

***Relazione del Commissario Straordinario
del Governo sullo 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 2019

Periodo gestionale di riferimento: Primo semestre 2019

Dicembre 2019

SOMMARIO

1. Premesse	3
1.1 Cenni normativi sul percorso di risanamento.....	4
1.2 Assegnazione ed erogazione dei Finanziamenti ex L.112/2013 alle fondazioni.....	5
2. Dinamica del risanamento rilevata alla chiusura dei Bilanci 2018.	8
3. Monitoraggio sull'azione di risanamento delle fondazioni al 30 Giugno 2019.	12
3.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.....	15
3.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna.....	20
3.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.	25
3.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).....	30
3.5 Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli)	35
3.6 Fondazione Teatro Massimo di Palermo.	40
3.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.	44
3.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.....	49
3.9 Fondazione Arena di Verona.....	54
4. Osservazioni e commenti conclusivi.....	59



1. Premesse.

L'attuale fase di monitoraggio dei percorsi di risanamento delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche (d'ora in avanti anche solo "fondazioni" o "FLS") trova titolo e sua direttrice di marcia nelle disposizioni introdotte dall'art. 1, commi 602 e 603, della L. 145/2018: *" Al fine di proseguire l'attività di monitoraggio dei piani di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche, le funzioni del commissario straordinario di cui al comma 3 dell'articolo 11 del decreto-legge 8 agosto 2013, n. 91, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 ottobre 2013, n. 112, sono prorogate fino al 31 dicembre 2020 [.....] Per le finalità di cui al comma 602, restano ferme le disposizioni dell'articolo 11 del decreto-legge 8 agosto 2013, n. 91, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 ottobre 2013, n. 112, sui contenuti inderogabili dei piani di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche nonché' gli obiettivi già definiti nelle azioni e nelle misure pianificate nei piani di risanamento e nelle loro integrazioni"*.

Pertanto, sulla base dei dati contabili relativi al primo semestre 2019, trasmessi dalle fondazioni negli scorsi mesi di settembre e ottobre, è stata condotta una valutazione di raffronto con le previsioni di chiusura al 31.12.2019 formulate dalle medesime Fondazioni.

In alcuni casi, è stato possibile estendere la verifica anche alle previsioni per il 2019 già contenute nei Piani di risanamento approvati.

I medesimi dati contabili, sul primo semestre 2019, sono stati pure confrontati con i risultati registrati nel medesimo periodo dell'esercizio precedente.

Tali valutazioni sul monitoraggio infra-annuale, sono presentate in questa sede nel più ampio quadro della dinamica di risanamento in atto; esaminata per linee generali con riferimento ai più recenti dati consuntivi disponibili (bilanci al 31 dicembre 2018) e riportata, a fini di inquadramento, in apertura della presente relazione.

La relazione *de qua* propone, infine, alcune considerazioni e commenti finali sullo stato di avanzamento dell'azione di risanamento avviata con il D.L. 91/2013.

Alla stregua di quanto sinora premesso, più in dettaglio, segnaliamo che la Relazione si articola in quattro sezioni, recanti i seguenti contenuti:

- cenni sullo stato delle procedure di cui all'articolo 11 del decreto-legge 8 agosto 2013, n. 91, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 ottobre 2013, n. 112 e all'articolo 1, comma 355, della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (**Sezione 1**);
- panoramica sulla dinamica di risanamento alla data del 31 dicembre 2018; considerato quale punto di arrivo dell'arco temporale dei Piani triennali 2016-2018 e, al contempo, punto di partenza per le azioni e misure pianificate dalle FLS dal 2019 a seguire (**Sezione 2**);
- evidenze del monitoraggio sui risultati conseguiti alla data del 30 giugno 2019: sia in forma aggregata che analitica (per ciascuna fondazione). Nella sezione in questione, per pronto riferimento, sono riportati in forma tabellare i risultati dei bilanci consuntivi 2018 di tutte le FLS (**Sezione 3**);
- osservazioni e commenti conclusivi sugli esiti del monitoraggio e sulla complessiva situazione economica, patrimoniale e finanziaria delle fondazioni; con la prospettazione di possibili linee di azione, diversificate tra le varie fondazioni esaminate, in quanto l'azione di

risanamento ha sinora prodotto risultati eterogenei e, proprio per questo, meritevoli di considerazioni ed interventi differenziati (**Sezione 4**).

1.1 Cenni normativi sul percorso di risanamento.

Preme ricordare che 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: alla ristrutturazione del debito; al divieto di ricorrere a nuovo indebitamento; alla riduzione del personale tecnico-amministrativo ed alla razionalizzazione degli organici; al contenimento dei costi dei contratti integrativi; all’indicazione dei contributi da parte dei soci diversi dallo Stato; alla richiesta di accesso al fondo di rotazione 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*.

Ricordiamo anche che la legge 112/2013 vincolava 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 stata prevista - per tutte le fondazioni - sulla base di un piano di ammortamento trentennale.

Il tipo di supporto da parte dello Stato, in assonanza con quanto previsto dal diritto per le aziende in stato di crisi, vincolava l’intervento finanziario all’assunzione di impegni al risanamento ben definiti, distinguendosi dunque da un mero intervento di sostegno straordinario con incremento del contributo pubblico. Tal è che in caso di mancato raggiungimento da parte delle fondazioni degli obiettivi del riequilibrio strutturale, delle condizioni economiche, finanziarie e patrimoniali, l’art. 11, comma 14, della medesima legge, anche nella previgente formulazione, ne disponeva la liquidazione coatta amministrativa. In tale quadro normativo il legislatore è intervenuto successivamente 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”.*

L'art. 1, comma 323, lett. b) e c), della legge 27 dicembre 2017, n. 205 ha poi ulteriormente prorogato il termine a disposizione delle FLS per conseguire l'obiettivo *“...**del pareggio economico, in ciascun esercizio, e del tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario”, entro l'esercizio finanziario 2019..... omissis”.***

In piena linea di coerenza con la modifica normativa appena richiamata, al precipuo fine di proseguire l'attività di monitoraggio dei percorsi di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche, proprio nell'esercizio 2019, come anticipato, la citata legge 30 dicembre 2018, n. 145 (“Legge di Bilancio 2019”), e segnatamente l'articolo 1, comma 602, ha prorogato le funzioni del Commissario straordinario del Governo fino al 31 dicembre 2020.

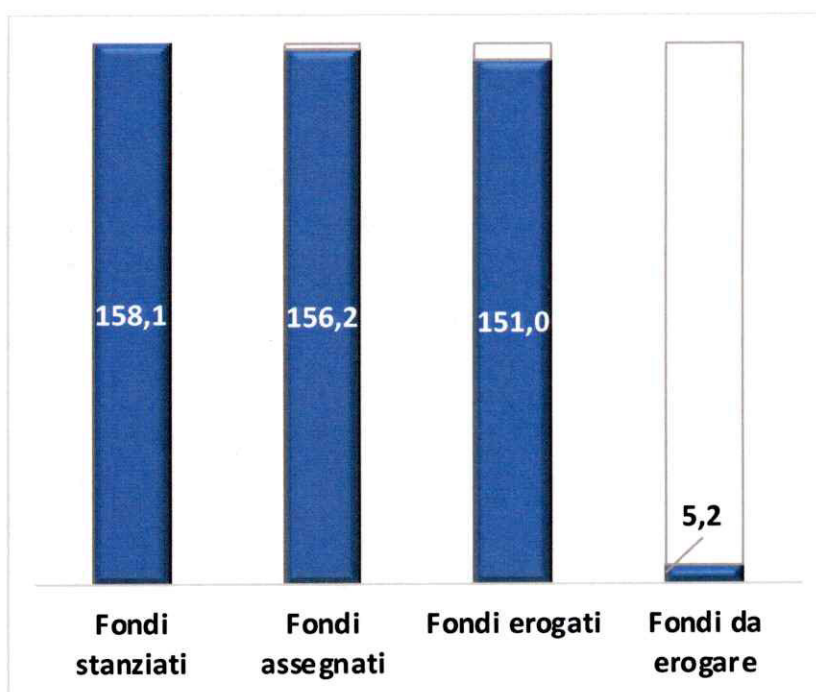
1.2 Assegnazione ed erogazione dei Finanziamenti ex L. 112/2013 alle fondazioni.

