

***Relazione del Commissario straordinario del Governo
sul monitoraggio semestrale dello stato di attuazione
dei piani di risanamento delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche***

**(ex art 11, comma 3, lett. b) - decreto-legge 8 agosto 2013 n.91
convertito con modificazioni in Legge 7 ottobre 2013 n.112)**

Seconda Relazione dell'Anno 2017

Periodo gestionale di riferimento: primo semestre 2017

Dicembre 2017

SOMMARIO

1. Premessa	3
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.....	3
2.2 Sintesi schematica sullo stato delle procedure di approvazione dei Piani di Risanamento 2016/2018.....	5
2.3 Assegnazione ed erogazione dei fondi.....	5
3. Monitoraggio dei piani di risanamento: periodo di riferimento 1° semestre 2017.....	6
3.1 Principali evidenze del monitoraggio.....	8
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.	25
3.1.2.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.....	25
3.1.2.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna	28
3.1.2.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	31
3.1.2.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).	34
3.1.2.5 Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli).....	37
3.1.2.6 Fondazione Teatro Massimo di Palermo.....	39
3.1.2.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.	43
3.1.2.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	46
3.1.2.9 Fondazione Arena di Verona.....	49
4. Richiami conclusivi ed implicazioni per le azioni di risanamento.....	52



1. Premessa.

La presente relazione è stata svolta 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 (d'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 i Piani ed i dati semestrali 2017 e/o consuntivi 2016;
- commenti ed implicazioni sulla complessiva situazione economica, patrimoniale e finanziaria delle fondazioni sottoposte a monitoraggio, prospettando, in punto di sintesi finale, anche alcune possibili linee di azione, volte a rafforzare e sostenere, nella fase cruciale che stiamo attraversando, il 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 alle misure previste dalla L. 112/2013 e s.m.i.:

- 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, Teatro dell'Opera di Roma, Teatro Comunale di Bologna, Teatro Carlo Felice di Genova, 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 istituito dalla 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 fondazioni richiedenti hanno potuto accedere a finanziamenti per un totale di 158,1 Mln di euro.

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 il legislatore è intervenuto con la legge 28 dicembre 2015, n. 208, 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 anticipato, il successivo comma 356 della stessa disposizione di legge ha poi previsto l'accesso alla misura 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 Mln di euro...omissis"*. E proprio sulla base di quest'ultima previsione la Fondazione Arena di Verona ha avuto accesso da ultimo alla procedura di Finanziamento in parola.

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 Mln di euro (che sale a 25 Mln 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, per il triennio 2016/2018, presentati dalle FLS 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

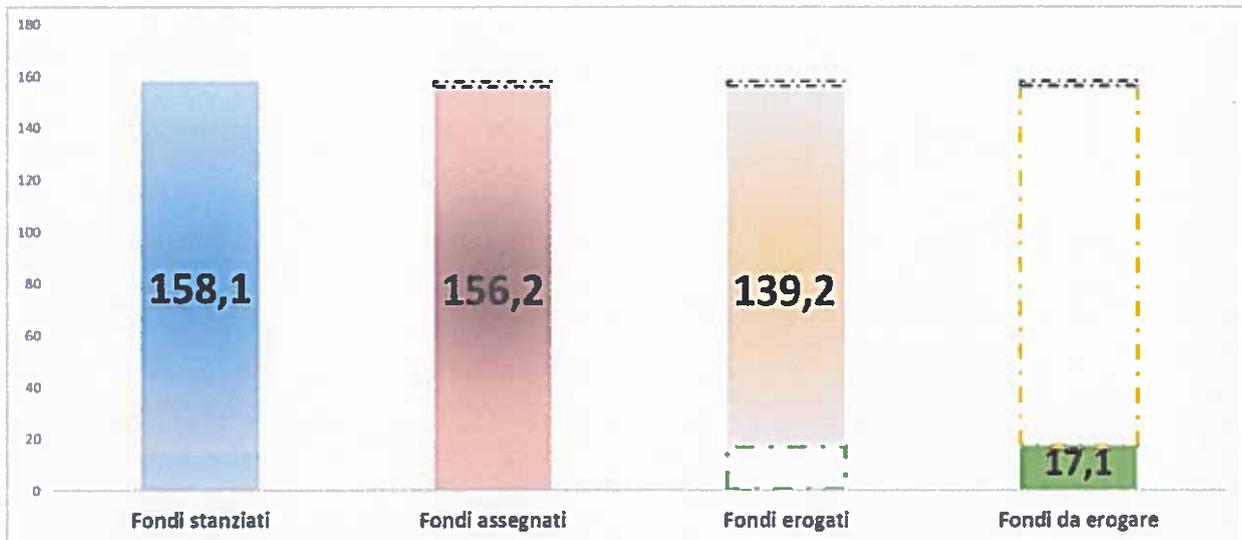
	Versioni di aggiornamento del Piano di risanamento	Completamento documentazione di legge da Fondazione	Proposta motivata Commissario	Decreto approvazione Mibact e Mef	Registrazione CdC
Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste 	N. 6 agg. di piano: 1° agg. 31.01.2016 6° agg. 23.12.2016	23.12.2016	29.12.2016	20.06.2017	19.07.2017
Teatro dell'Opera di Roma 	N. 7 agg. di piano: 1° vers. 12.02.2016 Istruttoria in corso				
Teatro di San Carlo in Napoli 	N. 4 agg. di piano: 1° agg. 25.02.2016 4° agg. 11.05.2017	11.05.2017	25.05.2017	01.09.2017	27.09.2017
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino 	N. 7 agg. di piano: 1° agg. 23.03.2016 Istruttoria in corso				
Teatro Comunale di Bologna 	N. 5 agg. di piano: 1° agg. 29.03.2016 5° agg. 13.12.2016	19.04.2017	21.04.2017	26.09.2017	27.10.2017
Teatro Massimo di Palermo 	N. 3 agg. di piano: 1° agg. 12.03.2016 3° agg. 23.06.2016	23.06.2016	05.07.2016	05.08.2016	16.09.2016
Petruzzelli e Teatri di Bari 	N. 8 agg. di piano: 1° agg. 29.03.2016 8° agg. 25.07.2016	23.06.2016	22.09.2016	23.11.2016	15.12.2016
Teatro Carlo Felice di Genova 	N. 6 Agg. di piano: 1° agg. 04.02.2016 6° agg. 01.08.2016	12.09.2016	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	03.07.2017	10.07.2017	08.09.2017	23.10.2017

2.3 Assegnazione ed erogazione dei Fondi.

I fondi complessivamente stanziati sono stati pari a 158,1 Mln di euro, così suddivisi:

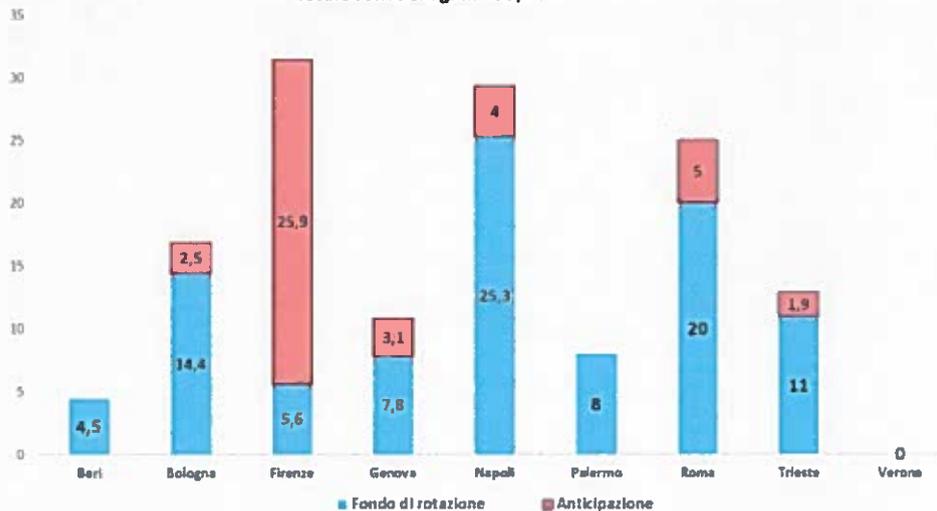
- anticipazioni, per un totale di 23,09 Mln di euro, disposte dal comma 9 dell'art.11, L.112/2013 "nelle more del perfezionamento del piano di risanamento", per le fondazioni che "versano in una situazione di carenza di liquidità tale da pregiudicare la gestione anche ordinaria";
- fondo di rotazione, per un totale di 135,0 Mln di euro (previsto dall'art.11, comma 6, L.112/2013, quindi successivamente incrementato, prima dall'art. 5, comma 6 del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito in legge 29 luglio 2014, n. 106, poi dall'art.1, comma 356 della legge 28 dicembre 2015, n.208).

Sino ad oggi, all'esito delle procedure espletate, dei fondi stanziati sono stati assegnati finanziamenti per 156,2 Mln di euro, di cui erogati 139,2 Mln, come riportato nelle successive tabelle di sintesi.



Fondi Erogati (Milioni €)

Totale fondi erogati: 139,2 M



3. Monitoraggio dei piani di risanamento: periodo di riferimento 1° semestre 2017.

Il monitoraggio sullo stato di attuazione dei Piani di risanamento e sull'andamento della gestione delle FLS alla data del 30 Giugno 2017 è stato condotto assumendo quale fondamentale parametro di riferimento i dati semestrali inviati dalle medesime FLS, congiuntamente ai relativi Piani annuali.

Pertanto, i dati esaminati sono stati quelli richiesti e forniti dalle FLS, e la loro rispondenza, completezza e rappresentatività - attesa l'impossibilità di poter procedere ad autonome procedure di verifica - sono da considerarsi responsabilità degli Enti e dei loro organi di governo e controllo.

Tali dati sono stati, come di consueto, esaminati e rielaborati adottando quale riferimento il sistema multidimensionale di valutazione delle *performance* già illustrato e ripetutamente commentato nelle precedenti relazioni curate dallo scrivente Commissario.

Rispetto alle precedenti relazioni di monitoraggio sono stati inseriti 3 nuovi indicatori:

- i ricavi per posto disponibile;
- i costi per posto disponibile;
- i margini per posto disponibile.

Si tratta di nuovi indicatori di *performance* fra loro collegati e idonei a sintetizzare la capacità delle fondazioni di coniugare l'efficacia e l'adeguatezza dello sforzo commerciale (già in parte misurate dal tasso di occupazione), anche in relazione alla dimensione dei Teatri gestiti, senza penalizzare i ricavi unitari da biglietteria (i prezzi) e la redditività "caratteristica".

Nello specifico, il ricavo per posto disponibile misura il ricavo unitario per spettatore (da biglietteria + abbonamenti) e lo moltiplica per la percentuale di *occupancy* conseguita dalla struttura in esame. Come noto, l'*occupancy rate* o tasso di saturazione è computata come numero medio di spettatori per alzata diviso il numero di capienza massima del teatro. Per cui il ricavo per spettatore e quello per posto disponibile tenderanno a coincidere tanto più il tasso di saturazione tende al valore massimo (100%).

Mentre, il costo per posto disponibile intende ripartire i costi di produzione per alzata, mediamente sostenuti dalle singole FLS, su ogni posto disponibile del teatro.

La somma algebrica dei due indicatori predetti ci rende invece il dato del margin per posto disponibile, altro indicatore di estremo rilievo sotto il profilo della misurazione della capacità "commerciale" della struttura.

. E' evidente che una buona *performance* sui tre indicatori appena presentati dimostra, in maniera ancora più attendibile, la capacità di progettare e realizzare politiche di mercato coerenti con la struttura teatrale, aumentando il tasso di saturazione dei posti disponibili per ciascuna alzata, senza ricorrere oltre misura alla leva prezzo e mantenendo pure un livello di costi congruente al tasso di occupazione previsto e realizzato.

In ulteriore sintesi, si tratta di tre indicatori di assoluto rilievo, da tenere costantemente sotto controllo da parte degli organi gestionali al fine di migliorare la rilevazione e il controllo delle *performance* di mercato e trarre, quindi, i successivi obiettivi verso i quali indirizzare gli ulteriori e necessari potenziamenti dell'efficacia gestionale della FLS con specifico riferimento alle politiche di mercato.



3.1 Principali evidenze del monitoraggio.

Di seguito è presentato un quadro d'insieme della *performance* delle Fondazioni (valori medi e campo di variazione dalla media) 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 dati semestrali – al 30 Giugno 2017- alimenta, infine, la sezione finale del rapporto che si concentra sulle criticità ricorrenti, che ancora ostacolano l'auspicato risanamento delle FLS, nonché sulle ipotesi di intervento da mettere in campo nel breve-medio periodo.

Sugli aspetti tecnici del processo di monitoraggio, è opportuno rammentare che tale processo è stato condotto con riferimento a un ampio numero di misure e di rapporti, al fine di esprimere non solo una valutazione quanto più possibile approfondita sullo stato di salute delle fondazioni "monitorate", quanto per poter identificare le diverse aree sulle quali è urgente intervenire ovvero mantenere massimo il livello di controllo.

Al riguardo, è necessario evidenziare che, giunti ormai oltre la metà dell'orizzonte temporale dei nuovi Piani triennali di risanamento, rilevare solo una maggiore e tendenziale aderenza agli obiettivi di Piano non è più sufficiente. Difatti, il tempo residuo per agganciare l'obiettivo di un tendenziale riequilibrio della struttura economico-patrimoniale di tali Enti (il termine è la fine dell'esercizio 2018) riduce inesorabilmente i margini di manovra per eventuali azioni correttive e/o compensative rispetto a scostamenti e squilibri che pure permangono.

Ed anche l'ultimo monitoraggio ha evidenziato che sussistono ancora pesanti e cronici limiti nella gestione (es. carente capacità di generare ricavi da mercato, insufficiente raccolta di fondi da privati, limitata incidenza dei contributi da Enti Locali, rigidità nella struttura dei costi ed incidenza elevata dei costi del personale, etc.), peraltro già diffusamente evidenziati nelle precedenti Relazioni.

Oltre al permanere di una grave (che è molto grave in taluni casi) situazione finanziaria e patrimoniale di quasi tutte le FLS sottoposte al monitoraggio.

Elementi questi ultimi che, in linea con quanto emerso nelle precedenti relazioni, necessitano di adeguate e proporzionate misure straordinarie, senza le quali, al di là di ogni apprezzabile sforzo, il buon esito dell'azione di risanamento sin qui messa in campo dallo Stato in favore di tali primarie istituzioni culturali nazionali non potrà produrre gli esiti attesi.

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

Di seguito sono presentati in forma aggregata i 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 nelle tabelle 3.1.1.1 e 3.1.1.2, che contengono i valori medi dei risultati semestrali 2017 (assoluti o relativi) calcolati sulle nove fondazioni. Le caselle in giallo evidenziano i dati di *input* forniti dalle fondazioni; gli ulteriori dati riportati nelle stesse Tabelle, e finalizzati a sviluppare più articolati indici di misurazione delle *performance*, sono stati elaborati dall'Ufficio del Commissario.

In questo ultimo rapporto, come anticipato, sono state introdotte tre nuove metriche di analisi: *i)* il ricavo per posto disponibile; *ii)* il costo per posto disponibile ed *iii)* il relativo margine.

Tabella 3.1.1.1 - Valori Medi - Performance di Mercato e Operative con scostamenti dal Piano

VALORI MEDI				
Performance di mercato				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 14.714.430,28	€ 15.125.878,58	€ 30.924.631,80	-51,09%
spettatori	71.804	74.863	167.476	-55,30%
ricavi biglietteria su ricavi totali	13,38%	13,65%	16,48%	-17,16%
ricavi biglietteria per alzata	€ 18.113,61	€ 20.732,34	€ 37.620,55	-44,89%
spettatori su residenti area metropolitana	0,06	6,85%	15,49%	-55,78%
spettatori per alzata	637	699	1.025	-31,79%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,77	€ 2,24	€ 2,33	-3,53%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 27,00	€ 28,12	€ 29,16	-3,59%
ricavo per available seat	nd	€ 17,11	nd	nd
contributi locali su contributi totali	28,60%	25,39%	30,63%	-17,11%
contributi nazionali su contributi totali	66,99%	68,41%	61,64%	10,97%
contributi privati su contributi totali	4,41%	6,20%	7,66%	-19,09%

Performance operative				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	111,25	104	174	-39,99%
punti fus totali	741	729	1.256	-41,99%
costi totali per alzata	€ 123.348,06	€ 139.621,59	€ 165.203,03	-15,48%
costi di produzione per alzata	€ 29.194,52	€ 30.450,52	€ 37.210,04	-18,17%
costo di produzione per punto fus	€ 4.166,53	€ 4.336,91	€ 4.957,63	-12,52%
marginie di produzione	-€ 1.163.422,36	-€ 970.734,77	-€ 399.691,77	142,87%
marginie di produzione per alzata	-€ 11.080,91	-€ 9.718,18	€ 410,51	-2467,34%
marginie di produzione per punto fus	-€ 1.616,04	-€ 1.353,89	-€ 158,73	752,97%
costo per available seat	nd	€ 20,84	nd	nd
costo personale su costi totali	62,72%	64,71%	63,11%	2,53%

Tabella 3.1.1.2 - Valori Medi - Performance di Economiche, Patrimoniali e Finanziarie con scostamenti dal Piano

Performance economiche				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 14.714.430,28	€ 15.125.878,58	€ 30.924.631,80	-51,09%
costi totali	€ 13.696.621,06	€ 14.144.170,54	€ 28.219.591,69	-49,88%
ebitda (mol)	€ 1.017.809,22	€ 981.708,04	€ 2.705.040,11	-63,71%
risultato di esercizio	€ 396.569,66	€ 388.615,59	€ 1.097.023,10	-64,58%
marginare per available seat	nd	-€ 3,74	nd	nd
Dettaglio ricavi				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.008.481,02	€ 2.169.984,10	€ 5.893.612,81	-63,18%
altri ricavi	€ 1.628.801,96	€ 1.320.155,59	€ 3.650.186,19	-63,83%
contributi totali	€ 10.954.282,39	€ 11.586.322,16	€ 21.380.832,76	-45,81%
contributi fus	€ 6.695.397,42	€ 7.169.056,47	€ 11.916.358,01	-39,84%
contributi enti locali	€ 3.676.790,38	€ 3.165.022,89	€ 6.853.927,78	-53,82%
contributi privati	€ 511.194,67	€ 642.337,22	€ 1.536.527,78	-58,20%
altri contributi pubblici	€ 70.900,00	€ 609.905,63	€ 1.059.019,19	-42,41%
Dettaglio costi				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 8.767.473,99	€ 9.171.749,35	€ 17.705.710,76	-48,20%
costi di produzione	€ 3.171.903,38	€ 3.140.718,88	€ 6.293.304,58	-50,09%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 15.223.799,07	€ 16.269.331,72	€ 18.188.453,73	-10,55%
debito totale	€ 30.637.251,24	€ 33.619.217,51	€ 29.912.542,52	12,39%
patrimonio netto su indisponibile	41,36%	50,20%	55,56%	-9,64%
ricavi totali su patrimonio netto	2998,90%	113,03%	167,27%	-32,42%
debito su patrimonio netto	2808,54%	135,92%	77,45%	75,49%
ebitda (mol) su debito totale	2,04%	3,59%	10,38%	-65,41%
risultato di esercizio su debito totale	0,45%	1,74%	4,26%	-59,12%
crediti totali	€ 7.432.955,92	€ 8.597.926,12	€ 7.421.971,10	15,84%
crediti totali su ricavi totali	45,44%	56,28%	25,02%	124,88%

In linea con il formato analitico delle precedenti relazioni sono ora esaminati alcuni indicatori di *performance* delle singole FLS rispetto ai valori medi, concentrando quindi l'analisi sul campo di variazione dalla media.

