto, infatti, non si deve trascurare che vi sono politiche alternative di sviluppo dei ricavi e della diffusione dell’offerta culturale, che in alcuni casi potrebbero risultare decisamente più efficaci e remunerative.

**Media: 179**

**TOTALE: 1.614**

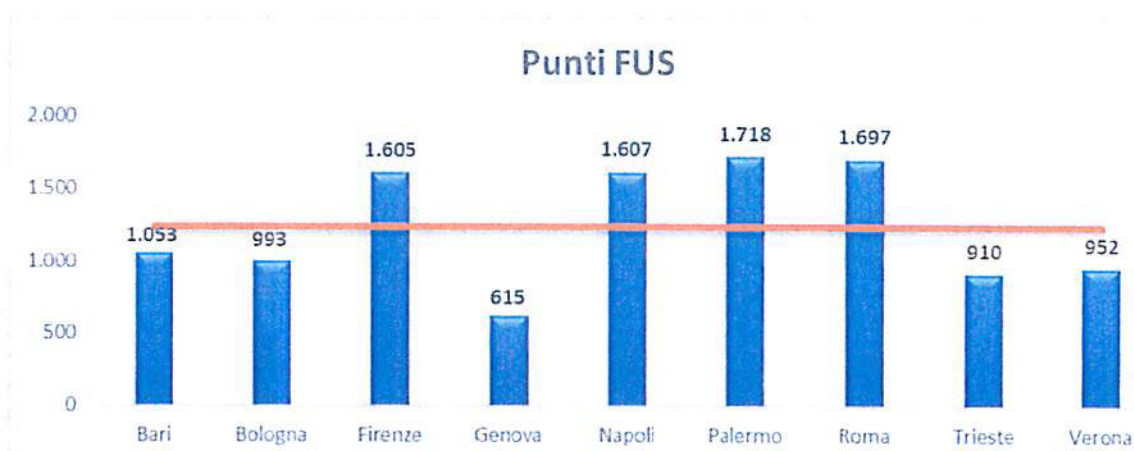
**Δ% medio dai Piani: 2,1%**



## **PUNTI FUS**

Sui punti FUS si registra un lieve decremento medio rispetto ai Piani (-1,2%). In proposito, vale la pena ribadire che non sempre massimizzare i punti FUS abilita il conseguimento di migliori performance gestionali.

<b>Media: 1.239</b>	<b>TOTALE: 11.150</b>	<b>Δ% medio dai Piani: -1,2%</b>
---------------------	-----------------------	----------------------------------



## **SPETTATORI**

Il numero delle presenze nei Teatri ha registrato un complessivo incremento nell'anno 2016 (+7,2%). Tale dato, però, non è generato da situazioni omogenee e impone comunque una valutazione che consideri non solo il numero delle alzate ma anche la capienza delle strutture teatrali e stagionali (es. Terme di Caracalla per il Teatro dell'Opera di Roma, l'Arena di Verona per la Fondazione Arena di Verona), i bacini di utenza e la dinamica dei ricavi unitari da biglietteria (i.e. i prezzi medi).

Sotto tale profilo la presenza, a partire da quest'anno, della Fondazione Arena di Verona (con oltre 390 mila spettatori) ovviamente modifica la base di comparazione tra le varie fondazioni (incrementandosi *ispo facto* di circa trentamila paganti la media spettatori registrata nel 2015), anche se è indubbio che sia da valutare positivamente l'incremento generalizzato nel numero degli spettatori.

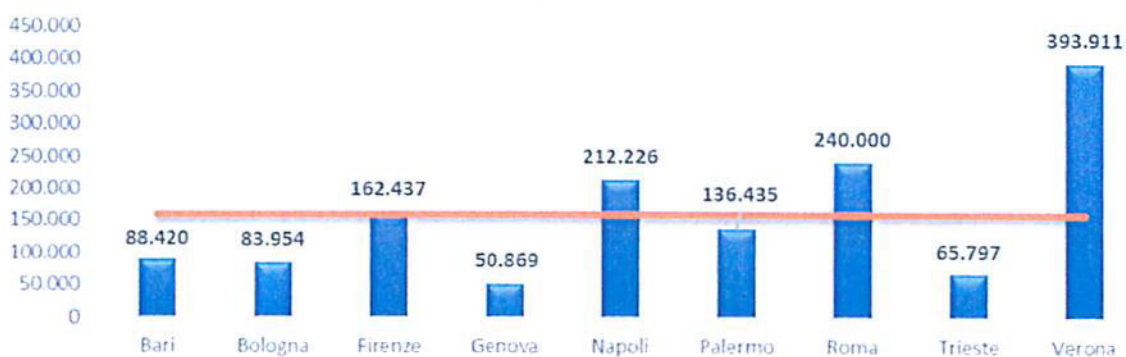
E' da considerare pure, quale conseguenza dell'aumento nel numero degli spettatori, l'incremento del tasso medio di saturazione dei teatri (*occupancy rate*), che passa dal 33 al 53%. Anche in questo caso, l'indicatore è influenzato dall'ingresso della Fondazione Arena di Verona, ma – ad eccezione delle FLS di Genova e Firenze - mostra un incremento diffuso per tutte le altre FLS; indice di un indubbio sviluppo delle azioni commerciali e della loro efficacia.

Rimane, tuttavia, l'evidenza di teatri pieni (in media) a metà, ovvero di una enorme opportunità di sviluppo sia dei ricavi sia del valore culturale che potrebbe essere creato accrescendo

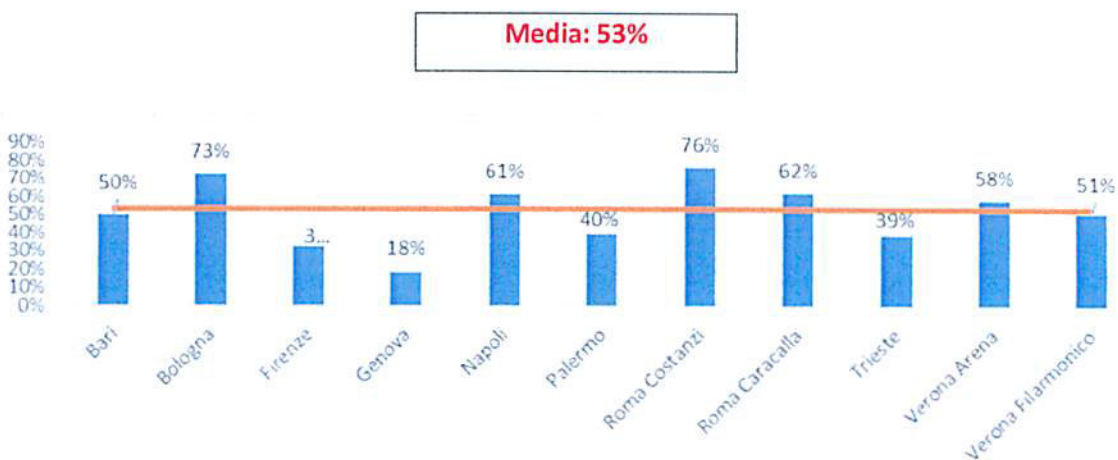
significativamente il tasso di *occupancy*. Si tratta di un'area di *performance* su cui si deve lavorare ancora e meglio, proprio perché suscettibile di ampi margini di crescita. Le Fondazioni, proprio in ragione dei risultati incoraggianti sin qui conseguiti, sono chiamate perciò a rafforzare ed ampliare, con nuove iniziative, le loro strategie commerciali, soprattutto verso il potenziale nuovo pubblico (es. differenziazione dinamica dei prezzi e delle formule d'offerta) e ove possibile verso quello internazionale, pensando, se necessario, anche ad una revisione delle attuali politiche dell'offerta artistico-culturale. Migliorare in misura significativa il tasso di riempimento delle sale ad ogni alzata di sipario, d'altro canto, è un obiettivo fondamentale nella prospettiva del risanamento e della ripresa non solo economica di tali Enti.

<b>Media: 159.339</b>	<b>TOTALE: 1.434.049</b>	<b>Δ% medio dai Piani: 7,2%</b>
-----------------------	--------------------------	---------------------------------

### Spettatori



### OCCUPANCY RATE



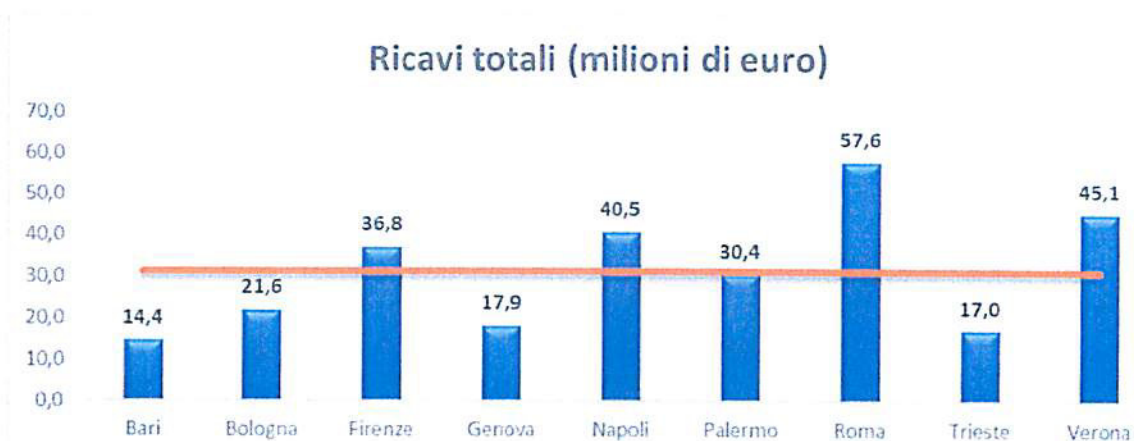
## RICAVI

I ricavi totali sono mediamente cresciuti rispetto agli obiettivi dei Piani (+0,5%), a fronte di una dinamica che nel 2015 segnava invece uno scostamento negativo del 5,4%. Nota ulteriormente positiva è che il miglioramento di questo indicatore risulta diffuso coinvolgendo tutte le fondazioni oggetto di analisi.

Nel raffronto con il 2015 si rileva anche un incremento dell'incidenza media dei ricavi da biglietteria ed abbonamenti sui ricavi totali (si è passati dall'11,6% al 15,45%); anche in questo caso, l'incremento è dovuto in buona parte all'inserimento nel novero delle fondazioni monitorate della Fondazione Arena di Verona, con l'impatto nella valutazione dei suoi oltre 45 punti percentuali.

Di contro, i ricavi unitari per spettatore non centrano gli obiettivi di Piano mediamente dell'11,5%. Si tratta ad ogni modo di uno scostamento che si distribuisce in misura piuttosto omogenea tra le varie FLS, segno del tentativo di incrementare le presenze mediante una politica di prezzi diffusamente più incisiva, che però, come meglio diremo in seguito, non sempre ha prodotto esiti positivi in termini di margine e risultato economico.

<b>Media: 31,3 mln/€</b>	<b>TOTALE: 281,3 mln/€</b>	<b>Δ% medio dai Piani: 0,5%</b>
--------------------------	----------------------------	---------------------------------



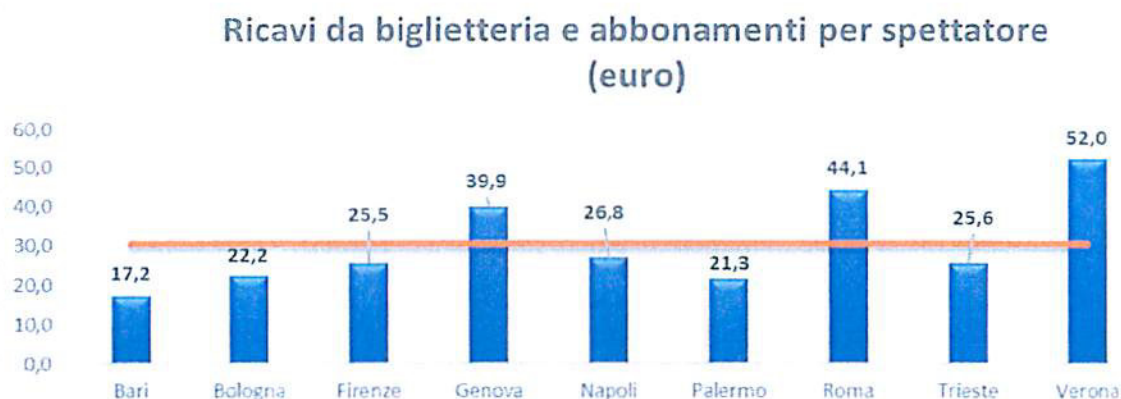
### RICAVI BIGLIETTERIA E ABBONAMENTI (% SUI TOTALI)

<b>Media: 15,45%</b>	<b>Δ% medio dai Piani: -1,2%</b>
----------------------	----------------------------------



### RICAVI BIGLIETTERIA E ABBONAMENTI PER SPETTATORE

<b>Media: 30,5 €</b>	<b>TOTALE: 275 €</b>	<b>Δ% medio dai Piani: -11,5%</b>
----------------------	----------------------	-----------------------------------

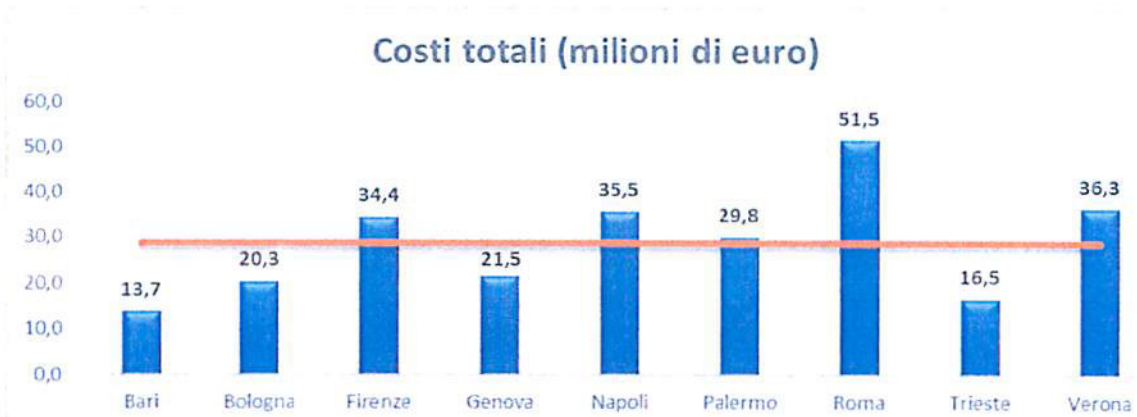


### COSTI

Iniziano a registrarsi evidenze dell'impegno al contenimento dei costi, che a consuntivo 2016 - rispetto al precedente esercizio- nel complesso riportano uno scostamento minore sulle previsioni dei Piani (costi in media superiori dell'1,3% nel 2016, contro uno sfioramento in media del 2,9% nel 2015). Alcune fondazioni hanno addirittura registrato una riduzione dei costi operativi totali rispetto alle previsioni dei Piani (Bologna, Genova e Trieste).