I fondi complessivamente stanziati nell'ambito della procedura in parola 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).

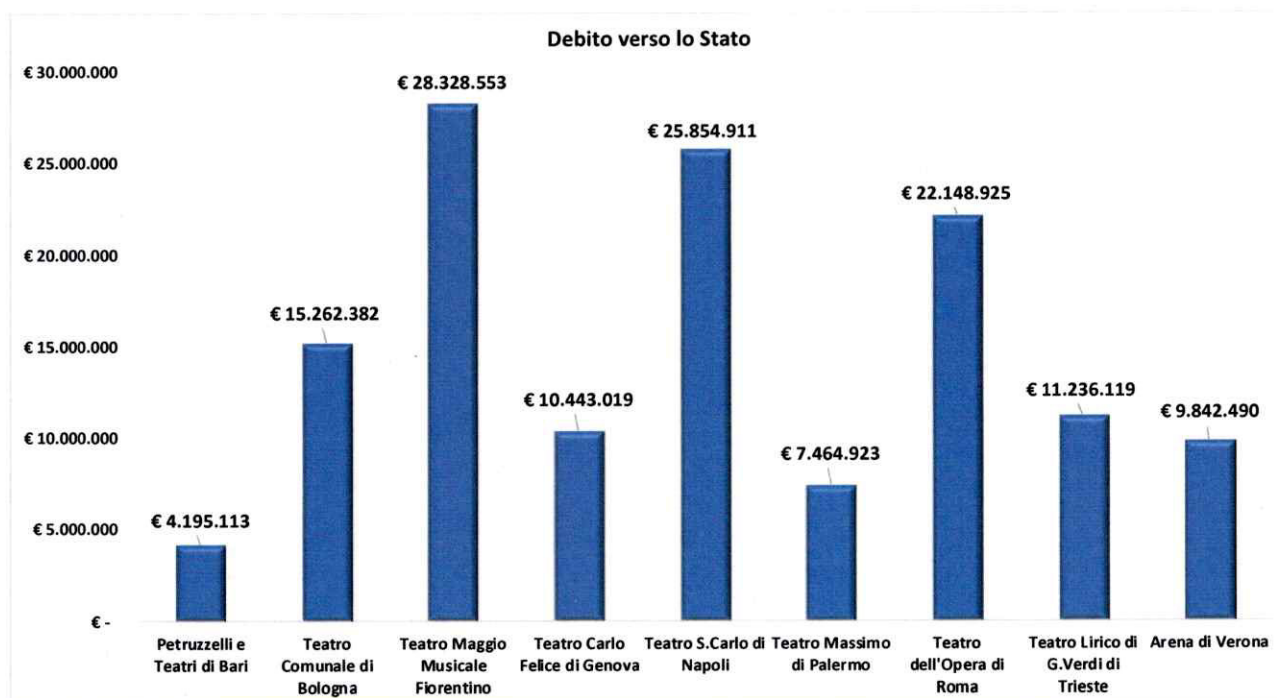
Sino ad oggi, all'esito delle procedure espletate, dei fondi stanziati sono stati assegnati finanziamenti per 156,2 Mln di euro, di cui erogati 151,00 ML/€ come meglio rappresentato nella successiva tabella di sintesi.

Figura 1.1 – Fondi erogati alle fondazioni al 30 Giugno 2019



Alla fine del primo semestre 2019, per effetto del pagamento delle rate fissate nei rispettivi piani di ammortamento, il debito complessivo delle FLS verso lo Stato risulta pari a residui € 134.776.434,8; ripartito – per ciascuna fondazione - come da figura che segue.

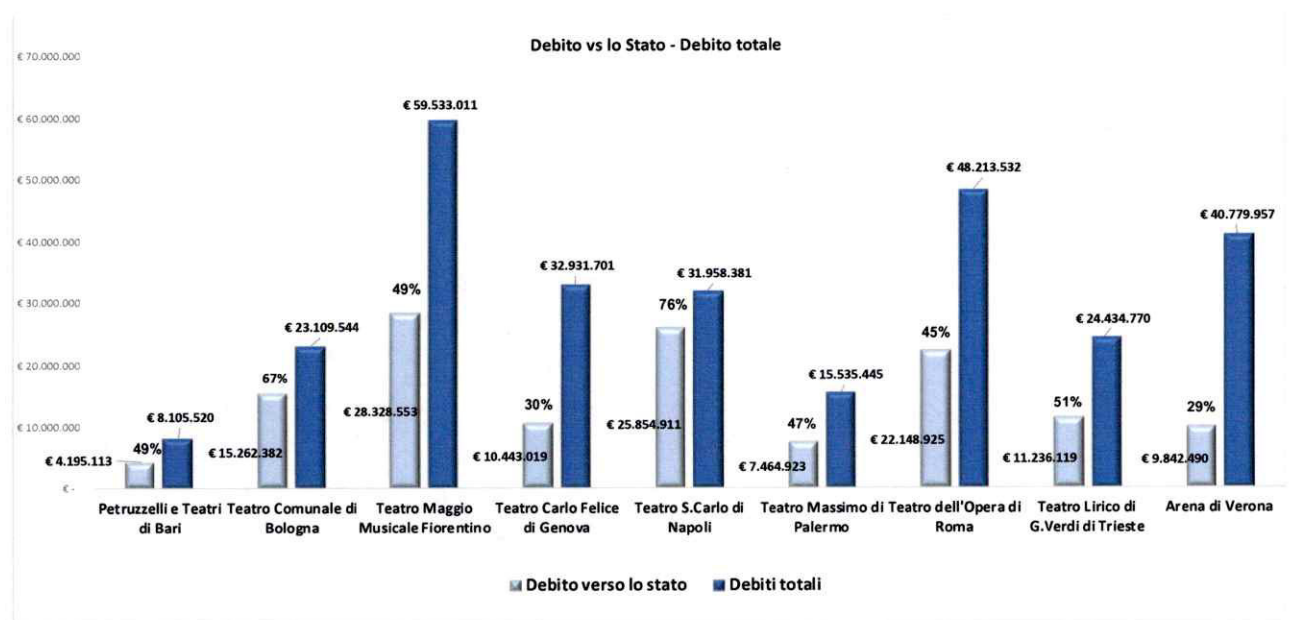
Figura 1.1 – Debiti verso lo Stato delle singole Fondazione al 30 Giugno 2019.



Il debito verso lo Stato, giova ricordarlo, è una parte – talora rilevante – del debito totale delle fondazioni monitorate. A tal riguardo, come intuibile, è dato rilevare che quanto maggiore è la quota di debito verso lo Stato (a rimborso trentennale), tanto più “consolidata” può essere considerata l’esposizione debitoria di ciascuna fondazione e la sua sostenibilità finanziaria nel lungo periodo.

La Figura di seguito riportata espone la diversa incidenza di tale debito per le FLS sottoposte a monitoraggio, segnalando – tenuto conto in ogni caso della consistenza delle rispettive dotazioni patrimoniali - le situazioni relativamente più critiche, identificabili in capo alle fondazioni la cui incidenza del debito verso lo Stato risulta inferiore al 50% dei debiti totali. In tali casi la criticità, determinata appunto da una più ridotta incidenza del debito consolidato di lungo periodo verso lo Stato, può essere assorbita solo attraverso il potenziale di generazione di ricavi e flussi di cassa al servizio del debito ovvero dalla capacità dei soci attuali e nuovi di realizzare operazioni di adeguata ri-patrimonializzazione delle FLS interessate.

Figura 1.3 – Incidenza del debito verso lo Stato sui debiti totali per ciascuna FLS al 30 Giugno 2019.



2. Dinamica del risanamento rilevata alla chiusura dei Bilanci 2018.

I risultati consuntivi del 2018, ed invero dell'intero triennio 2016-2018, confermano in modo evidente che l'equilibrio economico della gestione di tali enti, può essere considerato un risultato tendenzialmente acquisito, in misura pressoché generalizzato.

Non altrettanto può dirsi invece per quello finanziario. Difatti, seppure l'analisi andamentale condotta su un arco quadriennale - considerando cioè anche il 2015 per le opportune misure differenziali - offra segnali prevalenti di un tendenziale riequilibrio, sia nell'area finanziaria che patrimoniale, si mostra ancora una elevata eterogeneità nella condizione delle diverse fondazioni, per alcune delle quali, come si dirà meglio in seguito, tale tendenza è solo ad uno stato iniziale e non ancora apprezzabile.