ALZATE DI SIPARIO

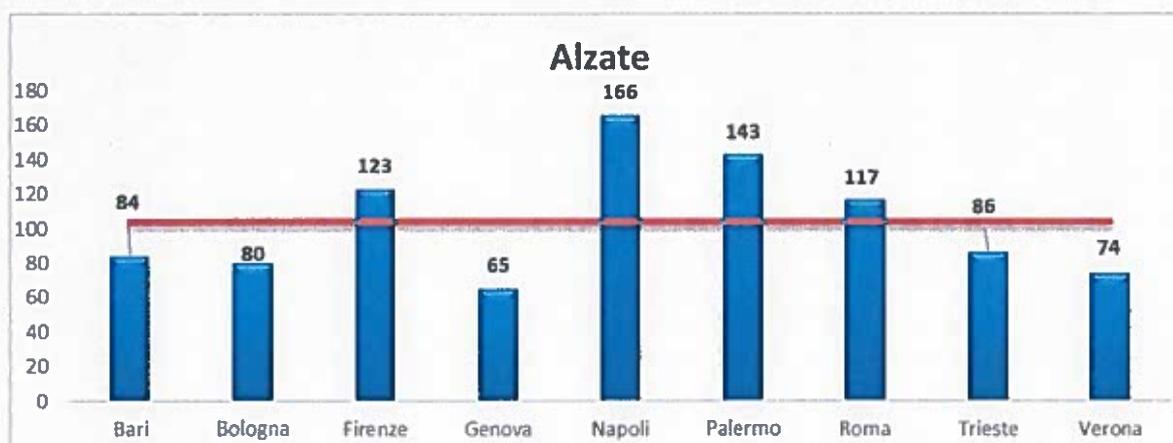
Il numero delle "alzate" realizzate nel 1° semestre 2017 è complessivamente allineato alle previsioni dei Piani, con una riduzione del dato medio rispetto al primo semestre del 2016 (111 alzate allora rispetto alle 104 attuali).

Al riguardo, è opportuno evidenziare, come accaduto nelle precedenti relazioni, che non sempre la scelta di incrementare le alzate ha trovato positivo riscontro nell'effettivo e coerente incremento nel numero di spettatori, né tantomeno di ricavi, contributi e margini.

Anzi, ancora una volta, e soprattutto per alcune fondazioni (v. *infra*), sarebbe auspicabile l'adozione di un articolato modello previsionale, idoneo a valutare *ex ante* i potenziali ritorni incrementali derivanti dall'aumento della "alzate" non soltanto dal lato dei ricavi ma anche dei 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 (es. aumento del c.d. tasso di *occupancy* e del collegato ricavo per posto disponibile) che in alcuni casi potrebbero risultare decisamente più efficaci e remunerative.

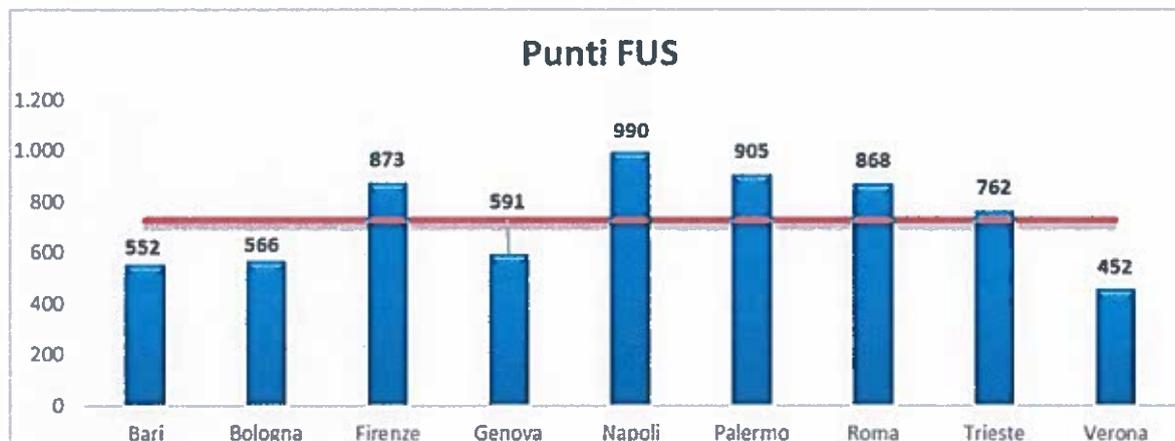
Media: 104	TOTALE: 938	Δ% medio dal piano: -40%
-------------------	--------------------	---------------------------------



PUNTI FUS

La media dei punti FUS risulta sostanzialmente allineata al dato del primo semestre del 2016. In tema, preme ancora ribadire che massimizzare i punti FUS non necessariamente abilita al conseguimento di migliori *performance* gestionali. Soprattutto quando tale funzione obiettivo viene alimentata da costi di produzione incrementali ampiamente superiori ai ricavi incrementali conseguiti.

Media: 729	TOTALE: 6.559	Δ% medio dal piano: -42%
-------------------	----------------------	---------------------------------



SPETTATORI

Il numero delle presenze nei Teatri ha registrato un complessivo incremento rispetto al risultato del primo semestre 2016.

Tale dato, però, non è generalizzato e impone una valutazione che consideri non solo il numero delle alzate ma anche la capienza delle strutture teatrali e stagionali, i bacini di utenza – residenti e turisti - e la dinamica dei ricavi unitari da biglietteria (i.e. i prezzi medi). Sotto tale profilo si ricorda anche che l'assenza dal monitoraggio semestrale 2016 della Fondazione Arena di Verona rende gli esiti del confronto metodologicamente non affidabile.

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 53% del consuntivo 2016 all'attuale 62%. L'indicatore mostra un incremento diffuso per tutte le FLS, indice di un indubbio sviluppo delle azioni commerciali e della loro efficacia.

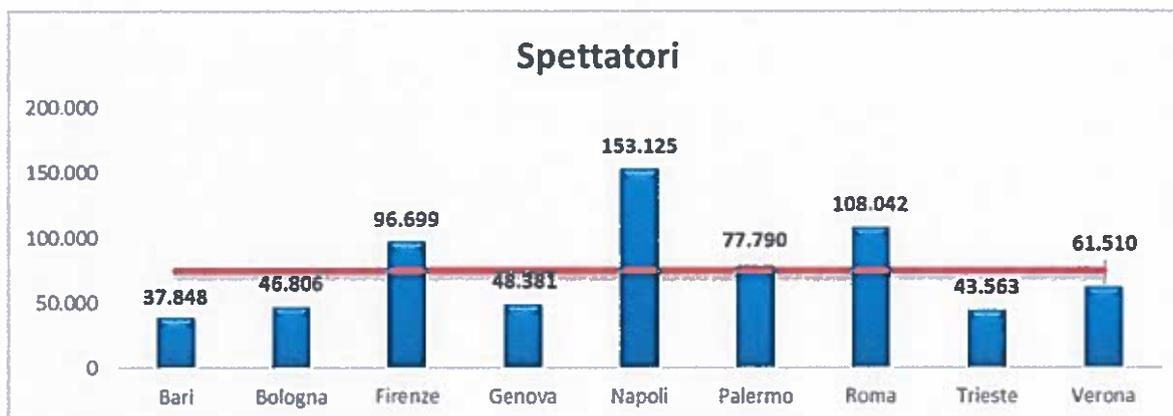
Rimane, tuttavia, l'evidenza di alcuni teatri pieni per meno della metà, ovvero di una enorme opportunità di sviluppo sia dei ricavi sia del valore culturale che potrebbe essere creato accrescendo significativamente il tasso di occupazione delle sale.

Le fondazioni, proprio in ragione dei risultati sin qui conseguiti su tale fronte, sono chiamate a rafforzare ed ampliare con nuove iniziative le loro strategie commerciali, soprattutto verso il potenziale nuovo pubblico, ad esempio attuando la differenziazione dinamica dei prezzi e delle formule d'offerta, la cui efficacia è proprio misurata dal nuovo parametro qui considerato del "ricavo per posto disponibile". Nuove iniziative vanno pensate e realizzate anche verso il pubblico internazionale, pensando se necessario anche ad una revisione delle attuali politiche dell'offerta

artistico-culturale.

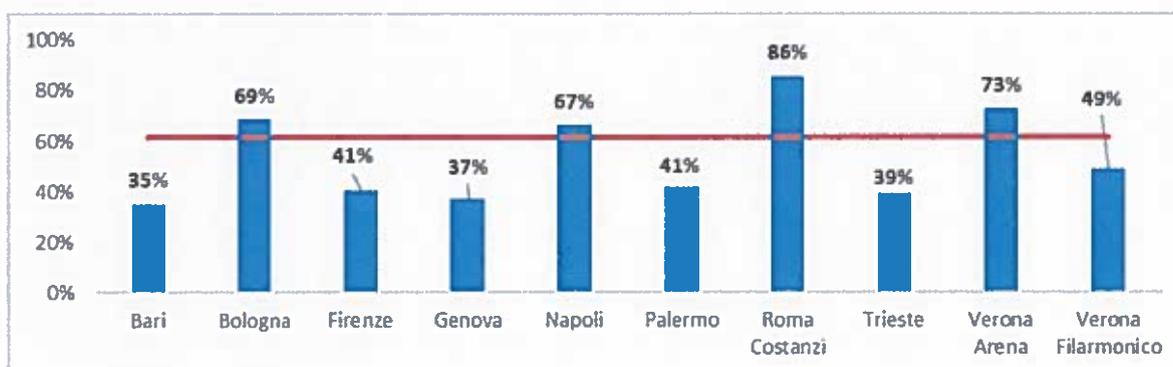
Migliorare in misura significativa il tasso di riempimento delle sale ad ogni alzata di sipario, d'altro canto, è un obiettivo fondamentale nella prospettiva del risanamento e della ripresa non solo economica delle FLS.

Media: 74.863	TOTALE: 673.764	Δ% medio dal piano: -55,3%
----------------------	------------------------	-----------------------------------



OCCUPANCY RATE

Media: 62%



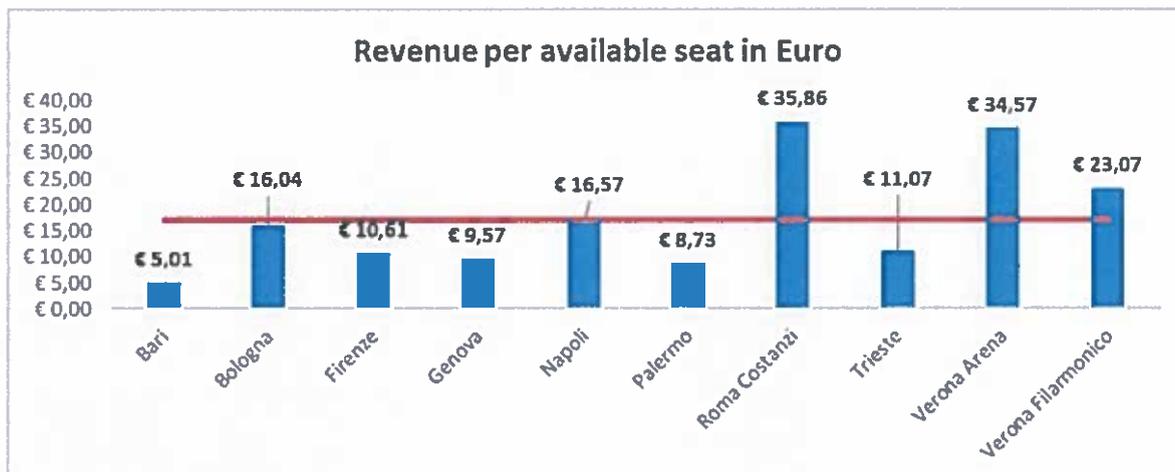
Il dato sul tasso di occupazione medio aumenta significativamente sia rispetto al 1° semestre 2016 (45%) che rispetto al consuntivo annuale 2016 (53%), e rispetto al 1° semestre 2016 il dato è pure confortato da un lieve incremento del ricavo unitario per biglietto venduto.

Allo stato, tuttavia, come si evince dai grafici che seguono, sono solo tre le FLS che conseguono un margine per posto disponibile positivo (Verona, Napoli e Trieste). E seppure possa apparire una

implicazione semplicistica, è indubbio che per tutte (con la sola eccezione di Verona – stante i dati del 1° semestre 2017) debba significativamente aumentare il valore dei ricavi per posto disponibile e ridursi quello dei costi per posto disponibile.

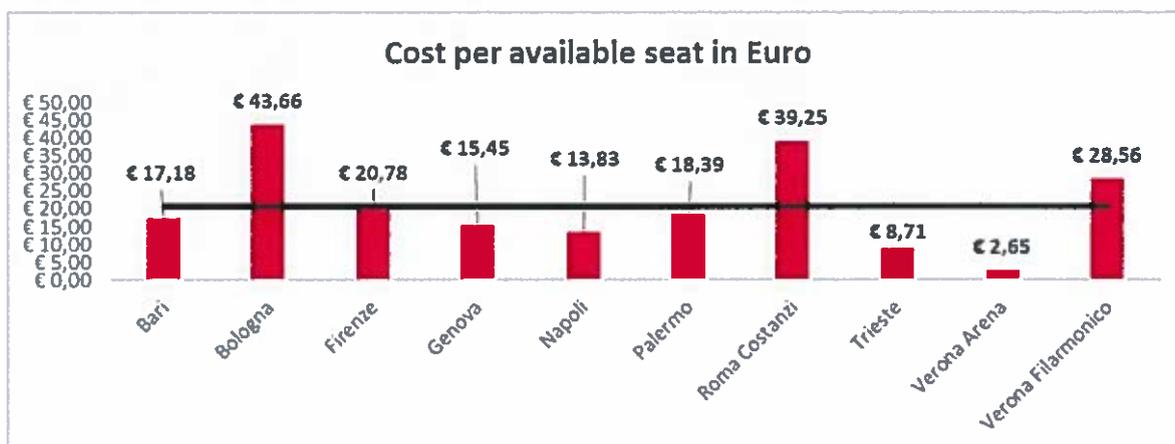
RICAVO PER POSTO DISPONIBILE

Media: 17,11 Euro



COSTO PER POSTO DISPONIBILE

Media: 20,84 Euro



MARGINE PER POSTO DISPONIBILE

Media: -3,54 Euro

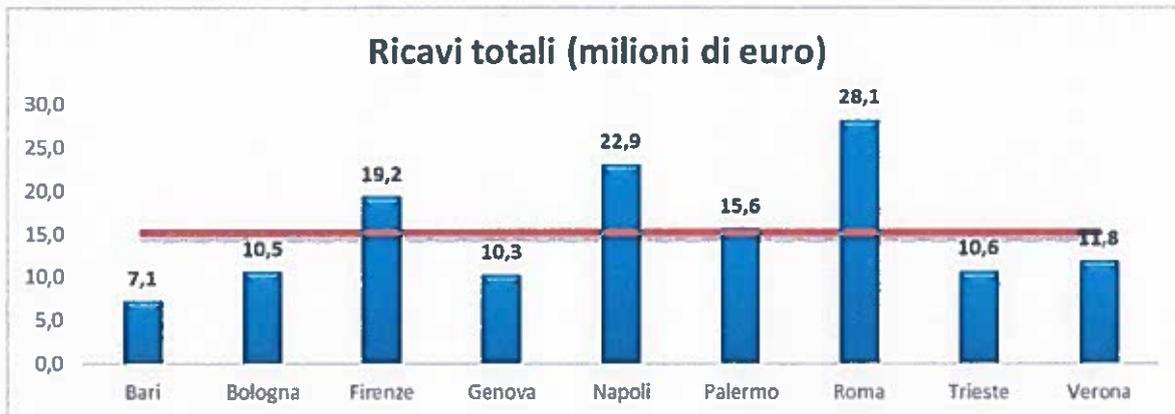


RICAVI

I ricavi totali sono in media allineati agli obiettivi dei Piani, attestandosi i dati semestrali sul 51% circa del target annuale. Rispetto al primo semestre 2016 si registra un incremento medio di circa 400 mila euro.

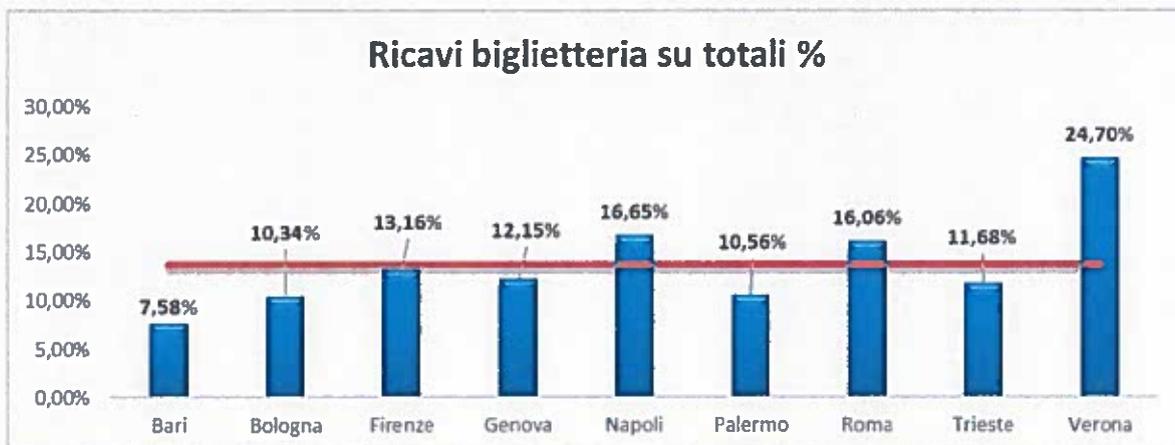
Cresce, anche se in misura davvero molto contenuta, l'incidenza media dei ricavi da biglietteria ed abbonamenti sui ricavi totali (dal 13,4% al 13,65%). Parimenti cresce, rispetto al primo semestre del 2016, il ricavo medio da botteghino per spettatore. Si tratta di un segnale della capacità di incrementare il numero di spettatori anche senza ricorrere a una politica di prezzi aggressiva; segnale di un'ulteriore opportunità di sviluppo da perseguire con adeguati sistemi tecnologici di gestione ottimale del "ricavo per posto disponibile".