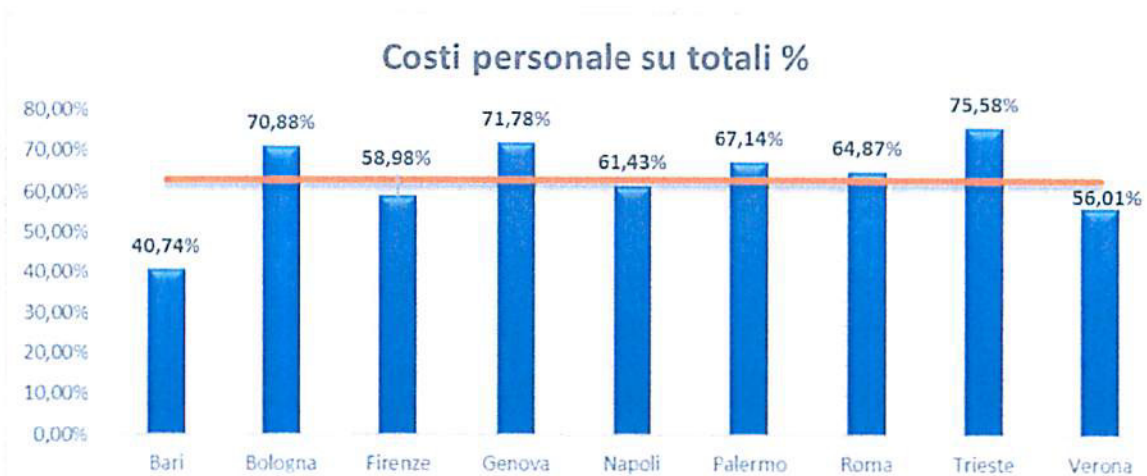
In tale quadro, anche la voce di costo relativa al personale, di gran lunga la più critica per ragioni di incidenza relativa e rigidità strutturale, registra con il 2016 le prime chiare e positive evidenze dell'impegno delle FLS. Difatti, l'incidenza della stessa sui costi totali si attesta, in media, sul 63% in luogo del 65,7% del 2015.

<b>Media: 28,8 mln/€</b>	<b>TOTALE: 259,5 mln/€</b>	<b>Δ% medio dai Piani: 1,3%</b>
--------------------------	----------------------------	---------------------------------



**COSTI RELATIVI AL PERSONALE (% SUI TOTALI)**

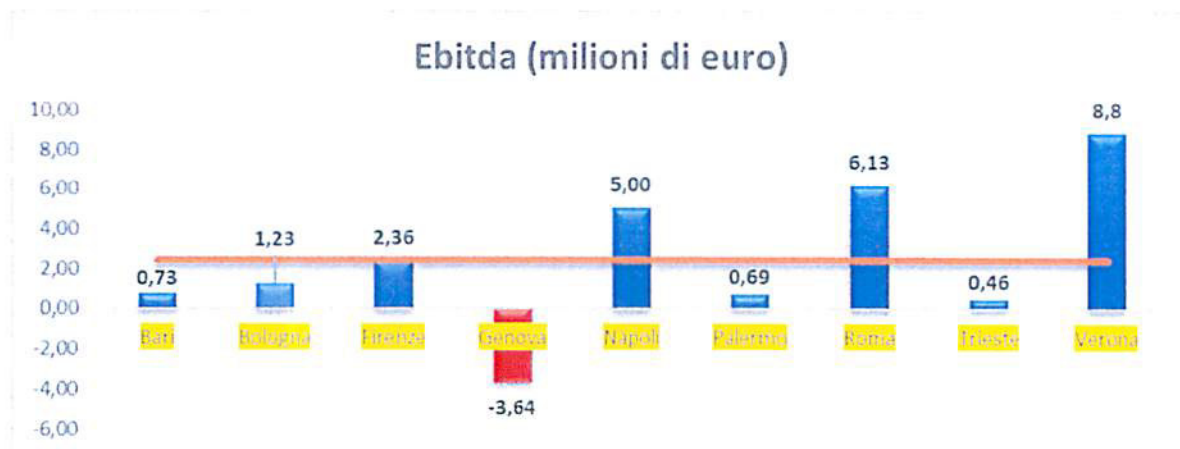
<b>Media: 63,04%</b>	<b>Δ% medio dai Piani: -1,02%</b>
----------------------	-----------------------------------



## EBITDA

Sul fronte delle *performance* prettamente economiche si conferma ulteriormente la tendenza di cui si è dato atto in precedenza: il valore medio dell'Esercizio 2016 si attesta sui 2,42 milioni di euro (solo la Fondazione genovese presenta un valore negativo), rispetto alla media 2015 che è risultata pari ad appena 250 mila euro. Il valore medio rimane tuttavia inferiore alle previsioni di Piano dell'8,4% (nel 2015 era stato inferiore addirittura del 99%).

<b>Media: 2,42 mln/€</b>	<b>TOTALE: 21,76 mln/€</b>	<b>Δ% medio dai Piani: -8,4%</b>
--------------------------	----------------------------	----------------------------------

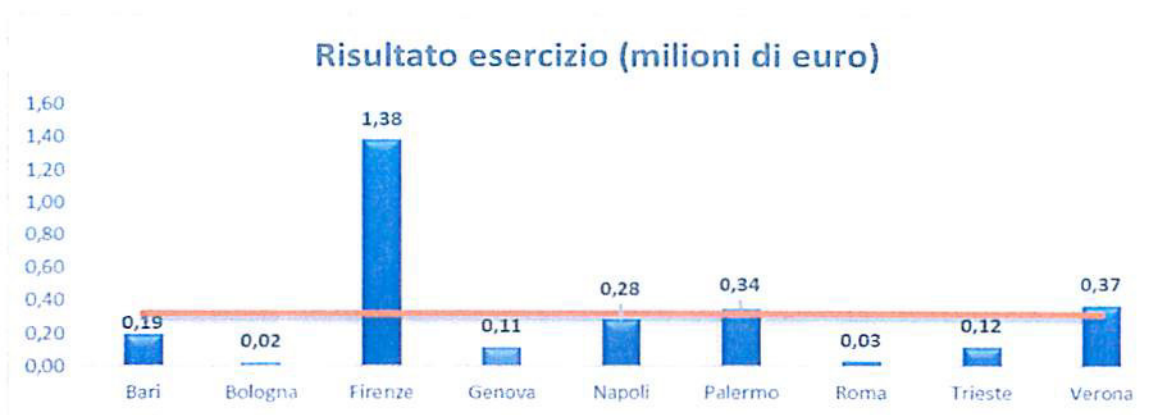


## RISULTATO DI ESERCIZIO

Migliorano diffusamente anche i risultati di esercizio, tal e' che si evidenzia un risultato di esercizio positivo per tutte le FLS, con una media pari a 320 mila euro. Il dato, seppure inferiore del 61% se riferito ai Piani previsionali, è da valutare in ogni caso con favore considerando che nel precedente esercizio, su questo indicatore, si era registrata invece una perdita media superiore al milione di euro, con uno scostamento negativo rispetto alle previsioni che non è enfatico definire "drammatico" (-276%). E' tuttavia evidente come tale significativo sforzo di miglioramento nella gestione, che ritorna all'equilibrio, non sia ancora pienamente in linea con gli obiettivi programmati e non consenta di considerare solida e duratura la pur apprezzabile inversione di tendenza.



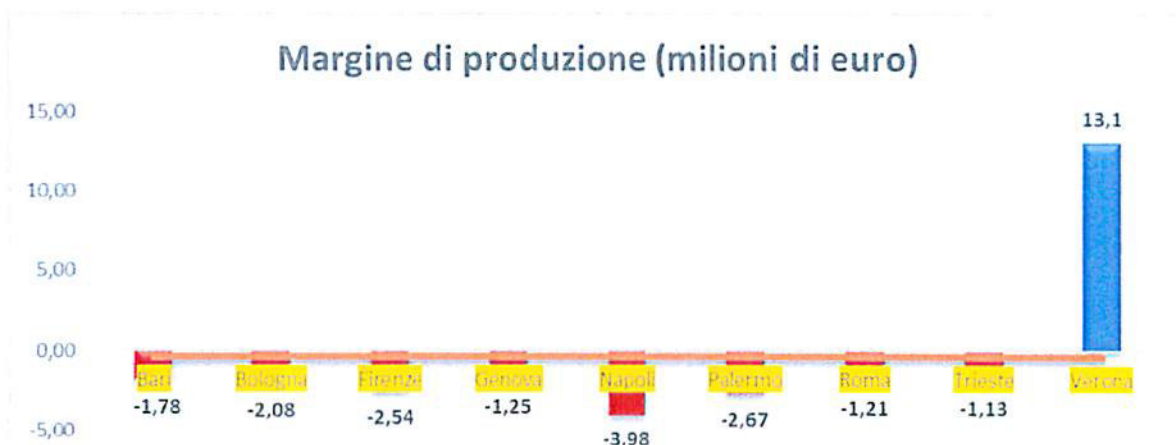
<b>Media: 0,32 mln/€</b>	<b>TOTALE: 3 mln/€</b>	<b>Δ% medio dai Piani: -61%</b>
--------------------------	------------------------	---------------------------------



### MARGINI DI PRODUZIONE

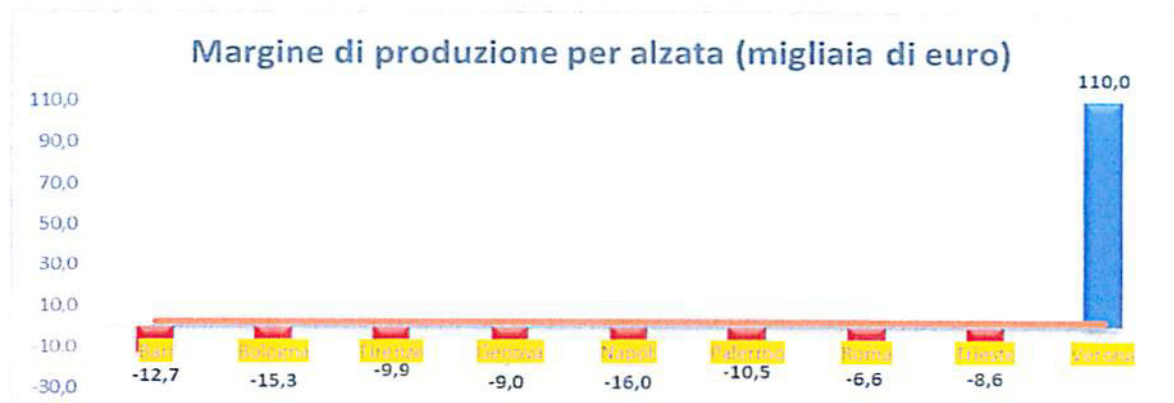
Fra le determinanti del risultato d'esercizio, come noto, svolge un ruolo primario il margine di produzione che, ad eccezione della Fondazione Arena di Verona, presenta risultati sempre negativi, con scostamenti talora anche ampi rispetto ai Piani. Ne consegue la necessità di rinnovare e intensificare l'impegno nello sviluppo della forbice fra ricavi e costi di produzione, investendo sull'aumento dei primi, con idonee strategie commerciali, e sulle politiche di contenimento dei secondi, da perseguire con maggiore determinazione. Su aumento dei ricavi e contenimento dei costi, del resto, ci si è diffusamente soffermati nelle precedenti relazioni, offrendo pure articolate raccomandazioni sulle possibili iniziative da intraprendere. Raccomandazioni che non hanno ancora sortito a pieno i loro effetti, nonostante i costi di produzione per alzata siano risultati mediamente inferiori a quanto previsto nei Piani.

<b>Media: -0,39 mln/€</b>	<b>TOTALE: -3,54 mln/€</b>	<b>Δ% medio dai Piani: -15,2%</b>
---------------------------	----------------------------	-----------------------------------



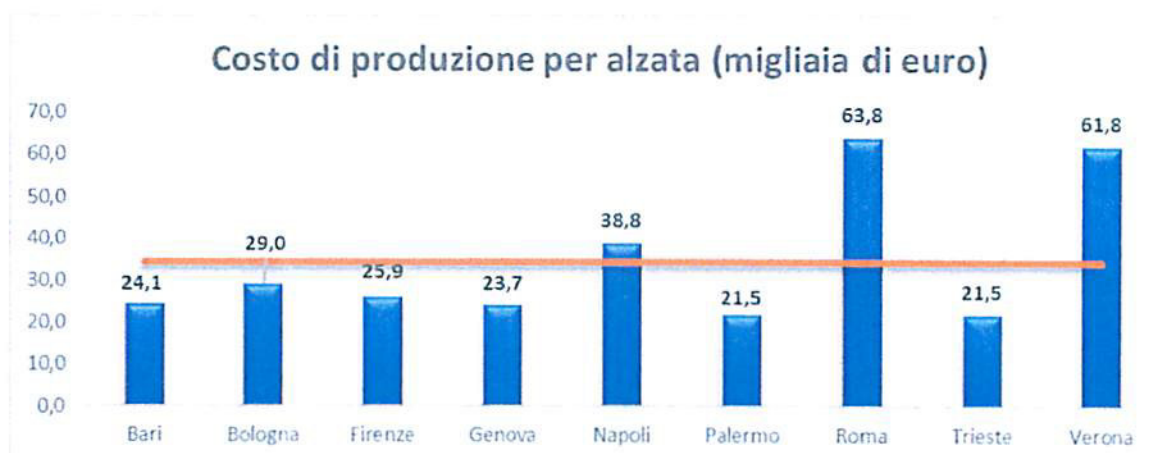
### MARGINE DI PRODUZIONE PER ALZATA

<b>Media: 2,4 migliaia/€</b>	<b>TOTALE: 21 migliaia/€</b>	<b>Δ% medio dal Piano: 47,5%</b>
------------------------------	------------------------------	----------------------------------