Da questo punto di vista, anche l'ultimo monitoraggio mostra infatti quale dato indiscutibile che tra le nove FLS vi sono situazioni da considerarsi ancora particolarmente critiche, ovvero sanabili solo con interventi di natura straordinaria.

Venendo ora alle evidenze sulla dinamica del risanamento delle FLS è anzitutto opportuno affermare che l'investimento dello Stato, certamente rilevante, ha prodotto i suoi effetti. Tali effetti sono apprezzabili sull'orizzonte temporale 2015-2018, considerando appunto quale situazione di partenza quella del 2015.

I dati sono quindi relativi a ben quattro bilanci consuntivi: 2015, 2016, 2017 e 2018, e sono presentati sia in relazione ai valori medi sia a quelli aggregati per le fondazioni sottoposte a monitoraggio. Considerando che la fondazione Arena di Verona non è stata monitorata per l'intero quadriennio - avendo avuto accesso alla procedura ex L. 208/2015 solo dal secondo semestre 2016 - la dinamica di alcuni valori è stata segnalata con rinvio ad una breve nota, al fine di consentirne la corretta interpretazione.


Ebbene, dall'esame dei quattro periodi emerge sicuramente un apprezzabile miglioramento sui principali indicatori di *performance* economica.

La successiva Figura 2.1, ad esempio, mostra come nel triennio (2016-2018):

- i ricavi totali delle FLS siano cresciuti fino ad un valore che - a fine 2018- ha sfiorato i 70 milioni di Euro;
- i costi, benchè in aumento (per circa 45 milioni di Euro), siano cresciuti però meno che proporzionalmente rispetto ai ricavi;
- un EBITDA in crescita, conseguentemente, in misura pari a circa 25 milioni di Euro,
- un risultato di esercizio che è passato da un valore negativo per oltre 8 milioni di Euro (a fine 2015) ad un valore positivo per oltre 9 milioni di Euro a conclusione del triennio.

In ulteriore dettaglio, come si evince dalla successiva Figura 2.2, sempre nel periodo 2015-2018:

- il livello medio di ricavi totali conseguiti dalle fondazioni è cresciuto di 4,6 milioni di Euro, con un tasso di crescita annuo composto del 5,31% medio;
- il livello medio dei costi globalmente sostenuti è aumentato, invece, di circa 2 milioni di Euro (1.951.229), con un tasso di crescita annuo composto del 2,31% medio;



- l'**EBITDA** medio ha registrato, pertanto, un significativo incremento medio pari a 2,7 milioni di Euro (2.663.978), con un tasso di crescita annuo composto che in media ha sfiorato il 400%.

Per cui i risultati d'esercizio, che ancora nel 2015 risultavano negativi in media per circa 1 milione di Euro, alla fine del 2018 si presentano positivi - in media- per circa 1 milione di Euro, con una inversione di tendenza obiettivamente più che significativa.

Figura 2.1 – Panoramica pluriennale sul riequilibrio economico della gestione (dati aggregati)

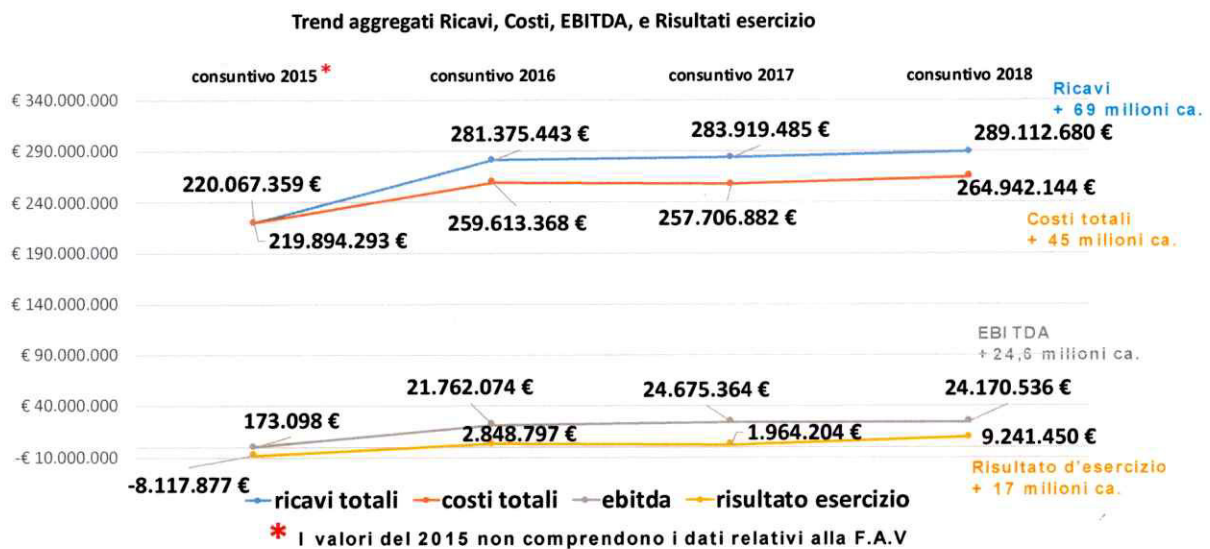
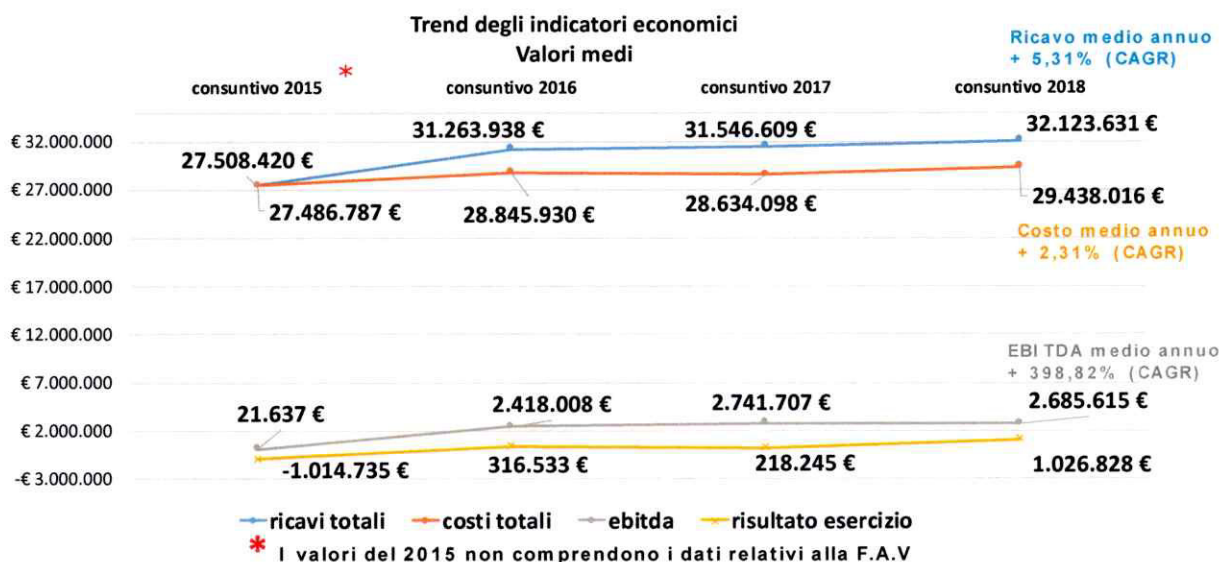


Figura 2.2 - – Panoramica pluriennale sul riequilibrio economico della gestione (dati medi)



Se passiamo ora all'esame delle *performance* nel triennio 2016-2018 emerge, sebbene con le precisazioni ed i limiti dianzi esposti, che la situazione patrimoniale e finanziaria, per l'aggregato delle nove FLS, si muove verso un tendenziale e progressivo rafforzamento.