Media: 15,1 mln/€	TOTALE: 136,1 mln/€	Δ% medio dal piano: -51,1%
--------------------------	----------------------------	-----------------------------------



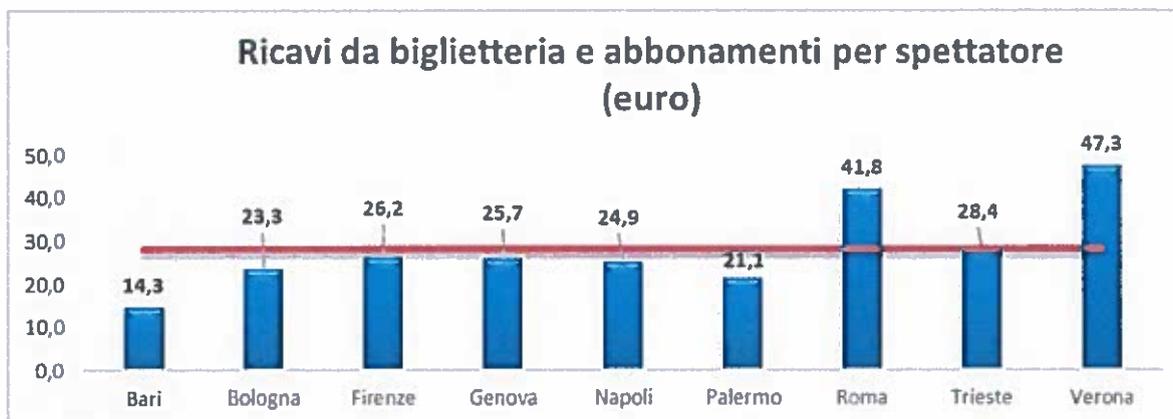
RICAVI BIGLIETTERIA E ABBONAMENTI (% SUI TOTALI)

Media: 13,65%	Δ% medio dal piano: -17,2%
----------------------	-----------------------------------



RICAVI BIGLIETTERIA E ABBONAMENTI PER SPETTATORE

Media: 28,1 €	TOTALE: 253 €	Δ% medio dal piano: -3,6%
----------------------	----------------------	----------------------------------

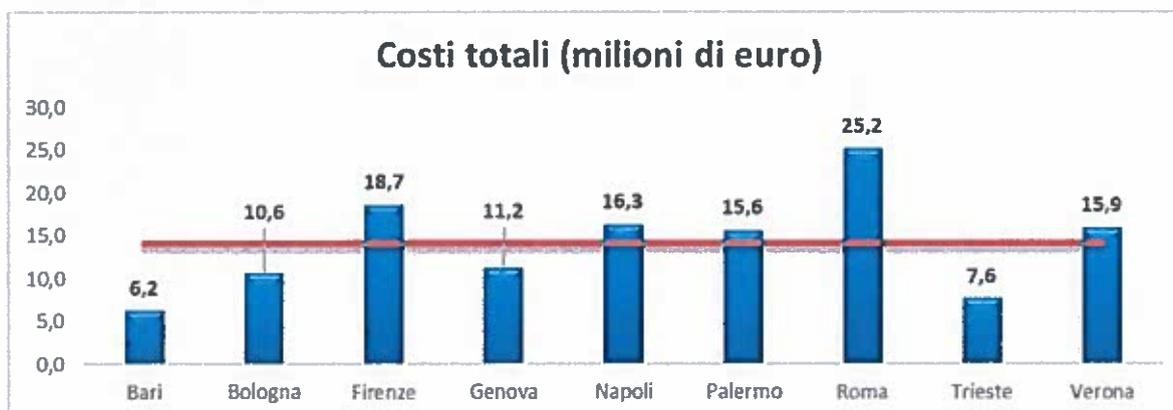


COSTI

I costi totali sembrerebbero mediamente destinati a rispettare le previsioni dei Piani. Però, a differenza di quanto sottolineato nella precedente relazione, si registra un lieve incremento medio (rispetto al *trend* del primo semestre 2016) relativo soprattutto alla componente costi per il personale.

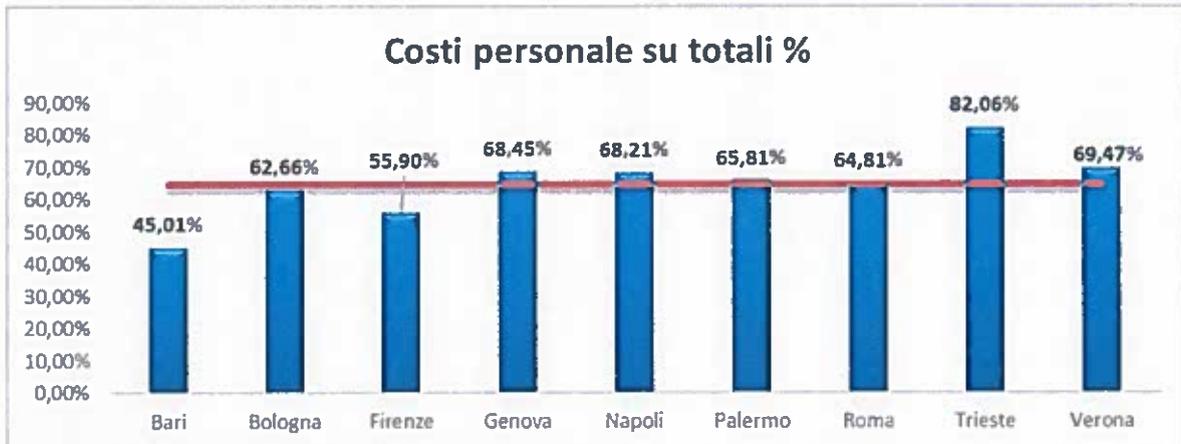
Benché si tratti di variazioni non particolarmente rilevanti, è opportuno evidenziare che il dato tradisce la difficoltà di ridurre l'elevata rigidità strutturale dei costi operativi sostenuti dalle FLS: l'incidenza media del costo del personale sui totali si attesta sul 64,7% a fronte di previsioni inferiori al 63% (sfiorate a consuntivo 2016) ed a performance semestrali 2016 del 62,7%. Insomma, una battuta d'arresto rispetto all'inversione di tendenza mostrata nei precedenti monitoraggi e un segnale d'allarme rispetto al pure debole segnale di cambiamento rilevato nel recente passato.

Media: 14,1 mln/€	TOTALE: 127,3 mln/€	Δ% medio dal piano: -49,9%
--------------------------	----------------------------	-----------------------------------



COSTI RELATIVI AL PERSONALE (% SUI TOTALI)

Media: 64,7%	Δ% medio dal piano: +2,53%
---------------------	-----------------------------------



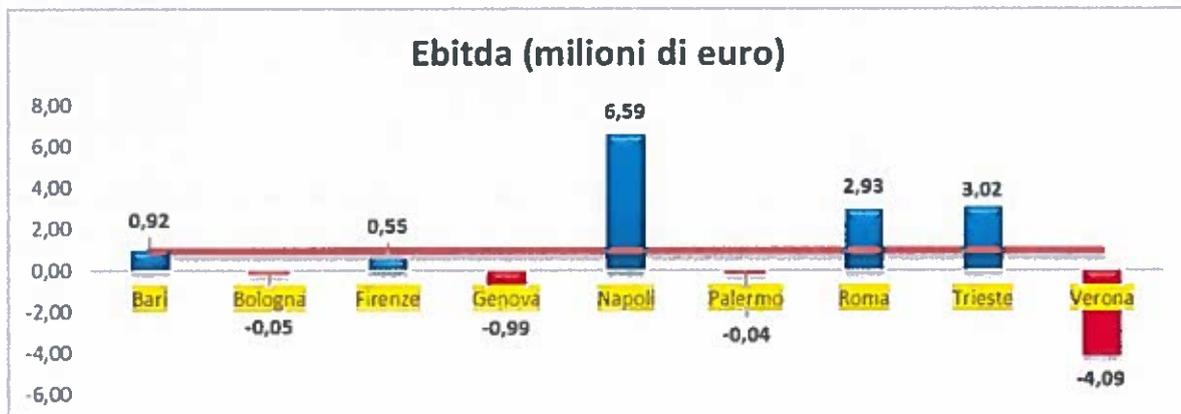
EBITDA

Sul fronte delle *performance* prettamente economiche il valore medio semestrale 2017 si attesta sui 980.000 euro (sulla media incide il risultato di -4 Mln circa riportato dall’Arena di Verona). Il risultato è comunque tendenzialmente in linea con il primo semestre del 2016.

Deve quindi considerarsi il netto miglioramento rispetto alla media 2015, che era risultata pari ad appena 250 mila euro, e la sostanziale parità rispetto al medesimo dato del primo semestre 2016, con un perimetro di analisi che, come osservato in precedenza, non conteneva però l’Arena di Verona.

Le stime di Piano tuttavia sono ancora ben lontane (- 63,7 %).

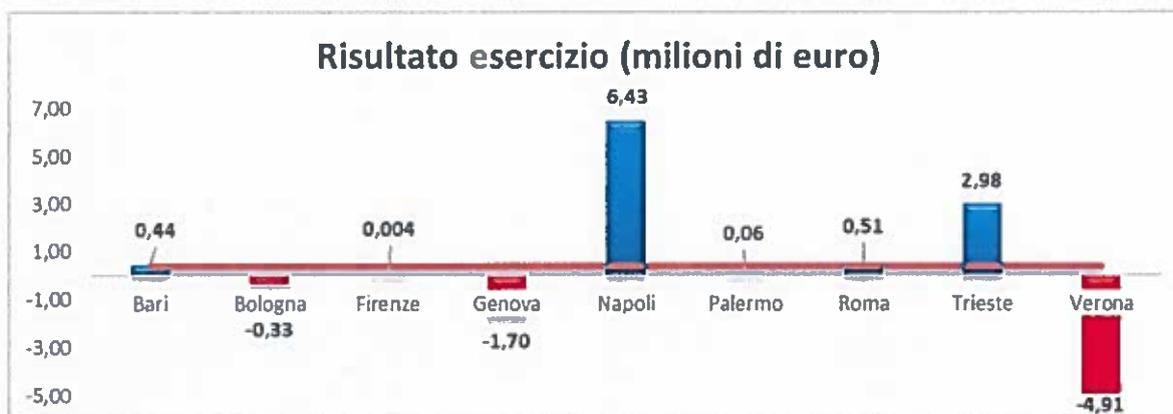
Media: 0,98 mln/€	TOTALE: 8,84 mln/€	Δ% medio dal piano: -63,7%
--------------------------	---------------------------	-----------------------------------



RISULTATO DI ESERCIZIO

I risultati di esercizio medi restano in linea con il primo semestre 2016, muta però la distribuzione delle *performance*. Infatti, se in precedenza si era registrato un risultato positivo per tutte le FLS, al 30 Giugno 2017 si registra invece una perdita consistente per le fondazioni di Genova e Verona. Lo sforzo di miglioramento nella gestione, che pure è stato registrato (nel non lontano 2015 si conseguiva una perdita media superiore al milione di euro) non conduce ancora agli esiti programmati e non consente di considerare solida e duratura la pur apprezzabile inversione di tendenza.

Media: 0,39 mln/€	TOTALE: 3 mln/€	Δ% medio dal piano: -64,6%
--------------------------	------------------------	-----------------------------------

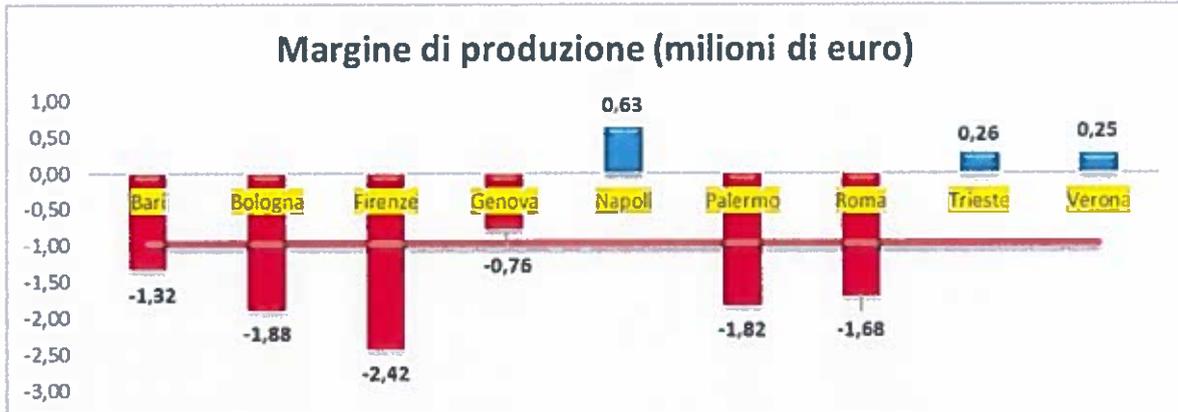


MARGINI DI PRODUZIONE

Fra le determinanti del risultato d'esercizio svolge un ruolo di primo piano il margine di produzione. Nelle precedenti relazioni ci si è soffermati a lungo sui possibili interventi correttivi da adottare, ma a quanto pare senza l'esito atteso.

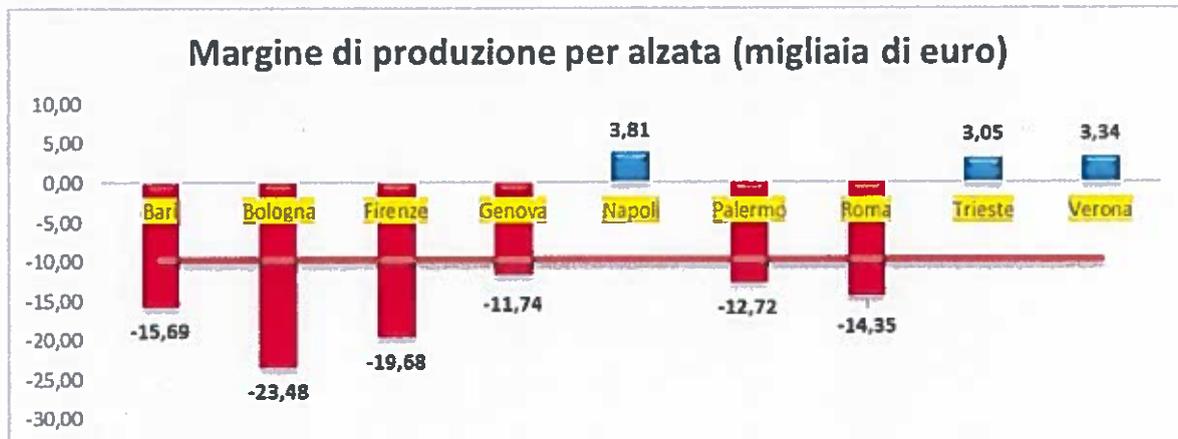
E' tuttavia da valutare positivamente il risultato di quelle FLS che hanno registrato margini non più negativi: nel precedente monitoraggio, infatti, la sola Arena di Verona presentava un margine positivo, ora a Verona si aggiungono anche le FLS di Napoli e Trieste.

Media: -0,97 mln/€	TOTALE: -8,74 mln/€	Δ% medio dal piano: +143%
---------------------------	----------------------------	----------------------------------



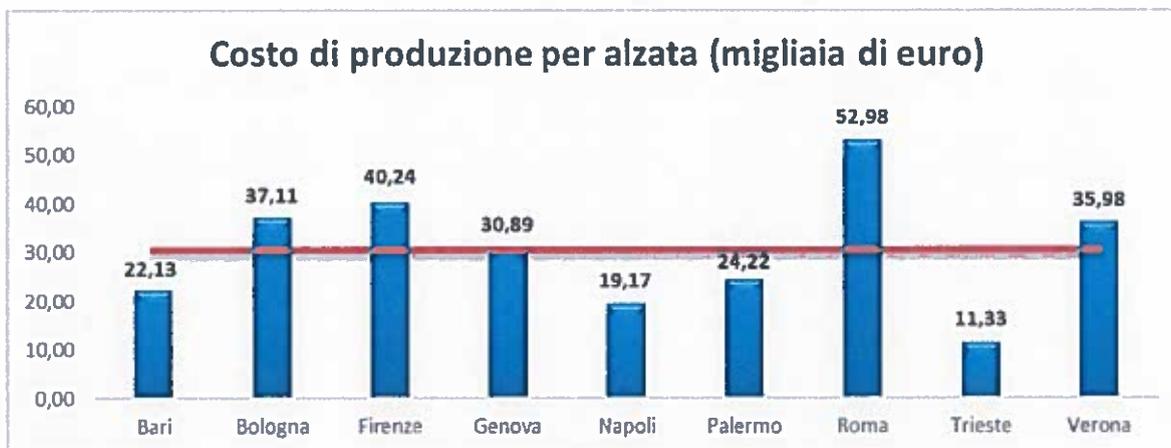
MARGINI DI PRODUZIONE PER ALZATA

Media: -9,7 migl/€	TOTALE: -87,5 migl/€	Δ% medio dal piano: -2467%
---------------------------	-----------------------------	-----------------------------------



COSTI DI PRODUZIONE PER ALZATA

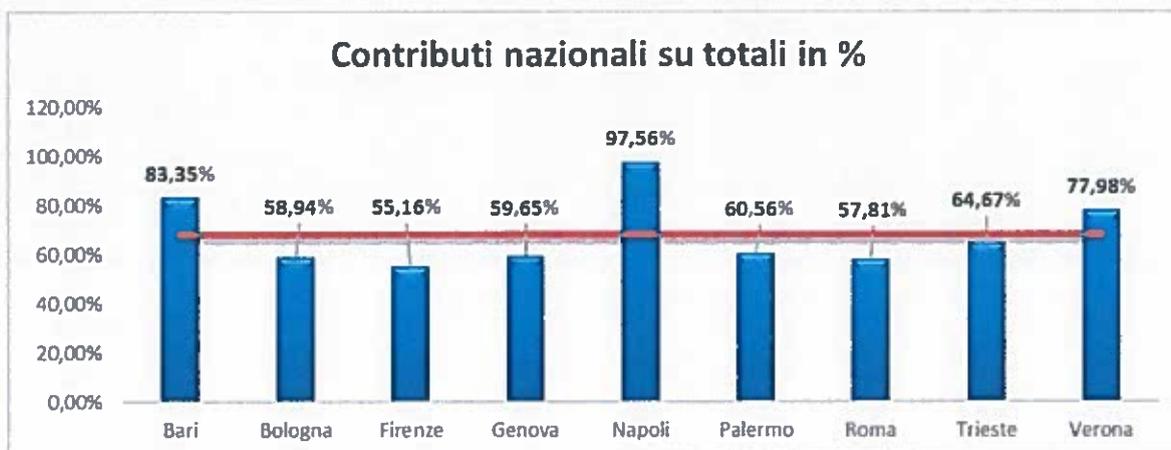
Media: 30,45	TOTALE: 274	Δ% medio dal piano: -18,2%
---------------------	--------------------	-----------------------------------



Il dato aggregato sull'incidenza percentuale delle diverse categorie di contributi conferma per il quarto semestre consecutivo una persistente e diffusa debolezza delle capacità commerciali applicate al *fund raising*, considerando che i contributi da privati superano di poco il 6% del totale. Di contro si conferma una correlata - ed eccessiva - dipendenza dai contributi nazionali (ministeriali) che pesano, invece, in media il 69% circa.