### COSTI DI PRODUZIONE PER ALZATA

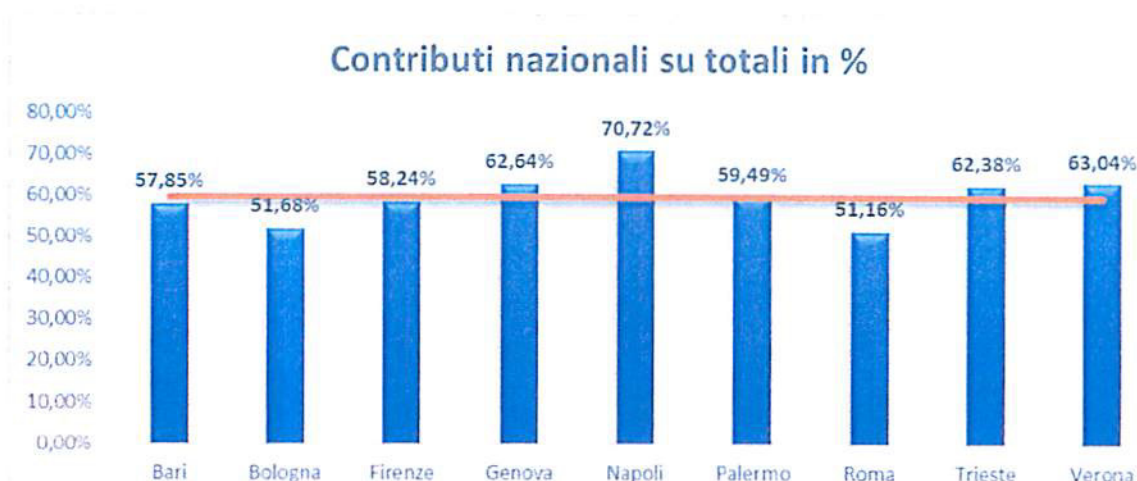
<b>Media: 34,5</b>	<b>TOTALE: 310,1</b>	<b>Δ% medio daiPiani: -3,8%</b>
--------------------	----------------------	---------------------------------



### CONTRIBUTI NAZIONALI (% SUI TOTALI)

Media: 59,69%

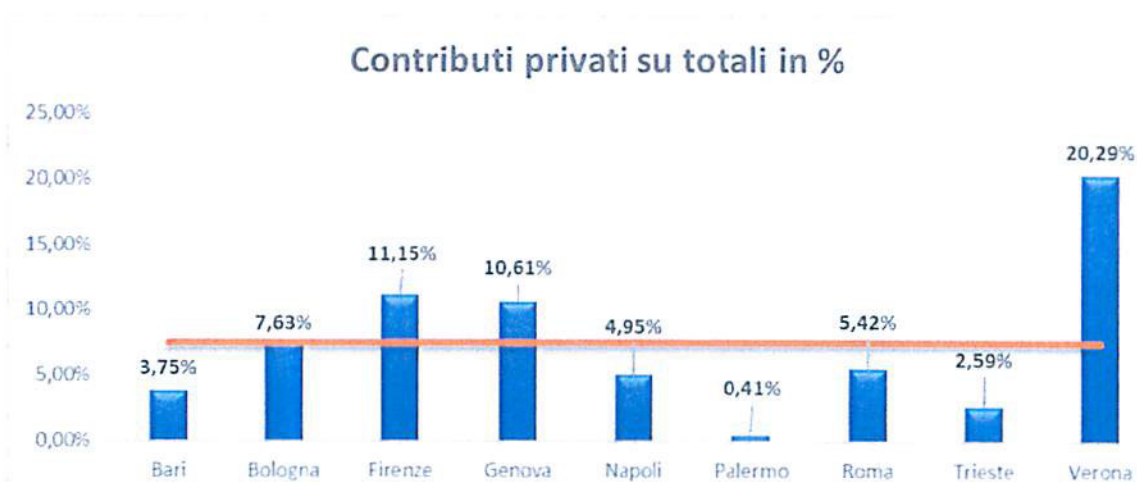
Δ% medio dai Piani: 0,21%



### CONTRIBUTI PRIVATI (% SUI TOTALI)

Media: 7,42%

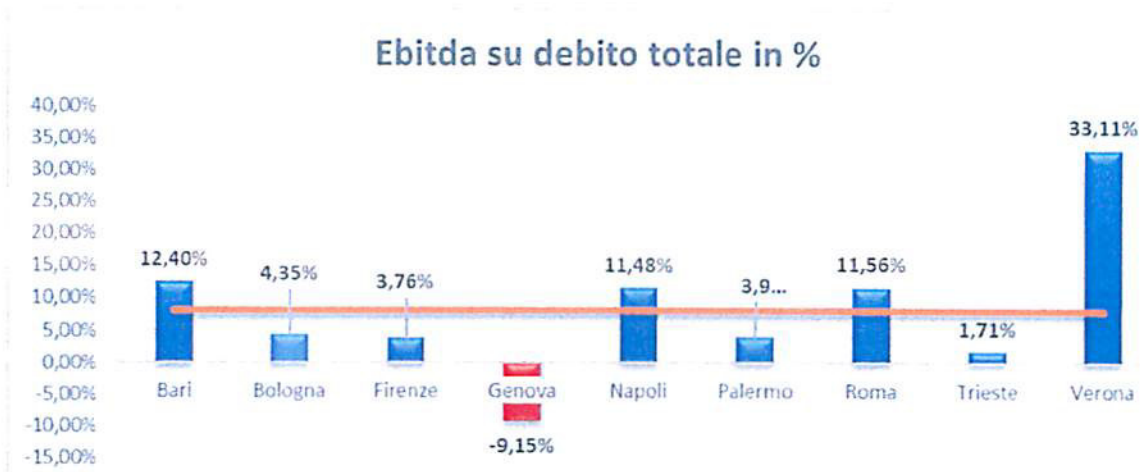
Δ% medio dai Piani: -4,97%



Il dato aggregato sull'incidenza percentuale delle diverse categorie di contributi conferma una persistente e diffusa debolezza delle capacità commerciali applicate al *fund raising* da privati, la cui misura supera nella media di poco il 7% del totale. Di contro si conferma una correlata - ed eccessiva - dipendenza dai contributi ministeriali che pesano, invece, in media quasi il 60%.

## EBITDA % SUL DEBITO TOTALE

<b>Media: 8,13%</b>	<b>Δ% medio dai Piani: -14,78%</b>
---------------------	------------------------------------



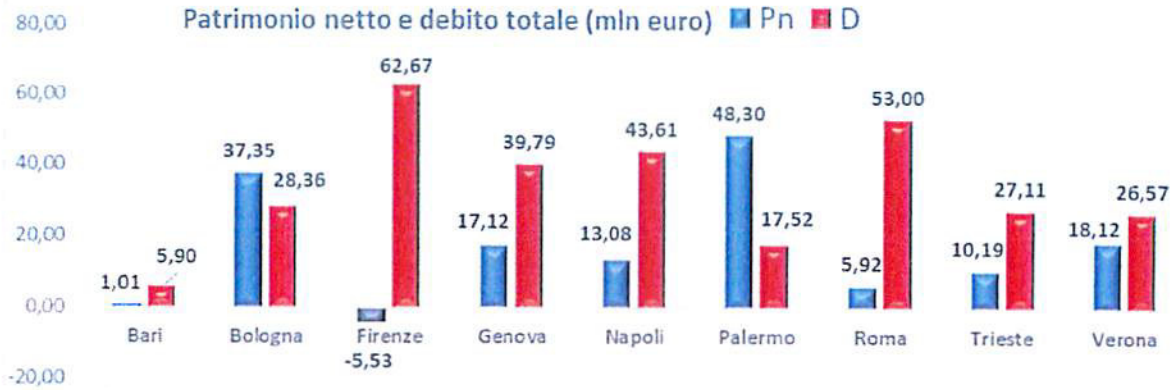
La necessità di ampliare in misura decisa il delta fra ricavi (qualunque sia la fonte) e i costi emerge con ancora maggiore chiarezza dall'analisi del rapporto fra EBITDA e Debito. Un rapporto che a consuntivo è in media inferiore del 15% rispetto ai Piani, dimostrando la generalizzata inadeguatezza della gestione economica (EBIDTA) a generare risorse congrue con i livelli di indebitamento cumulati negli anni dalle FLS. Ad eccezione della Fondazione Arena di Verona, infatti, tutte le Fondazioni, con il caso estremo di quella genovese che ha registrato un EBITDA 2016 addirittura negativo, presentano valori al meglio di poco superiori al 10% del debito totale.

Un risultato purtroppo ancora largamente inadeguato - anche se proiettato come costante nei prossimi anni - per raggiungere l'auspicato riequilibrio finanziario in tempi ragionevoli, ancorché lunghi.

Le superiori considerazioni, sempre nella visione d'insieme, rendono ancora più critico il quadro integrandone la lettura con il rapporto fra patrimonio netto e debito totale. Un rapporto peggiorato a ragione dell'incremento medio dei debiti (+3.4%) e del decremento medio dei patrimoni netti (-6,2%).

**PATRIMONIO NETTO E DEBITO TOTALE**

<b>Media Pn: 16,2 mln/€</b>	<b>TOTALE Pn: 145,6 mln/€</b>	<b>Δ% medio Pn Piani: -6,2%</b>
<b>Media D: 33,8 mln/€</b>	<b>TOTALE D: 304,5 mln/€</b>	<b>Δ% medio D dai Piani: +3,4%</b>

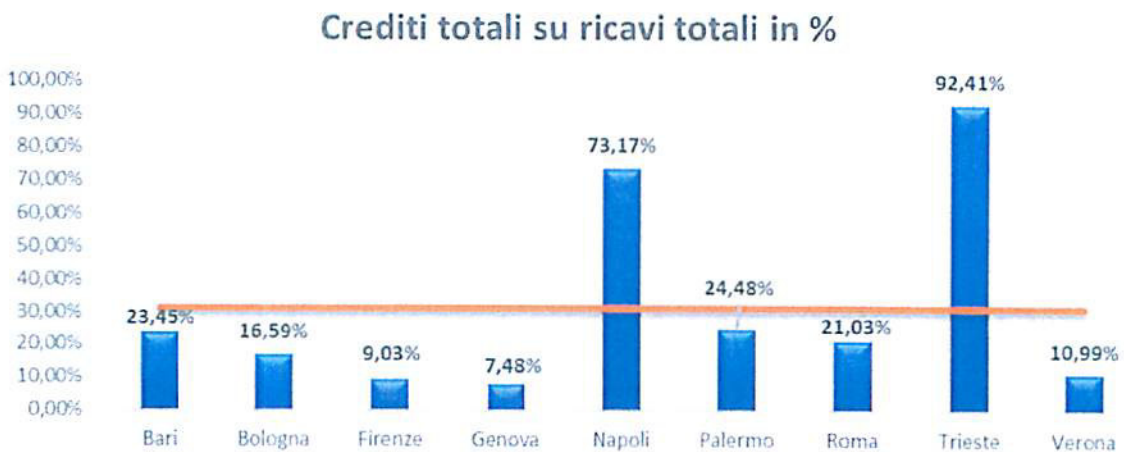


**CREDITI TOTALI SUI RICAVI TOTALI**

Conclude l'esame dei principali elementi della struttura finanziaria, l'andamento medio dei crediti rispetto ai ricavi, anch'esso in chiaro peggioramento registrandosi una media del 31% circa ed un incremento medio del medesimo rapporto di poco superiore all'8%.

Sulle situazioni che mostrano i valori estremi si ritornerà in sede di analisi delle singole fondazioni.

<b>Media: 30,96%</b>	<b>Δ% medio dai Piani: +8,1%</b>
----------------------	----------------------------------



In sintesi conclusiva, è possibile affermare che il monitoraggio sui dati aggregati dimostra:

- **un miglioramento sul fronte dell'equilibrio economico, raggiunto da tutte le fondazioni ma ancora tutto da consolidare e, in ogni caso, tranne pochissimi casi, insufficiente ad alimentare in misura rassicurante il processo di riequilibrio finanziario e patrimoniale nei modi e nei tempi previsti;**
- **la conseguente necessità, già ampiamente argomentata e sostenuta nelle precedenti relazioni, di ampliare in misura rilevante il divario fra ricavi e costi con azioni molteplici e contestuali;**
- **un andamento della situazione finanziaria e patrimoniale delle fondazioni non positivo e che, a differenza di quello economico, desta forti preoccupazioni in quanto non riesce a far intravedere quei segnali di inversione della tendenza verso il riequilibrio, ormai necessari e non oltre rinviabili.**

Su questi elementi ci si riserva di proporre ulteriori commenti e riflessioni nella sezione conclusiva della Relazione.

### **3.1.2 Analisi delle evidenze emerse dal monitoraggio delle singole fondazioni.**

Di seguito sono riportati in forma tabellare, e per ogni singola Fondazione, gli scostamenti registrati per l'Esercizio 2016 nel raffronto tra le previsioni di Piano e i dati a consuntivo.

Le elaborazioni ed analisi sono state effettuate sulle seguenti aree di *performance*: di mercato; operative; economiche e finanziario-patrimoniali.

#### **3.1.2.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.**

I risultati di gestione conseguiti nel 2016 sono, nel complesso, in linea con le previsioni del Piano 2016-2018, anche se taluni scostamenti richiedono una maggiore attenzione nella prospettiva del tendenziale riequilibrio economico-finanziario della Fondazione.

Desta forte preoccupazione, ad esempio, il mancato rafforzamento patrimoniale, previsto nel Piano per il 2016 e solo in minima parte realizzato. Ne risulta quindi una consistenza patrimoniale, a fine 2016, ancora inadeguata rispetto al volume di attività ed alla struttura finanziaria della Fondazione, che si pone, conseguentemente, quale vero nodo critico della condizione dell'Ente, dalla cui risoluzione dipende il buon esito del risanamento pianificato entro il 2018.

#### **Ulteriori elementi di criticità riguardano:**

- **gli scostamenti relativi alla voce "altri ricavi", che sono stati realizzati in una misura inferiore di circa il 10% rispetto al Piano;**

- gli incrementi nei costi totali di esercizio, che risultano superiori del 4,5% circa rispetto alla previsione 2016 (e che in termini di valore assoluto corrispondono ad € 570.181,53);
- la rilevante contrazione del risultato della gestione caratteristica (EBITDA), dovuto in prevalenza all'incremento dei costi, che rende modesta la sua portata a servizio del debito della Fondazione.

Si impone pertanto un ulteriore sforzo da finalizzare al miglioramento del margine di produzione, mediante il contenimento dei costi totali (aumentati del 6,4% rispetto al Piano e del 20% rispetto al 2015), e correlativamente del valore di EBITDA, ove possibile investendo in politiche di *marketing* e comunicazione volte ad accrescere il ricavo unitario per spettatore e il tasso di occupazione del Teatro.

Un ulteriore sforzo, anch'esso da interpretarsi nella logica del potenziamento delle capacità di *marketing* e di comunicazione, dovrà essere indirizzato allo sviluppo della voce "altri ricavi" e della raccolta di contributi da privati.

In ultimo, si segnala che la Fondazione in esame, all'esito della riassunzione di numerose unità di personale disposta dalla Magistratura del Lavoro, con delibera del Consiglio di Indirizzo del 21 aprile 2017, ha deliberato un consistente ampliamento della propria dotazione organica, assumendo la coerenza di tale ampliamento con le esigenze artistico-produttive dell'Ente, oltre la sostenibilità economico-finanziaria del nuovo assetto. In ordine a tale scelta organizzativa, di così rilevante impatto sulle previsioni del Piano di Risanamento già approvato per il triennio 2016-2018, è stata richiesta alla Fondazione una specifica integrazione al medesimo Piano ai sensi dell'art. 11, comma 2, del D.L. 91/2013 conv. in legge 112/2013. Ad oggi si è ancora in attesa di ricevere detta Integrazione al fine di valutarne la sostenibilità e la compatibilità con gli obiettivi generali fissati nel Piano di risanamento approvato.