E questo con riguardo ai principali indicatori (Figura 2.3 e Figura 2.4):

- il debito totale risulta difatti ridotto nel triennio 2016-2018 di circa 19 milioni di Euro; valore che a parità di perimetro (e quindi sulle otto FLS che già erano sottoposte a monitoraggio nel 2015) risulta addirittura maggiore (oltre 30,3 milioni di Euro);
- i patrimoni netti totali risultano in crescita di 48.6 milioni di Euro;
- i crediti totali si registrano invece in positiva decrescita per circa 15,7 milioni di Euro.

In tale contesto, è oltremodo pertinente evidenziare il dato che sullo *stock* debitorio complessivo registrato a fine 2018 per le FLS qui prese in esame, pari ad un totale di Euro 285.181.107, incide per una media prossima al 50% la quota di rimborso residua dei finanziamenti statali concessi ex legge n. 112/2013. Una percentuale che è in graduale e virtuosa ascesa, evidentemente a ragione della progressiva – e positiva- riduzione del debito complessivo verso soggetti “altri”. Aggiungiamo ancora che una quota non marginale dello *stock* debitorio residuo delle FLS si compone anche del debito tributario che ha formato oggetto – ai sensi dell'art. 5, comma 1 bis, del D.L. 83/2014 - di apposite transazioni fiscali ex art. 182 *ter* della Legge Fallimentare con le competenti Agenzie delle Entrate: transazioni che hanno previsto, oltre alla falcidia di spese, interessi e sanzioni, anche pluriennali piani di rientro per le fondazioni, con un vantaggio fondamentale in termini, soprattutto, di sostenibilità finanziaria.

Sempre nella direzione di un maggior dettaglio, la successiva Figura 2.4 attesta altresì che nel periodo 2015-2018:

- il patrimonio netto medio è registrato in aumentato di Euro 3.711.148, con un tasso di crescita annuo composto del 7,6% medio;
- il debito medio è diminuito di Euro 3.472.678, con un tasso di decremento annuo composto del 3,4% medio;
- il livello medio dei crediti è diminuito di Euro 2.891.325, con un tasso di decremento annuo composto del 10,4% medio;



Figura 2.3 – Panoramica pluriennale sull'andamento della condizione patrimoniale e finanziaria (dati aggregati)

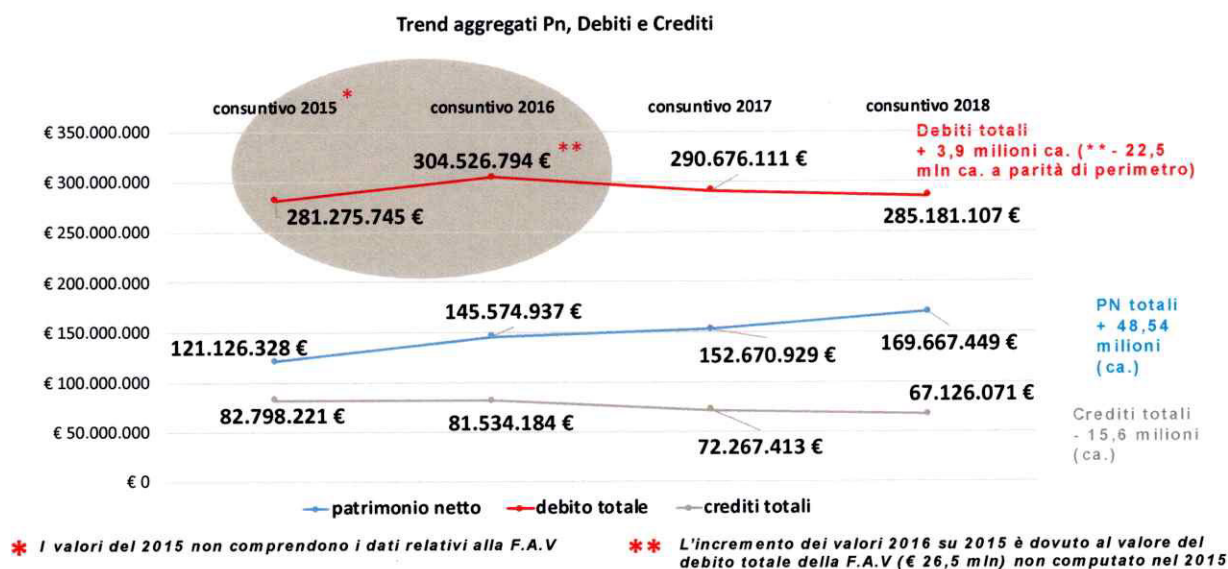
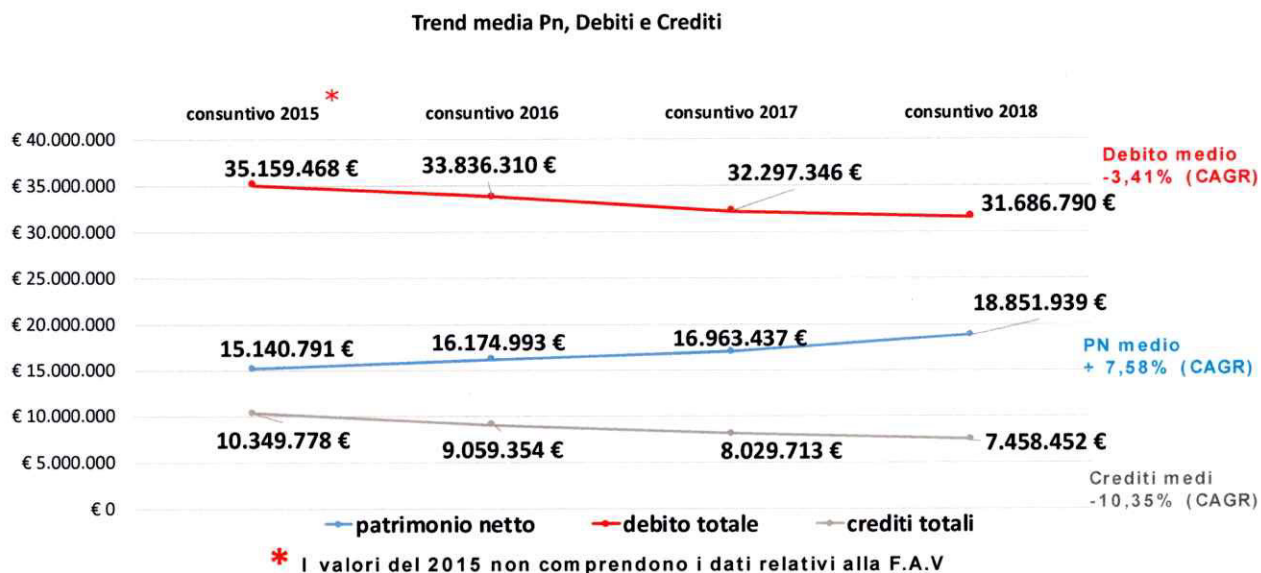


Figura 2.4 – Panoramica pluriennale sull'andamento della condizione patrimoniale e finanziaria (dati medi)



La Tabella che segue, in conclusione di questa sezione, propone un quadro sinottico dei principali indicatori economico-finanziari e patrimoniali a fine 2018.

Sinottico a fine 2018

Bilancio Consuntivo 2018	Patrimonio netto	Debiti totali	% vs. Stato*	Crediti	Ricavi	Risultato d'esercizio	Debito verso lo stato
Petruzzelli e Teatri di Bari	€ 4.629.304	€ 8.727.984	49%	€ 3.570.243	€ 17.276.929	€ 78.880	€ 4.266.001
Teatro Comunale di Bologna	€ 38.503.259	€ 23.232.740	67%	€ 2.427.700	€ 21.327.975	€ 280.038	€ 15.545.200
Teatro Maggio Musicale Fiorentino	€ 177.537	€ 59.466.508	49%	€ 1.622.241	€ 32.732.105	€ 31.587	€ 28.854.196
Teatro Carlo Felice di Genova	€ 19.008.656	€ 35.990.357	30%	€ 877.819	€ 21.469.025	€ 2.183.954	€ 10.737.487
Teatro S. Carlo di Napoli	€ 16.822.741	€ 34.599.185	76%	€ 16.597.799	€ 40.403.348	€ 351.275	€ 26.338.864
Teatro Massimo di Palermo	€ 48.465.045	€ 16.104.792	47%	€ 7.672.959	€ 31.136.433	€ 86.862	€ 7.599.194
Teatro dell'Opera di Roma	€ 6.051.892	€ 50.305.603	45%	€ 14.733.763	€ 58.855.764	€ 76.657	€ 22.559.279
Teatro Lirico di G. Verdi di Trieste	€ 14.026.034	€ 22.494.401	51%	€ 11.315.141	€ 20.398.292	€ 3.473.040	€ 11.446.193
Arena di Verona	€ 21.982.981	€ 34.259.537	29%	€ 8.308.406	€ 45.512.809	€ 2.679.157	€ 10.008.986
Totale (media % vs. Stato)	€ 169.667.449	€ 285.181.107	49%	€ 67.126.071	€ 289.112.680	€ 9.241.450	€ 137.355.401

Incidenza del debito "Paziente" (contratto delle FLS verso lo stato ai sensi della legge L.112/2013) sul debito totale.