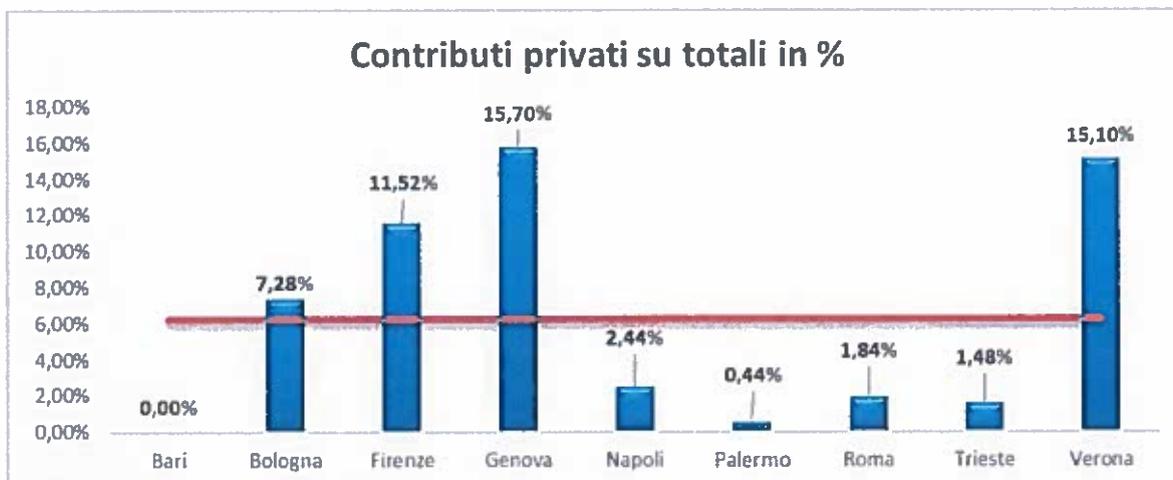
CONTRIBUTI NAZIONALI (% SUI TOTALI)

Media: 68,41%	Δ% medio dal piano: +10,95%
----------------------	------------------------------------



CONTRIBUTI PRIVATI (% SUI TOTALI)

Media: 6,2%	Δ% medio dal piano: -19%
--------------------	---------------------------------



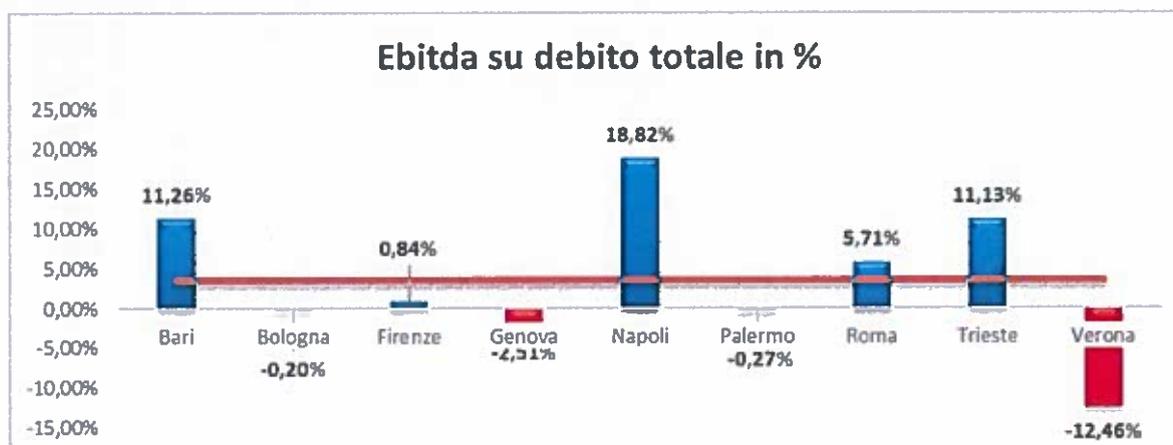
La necessità di ampliare la forbice fra ricavi (qualunque sia la fonte) e costi emerge con ancora maggiore evidenza dall'analisi del rapporto fra EBITDA e Debito.

Un rapporto che a consuntivo è in media inferiore del 65,4% rispetto ai Piani, dimostrando la generalizzata incapacità dalla gestione delle FLS (EBIDTA) a generare risorse congrue con i livelli di indebitamento cumulati negli anni.

Un risultato del tutto inadeguato, in buona sostanza, a raggiungere in tempi ragionevoli - con le sole proprie risorse - l'auspicato riequilibrio finanziario, tenuto conto - come detto - delle dimensioni dello stock di debito cumulato negli anni.

EBITDA % SUL DEBITO TOTALE

Media: 3,59%	Δ% medio dal piano: -65,4%
---------------------	-----------------------------------



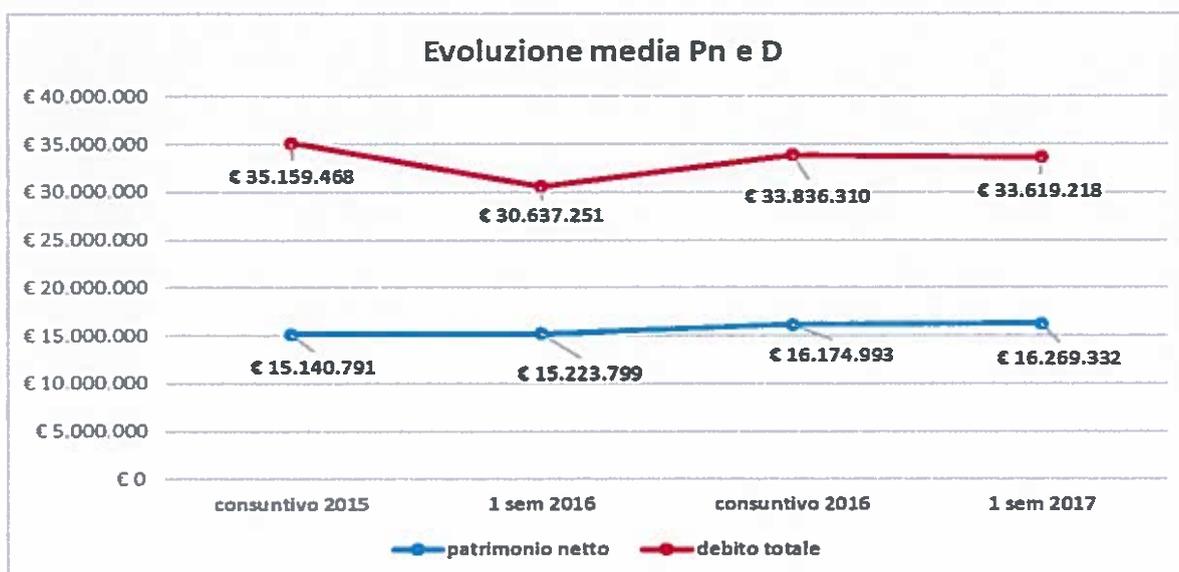
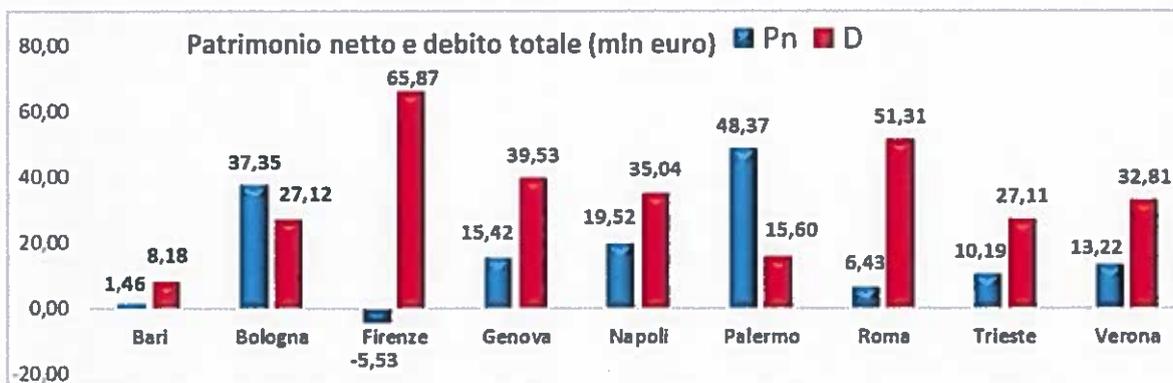
Le superiori considerazioni, sempre nella visione d'insieme, rendono stabilmente critico il quadro, anche integrandone la lettura con il rapporto fra patrimonio netto e debito totale.

Un rapporto, quest'ultimo, peggiorato rispetto alle attese a ragione dell'incremento medio dei debiti (+12,4%) e del decremento medio dei patrimoni netti (-10,6%) rispetto alle previsioni dei Piani.

Peraltro, è possibile osservare dai grafici successivi come negli ultimi quattro periodi semestrali non si sia riusciti a ridurre in misura significativa l'indebitamento medio delle FLS, pur a fronte di una sostanziale invarianza (in media) delle loro dotazioni patrimoniali. Anche se il *trend* dimostra un segno positivo su entrambe le grandezze stock, l'intensità registrata non consente di esprimere una valutazione positiva per il futuro.

PATRIMONIO NETTO E DEBITO TOTALE

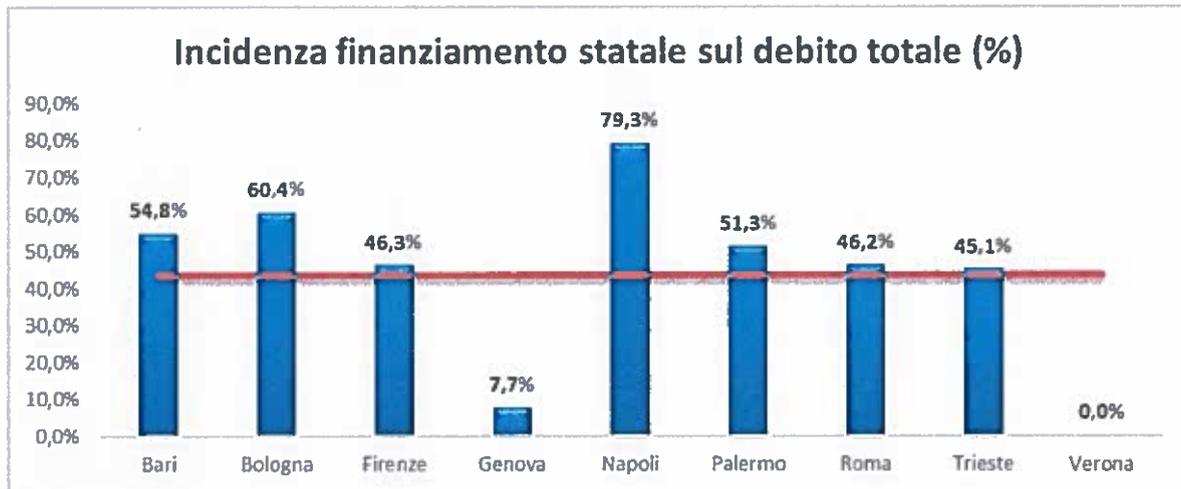
Media Pn: 16,3 mln/€	TOTALE Pn: 146,4 mln/€	Δ% medio Pn piano: -10,6%
Media D: 33,6 mln/€	TOTALE D: 302,6 mln/€	Δ% medio D dal piano: +11,9%



Ciò rappresentato, è comunque opportuno porre in rilievo che il finanziamento del debito operato dallo Stato - attraverso i Fondi erogati ai sensi della legge 112/2013- con la conseguente trasformazione dello stesso debito "a lungo termine", incide nella misura del 43% in media su quello totale.

FINANZIAMENTO STATALE SUL DEBITO TOTALE

Media: 43,46%

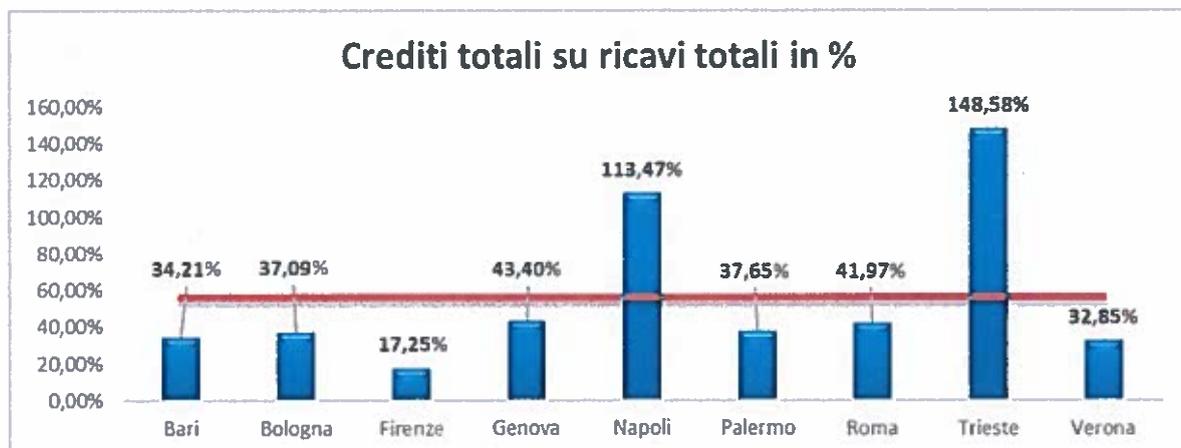


Seppure in parte influenzati dalla stagionalità dei flussi di capitale circolante, infine, è da segnalare l'incremento dei crediti che al 30 giugno pesano in media il 56% sui ricavi; con un valore di gran lunga maggiore rispetto alle previsioni dei Piani (+125%).

CREDITI TOTALI SUI RICAVI TOTALI

Media: 56,28%

Δ% medio dal piano: 125%



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 nel raffronto tra i dati sul primo semestre 2017 come le previsioni di Piano. Laddove non è stato possibile far riferimento a dei Piani già approvati (come nel caso di Roma e Firenze), è stato utilizzato quale parametro di raffronto il dato consuntivo dell'esercizio 2016.

3.1.2.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari

Le tabelle che seguono riportano i dati relativi alle *performance* della Fondazione al 30 Giugno 2017 e i risultati del confronto con i Piani 2017 e con i dati di monitoraggio al 30 Giugno 2016.

Nel dettaglio, dall'analisi effettuata emerge quanto segue:

- la Fondazione ha conseguito, al 30 Giugno 2017, ricavi totali per 7,14 Mln di euro, pari al 50,65% del target annuale, fissato in 14,09 Mln. Sicchè, nell'ipotesi di una distribuzione omogenea dei ricavi nell'arco dei due semestri, ed in assenza di fenomeni di sfavorevole stagionalità, suddetto obiettivo appare plausibile;
- nei primi sei mesi dell'anno sono state effettuate 84 alzate delle 164 complessivamente preventivate dal piano artistico per l'intera stagione 2017 (51,22%), con un numero totale di spettatori pari a 37.848. In assenza di una stima da parte della Fondazione sull'intero anno, si è dovuto assumere quale target di riferimento il risultato consuntivo della precedente stagione. Ebbene, il risultato semestrale 2017 risulta pari al 42,8% del dato registrato a fine 2016 (pari a 88.420 spettatori);
- il ricavo unitario da botteghino per spettatore (14,3 euro) subisce un decremento del 15,6% rispetto alla stima di Piano (16,9 euro), a causa dello scostamento subito dai ricavi da biglietteria ed abbonamenti (-64% circa sulla previsione complessiva di 1,5 Mln di euro). Ed al momento il valore a Piano non appare facilmente raggiungibile avendo la Fondazione già effettuato - nei primi sei mesi dell'anno- un considerevole numero di alzate (e dovendo gestire un margine di produzione negativo, che sconsiglia il loro ulteriore incremento);
- i 14,3 euro di ricavo unitario per spettatore di cui si è appena detto determinano, unitamente ad un tasso di saturazione del 35% circa (451 spettatori per alzata su una capienza della struttura di 1288 sedute), un ricavo per posto disponibile di appena 5 euro. Il margine per posto disponibile, conseguentemente, risulta negativo (-12 euro a fronte di una media nazionale di -3,7 euro) a causa di un costo per *available seat* di circa 17,2 euro (senza tralasciare poi il dato dei 22,1 mila euro di costi di produzione per alzata);

Performance di mercato

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 5.743.293,55	€ 7.139.861,14	€ 14.095.322,00	-49,35%
spettatori	43.130	37.848	88.420	-57,20%
ricavi biglietteria su ricavi totali	13,38%	7,58%	10,63%	-28,68%
ricavi biglietteria per alzata	€ 10.676,03	€ 6.441,07	€ 9.132,62	-29,47%
spettatori su residenti area metropolitana	0,03	0,03	0,07	-57,20%
spettatori per alzata	599	451	539	-16,43%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,28	€ 0,70	€ 1,13	-38,37%
ricavo da biglietteria per spettatore	€ 17,82	€ 14,30	€ 16,94	-15,61%
ricavo per available seat	nd	€ 5,01	nd	nd
contributi locali su contributi totali	0,00%	16,65%	38,66%	-56,92%
contributi nazionali su contributi totali	100,00%	83,35%	57,56%	44,80%
contributi privati su contributi totali	0,00%	0,00%	3,78%	-100,00%

Performance operative

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	72	84	164	-48,78%
punti fus totali	438	552	1.081	-48,94%
costi totali per alzata	€ 78.239,25	€ 74.026,51	€ 77.487,80	-4,47%
costi di produzione per alzata	€ 24.421,28	€ 22.131,78	€ 21.951,22	0,82%
costo di produzione per punto fus	€ 4.014,46	€ 3.367,88	€ 3.330,25	1,13%
margini di produzione	-€ 989.657,29	-€ 1.318.019,14	-€ 2.102.250,00	-37,30%
margini di produzione per alzata	-€ 13.745,24	-€ 15.690,70	-€ 12.818,60	22,41%
margini di produzione per punto fus	-€ 2.259,49	-€ 2.387,72	-€ 1.944,73	22,78%
costo per available seat	nd	€ 17,18	nd	nd
costo personale su costi totali	45,46%	45,01%	47,06%	-4,35%

- l'EBITDA è pari a 0,92 Mln di euro ed il risultato di esercizio è positivo per 0,4 Mln di euro;
- la Fondazione, a conclusione della prima metà dell'esercizio in corso, non ha raccolto alcun contributo da soggetti privati, pur essendo previsti a Piano contributi per 440 mila euro a fine esercizio. Parallelamente la Fondazione registra anche un rilevante scostamento negativo - di quasi 78 punti percentuali - nell'erogazione dei contributi da parte degli enti locali (infatti, alla fine del primo semestre, risulta contabilizzato solo 1 milione di euro sui 4,5 Mln stimati a Piano per il 2017);
- giungono segnali contrastanti sul fronte finanziario e patrimoniale: il debito totale cresce al 30 giugno 2017, risultando pari a circa 8,2 Mln di euro (ovvero +61% sulla stima di Piano pari a 5,1 Mln di euro); il patrimonio soffre della mancata rivalutazione degli immobili (con un sua contrazione nella misura del 66% rispetto alle previsioni); mentre i crediti si riducono (-34,5% sulla previsione di 3,5 Mln di euro). L'incidenza del debito verso lo Stato (4,48 Mln di euro) sullo stock debitorio totale è pari al 54,8%.