Tabella 2 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari

Performance di mercato			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 14.430.518,00	€ 14.317.845,20	0,79%
spettatori	88.420	62.794	40,81%
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,54%	9,51%	10,75%
ricavi biglietteria per alzata	€ 11.097,10	€ 9.798,56	13,25%
spettatori su residenti area metropolitana	0,07	0,05	40,81%
spettatori per alzata	645	452	42,87%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,76	€ 1,59	-52,32%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 17,19	€ 21,69	-20,73%
contributi locali su contributi totali	38,40%	38,66%	-0,68%
contributi nazionali su contributi totali	57,85%	57,56%	0,50%
contributi privati su contributi totali	3,75%	3,78%	-0,68%

Performance operative			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
alzate totali	137	139	-1,44%
punti fus totali	1.053	958	9,92%
costi totali per alzata	€ 100.010,87	€ 92.625,90	7,97%
costi di produzione per alzata	€ 24.077,79	€ 24.676,26	-2,43%
costo di produzione per punto fus	€ 3.132,63	€ 3.580,38	-12,51%
marginie di produzione	-€ 1.778.353,49	-€ 2.068.000,00	-14,01%
marginie di produzione per alzata	-€ 12.980,68	-€ 14.877,70	-12,75%
marginie di produzione per punto fus	-€ 1.688,84	-€ 2.158,66	-21,76%
costo personale su costi totali	40,74%	45,67%	-10,80%

Performance economiche			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 14.430.518,00	€ 14.317.845,20	0,79%
costi totali	€ 13.701.489,87	€ 12.875.000,00	6,42%
ebitda (mol)	€ 729.028,81	€ 1.442.845,20	-49,47%
risultato di esercizio	€ 191.671,00	€ 126.791,26	51,17%

Dettaglio ricavi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.520.303,25	€ 1.362.000,00	11,62%
altri ricavi	€ 1.190.507,25	€ 1.315.845,20	-9,53%
contributi totali	€ 11.719.708,00	€ 11.640.000,00	0,68%
contributi fus	€ 6.711.115,00	€ 6.700.000,00	0,17%
contributi enti locali	€ 4.500.000,00	€ 4.500.000,00	0,00%
contributi privati	€ 440.000,00	€ 440.000,00	0,00%
altri contributi pubblici	€ 68.593,00	€ 0,00	ND

Dettaglio costi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
costi del personale	€ 5.581.581,34	€ 5.880.000,00	-5,08%
costi di produzione	€ 3.298.656,74	€ 3.430.000,00	-3,83%

Performance patrimoniali e finanziarie			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
patrimonio netto	€ 1.015.883,30	€ 4.151.003,77	-75,53%
debito totale	€ 5.880.474,37	€ 5.712.397,00	2,94%
patrimonio netto su indisponibile	ND	ND	ND
ricavi totali su patrimonio netto	1420,49%	344,92%	311,83%
debito su patrimonio netto	578,85%	137,61%	320,63%
ebitda (mol) su debito totale	12,40%	25,26%	-50,92%
risultato di esercizio su debito totale	3,26%	2,22%	46,85%
crediti totali	€ 3.383.474,60	€ 4.213.355,00	-19,70%
crediti totali su ricavi totali	23,45%	29,43%	-20,32%



### 3.1.2.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna.

I risultati registrati nel corso del 2016 possono ritenersi, almeno in parte, positivi.

Positivi certamente per il sostanziale rispetto delle previsioni contenute nel Piano, oltre che per gli esiti rinvenuti dalla gestione operativa, anche alla prova del confronto con quanto registrato a fine esercizio 2015.

Cionondimeno, non possiamo trascurare che il pareggio del Bilancio 2016 è stato conseguito, in ultima analisi, solo grazie ad un contributo straordinario del Comune di Bologna, segno evidente del permanere di una difficoltà obiettiva della Fondazione nell'assicurare l'equilibrio economico della gestione.

E' perciò essenziale un deciso intervento sulla struttura del conto economico, considerata l'attuale e persistente rigidità dei costi, visibile dalla elevata incidenza dei costi del personale, che superano il 70,9%, rispetto a una media nazionale che si attesta sul 62,6% e che pure dovrebbe essere ridotta. Una rigidità quella dei costi che, giova chiarirlo, rende del tutto instabile l'equilibrio economico raggiunto nel 2016. Soprattutto se si considera la contenuta incidenza dei ricavi da biglietteria sul totale (8,64%) e, non per ultimo, il risultato economico registrato.

In ulteriore dettaglio l'analisi dei dati del Bilancio 2016 segnala che:

- i ricavi totali conseguiti a consuntivo 2016 si attestano sui 21,57 milioni di euro, con uno scarto positivo (+2,7%, pari a circa 600 mila euro) sulla previsione del relativo Piano. È invece pari all'1% circa la contrazione subita dai costi totali a consuntivo rispetto alla previsione (20,34 milioni di euro contro i 20,54 milioni previsti). Tale dinamica, che dipende in larga misura dalla riduzione dei costi di produzione, si riflette sul valore di EBITDA nettamente superiore alle attese (+164%), pari infatti a 1,23 milioni di euro circa a fronte di una stima a Piano di 0,47 milioni, e sul segno del risultato di esercizio, positivo anche se in misura estremamente ridotta. Nonostante si tratti del risultato d'esercizio in assoluto più contenuto tra quelli conseguiti nel 2016 dalle nove FLS oggetto di monitoraggio, appare opportuno rammentare che a consuntivo 2015 la medesima Fondazione registrava una perdita superiore a 1,9 milioni di euro;
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti sono sostanzialmente in linea con le previsioni del Piano. A fine esercizio si registrano, difatti, ricavi da biglietteria per 1,86 milioni di euro, superiori del 3,16% alle attese. La Fondazione ha peraltro raggiunto tale obiettivo senza fare ricorso ad un incremento del numero di alzate (135 pianificate per il 2016, 136 registrate a fine esercizio). Tale scelta operativa spiega unitamente alla contrazione dei costi di produzione (-5,4% sulla previsione di Piano) il miglioramento degli indicatori relativi al margine di produzione (la perdita attesa è stata ridotta del 12%) ed al margine di produzione per alzata (perdita attesa ridotta del 12,6% per ogni alzata);
- sebbene il costo complessivo del personale sia in linea con le previsioni di Piano, l'incidenza dello stesso sull'ammontare dei costi totali continua ad essere eccessiva (sfiora il 70,9 %, ben oltre la media nazionale del 62,6%).

Ancora si segnala la situazione critica dello stock debitorio, che cresce dell'11,6% rispetto alla stima di Piano, raggiungendo la quota complessiva di 28,36 milioni di euro. Un livello di indebitamento importante, per il quale deve ribadirsi l'assoluta necessità che trovino piena e tempestiva attuazione le operazioni preventivate, nell'arco di Piano, proprio sul fronte della riduzione del debito.

Si registra, infine, un considerevole aumento dei crediti a bilancio (quantificabile in un +38,5%), che raggiungono così il valore di circa 3,58 milioni di euro.

Tabella 3 Fondazione Teatro Comunale di Bologna

Performance di mercato			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 21.571.147,00	€ 21.003.390,00	2,70%
spettatori	83.954	41.206	103,74%
ricavi biglietteria su ricavi totali	8,64%	8,60%	0,44%
ricavi biglietteria per alzata	€ 13.698,43	€ 13.377,71	2,40%
spettatori su residenti area metropolitana	0,08	0,04	103,74%
spettatori per alzata	617	305	102,24%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 4,66	€ 10,29	-54,71%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 22,19	€ 43,83	-49,37%
contributi locali su contributi totali	40,69%	40,56%	0,31%
contributi nazionali su contributi totali	51,68%	53,04%	-2,56%
contributi privati su contributi totali	7,63%	6,40%	19,23%

Performance operative			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
alzate totali	136	135	0,74%
punti fus totali	993	998	-0,50%
costi totali per alzata	€ 149.546,44	€ 152.126,22	-1,70%
costi di produzione per alzata	€ 28.986,87	€ 30.880,84	-6,13%
costo di produzione per punto fus	€ 3.970,00	€ 4.177,27	-4,96%
marginie di produzione	-€ 2.079.227,54	-€ 2.362.922,00	-12,01%
marginie di produzione per alzata	-€ 15.288,44	-€ 17.503,13	-12,65%
marginie di produzione per punto fus	-€ 2.093,88	-€ 2.367,66	-11,56%
costo personale su costi totali	70,88%	70,15%	1,05%

Performance economiche			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 21.571.147,00	€ 21.003.390,00	2,70%
costi totali	€ 20.338.316,00	€ 20.537.040,00	-0,97%
ebitda (mol)	€ 1.232.828,95	€ 466.350,00	164,36%
risultato di esercizio	€ 24.046,00	€ 0,00	ND

Dettaglio ricavi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.862.987,07	€ 1.805.991,00	3,16%
altri ricavi	€ 1.543.072,37	€ 1.254.994,00	22,95%
contributi totali	€ 18.165.085,51	€ 17.942.405,00	1,24%
contributi fus	€ 9.368.379,21	€ 9.500.000,00	-1,39%
contributi enti locali	€ 7.390.985,04	€ 7.277.627,00	1,56%
contributi privati	€ 1.386.721,26	€ 1.148.778,00	20,71%
altri contributi pubblici	€ 19.000,00	€ 16.000,00	18,75%

Dettaglio costi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
costi del personale	€ 14.416.221,19	€ 14.405.795,00	0,07%
costi di produzione	€ 3.942.214,61	€ 4.168.913,00	-5,44%

Performance patrimoniali e finanziarie			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
patrimonio netto	€ 37.353.441,00	€ 37.579.396,00	-0,60%
debito totale	€ 28.358.089,00	€ 25.410.308,94	11,60%
patrimonio netto su indisponibile	100,53%	101,14%	-0,60%
ricavi totali su patrimonio netto	57,75%	55,89%	3,32%
debito su patrimonio netto	75,92%	67,62%	12,28%
ebitda (mol) su debito totale	4,35%	1,84%	136,88%
risultato di esercizio su debito totale	0,08%	0,00%	ND
crediti totali	€ 3.579.148,00	€ 2.584.307,00	38,50%
crediti totali su ricavi totali	16,59%	12,30%	34,85%

### 3.1.2.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino

La Fondazione presenta risultati consuntivi che, benché esponano un risultato di esercizio ampiamente positivo, non possono essere valutati positivamente se riferiti alla situazione complessiva, che permane gravemente critica sia sotto il profilo finanziario che patrimoniale.

Anche il risultato netto, che presenta un valore di gran lunga superiore alle attese (1,38 milioni di euro a fronte di una previsione di soli 94.383 euro), a ben vedere scaturisce da una sopravvenienza attiva per oltre 3,2 milioni di euro, in assenza della quale la Fondazione avrebbe registrato consistenti perdite nella "gestione caratteristica".

Gli elementi che destano la maggiore preoccupazione riguardano la permanenza delle condizioni di grave crisi finanziaria e di *deficit* patrimoniale; elementi che mettono seriamente a rischio la realizzabilità del percorso di risanamento intrapreso e la tenuta della continuità aziendale.

Nello specifico, l'analisi dei risultati riportati a fine 2016 evidenzia quanto segue:

- i ricavi totali conseguiti a consuntivo 2016 si attestano sui 36,75 milioni di euro, quindi sostanzialmente in linea (-1,07%) con la previsione 2016 dell'ultima versione del Piano (2016-2018) presentata dalla Fondazione. Parimenti in linea con il ridetto Piano (-0,4% circa) è l'andamento dei costi totali (34,4 milioni di euro contro una previsione di 34,54 milioni). Tale dinamica, tuttavia, non sortisce gli effetti attesi sull'EBITDA, che risulta a consuntivo comunque inferiore alle attese per il 9,7% (2,35 milioni di euro circa a fronte di una stima previsionale di 2,61 milioni);
- gli spettatori registrati a Consuntivo sono pari a 162.437, con uno scostamento negativo del 6,5% circa rispetto all'obiettivo di Piano posto a 173.677. E' invece in linea con le attese il ricavo medio per spettatore;
- i contributi totali si attestano sui 23,97 milioni di euro, inferiori del 2,6% circa rispetto ai 24,6 milioni previsti. Di tale ammontare la quota relativa ai contributi FUS registra un lievissimo decremento, inferiore addirittura all'unità percentuale, sui 13,87 milioni di euro indicati nel Piano. Ben più consistente invece è il decremento percentuale subito dai contributi provenienti dagli enti locali che si attestano a 7,34 milioni di euro (-8,26% rispetto alla previsione fissata a 8 milioni di euro). Una riduzione solo parzialmente compensata dal *fund raising* da privati (+4,78%);
- il costo complessivo del personale si mantiene in linea con le stime di Piano (infatti, la contrazione sulla previsione è inferiore allo 0,2%) e la sua incidenza sull'ammontare dei costi totali viene contenuta al 59% circa, risultando così al di sotto della media nazionale (62,6%);
- il risultato di esercizio, come detto, è ampiamente attivo (1,38 milioni di euro) rispetto ad una previsione *ex ante* pari a meno di 100.000 euro (94.383 euro). Tale risultato però, giova sottolinearlo ancora, deve essere valutato e re-interpretato alla luce della rilevante sopravvenienza attiva registrata a Consuntivo (oltre 3,2 milioni di euro);
- sul fronte patrimoniale e finanziario la situazione permane molto pesante e assai critica: il patrimonio netto di cui dispone la Fondazione continua ad avere un valore negativo per ben 5,5 milioni di euro. E seppure la situazione sia migliore rispetto al 2015 (in cui tale *deficit* patrimoniale si attestava sui -7 milioni di euro), il mancato avvio di alcuna soluzione adeguata su questo fronte cruciale pone un forte allarme sullo stato della Fondazione e dovrebbe indurre gli enti-soci – più volte sollecitati in tal senso - ad intervenire fornendo il

loro decisivo apporto patrimoniale, non oltre dilazionabile. Il massimo e più significativo indicatore della criticità della situazione finanziaria e patrimoniale in cui versa la Fondazione è rappresentato dall'ammontare del debito totale, indicato come pari a 62,67 milioni di euro. Sebbene si tratti di un valore di poco inferiore alle aspettative (-1,9% circa sulla stima di 63,91 milioni) ed a quanto contabilizzato al termine dell'esercizio 2015 (69,7 milioni di euro), esso permane e si consolida su livelli troppo elevati, soprattutto alla luce del deficit patrimoniale esistente.