3. Monitoraggio sull'azione di risanamento delle FLS al 30 giugno 2019.

Preliminarmente, è corretto precisare che anche il monitoraggio oggetto della presente relazione, relativo - come detto- al primo semestre dell'esercizio in corso, è stato effettuato sulla base dei dati trasmessi dalle stesse FLS, quale rilevazione infra-annuale delle principali grandezze economico, finanziarie e patrimoniali. Pertanto, la rispondenza, completezza e rappresentatività dei dati trasmessi alla struttura commissariale – che non è chiamata ad autonome procedure di revisione e verifica sugli stessi dati – sono da considerarsi nella sola responsabilità delle fondazioni e dei loro organi.

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

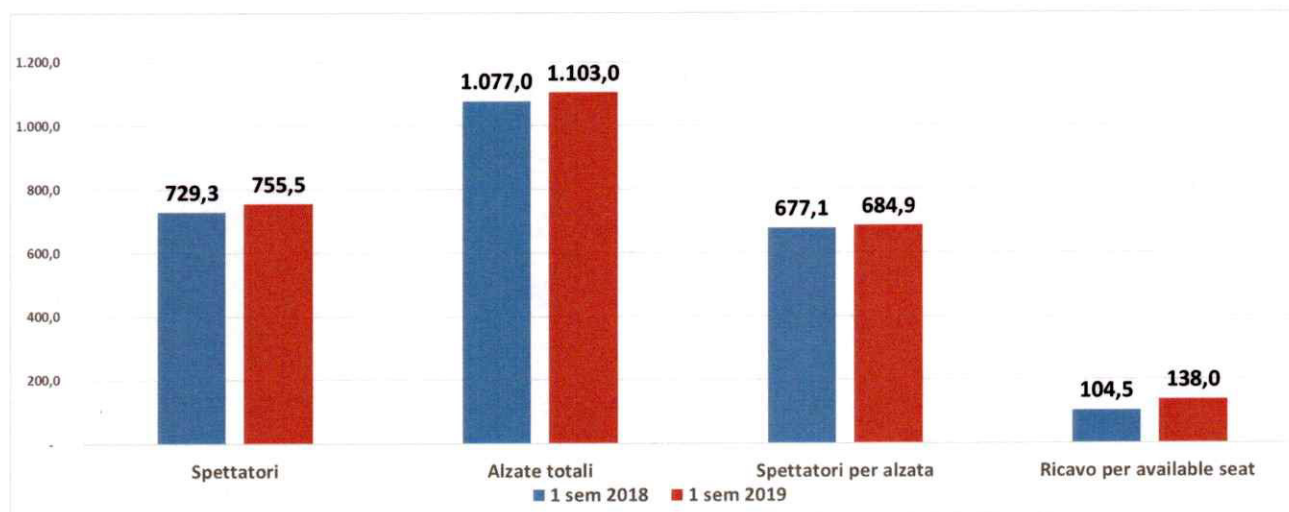
La Relazione, come detto, si pone quindi un duplice obiettivo:

- da un lato, rilevare gli esiti della gestione delle FLS nel corso del primo semestre del 2019 e monitorarne l'andamento rispetto ai Piani dell'anno in corso (ove disponibili), ovvero rispetto alle previsioni di chiusura al 31 dicembre 2019 oltre che alla più generale conformità con gli obiettivi fissati dal legislatore;
- dall'altro, rappresentare la dinamica del risanamento per come emerge dalle previsioni di chiusura al 31 dicembre 2019 e, al tempo stesso, dal confronto fra primo semestre 2019 e primo semestre 2018.

Nelle figure che seguono sono riportati i dati aggregati, in logica di preliminare panoramica, dei principali indicatori economici, patrimoniali e finanziari registrati dalle fondazioni alla fine del

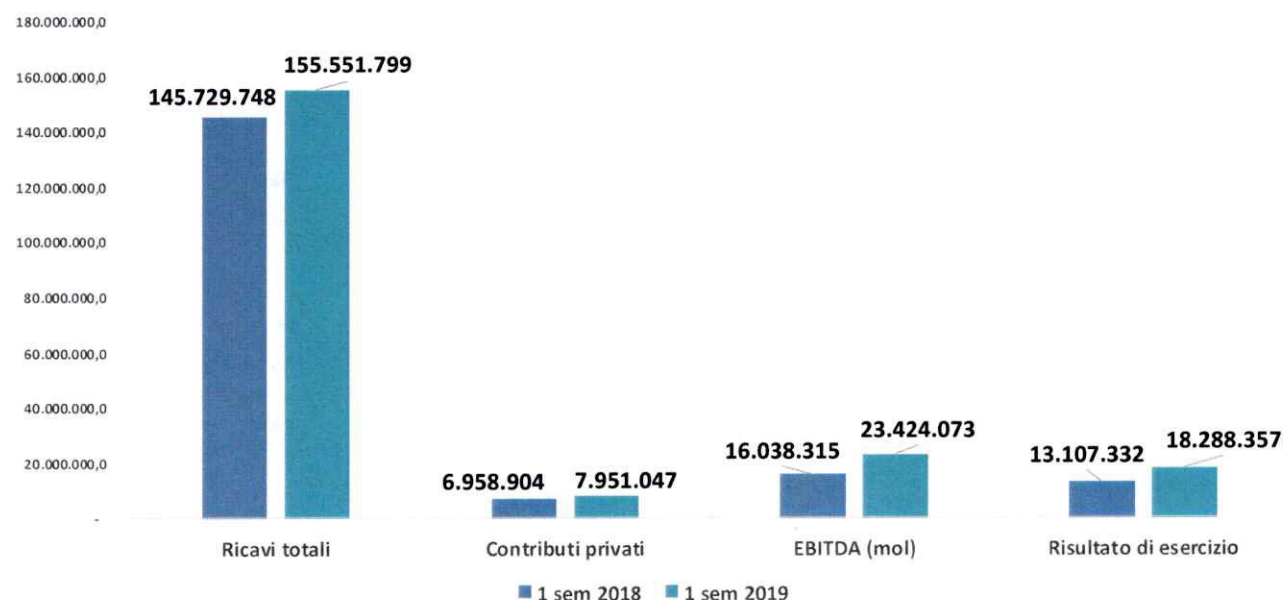
primo semestre del 2019, confrontati con i medesimi indicatori registrati nel primo semestre del 2018. Tale analisi è stata condotta al fine di poter meglio apprezzare l'andamento generale dei risultati conseguiti dalle fondazioni, e poter così esprimere un primo giudizio sintetico sull'avanzamento dei percorsi di risanamento, anche con riferimento al più recente periodo temporale oggetto di monitoraggio.