Performance economiche

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 5.743.293,55	€ 7.139.861,14	€ 14.095.322,00	-49,35%
costi totali	€ 5.633.226,14	€ 6.218.227,15	€ 12.708.000,00	-51,07%
ebitda (mol)	€ 110.067,41	€ 921.633,99	€ 1.387.322,00	-33,57%
risultato di esercizio	€ 85.415,41	€ 441.629,99	€ 190.278,00	132,10%
margin per available seat	nd	-€ 12,18	nd	nd

Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 768.674,51	€ 541.050,00	€ 1.497.750,00	-63,88%
altri ricavi	€ 659.374,08	€ 594.594,14	€ 957.572,00	-37,91%
contributi totali	€ 4.315.244,96	€ 6.004.217,00	€ 11.640.000,00	-48,42%
contributi fus	€ 4.315.244,96	€ 4.295.112,00	€ 6.700.000,00	-35,89%
contributi enti locali	€ 0,00	€ 1.000.000,00	€ 4.500.000,00	-77,78%
contributi privati	€ 0,00	€ 0,00	€ 440.000,00	-100,00%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 709.105,00	€ 0,00	#DIV/0!

Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 2.560.782,63	€ 2.798.924,00	€ 5.980.000,00	-53,20%
costi di produzione	€ 1.758.331,80	€ 1.859.069,14	€ 3.600.000,00	-48,36%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 24.213,81	€ 1.457.512,81	€ 4.341.281,00	-66,43%
debito totale	€ 5.391.965,98	€ 8.182.435,00	€ 5.091.479,00	60,71%
patrimonio netto su indisponibile	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
ricavi totali su patrimonio netto	23719,08%	489,87%	324,68%	50,88%
debito su patrimonio netto	22268,14%	561,40%	117,28%	378,68%
ebitda (mol) su debito totale	2,04%	11,26%	27,25%	-58,66%
risultato di esercizio su debito totale	1,58%	5,40%	3,74%	44,42%
crediti totali	€ 2.432.166,16	€ 2.442.628,49	€ 3.707.596,00	-34,12%
crediti totali su ricavi totali	42,35%	34,21%	26,30%	30,06%

In sintesi, i dati semestrali 2017 evidenziano che la Fondazione, pur registrando risultati complessivi migliori delle previsioni di Piano, prospetta tuttavia una notevole riduzione dei ricavi da biglietteria ed abbonamenti ed il permanere di margini per alzata negativi.

D'altro canto, il dato non certamente positivo conseguito sull'indicatore del "margine per posto disponibile" rende con efficacia il ritardo della Fondazione nel dispiegare con successo la propria azione commerciale, anche in termini comparativi con altre FLS.

Mentre sul fronte patrimoniale, come evidenziato, l'azione di rafforzamento del patrimonio della Fondazione, non ancora realizzata nei termini pianificati, non può essere ulteriormente rinviata e deve essere portata a positivo compimento, ormai inderogabilmente entro l'esercizio 2018.

3.1.2.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna.

Le tabelle che seguono riportano i dati relativi alle *performance* della Fondazione al 30 Giugno 2017 e i risultati del confronto con i Piani 2017 e con i dati di monitoraggio al 30 Giugno 2016.

Nel dettaglio, dall'analisi effettuata emerge quanto segue:

- la Fondazione al 30 Giugno 2017 ha conseguito ricavi totali per 10,5 Mln di euro, pari al 55% circa del valore annuale previsto a Piano (19,3 Mln di euro);
- nell'arco del primo semestre sono state effettuate ben 80 alzate delle 128 pianificate per l'intera stagione. Parallelamente si registrano 46.806 spettatori che rappresentano uno scostamento del 44,3% circa in meno del target a Piano (84 mila paganti). Ne consegue un numero di spettatori per alzata lievemente inferiore alle attese (585 presenze registrate contro 656);
- i ricavi al botteghino ammontano 1,09 Mln di euro (56% circa sulla previsione per l'intero anno, pari a 1,95 Mln di euro) e il ricavo unitario da biglietteria/abbonamenti per spettatore è perfettamente in linea con il Piano (23,3 euro);
- le perdite operative, misurate dal margine di produzione negativo atteso su base annua in -2,25 Mln di euro, risultano essere - 1,88 Mln di euro già alla fine del primo semestre 2017, segnalando un forte rischio che le ulteriori alzate previste possano determinare alla fine un rilevante squilibrio economico su base annua;
- Il ricavo unitario per spettatore, di cui si è detto, determina unitamente ad un tasso di saturazione semestrale del 69% (585 spettatori per alzata su una capienza della struttura di 850 posti disponibili) un ricavo per posto disponibile di circa 16 euro. A fronte di un costo per posto disponibile estremamente elevato (43 euro circa), determinato essenzialmente dal rapporto tra gli elevati costi di produzione per alzata e la ridotta capienza del Teatro; il margine per posto disponibile, che consegue ai numeri che precedono, non può che risultare pesantemente negativo: segnatamente pari a -27,6 euro (e questo rappresenta un "driver" di squilibrio economico davvero critico e su cui la Fondazione deve intervenire immediatamente);

Performance di mercato

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 9.535.378,00	€ 10.544.741,00	€ 19.289.032,47	-45,33%
spettatori	50.968	46.806	84.000	-44,28%
ricavi biglietteria su ricavi totali	13,32%	10,34%	10,11%	2,30%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.435,83	€ 13.631,61	€ 15.234,38	-10,52%
spettatori su residenti area metropolitana	0,05	0,05	0,08	-44,28%
spettatori per alzata	579	585	656	-10,85%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 4,60	€ 4,90	€ 4,17	17,55%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 24,92	€ 23,30	€ 23,21	0,36%
ricavo per available seat	nd	€ 16,04	nd	nd
contributi locali su contributi totali	32,47%	33,77%	35,36%	-4,50%
contributi nazionali su contributi totali	64,35%	58,94%	57,40%	2,69%
contributi privati su contributi totali	3,18%	7,28%	7,24%	0,63%

Performance operative

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	88	80	128	-37,50%
punti fus totali	653	566	942	-39,92%
costi totali per alzata	€ 119.472,51	€ 132.502,86	€ 139.398,44	-4,95%
costi di produzione per alzata	€ 29.189,91	€ 37.108,19	€ 32.828,13	13,04%
costo di produzione per punto fus	€ 3.932,20	€ 5.244,97	€ 4.460,72	17,58%
margini di produzione	-€ 1.298.359,00	-€ 1.878.126,00	-€ 2.252.000,00	-16,60%
margini di produzione per alzata	-€ 14.754,08	-€ 23.476,58	-€ 17.593,75	33,44%
margini di produzione per punto fus	-€ 1.987,54	-€ 3.318,24	-€ 2.390,66	38,80%
costo per available seat	nd	€ 43,66	nd	nd
costo personale su costi totali	66,45%	62,66%	66,13%	-5,25%

- seppure l'EBTDA appaia in miglioramento, comparando il risultato con il primo semestre del 2016, permane un valore negativo (-55.000 euro) che si ripercuote su una perdita di esercizio, sempre al 30 Giugno 2017, pari a ben - 329 mila euro (a fronte di una previsione a Piano positiva per 231 mila euro);
- i costi di produzione sostenuti durante il primo semestre (pari a 2,97 Mln di euro) sono superiori ai due terzi di quelli pianificati su base annua (4,2 Mln di euro);
- i contributi totali ricevuti al 30 Giugno 2017 ammontano a poco meno di 8,9 Mln di euro, pari solo al 46,4% della previsione di Piano (16,58 Mln di euro). La loro distribuzione segue un andamento piuttosto omogeneo tra le componenti FUS, contributi da Enti Locali e soggetti privati (tutti gli scostamenti dai target annuali di Piano sono compresi rispettivamente tra il 52% ed il 46%);
- sul fronte patrimoniale si registra invece una sostanziale invarianza del patrimonio netto (37,35 Mln di euro; ovvero uno scostamento vicino all'unità percentuale sulla stima a Piano di 37,8 Mln di euro) seguita però dal considerevole peggioramento (aumento) dello stock debitorio e dei crediti. Il primo cresce infatti del 28,4% sulla stima a Piano 2017 (pari a 21,1 Mln di euro), raggiungendo - al 30 Giugno 2017- il valore critico di 27,12 Mln di euro. I secondi invece subiscono un incremento del 255% circa sulla previsione annuale di 1,1 Mln di euro, attestandosi sul maggior valore di 3,91 Mln di Euro. Particolarmente elevata è inoltre l'incidenza degli stessi crediti sul totale dei ricavi, attualmente pari al 37% (mentre

la previsione era di stabilizzarli al 5,7%). Occorre infine evidenziare che l'incidenza del debito verso lo Stato (16,39 Mln di euro) è pari al 60,4% dello stock debitorio complessivo della Fondazione.

Performance economiche				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 9.535.378,00	€ 10.544.741,00	€ 19.289.032,47	-45,33%
costi totali	€ 10.513.581,00	€ 10.600.229,00	€ 17.843.000,00	-40,59%
ebitda (mol)	-€ 978.203,00	-€ 55.488,00	€ 1.446.032,47	-103,84%
risultato di esercizio	-€ 1.203.394,00	-€ 329.931,00	€ 231.032,47	-242,81%
marginare per available seat	nd	-€ 27,62	nd	nd
Dettaglio ricavi				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.270.353,00	€ 1.090.529,00	€ 1.950.000,00	-44,08%
altri ricavi	€ 253.799,00	€ 561.853,00	€ 760.032,47	-26,08%
contributi totali	€ 8.011.226,00	€ 8.892.359,00	€ 16.579.000,00	-46,36%
contributi fus	€ 5.155.436,00	€ 4.558.267,00	€ 9.500.000,00	-52,02%
contributi enti locali	€ 2.601.160,00	€ 3.003.104,00	€ 5.863.000,00	-48,78%
contributi privati	€ 254.630,00	€ 647.690,00	€ 1.200.000,00	-46,03%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 683.298,00	€ 16.000,00	4170,61%
Dettaglio costi				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 6.986.486,00	€ 6.642.060,00	€ 11.800.000,00	-43,71%
costi di produzione	€ 2.568.712,00	€ 2.968.655,00	€ 4.202.000,00	-29,35%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 36.126.002,00	€ 37.353.445,00	€ 37.810.428,47	-1,21%
debito totale	€ 25.317.444,00	€ 27.122.713,87	€ 21.123.722,89	28,40%
patrimonio netto su indisponibile	97,23%	100,53%	101,76%	-1,21%
ricavi totali su patrimonio netto	26,39%	28,23%	51,02%	-44,66%
debito su patrimonio netto	70,08%	72,61%	55,87%	29,97%
ebitda (mol) su debito totale	-3,86%	-0,20%	6,85%	-102,99%
risultato di esercizio su debito totale	-4,75%	-1,22%	1,09%	-211,22%
crediti totali	€ 1.115.595,00	€ 3.910.646,52	€ 1.100.000,00	255,51%
crediti totali su ricavi totali	11,70%	37,09%	5,70%	550,32%

La Fondazione presenta una gestione economica ancora non proprio positiva, in controtendenza con le attese. Infatti, pur essendo i ricavi in linea con le previsioni, si deve registrare di contro un incremento più che proporzionale dei costi. Costi che quindi vanno ben oltre le stime e che se proiettati a fine anno, mantenendo l'attuale dinamica di sviluppo, non preannunciano un risultato positivo dell'esercizio in corso. Ne è misura efficace, anche in termini comparativi, il "marginare per posto disponibile": di gran lunga il peggiore di tutte le nove FLS oggetto di monitoraggio.

Attesa la situazione appena rappresentata, la raccomandazione, pure ripetutamente rivolta alla Fondazione, anche in tempi recentissimi, è stata quella di procedere, senza ulteriori ritardi, alla compiuta ed efficace realizzazione delle azioni preventivate nell'Integrazione del Piano approvata. Al contempo, si ribadisce la necessità di intervenire, in maniera incisiva, prioritariamente sulla gestione corrente, al fine di garantirne, in ogni caso, l'equilibrio economico. Sotto quest'ultimo profilo non sembra vi siano altre strade, anche per il poco tempo rimasto da qui alla fine del periodo di Piano, che intervenire subito sulla struttura dei costi della Fondazione, ed in particolare su quelle voci che più pesano sul bilancio dell'Ente (personale, produzioni, servizi, etc...).

3.1.2.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.

In assenza ancora di una Integrazione del Piano 2016-2018, le analisi sul 2017 sono state effettuate in relazione ai risultati conseguiti al termine dell'esercizio 2016, assumendo quindi questi ultimi quale *target* per il Piano 2017..

Le tabelle che seguono riportano i dati relativi alle *performance* della Fondazione al 30 Giugno 2017 e i risultati del confronto con i Piani 2017 e con i dati al 30 Giugno 2016.

Nel dettaglio, dall'analisi effettuata emerge quanto segue:

- la Fondazione indica - al 30 Giugno 2017- ricavi totali per 19,2 Mln di euro, pari al 52,3% circa del consuntivo 2016 (pari a 36,75 Mln di euro). Il *trend* dei ricavi sembra peraltro in diminuzione rispetto al risultato di 22,1 Mln di euro registrati nel primo semestre del 2016;
- sempre al 30 Giugno 2017, sono state realizzate 123 alzate (nel 2016 ne erano state realizzate 258, e di queste 167 nel solo primo semestre). Sono stati inoltre registrati 96.699 spettatori: circa 2.500 spettatori in più rispetto al primo semestre 2016, seppure con un numero più contenuto di alzate. Ne consegue un indice di spettatori per alzata (786) che migliora significativamente, sia rispetto al consuntivo 2016 (630 spettatori) sia rispetto al risultato del primo semestre 2016 (564);
- anche i ricavi da biglietteria ed abbonamenti, 2,53 Mln di euro alla fine del primo semestre 2017, hanno registrato un incremento rispetto al corrispondente periodo del 2016 (2,18 Mln di euro) e rappresentano già il 61% circa del consuntivo 2016 nonostante un minor numero di alzate realizzate. Ne consegue un ricavo medio unitario per spettatore che è cresciuto a 26,15 euro;
- i costi di produzione, per converso, sono cresciuti in misura maggiore dei ricavi al botteghino, e ciò nonostante il minore numero di alzate. L'effetto è quindi un significativo peggioramento del margine di produzione. Un risultato, quest'ultimo, non certo positivo;
- il ricavo unitario per spettatore, di cui si è detto, determina, unitamente ad un tasso di saturazione semestrale del 41% (786 spettatori per alzata su una capienza del teatro di 1937 posti disponibili), un ricavo per posto disponibile di 10,6 euro; mentre il costo medio per posto disponibile ammonta, a metà dell'esercizio, a circa 20,8 euro. Con l'effetto conseguente di un margine negativo per oltre 10 euro per posto disponibile;

Performance di mercato

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Consuntivo 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 22.127.758,00	€ 19.211.634,73	€ 36.755.643,63	-47,73%
spettatori	94.110	96.699	162.437	-40,47%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,87%	13,16%	11,26%	16,90%
ricavi biglietteria per alzata	€ 13.082,17	€ 20.558,83	€ 16.040,31	28,17%
spettatori su residenti area metropolitana	0,09	0,10	0,16	-40,47%
spettatori per alzata	564	786	630	24,87%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 7,18	€ 7,77	€ 6,55	18,70%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 23,21	€ 26,15	€ 25,48	2,64%
ricavo per available seat	nd	€ 10,61	nd	nd
contributi locali su contributi totali	32,52%	33,32%	30,61%	8,84%
contributi nazionali su contributi totali	57,12%	55,16%	58,24%	-5,29%
contributi privati su contributi totali	10,36%	11,52%	11,15%	3,36%

Performance operative

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Consuntivo 2016	Scostamento %
alzate totali	167	123	258	-52,33%
punti fus totali	842	873	1.605	-45,61%
costi totali per alzata	€ 106.536,66	€ 151.705,55	€ 133.334,92	13,78%
costi di produzione per alzata	€ 24.834,75	€ 40.243,18	€ 25.904,84	55,35%
costo di produzione per punto fus	€ 4.925,66	€ 5.670,00	€ 4.164,14	36,16%
margini di produzione	-€ 1.962.680,00	-€ 2.421.175,00	-€ 2.545.050,50	-4,87%
margini di produzione per alzata	-€ 11.752,57	-€ 19.684,35	-€ 9.864,54	99,55%
margini di produzione per punto fus	-€ 2.330,97	-€ 2.773,40	-€ 1.585,70	74,90%
costo per available seat	nd	€ 20,78	nd	nd
costo personale su costi totali	58,35%	55,90%	58,98%	-5,22%

- la Fondazione ha conseguito nel primo semestre 2017 un sostanziale pareggio di bilancio (difatti l'utile di periodo è di appena 4.500 euro); l'utile nel medesimo periodo del 2016, grazie a significative partite straordinarie, ammontava invece a 3,28 Mln di euro (ed a 1,38 Mln di euro a consuntivo). Il valore di EBIDTA del primo semestre 2017, risulta pari a circa 0,55 Mln di euro;
- i contributi totali erogati alla Fondazione risultano pari a 14,1 Mln di euro, un dato che rappresenta oltre il 50% di quello registrato a consuntivo 2016;
- sul fronte finanziario e patrimoniale non sono rinvenibili segnali di miglioramento relativi alla pesante e critica condizione già segnalata nelle precedenti Relazioni dello scrivente Commissario. Anzi, a fronte di una sostanziale invarianza dei crediti e del patrimonio netto (la Fondazione in esame è l'unica del panorama di quelle sottoposte a monitoraggio a presentare un patrimonio netto negativo per ben 5,5 Mln di euro), cresce ulteriormente il già ingentissimo stock del debito. Un incremento del 5% sul consuntivo 2016, che porta il totale del debito a superare i 65,8 Mln di euro. Un valore davvero enorme se consideriamo anche il deficit patrimoniale dianzi evidenziato.