Proprio in considerazione della criticità della situazione appena rappresentata, è stato chiesto alla Fondazione di riformulare il proprio Piano per il triennio 2016-2018, prevedendo, tra le altre misure, una adeguata ri-patrimonializzazione dell'Ente da parte dei soci. A questo momento, si è ancora in attesa di ricevere il nuovo Piano.

Tabella 4 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino

Performance di mercato			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 36.755.643,63	€ 37.153.063,00	-1,07%
spettatori	162.437	173.677	-6,47%
ricavi biglietteria su ricavi totali	11,26%	11,63%	-3,21%
ricavi biglietteria per alzata	€ 16.040,31	€ 16.067,18	-0,17%
spettatori su residenti area metropolitana	0,16	0,17	-6,47%
spettatori per alzata	630	646	-2,48%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 7,77	€ 5,86	32,59%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 25,48	€ 24,89	2,38%
contributi locali su contributi totali	30,61%	32,52%	-5,85%
contributi nazionali su contributi totali	58,24%	57,12%	1,96%
contributi privati su contributi totali	11,15%	10,36%	7,54%

Performance operative			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
alzate totali	258	269	-4,09%
punti fus totali	1.605	1.627	-1,35%
costi totali per alzata	€ 133.334,92	€ 128.418,02	3,83%
costi di produzione per alzata	€ 25.904,84	€ 29.700,02	-12,78%
costo di produzione per punto fus	€ 4.164,14	€ 4.910,45	-15,20%
marginie di produzione	-€ 2.545.050,50	-€ 3.667.235,00	-30,60%
marginie di produzione per alzata	-€ 9.864,54	-€ 13.632,84	-27,64%
marginie di produzione per punto fus	-€ 1.585,70	-€ 2.253,99	-29,65%
costo personale su costi totali	58,98%	58,84%	0,23%

Performance economiche			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 36.755.643,63	€ 37.153.063,00	-1,07%
costi totali	€ 34.400.409,98	€ 34.544.447,00	-0,42%
ebitda (mol)	€ 2.355.233,65	€ 2.608.616,00	-9,71%
risultato di esercizio	€ 1.381.206,58	€ 94.383,00	1363,41%

Dettaglio ricavi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 4.138.399,00	€ 4.322.071,00	-4,25%
altri ricavi	€ 8.644.489,21	€ 8.227.202,00	5,07%
contributi totali	€ 23.972.754,92	€ 24.603.790,00	-2,56%
contributi fus	€ 13.820.608,92	€ 13.872.011,00	-0,37%
contributi enti locali	€ 7.339.000,00	€ 8.000.000,00	-8,26%
contributi privati	€ 2.671.891,00	€ 2.550.000,00	4,78%
altri contributi pubblici	€ 141.255,00	€ 181.779,00	-22,29%

Dettaglio costi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
costi del personale	€ 20.288.659,26	€ 20.327.057,00	-0,19%
costi di produzione	€ 6.683.449,50	€ 7.989.306,00	-16,35%

Performance patrimoniali e finanziarie			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
patrimonio netto	-€ 5.535.752,00	-€ 3.927.577,00	40,95%
debito totale	€ 62.675.456,28	€ 63.912.939,00	-1,94%
patrimonio netto su indisponibile	-13,84%	-9,82%	40,95%
ricavi totali su patrimonio netto	-663,97%	-945,95%	-29,81%
debito su patrimonio netto	-1132,19%	-1627,29%	-30,42%
ebitda (mol) su debito totale	3,76%	4,08%	-7,93%
risultato di esercizio su debito totale	2,20%	0,15%	1392,30%
crediti totali	€ 3.319.937,00	€ 4.652.742,00	-28,65%
crediti totali su ricavi totali	9,03%	12,52%	-27,87%

#### **3.1.2.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).**

La situazione della Fondazione si conferma complessivamente critica.

Difatti, seppure alcuni risultati mostrano una inversione di tendenza rispetto all'anno 2015, molte altre voci a consuntivo non hanno conseguito gli obiettivi attesi.

Da questo punto di vista, è estremamente pesante lo scostamento negativo dagli obiettivi di Piano del risultato d'esercizio, risultato di appena 106 mila euro a fronte di una previsione di 6 milioni di euro.

La stessa formazione del risultato economico non offre alcuna rassicurazione sulla tenuta dell'equilibrio economico per il biennio 2017-2018. Invero, sotto tale profilo, non deve essere assolutamente trascurata l'evidenza che il miglioramento del risultato d'esercizio conseguito dalla Fondazione rispetto al 2015, è ascrivibile in realtà all'iscrizione in bilancio - nel valore della produzione- di una partita straordinaria pari a 4,3 milioni di euro. Tale importo infatti è determinato dal valore di conferimento (da parte della Regione Liguria) di alcuni immobili adibiti a sale teatrali (Sala Govi, Sala Barabino e locali annessi). È palese perciò che il risultato d'esercizio, in assenza di detta partita straordinaria (in quanto tale non ripetibile), sarebbe risultato quasi certamente negativo per oltre 4 milioni di euro, a dimostrazione della obiettiva e perdurante difficoltà della Fondazione nel conseguire l'equilibrio economico. Equilibrio economico della gestione corrente che, come più volte sottolineato, costituisce una vera e propria pre-condizione ai fini della positiva realizzazione del progetto di risanamento.

In ulteriore dettaglio l'analisi dei dati del Bilancio 2016 segnala che:

- i ricavi da biglietteria e abbonamenti hanno registrato nel 2016 un valore inferiore rispetto alle attese; per l'appunto, tale valore a consuntivo si attesta sui 2 milioni di euro rispetto ai 2,6 milioni previsti, quindi con uno scostamento negativo pari al 24%;
- l'andamento dei contributi, ad eccezione di quelli statali (FUS), non è soddisfacente, considerando che quelli da enti locali aumentano di un modesto 5,5% rispetto al Piano e di appena il 4% in valore assoluto rispetto al 2015 (arrivando a pesare per il 26,7% sul totale dei contributi); mentre quelli da privati raggiungono un risultato peggiore delle previsioni del 21,8% (arrivando a pesare solo per il 10,61% sul totale dei contributi);
- il totale dei costi del personale risulta a Bilancio pari a 15,5 milioni di euro, con un peggioramento quindi della previsione 2016 - fissata a 15,2 milioni di euro- di oltre 300 mila euro;
- anche l'ammontare dei debiti registra una dinamica negativa, nel senso di un suo imprevisto e preoccupante incremento rispetto alle previsioni (solo in parte riconducibile alla mancata erogazione, già nel 2016, di una quota del Finanziamento del Fondo di Rotazione) Infatti, a consuntivo si rilevano debiti superiori dell'8% rispetto a quanto previsto per il 2016 (con uno scostamento in valore assoluto pari a 2,9 milioni di euro). Come pure desta preoccupazione la dimensione del patrimonio netto della Fondazione, che registra uno scostamento negativo del 26,7% rispetto al valore stimato a Piano per la fine del 2016.

Alla stregua del quadro rappresentato, è evidente la necessità per la Fondazione di far crescere tutte le proprie voci di ricavo. In particolare, appare prioritario migliorare nettamente le *performance* commerciali, realizzando iniziative mirate ad ampliare significativamente il numero di

spettatori (in assoluto il più basso registrato fra le fondazioni oggetto di monitoraggio) e con esso il correlato *occupancy rate* (che oggi si attesta in media su un esiguo 18%). Contestuale è la necessità di ridurre i costi, ancora elevati e rigidi, come ad esempio quelli del personale, la cui incidenza percentuale sul totale dei costi risulta essere una delle più elevate nel novero delle fondazioni monitorate (71,78%).

Ma le azioni appena sollecitate, seppur rivestano un carattere fondamentale, non possono prescindere da un parallelo ed indifferibile impegno degli enti soci volto, nel breve periodo, a rafforzare adeguatamente la dotazione patrimoniale della Fondazione, e nel medio-lungo a garantire alla stessa Fondazione le maggiori risorse finanziarie necessarie a ridurre l'attuale *stock* debitorio e, al contempo, ad investire in marketing e comunicazione al fine di accrescere il numero degli spettatori e i ricavi.

Anche alla Fondazione in parola è stata richiesta una integrazione del Piano di risanamento già approvato ai sensi dell'art. 11, comma 2, del D.L. 91/2013 (conv. in legge 112/2013).

Tabella 5 Fondazione Teatro Carlo Felice

Performance di mercato			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 17.920.340,37	€ 18.830.300,00	-4,83%
spettatori	50.869	61.000	-16,61%
ricavi biglietteria su ricavi totali	11,32%	14,09%	-19,69%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.698,11	€ 14.826,82	-0,87%
spettatori su residenti area metropolitana	0,06	0,07	-16,61%
spettatori per alzata	369	341	8,17%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,05	€ 1,05	95,03%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 39,87	€ 43,51	-8,35%
contributi locali su contributi totali	26,75%	24,41%	9,55%
contributi nazionali su contributi totali	62,64%	62,52%	0,20%
contributi privati su contributi totali	10,61%	13,06%	-18,79%

Performance operative			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
alzate totali	138	179	-22,91%
punti fus totali	615	1.048	-41,32%
costi totali per alzata	€ 156.244,68	€ 118.956,92	31,35%
costi di produzione per alzata	€ 23.748,13	€ 20.302,30	16,97%
costo di produzione per punto fus	€ 5.328,85	€ 3.467,66	53,67%
margini di produzione	-€ 1.248.903,43	-€ 980.112,00	27,42%
margini di produzione per alzata	-€ 9.050,02	-€ 5.475,49	65,28%
margini di produzione per punto fus	-€ 2.030,74	-€ 935,22	117,14%
costo personale su costi totali	71,78%	71,21%	0,80%

Performance economiche			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 17.920.340,37	€ 18.830.300,00	-4,83%
costi totali	€ 21.561.766,00	€ 21.293.289,00	1,26%
ebitda (mol)	-€ 3.641.425,12	-€ 2.462.989,00	47,85%
risultato di esercizio	€ 106.149,37	€ 6.079.877,00	-98,25%

Dettaglio ricavi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.028.338,57	€ 2.654.000,00	-23,57%
altri ricavi	€ 1.307.417,00	€ 1.021.300,00	28,01%
contributi totali	€ 14.584.584,80	€ 15.155.000,00	-3,76%
contributi fus	€ 8.162.798,51	€ 8.500.000,00	-3,97%
contributi enti locali	€ 3.900.863,00	€ 3.700.000,00	5,43%
contributi privati	€ 1.547.373,39	€ 1.980.000,00	-21,85%
altri contributi pubblici	€ 973.549,90	€ 975.000,00	-0,15%

Dettaglio costi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
costi del personale	€ 15.477.108,00	€ 15.162.388,00	2,08%
costi di produzione	€ 3.277.242,00	€ 3.634.112,00	-9,82%

Performance patrimoniali e finanziarie			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
patrimonio netto	€ 17.118.640,05	€ 23.356.644,00	-26,71%
debito totale	€ 39.792.018,68	€ 36.914.208,00	7,80%
patrimonio netto su indisponibile	42,59%	58,10%	-26,71%
ricavi totali su patrimonio netto	104,68%	80,62%	29,85%
debito su patrimonio netto	232,45%	158,05%	47,08%
ebitda (mol) su debito totale	-9,15%	-6,67%	37,15%
risultato di esercizio su debito totale	0,27%	16,47%	-98,38%
crediti totali	€ 1.341.334,82	€ 1.252.097,00	7,13%
crediti totali su ricavi totali	7,48%	6,65%	12,57%



### **3.1.2.5 Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli)**

L'esame dei risultati della gestione nel corso del 2016 presenta esiti solo in parte positivi. Nella valutazione pesano negativamente sia il mancato raggiungimento di alcuni obiettivi economici previsti nel Piano, sia il permanere di una struttura finanziaria e patrimoniale fortemente sbilanciata (in quanto connotata da un elevato indebitamento e da un parimenti elevato livello di crediti).

Nello specifico l'analisi dei dati del Bilancio 2016 segnala che:

- a fronte di ricavi totali in linea con le attese, si registra invece un incremento dei costi totali (+5,23%) e un conseguente decremento dei valori di EBITDA (-27,53%) e del risultato d'esercizio (-40,52%) rispetto al Piano;
- il mancato conseguimento dei risultati attesi appare causalmente riferibile ad un evidente peggioramento dei margini di produzione (peggiori appunto del 49,58% rispetto al Piano); un peggioramento collegato peraltro ad un aumento significativo del numero delle alzate (+27% rispetto al Piano), non compensato evidentemente dalla crescita nei ricavi commerciali né dall'aumento dei contributi ministeriali dovuti al maggior punteggio FUS conseguito (+5,8% rispetto al Piano). Senza trascurare poi l'aumento dei costi sostenuti per il personale rispetto alle stime previsionali;
- i risultati sinora richiamati, peraltro, non hanno goduto di sufficienti effetti di compensazione neanche sul fronte dei contributi da parte degli enti soci ovvero dei privati, che risultano minori rispettivamente del 24,6% e del 17,6%;
- a fronte di un positivo incremento del patrimonio netto rispetto alla previsione (+ 16,29%), per effetto del contributo dei soci (Citta Metropolitana di Napoli e CCIAA di Napoli), lo stock di debiti permane su livelli molto elevati, che addirittura aumentano di 1,5 milioni di euro rispetto alle previsioni del Piano, raggiungendo il valore complessivo di 43,61 milioni di euro. Un valore che se considerato congiuntamente con il livello elevatissimo dei crediti (costituiti in prevalenza da crediti nei confronti del socio Regione Campania), cresciuti ancora del 6,68% rispetto al Piano e giunti ormai a pesare nella misura di circa il 73% sui ricavi totali, rende appieno la forte criticità della situazione in cui versa sotto il profilo finanziario la Fondazione in esame.

E' indubbio che il grave problema finanziario testé delineato, legato alla perversa interazione di un elevato debito e di un altrettanto elevato livello dei crediti, costituisca il vero nodo da sciogliere, il vero ostacolo da superare verso il raggiungimento degli obiettivi fissati dal percorso di risanamento. In tale direzione, occorre subito dire, che proprio nell'ultimo periodo l'azione di recupero degli ingenti crediti vantati nei confronti della Regione Campania sembra aver avuto un forte segnale di accelerazione con i suoi primi importanti riscontri.