Figura 3.1 – Indicatori di performance commerciale registrati dalle fondazioni al 30 giugno 2019



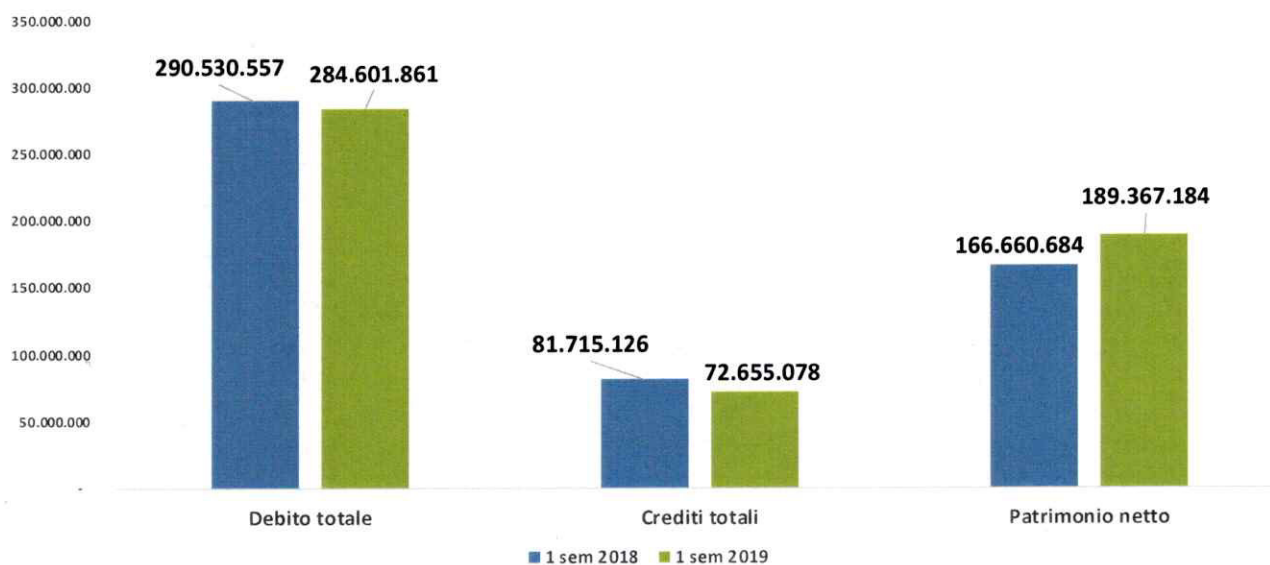
Come è dato rilevare dalla superiore rappresentazione diagrammatica, nel primo semestre del 2019 sono aumentanti sia il numero di spettatori che il numero di alzate e, per l'effetto, anche gli indicatori "spettatori per alzata" e "ricavo per posto disponibile", segno di una sempre maggiore attenzione all'efficienza delle attività caratteristiche.

Figura 3.2 - Indicatori di performance economica registrati dalle fondazioni al 30 giugno 2019.



Migliorano, talora quale diretta conseguenza della più efficiente gestione commerciale sopra evidenziata, i ricavi (+6,7%), i valori di EBITDA (+46%) ed il risultato d'esercizio (+39,5%), ancorché su base semestrale. Da rilevare con favore pure l'incremento dei contributi da privati (+14,3%); una forma di generazione di proventi incrementali, quest'ultima, sulla quale più volte nel corso dell'ultimo triennio è stata richiamata l'attenzione dei vertici delle fondazioni.

Figura 3.3 - Indicatori di performance finanziaria e patrimoniale registrati dalle fondazioni al 30 giugno 2019.



Sotto il profilo patrimoniale e finanziario, quindi, si registra un lieve decremento dei debiti (- 2% circa) e una significativa riduzione dei crediti (-11%); dati sui quali è bene comunque precisare, in termini di analisi, che potrebbero essere influenzati in misura non marginale dalla dinamica caratteristica della gestione infra-annuale. Si registra inoltre un confortante incremento dei patrimoni netti aggregati (+14%), ove raffrontati con i corrispondenti valori registrati al 30 giugno del 2018.

Dalla panoramica generale sui dati aggregati, dunque, appare con evidenza che il primo semestre 2019 prospetta stime di ulteriori e confortanti progressi lungo il percorso di risanamento intrapreso già nel triennio 2016-2018. È necessario tuttavia esaminare le differenti dinamiche di risanamento in atto tra le singole fondazioni, alla cui analisi individuale viene conseguentemente riservata larga parte di questa sezione.

Per ciascuna FLS l'analisi viene presentata su due differenti livelli:

- Il primo, basato sullo scostamento rilevato tra le performance delle fondazioni al 30 giugno 2019 e (ove disponibili) i Piani 2019, ovvero le previsioni di risultati al 31 dicembre 2019 (indicati nelle

tabelle analitiche con l'etichetta "preconsuntivo"). Qualunque sia il riferimento (i Piani 2019 per le Fondazioni di Bari e Genova; le previsioni di risultati al 31 dicembre 2019 per tutte le altre), occorre porre in evidenza comunque che lo scostamento evidenziato - alla fine del primo semestre del corrente esercizio- deve essere interpretato come la quota di obiettivo annuale raggiunta. Pur dovendo al riguardo precisare che la stagionalità della proposta artistica delle diverse Fondazioni, talvolta anche molto differenziata (vedasi in tal senso Arena di Verona ovvero Teatro dell'Opera di Roma, entrambe con importanti stagioni estive) non consente una puntuale interpretazione dello scostamento tra dato annuale e semestrale; anche se, come intuibile, scostamenti eccessivi consentono di identificare, con relativo tempismo, situazioni sulle quali richiamare l'attenzione dei vertici delle FLS interessate.

- Il secondo, invece, mette a confronto le *performance* di ciascuna fondazione al 30 giugno 2019 con quelle conseguite nel medesimo periodo del 2018, al fine di poter rilevare se la condizione della fondazione prefiguri o meno i preventivati sviluppi.

3.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.

Le tabelle che seguono riportano i dati della Fondazione in esame relativi alle *performance* di mercato, operative, economico-finanziarie e patrimoniali.

Con specifico riferimento alle *performance* di mercato ed operative – registrate sul primo semestre 2019- si rileva quanto segue:

- risultano effettuate 98 alzate a fronte delle 117 pianificate per l'intera stagione 2019;
- i ricavi totali di metà anno sono indicati pari a 9,32 ML/€, con una previsione di chiusura a fine esercizio di 17,99 ML/€ (obiettivo quest'ultimo in crescita del 12,35% rispetto alla previsione contenuta nell'ultima Integrazione del Piano di risanamento approvata);
- i ricavi totali da biglietteria ed abbonamenti sono indicati pari a 1,13 ML/€, con una previsione di chiusura a fine esercizio di 1,95 ML/€ (obiettivo anche quest'ultimo in sostanziale conferma rispetto alla stima pianificata nell'ultima Integrazione del Piano di risanamento). Mentre il ricavo unitario da botteghino per spettatore (pari a 14,32 euro) - ancorché di poco superiore a quello registrato lo scorso anno- risulta sensibilmente inferiore alle stime del Piano (24,41 euro);
- il marginale di produzione sul primo semestre, che risulta negativo per 2,6 ML/€, prospetta un andamento, alla luce dell'attuale stima di chiusura dell'esercizio, in sensibile scostamento negativo rispetto a quanto già previsto dal Piano per l'intero 2019 (-2,9 ML/€).



Tabella 3.1.1 – Performance di mercato e operative della Fondazione Petruzzelli

Performance di mercato						
	Consuntivo 2018	Piano 2019	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var % (1 sem 2019 - Piano)	Var. % (Precons. - Piano)
ricavi totali	€ 17.276.928,74	€ 16.016.729,72	€ 17.995.595,72	€ 9.326.266,00	-41,77%	12,35%
spettatori	134.954	76.050	131.141	79.450	4,47%	72,44%
ricavi biglietteria su ricavi totali	11,01%	11,59%	10,85%	12,20%	5,21%	-6,37%
ricavi biglietteria per alzata	€ 11.885,98	€ 15.869,48	€ 16.695,14	€ 11.607,33	-26,86%	5,20%
spettatori su residenti area metropolitana	0,11	0,06	0,10	0,06	4,25%	72,44%
spettatori per alzata	843	650	1.121	811	24,73%	72,44%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,78	€ 1,31	€ 0,92	€ 0,65	-50,67%	-30,41%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 14,09	€ 24,41	€ 14,89	€ 14,32	-41,36%	-38,99%
contributi locali su contributi totali	37,44%	34,46%	37,85%	37,55%	8,99%	9,85%
contributi nazionali su contributi totali	62,56%	65,54%	59,18%	59,49%	-9,23%	-9,71%
contributi privati su contributi totali	0,00%	0,00%	2,97%	2,95%	0,00%	0,00%
Performance operative						
	Consuntivo 2018	Piano 2019	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var % (1 sem 2019 - Piano)	Var. % (Precons. - Piano)
alzate totali	160	117	117	98	-16,24%	0,00%
punti fus totali	1.258	1.255	1.255	846	-32,60%	0,00%
costi totali per alzata	€ 102.031,95	€ 128.577,78	€ 144.524,91	€ 89.627,06	-30,29%	12,40%
costi di produzione per alzata	€ 32.380,68	€ 41.047,86	€ 51.880,34	€ 38.777,56	-5,53%	26,39%
costo di produzione per punto fus	€ 4.118,37	€ 3.828,30	€ 4.838,58	€ 4.494,62	17,41%	26,39%
marginie di produzione	-€ 3.279.152,96	-€ 2.945.870,28	-€ 4.116.668,28	-€ 2.662.682,53	-9,61%	39,74%
marginie di produzione per alzata	-€ 20.494,71	-€ 25.178,38	-€ 35.185,20	-€ 27.170,23	7,91%	39,74%
marginie di produzione per punto fus	-€ 2.606,64	-€ 2.348,24	-€ 3.281,52	-€ 3.149,24	34,11%	39,74%
costo personale su costi totali	43,20%	47,20%	44,94%	41,70%	-11,64%	-4,78%