Performance economiche

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Consuntivo 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 22.127.758,00	€ 19.211.634,73	€ 36.755.643,63	-47,73%
costi totali	€ 17.791.623,00	€ 18.659.782,09	€ 34.400.409,98	-45,76%
ebitda (mol)	€ 4.336.135,00	€ 551.852,64	€ 2.355.233,65	-76,57%
risultato di esercizio	€ 3.280.093,00	€ 4.527,14	€ 1.381.206,58	-99,67%
margin per available seat	nd	-€ 10,16	nd	nd

Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Consuntivo 2016	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.184.723,00	€ 2.528.736,00	€ 4.138.399,00	-38,90%
altri ricavi	€ 7.508.220,00	€ 2.132.358,73	€ 8.644.489,21	-75,33%
contributi totali	€ 12.301.895,00	€ 14.105.790,00	€ 23.972.754,92	-41,16%
contributi fus	€ 6.936.006,00	€ 7.689.900,00	€ 13.820.608,92	-44,36%
contributi enti locali	€ 4.000.000,00	€ 4.700.000,00	€ 7.339.000,00	-35,96%
contributi privati	€ 1.275.000,00	€ 1.625.000,00	€ 2.671.891,00	-39,18%
altri contributi pubblici	€ 90.890,00	€ 90.890,00	€ 141.255,00	-35,66%

Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Consuntivo 2016	Scostamento %
costi del personale	€ 10.381.352,00	€ 10.430.887,00	€ 20.288.659,26	-48,59%
costi di produzione	€ 4.147.403,00	€ 4.949.911,00	€ 6.683.449,50	-25,94%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Consuntivo 2016	Scostamento %
patrimonio netto	-€ 3.741.866,00	-€ 5.531.224,86	-€ 5.535.752,00	-0,08%
debito totale	€ 57.399.637,00	€ 65.872.260,14	€ 62.675.456,28	5,10%
patrimonio netto su indisponibile	-9,35%	-13,83%	-13,84%	-0,08%
ricavi totali su patrimonio netto	-591,36%	-347,33%	-663,97%	-47,69%
debito su patrimonio netto	-1533,98%	-1190,92%	-1132,19%	5,19%
ebitda (mol) su debito totale	7,55%	0,84%	3,76%	-77,71%
risultato di esercizio su debito totale	5,71%	0,01%	2,20%	-99,69%
crediti totali	€ 6.808.961,00	€ 3.314.831,00	€ 3.319.937,00	-0,15%
crediti totali su ricavi totali	30,77%	17,25%	9,03%	91,03%

A conclusione del primo semestre 2017, e quindi alla metà dell'orizzonte di Piano, per la Fondazione del MMF la situazione complessiva permane in uno stato di allarmante squilibrio, sia sotto il profilo finanziario che patrimoniale. Da questo punto di vista, i dati finanziari e patrimoniali, in primis il debito, non fanno registrare alcun segnale di miglioramento. Ed in queste condizioni ipotizzare che si possa conseguire, a fine 2018, un seppur tendenziale riequilibrio della struttura finanziarie e patrimoniale della Fondazione appare un obiettivo assai difficilmente realizzabile, salvo, come già rimarcato in ogni occasione, interventi immediati di natura straordinaria.

3.1.2.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).

Le tabelle che seguono riportano i dati relativi alle *performance* della Fondazione al 30 Giugno 2017 e i risultati del confronto con i Piani 2017 e con i dati di monitoraggio al 30 Giugno 2016.

Nel dettaglio, dall'analisi effettuata emerge quanto segue:

- la Fondazione ha conseguito - al 30 Giugno 2017- ricavi totali per 10,25 Mln di euro, pari al 49,4% circa sulla stima annuale a Piano per l'intero esercizio (20,74 Mln);
- ha effettuato 65 delle 172 alzate previste per l'intero 2017 (quindi con una quota da realizzare sulla stima del 62,21%), riuscendo però al contempo a realizzare più di 48 mila spettatori sui 115 mila paganti previsti su base annua (-58%). Ne consegue un numero di spettatori per alzata significativamente migliore delle aspettative: 744 presenze raggiunte su una stima di 671 (+10,96 %);
- è coerente l'incasso al botteghino, che si attesta su 1,24 Mln di euro (scostamento pari al 57% circa sulla stima annuale di 2,9 Mln), conseguito in presenza di un leggero incremento del ricavo unitario per spettatore (25,7 euro ovvero +2,4% sull'obiettivo posto di 25,1 euro);
- desta invece forte preoccupazione il dato che la Fondazione ha già sostenuto, per la realizzazione delle suddette sole 65 alzate, buona parte dei costi di produzione pianificati per l'intero anno (poco più di 2 Mln di euro che costituiscono il 57% circa dei 3,53 Mln preventivati). Ne consegue un margine di produzione, nel periodo semestrale esaminato, ancora una volta negativo (-0,76 Mln di euro). La Fondazione perde infatti circa 13 mila euro per ogni alzata realizzata, un risultato ben peggiore di quello previsto a Piano;
- il ricavo unitario per spettatore conseguito al 30 Giugno determina, unitamente ad un tasso di saturazione del 37% circa (744 spettatori per alzata a fronte di una capienza di 2000 posti), un ricavo per posto disponibile di 9,6 euro circa. Il margine è invece negativo per 5,9 euro;

Performance di mercato				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 9.387.562,00	€ 10.249.165,80	€ 20.744.300,00	-50,59%
spettatori	42.200	48.381	115.383	-58,07%
ricavi biglietteria su ricavi totali	14,20%	12,15%	13,98%	-13,10%
ricavi biglietteria per alzata	€ 15.687,71	€ 19.156,50	€ 16.860,47	13,62%
spettatori su residenti area metropolitana	0,05	0,06	0,14	-58,07%
spettatori per alzata	496	744	671	10,96%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,33	€ 0,67	€ 0,56	20,27%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 31,60	€ 25,74	€ 25,13	2,40%
ricavo per available seat	nd	€ 9,57	nd	nd
contributi locali su contributi totali	25,89%	24,65%	24,18%	1,97%
contributi nazionali su contributi totali	63,66%	59,65%	57,27%	4,15%
contributi privati su contributi totali	10,45%	15,70%	18,56%	-15,38%

Performance operative				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	85	65	172	-62,21%
punti fus totali	615	591	900	-34,33%
costi totali per alzata	€ 133.727,59	€ 172.956,60	€ 115.131,28	50,23%
costi di produzione per alzata	€ 28.464,91	€ 30.894,69	€ 20.537,23	50,43%
costo di produzione per punto fus	€ 3.934,17	€ 3.397,89	€ 3.924,89	-13,43%
marginare di produzione	-€ 1.086.062,00	-€ 762.982,54	-€ 632.404,35	20,65%
marginare di produzione per alzata	-€ 12.777,20	-€ 11.738,19	-€ 3.676,77	219,25%
marginare di produzione per punto fus	-€ 1.765,95	-€ 1.291,00	-€ 702,67	83,73%
costo per available seat	nd	€ 15,45	nd	nd
costo personale su costi totali	67,14%	68,45%	69,69%	-1,77%

- i contributi totali ricevuti - al 30 Giugno 2017- sono pari a 8,65 Mln di euro, con uno scostamento del 47,7% sul target annuale di 16,54 Mln;
- appare distante il *target* di 1,3 Mln di euro relativo alla voce "altri ricavi". Infatti, alla fine del primo semestre sono stati raccolti a tale titolo appena 351 mila euro (con uno scostamento pari al 73% circa);
- l'EBITDA risulta, nel semestre oggetto di monitoraggio, negativo per 0,99 Mln di euro (a fronte di una previsione a Piano positiva per 0,94 Mln di euro), con un conseguente risultato di esercizio in perdita per oltre 1,7 Mln di euro (anche in questo caso a fronte di una previsione positiva per addirittura 5,26 Mln di euro). Nonostante si tratti di un risultato lievemente migliore rispetto a quello registrato negli ultimi due semestri la situazione deve destare il massimo allarme;
- l'allarme è ancora maggiore se si considera anche il peggioramento di tutti gli indicatori finanziari e patrimoniali presi in esame: il patrimonio netto subisce una contrazione del 46,8% (15,4 Mln di euro contro i 28,99 Mln attesi a fine esercizio); cresce anche - ed in maniera assai rilevante - lo *stock* debitorio (39,53 Mln di euro ovvero +41,9% sulla stima a piano 2017 di 27,86 Mln di euro) solo in parte giustificato dalla erogazione ancora solo parziale del finanziamento statale concesso ex Legge 112/2013, cui peraltro è seguita la parziale attivazione dei processi di saldo e stralcio del debito previdenziale e fiscale; sono inoltre cresciuti in misura elevata i crediti (attesi a fine anno per 1,16 Mln di euro, registrati

4,45 Mln al 30 Giugno). La loro incidenza sui ricavi totali generati dalla fondazione è ora superiore al 43%.

Performance economiche

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 9.387.562,00	€ 10.249.165,80	€ 20.744.300,00	-50,59%
costi totali	€ 11.366.845,00	€ 11.242.179,00	€ 19.802.579,53	-43,23%
ebitda (mol)	-€ 1.979.283,00	-€ 993.013,20	€ 941.720,47	-205,45%
risultato di esercizio	-€ 2.342.084,00	-€ 1.702.236,76	€ 5.261.767,54	-132,35%
marginare per available seat	nd	-€ 5,87	nd	nd

Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.333.455,00	€ 1.245.172,25	€ 2.900.000,00	-57,06%
altri ricavi	€ 716.565,51	€ 351.135,55	€ 1.299.300,00	-72,98%
contributi totali	€ 7.337.541,39	€ 8.652.858,00	€ 16.545.000,00	-47,70%
contributi fus	€ 4.194.500,00	€ 4.724.836,00	€ 8.500.000,00	-44,41%
contributi enti locali	€ 1.900.000,00	€ 2.133.137,00	€ 4.000.000,00	-46,67%
contributi privati	€ 766.731,00	€ 1.358.575,00	€ 3.070.000,00	-55,75%
altri contributi pubblici	€ 476.310,00	€ 436.310,00	€ 975.000,00	-55,25%

Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 7.632.031,00	€ 7.695.775,28	€ 13.799.636,40	-44,23%
costi di produzione	€ 2.419.517,00	€ 2.008.154,79	€ 3.532.404,35	-43,15%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 14.409.256,00	€ 15.416.403,30	€ 28.983.411,32	-46,81%
debito totale	€ 24.453.240,00	€ 39.529.119,24	€ 27.858.068,95	41,89%
patrimonio netto su indisponibile	35,85%	38,35%	72,10%	-46,81%
ricavi totali su patrimonio netto	65,15%	66,48%	71,57%	-7,11%
debito su patrimonio netto	169,71%	256,41%	96,12%	166,77%
ebitda (mol) su debito totale	-8,09%	-2,51%	3,38%	-174,31%
risultato di esercizio su debito totale	-9,58%	-4,31%	18,89%	-122,80%
crediti totali	€ 2.600.358,00	€ 4.448.373,49	€ 1.162.097,41	282,79%
crediti totali su ricavi totali	27,70%	43,40%	5,60%	674,76%

Sulla base di quanto precede non possiamo che segnalare, con ancora maggiore intensità delle volte precedenti, la gravità dei dati che emergono dall'analisi della situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Fondazione.

Inoltre, l'andamento preoccupante della gestione nel periodo considerato, è peraltro aggravata dall'ulteriore peggioramento della già assai precaria situazione finanziaria, con i debiti, come dianzi segnalato, che raggiungono un valore quasi doppio rispetto a quanto previsto nel Piano. Anche per Genova, quindi, considerando che ci si trova ormai oltre la metà dell'orizzonte di Piano, si pongono seri interrogativi sulla capacità di raggiungere i risultati auspicati entro il 2018, salvo l'adozione di misure ed interventi di natura straordinaria: sia sulla gestione corrente (in

particolare, attraverso una drastica riduzione di tutte le voci di costo più rilevanti), sia sul fronte finanziario (da parte degli enti soci o di terzi).

3.1.2.5 Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli)

Le tabelle che seguono riportano i dati relativi alle *performance* della Fondazione al 30 Giugno 2017 e i risultati del confronto con i Piani 2017 e con i dati di monitoraggio al 30 Giugno 2016.

Nel dettaglio, dall'analisi effettuata emerge quanto segue:

- i ricavi totali conseguiti - al 30 Giugno 2017- si attestano sui 22,9 Mln di euro, a fronte di una previsione di Piano per l'intero esercizio 2017 di 41,1 Mln di euro (quindi con una quota da realizzare sulla stima del 44%) . Risultato spiegabile alla luce dell'elevato numero di alzate realizzate nel periodo, che è pari all'83% del piano artistico preventivato per il 2017 (166 alzate effettuate sulle 200 pianificate). Tale dinamica, che già si era verificata al termine del primo semestre 2016, porta coerentemente la Fondazione ad aver già raggiunto il 77% circa degli spettatori attesi per l'anno 2017 (153.125 paganti contro 199.108 attesi a fine anno);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti (3,8 Mln di euro) sono già circa il 70% di quanto preventivato (5,4 Mln di euro), seppur con una lieve riduzione del ricavo medio unitario per spettatore (quantificabile nel 10,1% circa);
- il margine di produzione è positivo (632.763 euro). Un risultato da considerare estremamente favorevole se confermato anche alla fine dell'esercizio, considerando che solo la Fondazione di Verona riesce a raggiungere questo importante risultato gestionale;
- il margine per posto disponibile è pari a +2,7 euro, a fronte di una media nazionale di -3,6 euro. Tale apprezzabile risultato è frutto di un ricavo per posto disponibile di 16,6 euro (ricavo da biglietteria e abbonamenti per spettatore per un tasso di saturazione del 67%) e di un costo per posto disponibile di 13,8 euro;



Performance di mercato

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 17.339.775,91	€ 22.907.216,77	€ 41.098.279,88	-44,26%
spettatori	126.621	153.125	199.108	-23,09%
ricavi biglietteria su ricavi totali	17,66%	16,65%	13,21%	26,04%
ricavi biglietteria per alzata	€ 19.500,13	€ 22.980,37	€ 27.150,00	-15,36%
spettatori su residenti area metropolitana	0,04	0,05	0,06	-23,09%
spettatori per alzata	807	922	996	-7,34%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,67	€ 0,35	€ 0,80	-55,88%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 24,18	€ 24,91	€ 27,27	-8,65%
ricavo per available seat	nd	€ 16,57	nd	nd
contributi locali su contributi totali	39,71%	0,00%	22,50%	-100,00%
contributi nazionali su contributi totali	58,60%	97,56%	72,65%	34,29%
contributi privati su contributi totali	1,69%	2,44%	4,85%	-49,73%

Performance operative

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	157	166	200	-17,00%
punti fus totali	903	990	1.279	-22,60%
costi totali per alzata	€ 103.134,79	€ 98.272,27	€ 166.004,49	-40,80%
costi di produzione per alzata	€ 20.575,46	€ 19.168,55	€ 39.864,00	-51,92%
costo di produzione per punto fus	€ 3.577,35	€ 3.214,12	€ 6.233,62	-48,44%
margin di produzione	-€ 168.826,00	€ 632.763,00	-€ 2.542.799,86	-124,88%
margin di produzione per alzata	-€ 1.075,32	€ 3.811,83	-€ 12.714,00	-129,98%
margin di produzione per punto fus	-€ 186,96	€ 639,15	-€ 1.988,12	-132,15%
costo per available seat	nd	€ 13,83	nd	nd
costo personale su costi totali	69,48%	68,21%	65,54%	4,07%

- i ricavi registrati sotto forma di contributi sono sostanzialmente in linea con le attese per il primo semestre e coerenti con il numero di alzate effettuate, relativamente alla loro componente di contributi FUS. La Fondazione non ha invece ancora registrato nulla con riguardo ai contributi attesi dagli enti locali (6 Mln di euro circa), così come ha registrato una momentanea battuta di arresto nelle erogazioni da soggetti privati: al termine del primo semestre sono stati raccolti infatti solamente 350.510 euro dei circa 1,3 Mln di euro previsti a Piano;
- i costi del personale sono in linea con il Piano, mentre, in considerazione del fatto che sono state effettuate già l'83% delle alzate, appare positivo che i costi di produzione al termine del primo semestre presentino un valore inferiore del 60% rispetto a quanto stimato a Piano (3,2 Mln di euro contro 7,97 Mln attesi);
- l'EBITDA è quindi già prossimo all'obiettivo di Piano per l'intero 2017: sono stati infatti conseguiti 6,59 Mln di euro su una stima iniziale di 7,9 Mln circa; di conseguenza il risultato di esercizio al 30 Giugno pari a 6,4 Mln di euro, espone un dato di molto superiore alla previsione annua di Piano per tale voce (75 mila euro);
- si registrano infine segnali confortanti anche sul fronte patrimoniale: il patrimonio netto (19,5 Mln di euro) registra infatti un incremento del 48% circa sulla previsione di Piano (13,1 Mln di euro), e si registra pure un lieve decremento dello stock debitorio (-6%).

Quest'ultimo permane però ancora su livelli di allerta elevata, essendo pari ancora alla ragguardevole quota di 35 Mln di euro, seppur con una incidenza del debito verso lo Stato che ammonta al 79,3%;

- è sempre molto – troppo- elevato il valore dei crediti totali (25,99 Mln di euro alla fine del primo semestre 2017), sia in relazione al loro valore assoluto sia al loro peso sui ricavi totali.

Performance economiche

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 17.339.775,91	€ 22.907.216,77	€ 41.098.279,88	-44,26%
costi totali	€ 16.192.161,56	€ 16.313.196,62	€ 33.200.897,47	-50,87%
ebitda (mol)	€ 1.147.614,35	€ 6.594.020,15	€ 7.897.382,41	-16,50%
risultato di esercizio	€ 901.446,87	€ 6.437.862,30	€ 75.381,33	8440,39%
margin per available seat	nd	€ 2,74	nd	nd

Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 3.061.521,03	€ 3.814.741,99	€ 5.430.000,18	-29,75%
altri ricavi	€ 1.006.927,09	€ 4.712.067,96	€ 8.692.948,00	-45,79%
contributi totali	€ 13.271.327,79	€ 14.380.406,82	€ 26.975.331,70	-46,69%
contributi fus	€ 7.776.929,43	€ 10.485.349,12	€ 13.860.000,00	-24,35%
contributi enti locali	€ 5.270.000,00	€ 0,00	€ 6.070.000,00	-100,00%
contributi privati	€ 224.398,36	€ 350.510,00	€ 1.308.000,00	-73,20%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 3.544.547,70	€ 5.737.331,70	-38,22%

Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 11.250.384,70	€ 11.126.685,88	€ 21.760.500,00	-48,87%
costi di produzione	€ 3.230.347,03	€ 3.181.978,99	€ 7.972.800,04	-60,09%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 11.033.472,74	€ 19.520.902,30	€ 13.158.222,94	48,36%
debito totale	€ 41.406.745,93	€ 35.038.843,49	€ 37.609.300,24	-6,83%
patrimonio netto su indisponibile	22,90%	40,51%	27,31%	48,36%
ricavi totali su patrimonio netto	157,16%	117,35%	312,34%	-62,43%
debito su patrimonio netto	375,28%	179,49%	285,82%	-37,20%
ebitda (mol) su debito totale	2,77%	18,82%	21,00%	-10,38%
risultato di esercizio su debito totale	2,18%	18,37%	0,20%	9066,92%
crediti totali	€ 27.519.267,00	€ 25.993.186,40	€ 26.691.929,55	-2,62%
crediti totali su ricavi totali	158,71%	113,47%	64,95%	74,72%

In sintesi finale, l'esame dei dati della Fondazione mostra dei risultati chiaramente positivi ed incoraggianti rispetto all'azione di risanamento in corso, pur con il permanere di alcune importanti criticità, sul piano finanziario e patrimoniale, che vanno pertanto aggredite con maggior efficacia e determinazione nel residuo spazio temporale del Piano 2016/2018, ed anche oltre.

3.1.2.6. Fondazione Teatro Massimo di Palermo.

Le tabelle che seguono riportano i dati relativi alle *performance* della Fondazione al 30 Giugno 2017 e i risultati del confronto con i Piani 2017 e con i dati di monitoraggio al 30 Giugno 2016.