Tabella 6 Fondazione Teatro di San Carlo

Performance di mercato			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 40.530.820,01	€ 40.639.202,20	-0,27%
spettatori	212.226	183.331	15,76%
ricavi biglietteria su ricavi totali	14,05%	13,96%	0,63%
ricavi biglietteria per alzata	€ 22.867,61	€ 28.946,00	-21,00%
spettatori su residenti area metropolitana	0,07	0,06	15,76%
spettatori per alzata	852	935	-8,88%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,19	€ 1,56	-23,84%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 26,83	€ 30,95	-13,30%
contributi locali su contributi totali	24,33%	30,95%	-21,41%
contributi nazionali su contributi totali	70,72%	63,28%	11,76%
contributi privati su contributi totali	4,95%	5,77%	-14,12%
Performance operative			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
alzate totali	249	196	27,04%
punti fus totali	1.607	1.380	16,45%
costi totali per alzata	€ 142.658,08	€ 172.224,42	-17,17%
costi di produzione per alzata	€ 38.834,77	€ 42.507,50	-8,64%
costo di produzione per punto fus	€ 6.017,33	€ 6.037,30	-0,33%
marginale di produzione	-€ 3.975.822,05	-€ 2.658.054,05	49,58%
marginale di produzione per alzata	-€ 15.967,16	-€ 13.561,50	17,74%
marginale di produzione per punto fus	-€ 2.474,06	-€ 1.926,13	28,45%
costo personale su costi totali	61,43%	63,81%	-3,73%
Performance economiche			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 40.530.820,01	€ 40.639.202,20	-0,27%
costi totali	€ 35.521.862,68	€ 33.755.985,44	5,23%
ebitda (mol)	€ 5.008.957,33	€ 6.883.216,75	-27,23%
risultato di esercizio	€ 282.268,00	€ 474.593,48	-40,52%
Dettaglio ricavi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 5.694.035,09	€ 5.673.415,95	0,36%
altri ricavi	€ 9.884.425,75	€ 8.954.439,25	10,39%
contributi totali	€ 24.952.359,17	€ 26.011.347,00	-4,07%
contributi fus	€ 13.961.421,21	€ 13.200.000,00	5,77%
contributi enti locali	€ 6.070.000,00	€ 8.051.250,00	-24,61%
contributi privati	€ 1.235.734,39	€ 1.500.000,00	-17,62%
altri contributi pubblici	€ 3.685.204,00	€ 3.260.097,00	13,04%
Dettaglio costi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
costi del personale	€ 21.819.331,20	€ 21.538.326,50	1,30%
costi di produzione	€ 9.669.857,14	€ 8.331.470,00	16,06%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
patrimonio netto	€ 13.082.840,00	€ 11.250.135,71	16,29%
debito totale	€ 43.615.183,00	€ 42.175.110,22	3,41%
patrimonio netto su indisponibile	27,15%	23,35%	16,29%
ricavi totali su patrimonio netto	309,80%	361,23%	-14,24%
debito su patrimonio netto	333,38%	374,89%	-11,07%
ebitda (mol) su debito totale	11,48%	16,32%	-29,63%
risultato di esercizio su debito totale	0,65%	1,13%	-42,49%
crediti totali	€ 29.656.914,00	€ 27.800.811,07	6,68%
crediti totali su ricavi totali	73,17%	68,41%	6,96%

### **3.1.2.6 Fondazione Teatro Massimo di Palermo.**

Il quadro che emerge dai principali indicatori di *performance* è di un generale miglioramento dei risultati, sia rispetto agli obiettivi del Piano 2016 che rispetto al Consuntivo 2015. Fatta eccezione per l'area finanziaria, nella quale, al contrario, si evidenziano alcuni andamenti critici relativi allo stock del debito ed all'ammontare dei crediti. E seppure i primi possono essere in parte ricondotti alla mancata erogazione del Finanziamento dello Stato (prevista nel corso dell'Esercizio 2016 ma effettivamente avvenuta nel 2017), per i secondi è opportuno intraprendere ogni opportuna azione volta a valutarne l'origine e, soprattutto, gli effetti.

Come anticipato, esaminando nello specifico la gestione operativa emergono risultati economici migliori rispetto alle previsioni di Piano, anche se l'aumento delle alzate e dei ricavi da biglietteria e abbonamenti non è accompagnato da un parallelo incremento delle altre voci di ricavo, ad eccezione di quelle derivanti dai maggiori punti FUS.

In particolare, sui dati di consuntivo 2016 si segnala quanto segue:

- i ricavi totali realizzati nel 2016 si attestano sui 30,45 milioni di euro con un apprezzabile scarto positivo (+6,6%) sulla previsione di Piano. È invece pari al 5,4% l'incremento subito dai costi totali a consuntivo rispetto alla previsione (29,76 milioni di euro contro 28,24 milioni). Tale dinamica si riflette su un valore di EBITDA superiore alle attese (330 mila euro attesi, 689 mila conseguiti) e di un risultato di esercizio più che doppio rispetto al Piano (166 mila euro attesi, 344 mila registrati a consuntivo);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti migliorano l'obiettivo del Piano. A fine esercizio si registrano infatti 2,9 milioni di euro, che eccedono dell'8,4% la previsione. La Fondazione ha raggiunto tale obiettivo facendo ricorso ad un considerevole incremento del numero di alzate (240 pianificate per il 2016 e ben 261 registrate a fine esercizio), che spiega anche l'incremento dei costi operativi, con particolare riferimento a quelli relativi al personale;
- l'incremento del numero di spettatori (136.435, ovvero +10,9% circa sulla previsione di 123.048) è stato conseguito anche attraverso una politica di prezzo, che ha generato un ricavo unitario medio per spettatore di poco superiore ai 21 euro (-2% circa sulla previsione di Piano di 21,8 euro). Si tratta, tuttavia, di uno dei valori più bassi, ampiamente al di sotto della media nazionale di 28 euro di ricavo unitario per spettatore;
- i contributi totali registrati a fine esercizio si attestano sui 24,8 milioni di euro, superiori dell'1,6% circa ai 24,4 milioni attesi. Di tale ammontare la quota relativa ai contributi FUS registra un incremento del 5,25% (che equivalgono a circa 750 mila euro) sui 13,98 milioni di euro attesi nel Piano. Tali effetti positivi vengono però compensati in negativo dalla contrazione delle altre componenti "contributive": i contributi da enti locali e quelli da privati. I primi si attestano sui 9,9 milioni di euro circa, registrando una riduzione del 2,2% rispetto alla previsione di 10,17 milioni di euro; mentre i secondi registrano un decremento del 15% rispetto alla già esigua stima di 120.000 euro. E questi ultimi, con un'incidenza inferiore allo 0,5% sul totale dei contributi, appaiono del tutto inadeguati;
- sul fronte finanziario e patrimoniale (nonostante la dotazione appaia congrua per via di un patrimonio netto di 48,3 milioni di euro) si registrano alcuni elementi di obiettiva criticità. Come anticipato lo stock debitorio e il valore dei crediti (segnalati entrambi in aumento già nella relazione relativa al 2015) continuano a permanere su livelli che necessitano di interventi correttivi. In particolare, i crediti totali subiscono un forte incremento rispetto

alla previsione di Piano, aumentando del 91,1%, così da determinare un ammontare di tale posta pari a 7,45 milioni euro (con una incidenza sui ricavi totali che sfiora il 24,5%).

In sintesi, al fine di rafforzare una dinamica di gestione che nelle sue componenti operative appare sostanzialmente positiva, è certamente opportuno proseguire nell'azione di miglioramento di alcune aree di attività. Segnatamente, appare opportuno:

- razionalizzare il numero delle alzate, per evitare il rischio che l'incremento dei ricavi conseguente sia completamente assorbito dall' incremento dei costi operativi;
- concentrare gli sforzi sull' ulteriore incremento di spettatori paganti – e ove possibile anche dei ricavi unitari per spettatore – oltre che sulla definizione di una più efficace strategia di *fund raising* dai privati;
- intraprendere ogni necessaria iniziativa volta a ridurre l'indebitamento, in linea con le finalità generali del Piano (2016-2018), ovvero a non accrescerne la dimensione, tenendo comunque sotto controllo la dinamica espansiva dei crediti.

Tabella 7 Fondazione Teatro Massimo di Palermo

Performance di mercato			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 30.450.807,00	€ 28.573.000,00	6,57%
spettatori	136.435	123.048	10,88%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,55%	9,38%	1,74%
ricavi biglietteria per alzata	€ 11.136,97	€ 11.170,39	-0,30%
spettatori su residenti area metropolitana	0,11	0,10	10,88%
spettatori per alzata	523	513	1,96%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,91	€ 2,06	-7,32%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 21,31	€ 21,79	-2,21%
contributi locali su contributi totali	40,10%	41,68%	-3,78%
contributi nazionali su contributi totali	59,49%	57,83%	2,86%
contributi privati su contributi totali	0,41%	0,49%	-16,33%

Performance operative			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
alzate totali	261	240	8,75%
punti fus totali	1.718	1.689	1,75%
costi totali per alzata	€ 114.031,05	€ 117.679,17	-3,10%
costi di produzione per alzata	€ 21.501,92	€ 23.533,33	-8,63%
costo di produzione per punto fus	€ 3.266,59	€ 3.344,98	-2,34%
margin di produzione	-€ 2.705.250,00	-€ 2.967.106,00	-8,83%
margin di produzione per alzata	-€ 10.364,94	-€ 12.362,94	-16,16%
margin di produzione per punto fus	-€ 1.574,65	-€ 1.757,24	-10,39%
costo personale su costi totali	67,14%	67,54%	-0,59%

Performance economiche			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 30.450.807,00	€ 28.573.000,00	6,57%
costi totali	€ 29.762.104,00	€ 28.243.000,00	5,38%
ebitda (mol)	€ 688.703,00	€ 330.000,00	108,70%
risultato di esercizio	€ 343.849,00	€ 166.000,00	107,14%

Dettaglio ricavi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.906.750,00	€ 2.680.894,00	8,42%
altri ricavi	€ 2.742.254,00	€ 1.479.000,00	85,41%
contributi totali	€ 24.801.803,00	€ 24.413.000,00	1,59%
contributi fus	€ 14.717.513,00	€ 13.983.000,00	5,25%
contributi enti locali	€ 9.946.290,00	€ 10.175.000,00	-2,25%
contributi privati	€ 102.000,00	€ 120.000,00	-15,00%
altri contributi pubblici	€ 36.000,00	€ 135.000,00	-73,33%

Dettaglio costi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
costi del personale	€ 19.982.494,00	€ 19.075.000,00	4,76%
costi di produzione	€ 5.612.000,00	€ 5.648.000,00	-0,64%

Performance patrimoniali e finanziarie			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
patrimonio netto	€ 48.304.945,00	€ 48.127.000,00	0,37%
debito totale	€ 17.522.972,00	€ 14.883.000,00	17,74%
patrimonio netto su indisponibile	116,91%	116,48%	0,37%
ricavi totali su patrimonio netto	63,04%	59,37%	6,18%
debito su patrimonio netto	36,28%	30,92%	17,30%
ebitda (mol) su debito totale	3,93%	2,22%	77,26%
risultato di esercizio su debito totale	1,96%	1,12%	75,93%
crediti totali	€ 7.455.189,00	€ 3.895.000,00	91,40%
crediti totali su ricavi totali	24,48%	13,63%	79,60%

### **3.1.2.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.**

In considerazione del fatto che il Piano, nella sua versione definitiva, è stato presentato dalla Fondazione dopo la chiusura dell'Esercizio 2016, non si rilevano scostamenti con i dati a Consuntivo.

Il raffronto è stato quindi operato con i dati del consuntivo 2015.

Ebbene, rispetto al Bilancio precedente, l'Esercizio 2016 presenta valori migliori nella gestione operativa, fatta eccezione per le voci di costo relative alla produzione ed al personale.

Permane invece fortemente critica la situazione patrimoniale della Fondazione, gravata da un debito troppo elevato, soprattutto se riferito all'esigua dotazione patrimoniale e - prima ancora - all'estrema difficoltà a generare flussi di cassa adeguati a servizio del debito.

Più nel dettaglio, sui dati di consuntivo 2016 si segnala quanto segue:

- i ricavi totali si attestano sui 57,6 milioni di euro, in aumento rispetto ai 55,3 conseguiti nell'esercizio 2015;
- i costi totali, pari a 51,5 milioni di euro, si mantengono in linea con l'esercizio precedente (51,2 milioni);
- l'EBITDA è dunque pari a 6,1 milioni di euro (era pari a 4,1 milioni al termine dell'esercizio 2015), con un utile di esercizio che si attesta su appena 34.200 euro. La forbice così ampia tra queste due grandezze trova spiegazione principalmente in oltre 3,8 milioni di euro di ammortamenti e deprezzamenti;
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti si attestano sui 10,6 milioni di euro, in aumento rispetto ai 9,5 milioni conseguiti nel precedente esercizio. La Fondazione peraltro ha raggiunto tale obiettivo senza fare ricorso ad un incremento del numero di alzate (185 nel 2016 contro le 186 del 2015). Tale apprezzabile scelta operativa non si è tradotta tuttavia in un contenimento, o quantomeno in una stabilizzazione dei costi di produzione che invece sono cresciuti fino a 11,8 milioni di euro (10,2 milioni nel 2015). Tale dato rende la Fondazione in esame quella con il più alto costo di produzione per alzata (circa 63.800 euro) fra quelle sottoposte a monitoraggio. Molto elevato è anche il costo totale per alzata (oltre 278.000 euro);
- gli spettatori registrati a consuntivo sono pari a 240.000 (in lieve aumento quindi rispetto ai 238.000 paganti del 2015). Peraltro, tale notevole affluenza (tenuto conto del numero di alzate) non è stata perseguita, evidentemente, attraverso una politica di *pricing* aggressiva, visto che la Fondazione in esame presenta un elevato ricavo unitario per spettatore (44 euro a fronte di una media nazionale che si attesta sui 28 euro). Come illustrato nella parte generale della relazione, anche il dato sul tasso di occupazione medio delle sale teatrali per ogni spettacolo (superiore al 60% per Caracalla e addirittura al 75% per il Teatro Costanzi) risulta decisamente positivo, tra i migliori a livello nazionale;
- i contributi totali si attestano sui 41,2 milioni di euro, superiori quindi ai 39,3 contabilizzati nel 2015. Di tale ammontare le quote relative ai contributi del FUS (18,5 milioni di euro) ed al *fund raising* da privati (2,2 milioni di euro) si mantengono in linea con il 2015. Il differenziale positivo è quindi spiegato dall'incremento (circa 400 mila euro in più) dei contributi da enti locali e dall'incremento della voce "altri contributi pubblici";
-

- il costo complessivo del personale si mantiene su un valore particolarmente elevato: 33,4 milioni di euro (ancorché in lievissima contrazione rispetto ai 34 milioni del precedente anno). L'incidenza dello stesso valore sull'ammontare dei costi totali rappresenta un indice di rigidità indubbio della struttura aziendale, posizionando la Fondazione leggermente al di sopra della media nazionale: l'incidenza percentuale infatti si attesta sul 64,9% contro il 62,6% medio nazionale;
- sul fronte delle *performance* finanziarie e patrimoniali permane, come detto in precedenza, la grave situazione già più volte segnalata. Lo *stock* debitorio, pari a 53 milioni di euro complessivi, rimane molto elevato, rappresentando per dimensioni la seconda esposizione a livello nazionale. Tale condizione, peraltro, è aggravata dalla esigua dotazione patrimoniale (meno di 6 milioni di euro di PN) e dalla modesta incidenza dell'utile di esercizio sul debito complessivo (inferiore all'unità percentuale);
- in sensibile miglioramento rispetto al 2015 si registra la situazione relativa ai crediti totali, che si attestano sui 12,1 milioni di euro (erano superiori ai 15 milioni nel precedente esercizio) mantenendo un'incidenza di poco superiore al 21%.