Passando ora all'esame delle *performance* economiche, patrimoniali e finanziarie è possibile rilevare quanto segue:

- i ricavi totali (9,32 ML/€), come sopra evidenziato, registrano uno scostamento dal *target* di Piano coerente con la rilevazione semestrale, con una proiezione, su base annua, di un valore in sensibile crescita rispetto al medesimo target (+12,35%);
- i costi totali registrati nel semestre (8,78 ML/€) si prospettano, anch'essi, sostanzialmente in linea con le previsioni di Piano; e la previsione pre-consuntivata per fine 2019 sembra presentare un aumento assorbibile dalla concorrente previsione di incremento anche sul lato dei ricavi complessivi;
- l'Ebitda ed il risultato d'esercizio al 30 giugno, nonché le proiezioni dei relativi valori al 31 dicembre 2019 (pre-consuntivati dalla fondazione), si delineano coerenti – se non migliorativi- delle stime annuali del Piano;
- la fondazione ha generato 0,22 ML/€ di proventi da attività di *fund raising* da privati e prevede di raddoppiare questo importo a fine 2019. Un risultato che può essere valutato positivamente, stante la già menzionata rilevanza della capacità che tutte le FLS

dovrebbero dispiegare nella crescente raccolta di fondi dai privati ma che, si intende, presenta ancora ampi margini di crescita;

- il debito totale della fondazione al 30 giugno 2019 è cresciuto fino a circa 8,1 ML/€ (+17,9% rispetto alla previsione di Piano 2019 di 6,87 ML/€), con un'incidenza però su detto debito del residuo rimborso del finanziamento governativo (ex legge n. 112/2013) che si attesta sul 52%. Anche la stima di pre-consuntivo al 31.12.2019 (8,8 ML/€) si discosta sensibilmente (+29%) dalla previsione a suo tempo appostata nell'ultima Integrazione di Piano;
- i crediti totali del primo semestre 2019 sono indicati pari a 2,4 ML/€, inferiori così di circa 1 ML/€ rispetto alla stima del Piano 2019. La loro incidenza sui ricavi totali è mediamente elevata (26,1%), ed in aumento rispetto all'esercizio precedente (20,6%). Il dato di pre-consuntivo prevede alla fine del corrente esercizio un valore totale pari a 3,3 ML/€, inferiore del 5,1% dalle previsioni del Piano 2019;
- il patrimonio netto viene riportato come pari a circa 4,69 ML/€, in linea con quanto stimato nel Piano.

Tabella 1.1.2 - Performance economiche della Fondazione Petruzzelli

Performance economiche						
	Consuntivo 2018	Piano 2019	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var % (I sem 2019 - Piano)	Var. % (Precons. - Piano)
ricavi totali	€ 17.276.928,74	€ 16.016.729,72	€ 17.995.595,72	€ 9.326.266,00	-41,77%	12,35%
costi totali	€ 16.325.112,00	€ 15.043.600,00	€ 16.909.414,70	€ 8.783.451,88	-41,61%	12,40%
ebitda (mol)	€ 951.816,74	€ 973.129,72	€ 1.086.181,02	€ 542.814,12	-44,22%	11,62%
risultato di esercizio	€ 78.879,74	€ 98.129,72	€ 146.596,02	€ 64.192,12	-34,58%	49,39%
Ricavo per available seat	€ 8,87	€ 12,32	€ 12,96	€ 9,01	-26,86%	5,20%
Costo per available seat	€ 25,14	€ 31,87	€ 40,28	€ 30,11	-5,53%	26,39%
Margine per available seat	-€ 16,27	-€ 19,55	-€ 27,32	-€ 21,09	7,91%	39,74%
Dettaglio ricavi						
	Consuntivo 2018	Piano 2019	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var % (I sem 2019 - Piano)	Var. % (Precons. - Piano)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.901.756,04	€ 1.856.729,72	€ 1.953.331,72	€ 1.137.518,00	-38,74%	5,20%
altri ricavi	€ 1.554.995,70	€ 1.100.000,00	€ 913.190,00	€ 564.927,00	-48,64%	-16,98%
contributi totali	€ 13.820.177,00	€ 13.060.000,00	€ 15.129.074,00	€ 7.623.821,00	-41,62%	15,84%
contributi fus	€ 8.030.100,00	€ 8.000.000,00	€ 8.000.000,00	€ 4.000.000,00	-50,00%	0,00%
contributi enti locali	€ 5.173.783,00	€ 4.500.000,00	€ 5.726.217,00	€ 2.863.109,00	-36,38%	27,25%
contributi privati	€ 0,00	€ 0,00	€ 450.000,00	€ 225.000,00	nd	nd
altri contributi pubblici	€ 616.294,00	€ 560.000,00	€ 952.857,00	€ 535.712,00	-4,34%	70,15%
Dettaglio costi						
	Consuntivo 2018	Piano 2019	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var % (I sem 2019 - Piano)	Var. % (Precons. - Piano)
costi del personale	€ 7.052.706,00	€ 7.100.000,00	€ 7.599.414,70	€ 3.662.889,35	-48,41%	7,03%
costi di produzione	€ 5.180.909,00	€ 4.802.600,00	€ 6.070.000,00	€ 3.800.200,53	-20,87%	26,39%
costi del personale su contributi totali	51,0%	54,4%	50,2%	48,0%	-11,62%	-7,60%
Performance finanziarie e patrimoniali						
	Consuntivo 2018	Piano 2019	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var % (I sem 2019 - Piano)	Var. % (Precons. - Piano)
patrimonio netto	€ 4.629.304,28	€ 4.711.781,26	€ 4.775.900,30	€ 4.693.496,00	-0,39%	1,36%
debito totale	€ 8.727.984,00	€ 6.874.391,74	€ 8.861.492,00	€ 8.105.520,21	17,91%	28,91%
patrimonio netto su indisponibile	0%	0%	0%	0%	nd	nd
ricavi totali su patrimonio netto	373,21%	339,93%	376,80%	198,71%	-41,54%	10,85%
debito su patrimonio netto	188,54%	145,90%	185,55%	172,70%	18,37%	27,18%
ebitda (mol) su debito totale	10,91%	14,16%	12,26%	6,70%	-52,69%	-13,41%
risultato di esercizio su debito totale	0,90%	1,43%	1,65%	0,79%	-44,52%	15,89%
crediti totali	€ 3.570.243,00	€ 3.477.507,00	€ 3.300.000,00	€ 2.434.506,00	-29,99%	-5,10%
crediti totali su ricavi totali	20,66%	21,71%	18,34%	26,10%	20,23%	-15,54%

Confrontando, infine, i dati registrati dalla Fondazione nel primo semestre del 2019 con i risultati registrati nello stesso periodo dell'esercizio precedente emerge che:

- i ricavi totali sono in crescita del 10,54%;
- gli spettatori aumentano del 18,38%;
- il margine di produzione risulta sensibilmente peggiorato rispetto al risultato conseguito nel semestre precedente 2018;
- i costi totali risultano in leggero rialzo rispetto al livello dell'esercizio precedente (+12,45), anche se l'incidenza dei costi del personale sul totale si riduce del 5,1%;
- l'Ebitda su base semestrale presenta un decremento dell'8,33% ed il risultato d'esercizio del 38,09%; anche se le previsioni di chiusura al 31 dicembre, come anticipato, presentano una tendenza opposta (di crescita);
- il valore dei debiti totali, sul medesimo periodo infrannuale, presenta un incremento dell'11,92%; mentre i crediti sono decisamente inferiori (-38%).
- Il patrimonio netto risulta, infine, in lieve aumento rispetto al primo semestre dell'esercizio precedente (+ 0,85%);