Nel dettaglio, dall'analisi effettuata emerge quanto segue:

- al 30 Giugno 2017, sono stati registrati ricavi totali per 15,75 Mln di euro, con uno scostamento pari al 45,75% rispetto al *target* per l'intero esercizio 2017 (fissato a 28,71 Mln di euro); nel primo semestre del precedente esercizio si era registrata una dinamica simile e il reiterarsi di tale performance farebbe presagire, nell'ipotesi di una distribuzione omogenea dei ricavi durante l'intero anno, il raggiungimento dell'obiettivo di Piano;
- nello stesso intervallo temporale la Fondazione ha realizzato ben 143 alzate sulle 194 previste dal piano artistico 2017 (pari quindi al 75% circa del totale), registrando al contempo uno scostamento del 35,8% relativamente alla previsione sugli spettatori (77.790 paganti al primo semestre su un *target* annuo di 121.168) e del 40,5% relativamente ai ricavi al botteghino (1,64 Mln di euro contabilizzati su una previsione di oltre 2,76 Mln);
- si registra una positiva contrazione, pari al 18% del costo di produzione per alzata, che tuttavia, allo stato, non è certo riesca a influenzare in modo virtuoso la previsione di un margine di produzione negativo (per oltre 2,5 Mln di euro);
- il margine per posto disponibile è negativo per 9,7 euro, ed è determinato da un ricavo per posto disponibile di circa 8,7 euro (realizzato con un tasso di saturazione medio del 41%) e da un costo per posto disponibile di 18,4 euro (24,2 mila euro di costi di produzione per alzata su una capienza della struttura di 1317 posti);



Performance di mercato

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 15.627.000,00	€ 15.575.000,00	€ 28.711.000,00	-45,75%
spettatori	67.499	77.790	121.168	-35,80%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,59%	10,56%	9,63%	9,60%
ricavi biglietteria per alzata	€ 10.776,98	€ 11.496,50	€ 14.252,58	-19,34%
spettatori su residenti area metropolitana	0,05	0,06	0,10	-35,80%
spettatori per alzata	486	544	625	-12,90%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,88	€ 1,67	€ 2,03	-17,69%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 22,19	€ 21,13	€ 22,82	-7,39%
ricavo per available seat	nd	€ 8,73	nd	nd
contributi locali su contributi totali	40,70%	38,99%	40,34%	-3,34%
contributi nazionali su contributi totali	58,81%	60,56%	58,62%	3,31%
contributi privati su contributi totali	0,49%	0,44%	0,49%	-9,24%

Performance operative

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	139	143	194	-26,29%
punti fus totali	945	905	1.704	-46,89%
costi totali per alzata	€ 111.223,02	€ 109.209,79	€ 144.603,09	-24,48%
costi di produzione per alzata	€ 22.266,19	€ 24.216,78	€ 29.742,27	-18,58%
costo di produzione per punto fus	€ 3.275,13	€ 3.826,52	€ 3.386,15	13,01%
margin di produzione	-€ 1.597.000,00	-€ 1.819.000,00	-€ 3.005.000,00	-39,47%
margin di produzione per alzata	-€ 11.489,21	-€ 12.720,28	-€ 15.489,69	-17,88%
margin di produzione per punto fus	-€ 1.689,95	-€ 2.009,94	-€ 1.763,50	13,97%
costo per available seat	nd	€ 18,39	nd	nd
costo personale su costi totali	66,34%	65,81%	67,60%	-2,64%

- i contributi totali, pari a 13,09 Mln di euro, risultano sostanzialmente in linea con il Piano 2017; su tale fronte si conferma il limitatissimo apporto del *fund raising* da privati (appena 58.000 euro), del tutto incongruente;
- l'EBITDA risulta negativo per 42.000 mila euro a fronte di una previsione positiva per oltre 650 mila; ne risulta un risultato di esercizio inferiore del 76% circa alle attese (61 mila euro su una stima di 251 mila euro su base annua);
- permangono le criticità sul fronte finanziario e patrimoniale: a dispetto di una sostanziale invarianza del patrimonio netto (uno scarto inferiore all'unità percentuale sul target 2017 di 48,38 Mln di euro) lo stock debitorio cresce di quasi il 12% rispetto alle stime di 13,95 Mln di euro e si attesta sui 15,6 Mln di euro (l'incidenza del debito verso lo Stato è pari al 51,3%). Parallelamente conoscono un considerevole incremento anche i crediti totali che, da piano 2017, si sarebbero dovuti attestare sui 3,29 Mln di euro, ma risultano superiori di oltre il 78% raggiungendo i 5,86 Mln.

Performance economiche

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 15.627.000,00	€ 15.575.000,00	€ 28.711.000,00	-45,75%
costi totali	€ 15.460.000,00	€ 15.617.000,00	€ 28.053.000,00	-44,33%
ebitda (mol)	€ 167.000,00	-€ 42.000,00	€ 658.000,00	-106,38%
risultato di esercizio	€ 27.000,00	€ 61.000,00	€ 251.000,00	-75,70%
margin per available seat	nd	-€ 9,66	nd	nd

Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.498.000,00	€ 1.644.000,00	€ 2.765.000,00	-40,54%
altri ricavi	€ 1.529.000,00	€ 844.000,00	€ 1.370.000,00	-38,39%
contributi totali	€ 12.500.000,00	€ 13.087.000,00	€ 24.576.000,00	-46,75%
contributi fus	€ 7.351.000,00	€ 7.926.000,00	€ 14.407.000,00	-44,99%
contributi enti locali	€ 5.088.000,00	€ 5.103.000,00	€ 9.914.000,00	-48,53%
contributi privati	€ 61.000,00	€ 58.000,00	€ 120.000,00	-51,67%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	#DIV/0!

Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 10.256.000,00	€ 10.278.000,00	€ 18.963.000,00	-45,80%
costi di produzione	€ 3.095.000,00	€ 3.463.000,00	€ 5.770.000,00	-39,98%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 47.989.000,00	€ 48.366.000,00	€ 48.378.000,00	-0,02%
debito totale	€ 15.607.000,00	€ 15.600.000,00	€ 13.946.000,00	11,86%
patrimonio netto su indisponibile	116,15%	117,06%	117,09%	-0,02%
ricavi totali su patrimonio netto	32,56%	32,20%	59,35%	-45,74%
debito su patrimonio netto	32,52%	32,25%	28,83%	11,89%
ebitda (mol) su debito totale	1,07%	-0,27%	4,72%	-105,71%
risultato di esercizio su debito totale	0,17%	0,39%	1,80%	-78,27%
crediti totali	€ 8.584.000,00	€ 5.864.000,00	€ 3.290.000,00	78,24%
crediti totali su ricavi totali	54,93%	37,65%	11,46%	228,56%

In sintesi, quindi, la Fondazione Teatro Massimo di Palermo presenta ricavi in liena con quanto previsto nel Piano, e nonostate i costi complessivi si riducono rispetto ai dati del 2016, alcune categorie di essi presentano una dinamica - nel primo semestre 2017- che non è coerente con le previsioni su base annua. D'altro canto, la necessità di un ulteriore sforzo di efficienza gestionale si rileva dal dato del "margine per posto disponibile" che è negativo e pure in misura consistente.

Sul fronte finanziario, inoltre, si segnalano il contestuale aumento di debiti e crediti anch'essi superiori rispetto alle stime. E' pertanto auspicabile che il consuntivo annuo rispetti le previsioni finanziarie e il contenimento dei costi, indispensabili a raggiungere il tendenziale riequilibrio economico e finanziario nel 2017, consolidandolo nel 2018 rendendo così strutturale la dinamica di risanamento della Fondazione.

3.1.2.7. Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.

In assenza ancora di una Integrazione del Piano definitiva, le analisi sul 2017 sono state effettuate in relazione ai risultati conseguiti al termine dell'esercizio 2016, assumendo quindi questi ultimi quale *target* del Piano 2017 e considerando con particolare attenzione il confronto con i risultati alla fine del 1° semestre 2016.

Le tabelle che seguono riportano i dati relativi alle *performance* della Fondazione al 30 Giugno 2017 e i risultati del confronto con i Piani 2017 e con i dati di monitoraggio al 30 Giugno 2016.

Nel dettaglio, dall'analisi effettuata emerge quanto segue:

- i ricavi totali conseguiti al 30 Giugno 2017 ammontano a 28,14 Mln di euro, con uno scostamento del 51% circa rispetto al consuntivo 2016 (57,61 Mln di euro). Un dato che confrontato con il primo semestre dell'anno precedente segnala un *trend* di lieve decremento;
- sono state effettuate 117 alzate rispetto alle 185 dell'intero esercizio 2016 (pari al 63,2%), registrano più di 108 mila spettatore paganti. Ne consegue quindi un indice di spettatori per alzata (923) che - al 30 Giugno 2017- è leggermente più basso sia relativamente al consuntivo 2016 (1297) che rispetto al primo semestre 2016 (1069);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti ammontano a 4,52 Mln di euro che, per quanto sopra commentato sulla dinamica registrata con riguardo all'affluenza di pubblico, risultano in lieve flessione rispetto alla *performance* del primo semestre 2016;
- gli elevati costi di produzione (6,48 Mln) conducono ad un margine di produzione molto negativo (-1,68 Mln di euro) e tuttavia in linea con quanto avvenuto nel primo semestre 2016;
- anche il margine per posto disponibile, di conseguenza, è negativo per 3,4 euro. Il ricavo per posto disponibile è infatti uno dei più alti nel novero delle FLS oggetto di monitoraggio (35,9 euro, anche a ragione dell'elevato tasso di occupancy). E' tuttavia molto elevato il costo per posto disponibile: oltre 39 euro;



Performance di mercato				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Consuntivo 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 29.031.364,78	€ 28.137.570,61	€ 57.612.513,44	-51,16%
spettatori	111.165	108.042	240.000	-54,98%
ricavi biglietteria su ricavi totali	16,71%	16,06%	18,38%	-12,61%
ricavi biglietteria per alzata	€ 46.639,26	€ 38.627,54	€ 57.238,77	-32,52%
spettatori su residenti area metropolitana	0,03	0,02	0,06	-54,98%
spettatori per alzata	1.069	923	1.297	-28,82%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 6,26	€ 2,98	€ 3,80	-21,54%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 43,63	€ 41,83	€ 44,12	-5,19%
ricavo per available seat	nd	€ 35,86	nd	nd
contributi locali su contributi totali	42,01%	40,35%	43,42%	-7,07%
contributi nazionali su contributi totali	52,45%	57,81%	51,16%	13,00%
contributi privati su contributi totali	5,54%	1,84%	5,42%	-66,04%

Performance operative				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Consuntivo 2016	Scostamento %
alzate totali	104	117	185	-36,76%
punti fus totali	968	868	1.697	-48,85%
costi totali per alzata	€ 251.091,65	€ 215.458,89	€ 278.304,59	-22,58%
costi di produzione per alzata	€ 62.278,04	€ 52.980,95	€ 63.803,27	-16,96%
costo di produzione per punto fus	€ 6.691,03	€ 7.141,44	€ 6.955,57	2,67%
marginare di produzione	-€ 1.626.433,62	-€ 1.679.349,34	-€ 1.214.432,36	38,28%
marginare di produzione per alzata	-€ 15.638,78	-€ 14.353,41	-€ 6.564,50	118,65%
marginare di produzione per punto fus	-€ 1.680,20	-€ 1.934,73	-€ 715,63	170,35%
costo per available seat	nd	€ 39,25	nd	nd
costo personale su costi totali	64,83%	64,81%	64,87%	-0,08%

- la Fondazione ha conseguito un EBITDA pari a 2,93 Mln di euro in linea con il dato dell'analogo periodo semestrale 2016 (2,92 Mln di euro). È invece il risultato di esercizio semestrale 2017 (0,51 Mln di euro) ad essere superiore all'analogo periodo 2016 (0,27 Mln) e al consuntivo annuo 2016 (0,03 Mln);
- i contributi totali (22 Mln di euro) presentano uno scostamento del 46,5% rispetto ai 41,2 Mln conseguiti al termine del 2016. E pur mantenendosi allineati ai contributi che erano stati erogati nel primo semestre 2016, subiscono un effetto di ricomposizione: aumenta la quota relativa ai complessivi contributi statali, diminuisce invece quella relativa agli enti locali e – elemento di indubbia preoccupazione - subisce un brusco crollo il *fund raising* da privati. Quest'ultima voce, infatti, risulta pari a soli 405 mila euro (laddove ammontava a 1,24 Mln di euro al 30 Giugno 2016 e a 2,2 Mln di euro alla fine dell'esercizio precedente);
- rimane critico il livello dello *stock* debitorio, anche se si registra una lieve riduzione del debito totale nella misura del 3,2% circa: 53 Mln di euro a consuntivo 2016; 51,3 Mln nel primo semestre 2017. A tal riguardo, giova evidenziare che, l'incidenza sullo *stock* debitorio del debito verso lo Stato è pari al 46,2% (23,72 Mln di euro). Si riduce anche del 2,5% il livello dei crediti rispetto al consuntivo 2016, ma permane elevata la loro incidenza sui ricavi totali, superiore al 40%;
- il patrimonio netto in dotazione alla Fondazione cresce da 5,9 a 6,4 Mln di euro.

Performance economiche

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Consuntivo 2016	Scostamento %
ricavi totali	€ 29.031.364,78	€ 28.137.570,61	€ 57.612.513,44	-51,16%
costi totali	€ 26.113.531,79	€ 25.208.690,30	€ 51.486.349,20	-51,04%
ebitda (mol)	€ 2.917.832,99	€ 2.928.880,31	€ 6.126.164,23	-52,19%
risultato di esercizio	€ 272.110,99	€ 514.900,71	€ 34.218,17	1404,76%
margin per available seat	nd	-€ 3,38	nd	nd

Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Consuntivo 2016	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 4.850.482,58	€ 4.519.422,00	€ 10.589.173,13	-57,32%
altri ricavi	€ 1.087.049,00	€ 1.570.811,16	€ 5.800.394,00	-72,92%
contributi totali	€ 22.343.834,00	€ 22.047.337,00	€ 41.222.946,41	-46,52%
contributi fus	€ 11.719.848,00	€ 12.745.526,94	€ 18.548.151,41	-31,28%
contributi enti locali	€ 9.385.688,00	€ 8.896.050,00	€ 17.899.350,00	-50,30%
contributi privati	€ 1.238.298,00	€ 405.760,00	€ 2.233.859,00	-81,84%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	€ 2.541.586,00	-100,00%

Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Consuntivo 2016	Scostamento %
costi del personale	€ 16.929.755,59	€ 16.338.612,00	€ 33.397.837,20	-51,08%
costi di produzione	€ 6.476.916,20	€ 6.198.771,34	€ 11.803.605,49	-47,48%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Consuntivo 2016	Scostamento %
patrimonio netto	€ 5.881.948,00	€ 6.431.065,88	€ 5.916.167,00	8,70%
debito totale	€ 47.604.082,00	€ 51.310.794,00	€ 53.001.295,00	-3,19%
patrimonio netto su indisponibile	33,26%	36,75%	33,81%	8,70%
ricavi totali su patrimonio netto	493,57%	437,53%	973,81%	-55,07%
debito su patrimonio netto	809,33%	797,86%	895,87%	-10,94%
ebitda (mol) su debito totale	6,13%	5,71%	11,56%	-50,62%
risultato di esercizio su debito totale	0,57%	1,00%	0,06%	1454,33%
crediti totali	€ 10.203.300,20	€ 11.810.154,51	€ 12.115.192,60	-2,52%
crediti totali su ricavi totali	35,15%	41,97%	21,03%	99,60%

La Fondazione quindi, pur registrando dati positivi sul fronte ricavi (in aumento rispetto all'esercizio precedente) soffre un andamento dei costi non coerente con una dinamica di risanamento, come dimostra il mancato raggiungimento dell'equilibrio economico di periodo.

A conferma di ciò l'esame dei valori economici per posto disponibile, evidenziano un margine negativo, pure a fronte di uno dei più alti livelli di "ricavo per posto disponibile".

Ulteriore elemento di forte criticità per la Fondazione è rappresentato dallo stock di debito che permane su livelli molto elevati, e sul quale sarebbe assolutamente necessario intervenire con misure di natura straordinaria.

3.1.2.8. Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste

Le tabelle che seguono riportano i dati relativi alle *performance* della Fondazione al 30 Giugno 2017 e i risultati del confronto con i Piani 2017 e con i dati di monitoraggio al 30 Giugno 2016.

Nel dettaglio, dall'analisi effettuata emerge quanto segue:

- al 30 Giugno 2017, la Fondazione ha conseguito ricavi totali per 10,58 Mln di euro, pari a circa il 61,4% del *target* a Piano (17,23 Mln di euro). È apprezzabile l'incremento registrato rispetto alla *performance* del primo semestre del 2016;
- sempre nel primo semestre sono state complessivamente realizzate 86 alzate sulle 132 previste dal piano artistico per l'anno corrente, registrando 43.563 spettatori su una stima iniziale di 60 mila presenze a fine anno. Ne consegue un indice di spettatori per alzata migliore delle aspettative: 507 presenze contro 455 a Piano. Tutti i parametri sono in linea con il dato del primo semestre dello scorso esercizio;
- i ricavi conseguiti al botteghino sono, in ragione dell'elevato numero di alzate effettuate e della buona affluenza per alzata, vicini al *target* annuale di Piano: 1,24 Mln di euro circa, pari a uno scostamento del 23% sulla stima annuale di 1,6 Mln. Tale dinamica aveva avuto luogo anche nella passata stagione, interpretabile quale indicatore di obiettivo di Piano conservativo oltre che di una buona *performance*;
- è stato registrato (grazie al contenimento dei costi produzione) un margine di produzione positivo per circa 262 mila euro, a fronte di una previsione di margine negativo per 1,15 Mln di euro. Nel corso del primo semestre 2016, nonostante fossero state effettuate molte alzate, non si era riusciti a mantenere in attivo tale grandezza;
- è positivo pure, per oltre 2 euro, il margine per posto disponibile (*available seat*), con il ricavo medio per posto disponibile, che è di circa 11,1 euro (risultato del ricavo medio per spettatore moltiplicato per il tasso di occupazione medio), e del costo per posto disponibile, che ammonta ad appena 8,7 euro;



Performance di mercato				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 8.923.310,00	€ 10.584.783,00	€ 17.231.000,00	-38,57%
spettatori	38.741	43.563	60.100	-27,52%
ricavi biglietteria su ricavi totali	12,33%	11,68%	9,32%	25,31%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.110,76	€ 14.375,29	€ 12.166,67	18,15%
spettatori su residenti area metropolitana	0,16	0,19	0,26	-27,52%
spettatori per alzata	497	507	455	11,25%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,18	-100,00%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 28,41	€ 28,38	€ 26,72	6,20%
ricavo per available seat	nd	€ 11,07	nd	nd
contributi locali su contributi totali	15,48%	33,85%	33,77%	0,22%
contributi nazionali su contributi totali	80,95%	64,67%	63,63%	1,65%
contributi privati su contributi totali	3,57%	1,48%	2,60%	-43,11%

Performance operative				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	78	86	132	-34,85%
punti fus totali	563	762	1.003	-24,03%
costi totali per alzata	€ 83.358,97	€ 88.004,79	€ 124.471,21	-29,30%
costi di produzione per alzata	€ 21.525,64	€ 11.328,90	€ 20.879,55	-45,74%
costo di produzione per punto fus	€ 2.982,24	€ 1.278,59	€ 2.747,86	-53,47%
margini di produzione	-€ 578.361,00	€ 261.990,00	-€ 1.150.100,00	-122,78%
margini di produzione per alzata	-€ 7.414,88	€ 3.046,40	-€ 8.712,88	-134,96%
margini di produzione per punto fus	-€ 1.027,28	€ 343,82	-€ 1.146,66	-129,98%
costo per available seat	nd	€ 8,71	nd	nd
costo personale su costi totali	63,72%	82,06%	76,04%	7,92%

- sono migliorati, rispetto alle rilevazioni del primo semestre 2016, sia l'EBITDA, pari a circa 3,02 Mln di euro (oltre 2,5 volte maggiore della previsione di Piano), sia il risultato di esercizio che, al primo semestre, supera di circa sei volte il valore preventivato (0,41 Mln di euro) assestandosi sui 2,98 Mln di euro;
- i contributi totali contabilizzati al primo semestre 2017 ammontano a 9,16 Mln di euro e costituiscono una cospicua porzione (61,8% circa) dei 14,8 Mln previsti a fine esercizio. Sono invece i contributi da soggetti privati a presentare uno scostamento notevole, negativo del 64,8% circa rispetto alla previsione (385 mila euro). Nel primo semestre sono infatti stati raccolti solamente 135 mila euro;
- tutti gli indici finanziari e patrimoniali restano stabili rispetto al consuntivo 2016 o peggiorano rispetto alle previsioni di Piano 2017. Il patrimonio netto (stabile rispetto al 2016) è pari a circa 10,2 Mln di euro con uno scostamento negativo sul piano 2017 del 2,7%. Il debito totale ammonta a 27,11 Mln di euro (stabile rispetto al consuntivo 2016 ed in riduzione rispetto al semestrale 2016) eccedendo di oltre l'11% la previsione annuale di Piano. Su tale *stock* incide per il 45% il debito verso lo Stato (12,28 Mln di euro);
- i crediti totali (15,73 Mln di euro) risultano superiori di oltre il 20% alla previsione per fine esercizio.