Le raccomandazioni più opportune, nella prospettiva del riequilibrio tendenziale a cui è stato ispirato il Piano 2016-2018, si concentrano sulla struttura e sulla dinamica finanziaria. Se la gestione caratteristica non è in grado di generare flussi consistenti di risorse idonei a finanziare la riduzione del debito accumulato, si renderà inevitabile, nel breve-medio periodo, un intervento straordinario, degli attuali soci ovvero di eventuali nuovi soci, di ri-capitalizzazione della Fondazione che consenta, appunto, di ridurre il livello di indebitamento esistente. In questa direzione può rivestire un ruolo importante anche l'azione sul *fund raising* da privati, che deve essere necessariamente rafforzata verso l'obiettivo di un deciso miglioramento.

Tabella 8 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma

Performance di mercato			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 57.612.513,44	€ 57.612.514,44	0,00%
spettatori	240.000	240.001	0,00%
ricavi biglietteria su ricavi totali	18,38%	18,38%	0,00%
ricavi biglietteria per alzata	€ 57.238,77	€ 57.238,78	0,00%
spettatori su residenti area metropolitana	0,06	0,06	0,00%
spettatori per alzata	1.297	1.297	0,00%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 3,80	€ 3,80	0,00%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 44,12	€ 44,12	0,00%
contributi locali su contributi totali	43,42%	43,42%	0,00%
contributi nazionali su contributi totali	51,16%	51,16%	0,00%
contributi privati su contributi totali	5,42%	5,42%	0,00%
Performance operative			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
alzate totali	185	185	0,00%
punti fus totali	1.697	1.697	0,00%
costi totali per alzata	€ 278.304,59	€ 278.304,59	0,00%
costi di produzione per alzata	€ 63.803,27	€ 63.803,27	0,00%
costo di produzione per punto fus	€ 6.955,57	€ 6.955,57	0,00%
margin di produzione	-€ 1.214.432,36	-€ 1.214.431,36	0,00%
margin di produzione per alzata	-€ 6.564,50	-€ 6.564,49	0,00%
margin di produzione per punto fus	-€ 715,63	-€ 715,63	0,00%
costo personale su costi totali	64,87%	64,87%	0,00%
Performance economiche			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 57.612.513,44	€ 57.612.514,44	0,00%
costi totali	€ 51.486.349,20	€ 51.486.349,20	0,00%
ebitda (mol)	€ 6.126.164,23	€ 6.126.164,23	0,00%
risultato di esercizio	€ 34.218,17	€ 34.218,17	0,00%
Dettaglio ricavi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 10.589.173,13	€ 10.589.174,13	0,00%
altri ricavi	€ 5.800.394,00	€ 5.800.394,00	0,00%
contributi totali	€ 41.222.946,41	€ 41.222.946,41	0,00%
contributi fus	€ 18.548.151,41	€ 18.548.151,41	0,00%
contributi enti locali	€ 17.899.350,00	€ 17.899.350,00	0,00%
contributi privati	€ 2.233.859,00	€ 2.233.859,00	0,00%
altri contributi pubblici	€ 2.541.586,00	€ 2.541.587,00	0,00%
Dettaglio costi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
costi del personale	€ 33.397.837,20	€ 33.397.837,20	0,00%
costi di produzione	€ 11.803.605,49	€ 11.803.605,49	0,00%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
patrimonio netto	€ 5.916.167,00	€ 5.916.168,00	0,00%
debito totale	€ 53.001.295,00	€ 53.001.295,00	0,00%
patrimonio netto su indisponibile	33,81%	33,81%	0,00%
ricavi totali su patrimonio netto	973,81%	973,81%	0,00%
debito su patrimonio netto	895,87%	895,87%	0,00%
ebitda (mol) su debito totale	11,56%	11,56%	0,00%
risultato di esercizio su debito totale	0,06%	0,06%	0,00%
crediti totali	€ 12.115.192,60	€ 12.115.193,60	0,00%
crediti totali su ricavi totali	21,03%	21,03%	0,00%



### **3.1.2.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.**

Il quadro sintetico che emerge dai principali indicatori è di un generale e positivo allineamento dei risultati dell'Esercizio rispetto alle previsioni di Piano. Vi sono tuttavia alcuni valori critici che riguardano il valore del debito e l'ammontare dei crediti, anche se in realtà quest'ultimo, per buona parte, costituisce il riflesso contabile di un meritorio impegno contributivo (pluriennale) assunto dalla Regione Friuli Venezia Giulia in favore della Fondazione.

Per quanto riguarda il debito, rileviamo che lo stesso ha registrato un incremento del 5% rispetto alle stime del Piano, raggiungendo il valore complessivo di 27,1 milioni di euro (a fronte dei 25,7 milioni di euro circa previsti). Uno scostamento che, sebbene non appaia drammatico, impone comunque la massima attenzione e le opportune ed immediate contromisure; considerata anche la minima incidenza percentuale del risultato d'esercizio realizzato sul debito totale (meno dello 0,5%) e, dunque, la già difficile strada da percorrere ai fini del riequilibrio finanziario della Fondazione in mancanza di opportuni – e più che auspicati- interventi di natura straordinaria sul patrimonio della stessa.

Nel dettaglio, la gestione 2016 evidenzia quanto segue:

- i ricavi totali realizzati si attestano sui 17 milioni di euro, con un modesto scarto (-1,3%) sulla previsione di Piano. È invece pari al 2% il decremento subito dai costi totali a consuntivo rispetto alla previsione (16,55 milioni di euro contro 16,9 milioni attesi). Tale dinamica, che dipende in larga parte da moderate contrazioni sia del costo totale relativo al personale (-1,5% sulla previsione) che di quello di produzione (-6% sulla previsione), si riflette sul valore di EBITDA conseguito, superiore del 35% rispetto alle attese (344 mila euro attesi, 464 mila conseguiti) e su un risultato di esercizio ben superiore al Piano (rispetto al sostanziale pareggio ipotizzato, infatti, il 2016 si è chiuso con 118 mila euro di utile);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti sono migliori rispetto al Piano (+5%), seppure inferiori al risultato conseguito nel 2015. Sul punto è opportuno evidenziare positivamente che la Fondazione ha raggiunto tale obiettivo facendo ricorso ad un incremento del numero di alzate (119 quelle pianificate, 131 quelle realizzate) senza però registrare aumenti nei costi operativi, che anzi risultano complessivamente ridotti del 2%. Sono di conseguenza migliorati anche gli indici legati al margine di produzione, la cui perdita attesa è stata per l'effetto ridotta del 19% circa;
- l'incremento del 12% nel numero di spettatori paganti (su una previsione di 58.700) è certamente da correlare al maggior numero di alzate. La dinamica non è stata però influenzata da politiche di riduzione dei prezzi, mantenutisi su un ricavo unitario medio per spettatore di 25,6 euro, molto vicino al valore previsto dal Piano;
- i contributi totali si attestano sui 14,2 milioni di euro, inferiori dell'2,7% circa rispetto ai 14,6 milioni di euro attesi. Di tale ammontare la quota relativa ai contributi FUS registra un lieve decremento (-4% rispetto alla stima di 9,2 milioni), come pure uno scarto inferiore all'unità percentuale viene registrato dai contributi provenienti dagli enti locali. Parzialmente suppletivo è l'incremento dei contributi raccolti presso i privati (+5,9% sulla stima di Piano);
- sul fronte finanziario, come dianzi evidenziato, vi sono elementi di criticità. In particolare, per quanto concerne il debito totale, che cresce del 5% rispetto alle stime del Piano

raggiungendo la quota di 27,1 milioni di euro. Un valore, ci ripetiamo, che è da considerarsi eccessivo valutando la modesta incidenza dei risultati d'esercizio e, quindi, le possibilità delle sole *performance* economiche di conseguire l'obiettivo del tendenziale riequilibrio finanziario della Fondazione senza la soluzione prospettata di adeguati interventi sul fronte patrimoniale da parte dei soci.

In conclusione, al fine di rafforzare ulteriormente i risultati della gestione operativa, tendenzialmente positiva, occorre avviare una più profonda azione di risanamento sul fronte finanziario e patrimoniale.

Tabella 9 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste

Performance di mercato			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 17.018.199,00	€ 17.242.000,00	-1,30%
spettatori	65.797	58.700	12,09%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,88%	9,31%	6,12%
ricavi biglietteria per alzata	€ 12.841,34	€ 13.495,80	-4,85%
spettatori su residenti area metropolitana	0,28	0,25	12,09%
spettatori per alzata	502	493	1,82%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,21	€ 0,28	-26,62%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 25,57	€ 27,36	-6,55%
contributi locali su contributi totali	35,03%	34,35%	1,97%
contributi nazionali su contributi totali	62,38%	63,27%	-1,40%
contributi privati su contributi totali	2,59%	2,38%	8,82%

Performance operative			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
alzate totali	131	119	10,08%
punti fus totali	910	933	-2,47%
costi totali per alzata	€ 126.367,29	€ 141.997,48	-11,01%
costi di produzione per alzata	€ 21.475,25	€ 25.187,39	-14,74%
costo di produzione per punto fus	€ 3.091,49	€ 3.212,54	-3,77%
margin di produzione	-€ 1.131.042,00	-€ 1.391.300,00	-18,71%
margin di produzione per alzata	-€ 8.633,91	-€ 11.691,60	-26,15%
margin di produzione per punto fus	-€ 1.242,90	-€ 1.491,21	-16,65%
costo personale su costi totali	75,58%	75,16%	0,56%

Performance economiche			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 17.018.199,00	€ 17.242.000,00	-1,30%
costi totali	€ 16.554.115,00	€ 16.897.700,00	-2,03%
ebitda (mol)	€ 464.084,00	€ 344.300,00	34,79%
risultato di esercizio	€ 117.772,00	€ 2.500,00	4610,88%

Dettaglio ricavi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.682.216,00	€ 1.606.000,00	4,75%
altri ricavi	€ 1.072.928,00	€ 976.000,00	9,93%
contributi totali	€ 14.263.055,00	€ 14.660.000,00	-2,71%
contributi fus	€ 8.839.872,00	€ 9.200.000,00	-3,91%
contributi enti locali	€ 4.996.325,00	€ 5.036.000,00	-0,79%
contributi privati	€ 369.500,00	€ 349.000,00	5,87%
altri contributi pubblici	€ 57.358,00	€ 75.000,00	-23,52%

Dettaglio costi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
costi del personale	€ 12.511.109,00	€ 12.699.700,00	-1,49%
costi di produzione	€ 2.813.258,00	€ 2.997.300,00	-6,14%

Performance patrimoniali e finanziarie			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
patrimonio netto	€ 10.193.640,00	€ 10.070.866,00	1,22%
debito totale	€ 27.107.837,00	€ 25.694.972,00	5,50%
patrimonio netto su indisponibile	35,33%	34,90%	1,22%
ricavi totali su patrimonio netto	166,95%	171,21%	-2,49%
debito su patrimonio netto	265,93%	255,14%	4,23%
ebitda (mol) su debito totale	1,71%	1,34%	27,77%
risultato di esercizio su debito totale	0,43%	0,01%	4365,35%
crediti totali	€ 15.727.178,00	€ 14.406.240,00	9,17%
crediti totali su ricavi totali	92,41%	83,55%	10,60%

### **3.1.2.9 Fondazione Arena di Verona.**

È opportuno rammentare che la Fondazione Arena di Verona entra nel sistema di monitoraggio per la prima volta.

Anche nel caso in esame la presentazione del Piano, nella sua definitiva versione, è avvenuta ad Esercizio 2016 ormai concluso da tempo, per cui risulta poco rilevante il confronto fra Piano e Consuntivo.

La valutazione, pertanto, più che sul monitoraggio dello stato di attuazione del Piano si concentrerà sull'andamento generale della Fondazione e sugli elementi che presentano il maggior grado di criticità nella direzione del risanamento, anche alla luce del confronto con le altre Fondazioni soggette al monitoraggio.

Passiamo ora all'analisi dei numeri.

La Fondazione presenta risultati operativi di assoluto rilievo tra i quali spicca (unica tra le FLS oggetto di monitoraggio) un margine di produzione considerevolmente in attivo. Da rilevare come il bilancio 2016 della Fondazione - pur approvato pochi giorni dopo la presentazione all'Ufficio del Commissario dell'ultima versione del Piano di risanamento- riporti già un incremento dei ricavi ed una contestuale riduzione dei costi, rispetto alle precedenti previsioni, con un netto miglioramento dell'EBITDA, risultato alla fine pari ad euro 775.378.

#### **Nel dettaglio, i dati di Bilancio 2016 evidenziano quanto segue:**

- i ricavi totali si attestano sui 45,08 milioni di euro, in aumento di euro 383.960,00 sulla previsione di Piano per lo stesso esercizio. È invece pari a -1% circa la contrazione subita dai costi totali a consuntivo rispetto alla previsione (36,29 milioni di euro contro 36,68 milioni). Tale dinamica, che dipende in larga misura dalla riduzione dei costi relativi al personale, si riflette sull' EBITDA che risulta superiore alle attese del 9,7% (8,8 milioni di euro circa a fronte di una stima di 8 milioni), mentre l'impatto positivo sul risultato di esercizio risulta leggermente inferiore riportando un attivo di 367.617 euro (in aumento di 44.312 mila euro rispetto al Piano);
- ricavi da biglietteria ed abbonamenti si attestano sui 20,49 milioni di euro; un risultato perfettamente in linea con la previsione, rappresentando al contempo il valore più alto tra le FLS soggette a monitoraggio. La Fondazione peraltro ha raggiunto tale obiettivo senza fare ricorso ad un incremento del numero di alzate (119 effettuate come da Piano). Tale ponderata scelta operativa spiega, unitamente al rispetto delle previsioni relative ai costi di produzione (7,35 milioni di euro) e a quanto già osservato in merito ai ricavi provenienti dalla "gestione caratteristica", la positività (caso unico tra le FLS monitorate) dell'indice "margine di produzione per alzata" con i suoi +110.421,00 euro;
- gli spettatori registrati a consuntivo sono pari a 393.911 (rispettato quindi il valore atteso per il 2016). Questa notevole affluenza (anche in relazione al contenuto numero di alzate) non è stata perseguita attraverso una politica di *pricing* aggressiva, posto che, al termine dell'esercizio 2016, la Fondazione in questione presenta anzi il più elevato ricavo unitario medio per spettatore (circa 52 euro a fronte di una media nazionale di 28,4 euro);
- i contributi totali si attestano sui 17,39 milioni di euro, superiori dell'11,5% circa alle attese. Di tale ammontare la quota relativa ai contributi FUS (10,8 milioni di euro) e quella derivante dal *fund raising* da privati (3,53 milioni di euro) si mantengono perfettamente in linea con le previsioni. Il delta positivo è quindi interamente spiegato dall'incremento (+1,8 milioni di euro rispetto alla stima) dell'apporto degli enti locali;

- il costo complessivo del personale si mantiene perfettamente coerente con le previsioni di Piano (la contrazione sulla stima di 20,54 milioni di euro è pari all'unità percentuale) e l'incidenza dello stesso sull'ammontare dei costi totali rappresenta un buon indice: infatti, si attesta sul 56%, mantenendosi ben al di sotto della media nazionale del 62,6%.