Performance economiche				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 8.923.310,00	€ 10.584.783,00	€ 17.231.000,00	-38,57%
costi totali	€ 6.502.000,00	€ 7.568.412,00	€ 16.430.200,00	-53,94%
ebitda (mol)	€ 2.421.310,00	€ 3.016.371,00	€ 800.800,00	276,67%
risultato di esercizio	€ 2.151.969,00	€ 2.978.680,00	€ 411.000,00	624,74%
margin per available seat	nd	€ 2,35	nd	nd
Dettaglio ricavi				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.100.639,00	€ 1.236.275,00	€ 1.606.000,00	-23,02%
altri ricavi	€ 269.481,00	€ 189.632,00	€ 820.000,00	-76,87%
contributi totali	€ 7.553.190,00	€ 9.158.876,00	€ 14.805.000,00	-38,14%
contributi fus	€ 6.114.215,00	€ 5.923.461,00	€ 9.350.000,00	-36,65%
contributi enti locali	€ 1.169.475,00	€ 3.099.915,00	€ 5.000.000,00	-38,00%
contributi privati	€ 269.500,00	€ 135.500,00	€ 385.000,00	-64,81%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	€ 70.000,00	-100,00%
Dettaglio costi				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 4.143.000,00	€ 6.210.764,00	€ 12.493.900,00	-50,29%
costi di produzione	€ 1.679.000,00	€ 974.285,00	€ 2.756.100,00	-64,65%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 10.068.366,00	€ 10.193.638,00	€ 10.481.866,00	-2,75%
debito totale	€ 27.917.895,00	€ 27.107.838,00	€ 24.418.329,00	11,01%
patrimonio netto su indisponibile	34,89%	35,33%	36,33%	-2,75%
ricavi totali su patrimonio netto	88,63%	103,84%	164,39%	-36,83%
debito su patrimonio netto	277,28%	265,93%	232,96%	14,15%
ebitda (mol) su debito totale	8,67%	11,13%	3,28%	239,30%
risultato di esercizio su debito totale	7,71%	10,99%	1,68%	552,83%
crediti totali	€ 200.000,00	€ 15.727.178,00	€ 13.019.107,00	20,80%
crediti totali su ricavi totali	2,24%	148,58%	75,56%	96,65%

La Fondazione Teatro Lirico G. Verdi ha registrato alcuni dati decisamente positivi ed incoraggianti nella prospettiva del raggiungimento degli obiettivi di Piano. Purtroppo, però, gli elevati costi di produzione determinano un margine negativo, anche se il risultato di periodo è positivo e pure superiore alle attese. Rimangono molto elevati i costi del personale, soprattutto in termini di incidenza relativa.

Mentre, sul fronte finanziario, non è positivo l'incremento del debito registrato nel periodo di monitoraggio.

3.1.2.9. Fondazione Arena di Verona

La Fondazione in esame è sottoposta a monitoraggio solo a partire dal 2016 con riferimento ai dati di monitoraggio all 31 Dicembre 2016.

Per cui, non si sono potuti esaminare con adeguata cura i noti fenomeni di stagionalità.

A tale proposito, però, la Fondazione ha fornito un documento di Piano con il dettaglio per semestre.

Ebbene, da tale documento, è stato possibile rilevare come gli obiettivi del 1° semestre 2017 siano stati quasi tutti raggiunti e/o superati. Si tratta di obiettivi considerevolmente inferiori al 50% delle grandezze relative all'intero esercizio, confermando quindi la rilevanza della stagionalità.

In questa sede, tuttavia, saranno i risultati annuali a costituire il riferimento per l'analisi degli scostamenti, per ragioni di omogeneità con le altre FLS sottoposte a monitoraggio.

Dall'analisi emerge quanto segue:

- i ricavi totali, al 30 Giugno 2017, si attestano sugli 11,78 Mln di euro con un considerevole scostamento (-72,5%) sulla previsione di 42,78 Mln per fine esercizio (evidente effetto della stagionalità estiva);
- la Fondazione ha effettuato 74 delle 130 alzate previste a Piano (-43% circa) registrando 61.510 spettatori paganti a fronte di oltre 436 mila preventivati entro fine 2017. Anche tale significativo scostamento rispetto alle stime annuali - pari all'85,9% in meno-, si spiega con il fatto che nei numeri esaminati non sono ancora riflessi gli esiti della stagione estiva appena svolta. Non sorprende quindi che la media degli spettatori per alzata (831) sia ancora sensibilmente inferiore (-75,2%) alle attese (oltre 3300 paganti);
- è positivo il mantenimento, seppure in misura inferiore alle aspettative, di un elevato ricavo unitario al botteghino per spettatore (47,3 euro registrati a fronte dei 50,7 attesi). Relativamente a questo specifico indice l'Arena di Verona permane la FLS con la migliore *performance*;
- è positivo anche, seppure in misura nettamente inferiore al Piano (-98% circa rispetto agli oltre 11,8 Mln di euro attesi a fine anno), il mantenimento di un margine di produzione in attivo per 247 mila euro. Non si registrano di conseguenza perdite operative per alzata;
- la Fondazione riesce quindi a mantenere anche un margine per posto disponibile positivo per circa 31,9 euro. Tale risultato trova la sua genesi nel ricavo per posto disponibile di circa 34,6 euro (frutto a sua volta del ricavo unitario da biglietteria, di cui si è detto, per il tasso di saturazione dei posti disponibili del 73%) e nella notevole ripartizione dei costi di produzione per alzata (quasi 36 mila euro) sulla capienza del teatro, così da determinare un costo per posto disponibile di appena 2,7 euro;

Performance di mercato				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	nd	€ 11.782.934,14	€ 42.784.594,77	-72,46%
spettatori	nd	61.510	436.668	-85,91%
ricavi biglietteria su ricavi totali	nd	24,70%	51,81%	-52,33%
ricavi biglietteria per alzata	nd	€ 39.323,39	€ 170.509,18	-76,94%
spettatori su residenti area metropolitana	nd	0,07	0,47	-85,91%
spettatori per alzata	nd	831	3.359	-75,25%
spese mktg per spettatore (cps)	nd	€ 1,15	€ 1,72	-33,01%
ricavi da biglietteria per spettatore	nd	€ 47,31	€ 50,76	-6,80%
ricavo per available seat	nd	€ 34,57	nd	nd
contributi locali su contributi totali	nd	6,92%	6,83%	1,35%
contributi nazionali su contributi totali	nd	77,98%	78,28%	-0,38%
contributi privati su contributi totali	nd	15,10%	14,90%	1,35%
Performance operative				
	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	nd	74	130	-43,08%
punti fus totali	nd	452	1.096	-58,76%
costi totali per alzata	nd	€ 214.457,01	€ 308.091,45	-30,39%
costi di produzione per alzata	nd	€ 35.981,68	€ 79.379,86	-54,67%
costo di produzione per punto fus	nd	€ 5.890,81	€ 9.415,49	-37,43%
margin di produzione	nd	€ 247.286,08	€ 11.846.811,16	-97,91%
margin di produzione per alzata	nd	€ 3.341,70	€ 91.129,32	-96,33%
margin di produzione per punto fus	nd	€ 547,09	€ 10.809,13	-94,94%
costo per available seat	nd	€ 2,65	nd	nd
costo personale su costi totali	nd	69,47%	52,10%	33,33%

- la Fondazione ha ricevuto contributi totali per circa 7,9 Mln di euro a fronte di una stima a piano 2017 di 16,1 Mln di euro. Tutte le componenti di tale ammontare (contributi FUS, enti locali e soggetti privati) si attestano sul 50% circa della previsione di Piano. Ne consegue che il cospicuo delta con la stima relativa ai ricavi totali per fine 2017, di cui si è detto in apertura, è quasi integralmente imputabile a due scostamenti: quello dei ricavi da biglietteria ed abbonamenti (2,9 Mln di euro - ovvero -86,9% circa- rispetto ai 22,17 Mln attesi a fine anno) e quello relativo alla voce "altri ricavi" (924 mila euro registrati su una previsione annua di 4,5 Mln di euro);
- l'EBITDA è negativo per oltre 4 Mln di euro. Si stima invece di chiuderlo in positivo per 2,7 Mln di euro a fine esercizio. Tale dinamica si ripercuote su di un risultato di esercizio (semestrale) in perdita per oltre 4,9 Mln di euro a fronte di una previsione in utile per circa 2 Mln di euro;
- permangono rilevanti criticità sul fronte patrimoniale e finanziario dato il peggioramento di tutti i principali indici: si contrae del 34% il patrimonio netto (13,2 Mln di euro contro 20,2 Mln attesi), cresce addirittura del 39,7% il già cospicuo stock debitorio (che quindi passa da 23,49 Mln attesi a fine anno agli attuali 32,81 Mln di euro), aumentano del 61,8% i crediti totali (attesi 2,39 Mln di euro a fine esercizio, contabilizzati a metà anno in 3,87 Mln di euro).

Performance economiche

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	nd	€ 11.782.934,14	€ 42.784.594,77	-72,46%
costi totali	nd	€ 15.869.818,70	€ 40.051.889,00	-60,38%
ebitda (mol)	nd	-€ 4.086.884,56	€ 2.732.705,77	-249,55%
risultato di esercizio	nd	-€ 4.908.892,04	€ 2.037.323,77	-340,95%
marginare per available seat	nd	€ 31,92	nd	nd

Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	nd	€ 2.909.930,70	€ 22.166.193,00	-86,87%
altri ricavi	nd	€ 924.947,79	€ 4.506.940,00	-79,48%
contributi totali	nd	€ 7.948.055,65	€ 16.111.461,77	-50,67%
contributi fus	nd	€ 6.173.056,13	€ 12.561.461,77	-50,86%
contributi enti locali	nd	€ 550.000,00	€ 1.100.000,00	-50,00%
contributi privati	nd	€ 1.200.000,00	€ 2.400.000,00	-50,00%
altri contributi pubblici	nd	€ 25.000,00	€ 50.000,00	-50,00%

Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	nd	€ 11.024.035,98	€ 20.867.864,00	-47,17%
costi di produzione	nd	€ 2.662.644,62	€ 10.319.381,84	-74,20%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2016	Al 30 Giu 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	nd	€ 13.216.243,07	€ 20.162.458,88	-34,45%
debito totale	nd	€ 32.808.953,89	€ 23.489.231,30	39,68%
patrimonio netto su indisponibile	nd	46,90%	69,88%	-32,89%
ricavi totali su patrimonio netto	nd	89,15%	212,20%	-57,99%
debito su patrimonio netto	nd	248,25%	116,50%	113,09%
ebitda (mol) su debito totale	nd	-12,46%	11,63%	-207,07%
risultato di esercizio su debito totale	nd	-14,96%	8,67%	-272,50%
crediti totali	nd	€ 3.870.336,71	€ 2.391.880,32	61,81%
crediti totali su ricavi totali	nd	32,85%	5,59%	487,55%

Per la Fondazione la semestrale conferma, pur in mancanza di uno dato storico di confronto, la "stagionalità" delle buone performance di gestione che deriva dalle rappresentazioni nell'Anfiteatro dell'Arena. E' tuttavia da segnalare che sulla base dei dati disponibili la gestione della stagione nel "Filarmonico" produce un margine per posto disponibile negativo e un elevato costo del personale; a fronte invece di risultati davvero straordinari di marginalità per posto disponibile dell'Arena (31,92 Euro). Sempre con riferimento al primo semestre 2017, infine, si segnalano quali aspetti particolarmente critici: l'incidenza del costo del personale, fra le più alte nel novero delle FLS oggetto di monitoraggio; lo stock debitorio maggiore del 40% rispetto al Piano e uno speculare andamento negativo del patrimonio netto che appare inferiore del 34% rispetto alle previsioni.

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

Come già rilevato nella Prima Relazione semestrale 2017 sui dati del bilancio consuntivo 2016, le *performance* delle FLS presentano, seppure con qualche disomogeneità, risultati di maggiore aderenza alle previsioni dei Piani. La tendenza, tuttavia, come anticipato è debole, sovente controbilanciata dal mancato successo delle auspiccate politiche di riduzione dei costi “strutturali” e del livello di indebitamento e, tenuto conto dei vincoli temporali (residui), non sufficiente a far prevedere un esito complessivamente positivo dell’azione di risanamento messa in campo.

Non resta, quindi, che ribadire la necessità e l’urgenza, ora ancor più pressante, di pervenire ad una effettiva trasformazione dell’orientamento gestionale di tali Enti, da rivolgere con determinazione al controllo e alla riqualificazione dei costi, allo sviluppo dei ricavi e alla ricombinazione delle loro fonti, e non ultimo al rafforzamento della loro condizione finanziaria e patrimoniale.

Sui costi, giova ribadirlo, è necessario intervenire razionalizzando i processi produttivi nei modi ripetutamente suggeriti nei precedenti Rapporti semestrali. Ed è pure improcrastinabile intervenire per attenuare l’eccessiva rigidità che vede, ad esempio, i costi del personale stabili o addirittura in aumento (nonostante la loro già sproporzionata incidenza sul totale dei costi); in non pochi casi con un ricorso oltre misura anche a prestazioni esterne, sia in campo artistico che non.

Ma un tema di capitale rilevanza riguarda i ricavi. Allo stato attuale la dipendenza delle FLS dai contributi nazionali è eccessiva e non sostenibile nella prospettiva di una sana gestione di questi Enti. L’iniziativa imprenditoriale nella conduzione delle FLS, a parte poche eccezioni, è flebile.

Oltre a dover rilevare la sostanziale assenza di adeguate risorse da poter impiegare negli investimenti per così dire virtuosi, come ad esempio quelli che le FLS dovrebbero assolutamente realizzare per il proprio sviluppo commerciale, sia sul fronte del mercato (pubblico pagante) che su quello della contribuzione (in particolare privata); situazione questa, com’è evidente, imposta dal permanere di una grave condizione finanziaria e patrimoniale che caratterizza la maggior parte di esse.

Ci si riferisce sia a investimenti tecnologici, quali piattaforme di yield management¹, sia a politiche di “go-to-market” (comprehensive di inserimenti in “canali di contatto” internazionali e “app” di servizio per il turismo e la cultura).

In buona sostanza, si tratta di iniziative ed investimenti che dovrebbero abilitare:

- l’aumento del ricavo per posto disponibile e di conseguenza dei margini per posto disponibile (realizzando politiche di *pricing*, avvalendosi di adeguati strumenti tecnologici di supporto alle decisioni manageriali, etc...);
- l’aumento generalizzato dei ricavi da mercato (registrare più spettatori significherebbe peraltro realizzare la missione sociale di una maggiore diffusione di cultura ovvero di una

¹ Le piattaforme di yield management e di revenue management consentono, mediante opportune integrazioni con i sistemi informativi, di praticare prezzi flessibili nel tempo, massimizzando il valore dei ricavi per posto disponibile e quindi – nell’ipotesi di un adeguato controllo dei costi – anche dei margini per posto disponibile

maggior qualificazione del "made in Italy" nell'esperienza dei turisti stranieri nel nostro Paese);

- l'aumento del *fund raising* da privati, che i dati semestrali presentano su livelli davvero modesti e non degni di un Paese economicamente sviluppato qual è l'Italia.

Investimenti che sarebbero stati più che opportuni già a seguito di quanto indicato nelle precedenti Relazioni, rimaste però senza alcun effetto.

Sono quindi della massima urgenza interventi su tale terreno che producano risultati rilevanti già nel corso del primo semestre 2018.

In altri termini, la generazione di margini e risultati economici deve essere rilevante e funzionale allo sviluppo delle attività di produzione e attrazione di pubblico, in modo da poter assolvere all'altissima missione culturale e sociale delle FLS.

Di pari urgenza e rilevanza, come diffusamente argomentato nelle precedenti Relazioni, è poi la necessità di ri-patrimonializzare queste fondazioni: un intervento che deve avvenire in denaro e in misura adeguata a consentire, sempre entro il 2018, l'evidenza di un risanamento, se non pienamente realizzato quantomeno in corso di realizzazione. Sul punto specifico, è opportuno rilevare che per alcune di esse detta ri-patrimonializzazione potrebbe costituire, già nel breve volgere di uno o comunque di pochi esercizi di gestione, una condizione senza la quale ci si troverebbe di fronte a severi rischi di continuità aziendale. Rischi che, a dire il vero, già in alcune occasioni sono stati attenuati da interventi di natura straordinaria da parte degli Enti soci delle fondazioni.

All'esito del monitoraggio effettuato, rimaniamo ancor più convinti che il passaggio di una seria e adeguata ricapitalizzazione dovrebbe essere considerata condizione necessaria, ancorché non sufficiente, per poter godere degli effetti di eventuali nuove politiche governative di sostegno al settore. E in tal senso le azioni governative - realizzate e/o da realizzare- sono chiamate a svolgere un ruolo decisivo al fine di consolidare virtuosi comportamenti gestionali e stimolare riassetto nella *governance* delle fondazioni nella direzione sopra delineata.

IL COMMISSARIO DI GOVERNO

Gianluca Sole