In ultimo, non certo per importanza, di fronte a un quadro della gestione caratteristica senza dubbio positivo, non possiamo non rimarcare lo stato di alta criticità in cui versa invece la Fondazione sotto il profilo finanziario. Tenuto conto che anche il positivo risultato d'Esercizio conseguito nel 2016 (pari a 368.000 euro circa) risulti ancora insufficiente e, soprattutto, del tutto incongruo rispetto alla dimensione dello *stock* debitorio esistente (26,57 milioni di euro). Per fronteggiare detta situazione e pertanto essenziale che la Fondazione riceva il Finanziamento di cui alla legge 112/2013 (Fondo di Rotazione), già nel corso del 2017, per poter dare piena attuazione alle azioni ed alle misure preventivate nel proprio Piano di risanamento (2016-2018).

D'altro canto, il Piano proposto prende atto dell'evidenza di una posizione debitoria della Fondazione, finanziaria e funzionale, difficile da gestire con la sola capacità di autofinanziamento della Fondazione derivante dall'operatività corrente. Per cui, per garantire l'effettivo risanamento, sarà imprescindibile individuare da subito nuove e maggiori entrate entro e - soprattutto- oltre l'orizzonte di Piano (2016-2018), che abbiano un impatto significativamente positivo sul flusso di cassa della Fondazione. Parliamo di flussi finanziari ulteriori, che potrebbero derivare sia dalla gestione ordinaria (attraverso maggiori ricavi e/o maggiori contributi da parte degli enti locali soci e/o dei privati) sia da operazioni straordinarie (come una adeguata ri-patrimonializzazione in denaro della Fondazione da parte degli enti soci e/o di terzi, anche dilazionata nel tempo).

Tabella 10 Fondazione Arena di Verona

Performance di mercato			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 45.085.454,13	€ 44.701.494,11	0,86%
spettatori	393.911	393.912	0,00%
ricavi biglietteria su ricavi totali	45,46%	45,84%	-0,84%
ricavi biglietteria per alzata	€ 172.228,91	€ 172.203,85	0,01%
spettatori su residenti area metropolitana	0,43	0,43	0,00%
spettatori per alzata	3.310	3.310	0,00%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,20	€ 1,26	-5,07%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 52,03	€ 52,02	0,01%
contributi locali su contributi totali	16,68%	7,12%	134,22%
contributi nazionali su contributi totali	63,04%	70,31%	-10,35%
contributi privati su contributi totali	20,29%	22,63%	-10,35%
Performance operative			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
alzate totali	119	119	0,00%
punti fus totali	952	952	0,00%
costi totali per alzata	€ 304.932,40	€ 308.221,62	-1,07%
costi di produzione per alzata	€ 61.807,61	€ 61.818,74	-0,02%
costo di produzione per punto fus	€ 7.725,95	€ 7.727,34	-0,02%
margini di produzione	€ 13.140.134,60	€ 13.135.827,88	0,03%
margini di produzione per alzata	€ 110.421,30	€ 110.385,11	0,03%
margini di produzione per punto fus	€ 13.802,66	€ 13.798,14	0,03%
costo personale su costi totali	56,01%	55,99%	0,03%
Performance economiche			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 45.085.454,13	€ 44.701.494,11	0,86%
costi totali	€ 36.286.955,02	€ 36.678.372,90	-1,07%
ebitda (mol)	€ 8.798.499,11	€ 8.023.121,21	9,66%
risultato di esercizio	€ 367.617,28	€ 323.304,92	13,71%
Dettaglio ricavi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 20.495.239,82	€ 20.492.257,97	0,01%
altri ricavi	€ 7.200.247,67	€ 8.619.269,50	-16,46%
contributi totali	€ 17.389.966,64	€ 15.589.966,64	11,55%
contributi fus	€ 10.853.726,77	€ 10.853.726,77	0,00%
contributi enti locali	€ 2.900.000,00	€ 1.110.000,00	161,26%
contributi privati	€ 3.528.093,65	€ 3.528.094,65	0,00%
altri contributi pubblici	€ 108.146,22	€ 108.147,22	0,00%
Dettaglio costi			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
costi del personale	€ 20.325.819,50	€ 20.537.967,12	-1,03%
costi di produzione	€ 7.355.105,22	€ 7.356.430,09	-0,02%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	Consuntivo 2016	Piano 2016	Scostamento %
patrimonio netto	€ 18.125.133,00	€ 18.752.216,75	-3,34%
debito totale	€ 26.573.469,00	€ 26.840.042,35	-0,99%
patrimonio netto su indisponibile	64,32%	64,99%	-1,04%
ricavi totali su patrimonio netto	248,75%	238,38%	4,35%
debito su patrimonio netto	146,61%	143,13%	2,43%
ebitda (mol) su debito totale	33,11%	29,89%	10,76%
risultato di esercizio su debito totale	1,38%	1,20%	14,85%
crediti totali	€ 4.955.816,00	€ 4.581.696,73	8,17%
crediti totali su ricavi totali	10,99%	10,25%	7,24%

#### 4. Richiami conclusivi e implicazioni per le azioni di risanamento.

A) Come già anticipato, l'Esercizio 2016 segna - su taluni aspetti- un'inversione di tendenza nella gestione delle fondazioni lirico-sinfoniche sottoposte al monitoraggio, come dimostra almeno il fatto che tutte le fondazioni hanno chiuso il proprio Bilancio in utile, ancorché in molti casi si tratti di un utile poco più che simbolico ovvero non significativo. Un dato comunque che deve essere rimarcato con soddisfazione, soprattutto se consideriamo quanto accaduto negli anni passati.

L'inversione, tuttavia, necessita di un ulteriore e ancora più deciso sforzo da parte di tutti gli attori del sistema delle FLS. Uno sforzo che deve investire il controllo e la riqualificazione dei costi, lo sviluppo dei ricavi e la ricombinazione delle loro fonti, e non ultimo il rafforzamento della condizione finanziaria e patrimoniale di questi Enti.

Nell'orizzonte di Piano (2016-2018) il percorso di consolidamento e sviluppo dei risultati d'Esercizio conseguiti nel 2016 è difficile ed impegnativo. Difatti, l'equilibrio economico raggiunto dalla gran parte delle fondazioni è labile e i "margini di sicurezza"<sup>1</sup> estremamente contenuti. I risultati economici, inoltre, sono ancora del tutto insufficienti a generare risorse al servizio del debito e degli investimenti per lo sviluppo.

Gli interventi sul fronte gestionale devono pertanto puntare con determinazione ad ampliare la forbice fra ricavi e costi.

Sui primi si può rinviare alle molteplici linee d'azione raccomandate già nelle precedenti relazioni, tutte proposte al fine di sviluppare la dimensione dei ricavi e riqualificarne la composizione, allentando la dipendenza dai contributi statali e stimolando enti e *stakeholder* locali alla responsabilità verso Istituzioni culturali che generano, nella gran parte dei casi, un enorme valore per il territorio di riferimento, ed hanno un altrettanto elevato potenziale - molto spesso inespresso - di attrazione turistica. Superfluo forse rammentare che uno sviluppo in tal senso renderebbe *ipso facto* molto più efficaci anche le azioni di *fund raising* da privati e da organizzazioni imprenditoriali ed istituzionali. In argomento, peraltro, si è già lamentato il colpevole ritardo con cui, troppo spesso, gli enti soci arrivano alla fase di effettiva erogazione nelle casse delle fondazioni dei loro contributi. Il rispetto dei tempi di erogazione dei contributi è certamente un fattore determinante per limitare le tensioni di cassa e l'illiquidità che in alcuni casi rischiano di bloccare il funzionamento delle fondazioni, o comunque di innescare una dinamica di selezione avversa di fornitori ed artisti, con ogni intuibile effetto negativo sull'attività delle stesse, persino sul piano della qualità della produzione artistica.

Sulla riduzione dei costi, che deve essere perseguita con sempre maggior efficacia, è doveroso ribadire invece l'importanza della loro contestuale riqualificazione nella direzione della minore rigidità. Verso questo obiettivo è fondamentale modificarne la composizione a favore dei costi che generano sviluppo dei ricavi.

Sarebbe altresì utile ed opportuno assicurare che la contrattazione integrativa aziendale risponda inderogabilmente al proprio compito di ambito entro il quale realizzare una corretta e possibile

---

<sup>1</sup> Il concetto di "margine di sicurezza" viene qui inteso in senso tecnico, ovvero quale complemento logico e matematico al rischio che anche un contenuto scostamento dagli obiettivi del Piano annuale possa determinare "perdite di esercizio" e quindi un insuccesso del più ampio Piano di risanamento. Più ampio è il margine di sicurezza, in altri termini, maggiore è la distanza fra obiettivi che si ritiene di poter raggiungere e gli obiettivi "minimali" dell'equilibrio economico della gestione. Minore è tale margine, maggiore è, invece, il rischio che il mancato raggiungimento degli obiettivi si traduca in una perdita di esercizio.

composizione tra le giuste istanze - retributive e no- dei lavoratori, da una parte, ed i vincoli conseguenti agli impegni assunti dalle fondazioni nei propri Piani di risanamento, dall'altra.

Anche per quanto riguarda le implicazioni gestionali dal lato dei costi si rinvia alle linee d'azione possibili che sono state diffusamente commentate nelle precedenti Relazioni, posto che tutte le iniziative raccomandate in tal senso risultano valide e, anzi, ancora più urgenti e rilevanti per il successo dei Piani 2016-2018.

Sotto il profilo finanziario e patrimoniale si è ben evidenziato che la condizione strutturale di quasi tutte le fondazioni permane critica; in alcuni casi vi sono rischi concreti di tenuta della stessa continuità aziendale. La priorità è rappresentata, bisogna ribadirlo ancora una volta, dall'esigenza di intervenire in maniera tempestiva, efficace e mirata sul debito e sul fabbisogno di ricapitalizzazione delle fondazioni. Condizione che quindi deve spingere ad un rinnovato e responsabile impegno dei soci attuali ovvero alla ricerca di nuovi soci che possano assicurare quel maggior sostegno finanziario che è indispensabile ad affrontare lo stato di crisi.

**B)** Più in generale lo stesso modello di *governance* delle FLS avrebbe forse bisogno di un profondo ripensamento.

Ripensare alle strutture ed alle relazioni di *governance*, da ridisegnare assicurando snellezza gestionale e orientamenti marcatamente imprenditoriali. In una azienda culturale quale una FLS che non può non perseguire, simultaneamente, l'imperativo del valore socio-culturale e quello - funzionale al primo- del valore economico della propria azione.

Una correlazione che è possibile ricercare e potenziare solo in presenza di una *governance* adeguata e di soci forse meno soggetti alle dinamiche ed ai condizionamenti di più breve periodo della politica locale e più consapevoli del valore "superiore" e di lungo periodo che gli investimenti nella cultura e la loro gestione oculata generano.

**C)** In siffatto contesto, peraltro, sarebbe giusto il momento per mettere in campo anche delle nuove politiche governative idonee a riorientare il comportamento strategico delle FLS ed il loro approccio alla *governance*, ma ancor prima, perché più urgente, ad offrire degli adeguati strumenti normativi e finanziari per sostenere, in questa fase di estrema difficoltà, la restante parte del cammino ancora da percorrere verso l'obiettivo fissato del(l'effettivo) risanamento di questi Enti.

I profondi cambiamenti degli orientamenti di gestione devono essere stimolati, accompagnati e sostenuti. E in tal senso le azioni governative possono svolgere un ruolo decisivo al fine di consolidare virtuosi comportamenti gestionali e stimolare riassetti nella *governance* delle fondazioni nella direzione sopra tratteggiata.

Uno dei primi interventi dovrebbe riguardare la revisione delle regole e dei criteri che disciplinano l'attribuzione alle varie fondazioni dei contributi statali a valere sul Fondo Unico per lo Spettacolo, con l'obiettivo esplicito di stimolare comportamenti virtuosi e più performanti sotto il profilo gestionale. Uno di questi nuovi criteri da sperimentare, in una logica per così dire competitiva e concorrenziale, potrebbe essere quello di "premiare", con una quota non marginale del contributo FUS, la capacità dei territori di riferimento (nei loro enti esponenziali: pubblici e privati) di sostenere economicamente le proprie fondazioni. La nuova regolamentazione delle modalità di distribuzione del FUS dovrebbe prevedere, altresì, la stabilizzazione dei contributi su orizzonti temporali più lunghi (almeno triennali) di quelli attuali (annuali), per renderli più funzionali e coerenti con l'esigenza di una corretta programmazione strategica delle attività, che nella specie non può risentire, ogni anno, della incertezza sull'entità del contributo statale.

In ultimo, non possiamo non ipotizzare un intervento governativo in relazione a quello che abbiamo più volte identificato, nel corso di questa relazione, come il problema più serio e grave



che attraversa il sistema delle FLS: la critica e precaria condizione finanziaria e patrimoniale. Condizione che impone, lo ripetiamo, interventi straordinari, soprattutto in relazione alla pesante situazione debitoria.

Misure non oltre procrastinabili, atteso che la limitata capacità di autofinanziamento delle FLS, come visto, non consente soluzioni alternative. Ed è per questo che si sono dapprima invocati gli interventi responsabili da parte dei soci delle fondazioni, chiamati a realizzare nell'immediato operazioni di adeguata di ri-patrimonializzazione dei loro Enti.

Una strada lungo la quale però lo Stato potrebbe prevedere, con logica di intervento concorrente, nuovi strumenti di finanziamento agevolato delle FLS, per l'appunto volti al consolidamento del loro debito "a breve". Una (nuova) ristrutturazione finanziaria – da accompagnare necessariamente con un più rigoroso impianto di regole e meccanismi di controllo sulla gestione - avrebbe l'indubbio, fondamentale e benefico effetto di rendere davvero più sostenibile per le fondazioni l'attuale condizione di pesante indebitamento e, nello stesso tempo, di liberare risorse funzionali ad un più deciso sviluppo di nuove fonti di ricavo.

Alcune delle ipotesi di intervento governativo prospettate, peraltro, sembrano essere già delineate nel testo del provvedimento normativo sullo Spettacolo dal Vivo ("Codice dello Spettacolo") attualmente in discussione in Parlamento.

IL COMMISSARIO DI GOVERNO

Gianluca Sole