Performance di mercato			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 8.437.235,00	€ 9.326.266,00	10,54%
spettatori	67.115	79.450	18,38%
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,66%	12,20%	14,38%
ricavi biglietteria per alzata	€ 8.569,00	€ 11.607,33	35,46%
spettatori su residenti area metropoli	0,05	0,06	18,38%
spettatori per alzata	639	811	26,83%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,71	€ 0,65	-7,99%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 13,41	€ 14,32	6,80%
contributi locali su contributi totali	40,56%	37,55%	-7,41%
contributi nazionali su contributi totali	59,44%	59,49%	0,09%
contributi privati su contributi totali	0,00%	2,95%	nd
Performance operative			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
alzate totali	105	98	-6,67%
punti fus totali	901	846	-6,16%
costi totali per alzata	€ 74.714,94	€ 89.627,06	19,96%
costi di produzione per alzata	€ 26.405,72	€ 38.777,56	46,85%
costo di produzione per punto fus	€ 3.077,25	€ 4.494,62	46,06%
margine di <u>produzione</u>	-€ 1.872.856,00	-€ 2.662.682,53	42,17%
margine di <u>produzione</u> per alzata	-€ 17.836,72	-€ 27.170,23	52,33%
margine di <u>produzione</u> per punto fus	-€ 2.078,64	-€ 3.149,24	51,50%
costo personale su costi totali	45,88%	41,70%	-9,12%

Tabella 3.1.4 - Andamento delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie della Fondazione Petruzzelli

Performance economiche			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 8.437.235,00	€ 9.326.266,00	10,54%
costi totali	€ 7.845.068,79	€ 8.783.451,88	11,96%
ebitda (mol)	€ 592.166,21	€ 542.814,12	-8,33%
risultato di esercizio	€ 103.684,21	€ 64.192,12	-38,09%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 899.745,00	€ 1.137.518,00	26,43%
altri ricavi	€ 757.490,00	€ 564.927,00	-25,42%
contributi totali	€ 6.780.000,00	€ 7.623.821,00	12,45%
contributi fus	€ 4.000.000,00	€ 4.000.000,00	0,00%
contributi enti locali	€ 2.750.000,00	€ 2.863.109,00	4,11%
contributi privati	€ 0,00	€ 225.000,00	nd
altri contributi pubblici	€ 30.000,00	€ 535.712,00	1685,71%
Dettaglio costi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
costi del personale	€ 3.599.691,79	€ 3.662.889,35	1,76%
costi di produzione	€ 2.772.601,00	€ 3.800.200,53	37,06%
costi del personale su contributi totali	53,1%	48,0%	-9,51%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
patrimonio netto	€ 4.654.108,75	€ 4.693.496,00	0,85%
debito totale	€ 7.242.010,00	€ 8.105.520,21	11,92%
patrimonio netto su indisponibile	nd	nd	nd
ricavi totali su patrimonio netto	181,29%	198,71%	9,61%
debito su patrimonio netto	155,60%	172,70%	10,98%
ebitda (mol) su debito totale	8,18%	6,70%	-18,10%
risultato di esercizio su debito totale	1,43%	0,79%	-44,68%
crediti totali	€ 3.926.696,00	€ 2.434.506,00	-38,00%
crediti totali su ricavi totali	46,54%	26,10%	-43,91%

In estrema sintesi, la rilevazione semestrale sembra confermare la dinamica di risanamento in atto, al netto di alcuni “punti di attenzione” (e.g. sul margine di produzione, sui valori di Ebitda e sul valore dei debiti totali). Rimane da segnalare l’importanza di accrescere in modo significativo il valore dei contributi da privati, che potrebbero portare la fondazione a disporre di nuove risorse, utili a disegnare un piano di investimento che le consentirebbe di entrare nel vivo di una fase di sviluppo.

In un siffatto quadro rimane valida la raccomandazione già rivolta al *management* della Fondazione a tenere una gestione rigorosa che garantisca sempre un ottimale utilizzo delle risorse legate al personale, nella quale gli eventuali maggiori costi trovino, sempre e comunque, il giusto assorbimento sul lato dei ricavi.

3.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna.

Le tabelle che seguono riportano i dati relativi alle *performance* di mercato, operative, economico-finanziarie e patrimoniali della Fondazione in esame.

Con specifico riferimento alle *performance* di mercato ed operative – registrate sul primo semestre 2019- si rileva quanto segue:

- sono state effettuate 95 alzate sulle 139 preventivate nel piano artistico per l’intero anno. Nei primi sei mesi di attività artistica sono stati registrati 69.144 spettatori;
- si registrano ricavi totali per 11,78 ML/€, con uno scostamento rispetto alla previsione a fine esercizio compatibile con la periodicità della rilevazione; il risultato stimato a fine 2019 risulta comunque in leggero miglioramento rispetto al dato consuntivo 2018 (21,7 ML/€ vs. 21,3 ML/€);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti registrano valori plausibili nel raffronto con la previsione di chiusura al 31 dicembre 2019. Difatti, risultano pari a 1,6 ML/€, con uno scostamento sul dato previsionale su base annua pari al -27,3%;
- i costi permangono su un livello elevato, tanto che il margine per posto disponibile è sensibilmente negativo (-18,73 euro). Tale risultato, come già rilevato nelle precedenti relazioni, è fortemente condizionato dalla contenuta capienza del Teatro che genera diseconomie di scala;
- il margine di produzione totale risulta negativo e pari a - 1,5 ML/€, in linea peraltro con le previsioni a fine esercizio.



Tabella 3.2.1 – Performance di mercato e operative della Fondazione Teatro Comunale di Bologna

Performance di mercato				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 21.327.975,00	€ 21.737.878,00	€ 11.789.431,00	-45,77%
spettatori	93.169	105.000	69.144	-34,15%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,77%	10,46%	14,02%	34,05%
ricavi biglietteria per alzata	€ 15.328,99	€ 16.352,52	€ 17.395,36	6,38%
spettatori su residenti area metropolitana	0,11	0,10	0,07	-34,15%
spettatori per alzata	685	755	728	-3,65%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 4,08	€ 3,61	€ 3,04	-15,67%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 22,38	€ 21,65	€ 23,90	10,41%
contributi locali su contributi totali	34,53%	33,86%	32,35%	-4,45%
contributi nazionali su contributi totali	58,70%	56,96%	58,44%	2,60%
contributi privati su contributi totali	6,77%	9,18%	9,21%	0,27%
Performance operative				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
alzate totali	136	139	95	-31,65%
punti fus totali	1.089	1.244	808	-35,02%
costi totali per alzata	€ 148.946,00	€ 149.629,12	€ 121.436,42	-18,84%
costi di produzione per alzata	€ 34.584,11	€ 34.909,04	€ 33.312,83	-4,57%
costo di produzione per punto fus	€ 4.319,04	€ 3.901,55	€ 3.916,25	0,38%
margin di produzione	-€ 2.618.696,30	-€ 2.579.356,00	-€ 1.512.160,00	-41,37%
margin di produzione per alzata	-€ 19.255,12	-€ 18.556,52	-€ 15.917,47	-14,22%
margin di produzione per punto fus	-€ 2.404,68	-€ 2.073,94	-€ 1.871,25	-9,77%
costo personale su costi totali	64,97%	63,09%	59,82%	-5,19%

Sul versante delle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali del semestre è dato rilevare quanto segue:

- a fronte di costi complessivamente sostenuti per 11,5 ML/€, l'EBITDA risulta comunque positivo per 0,25 ML/€, anche se la sua proiezione a fine 2019 è lievemente inferiore al valore di consuntivo 2018;
- il risultato di esercizio alla rilevazione semestrale, benché positivo, presenta un valore assolutamente marginale, seppure la previsione a chiusura 2019 prospetti un valore (0,4 ML/€) sensibilmente migliore rispetto al consuntivo 2018;
- i contributi registrano un deciso miglioramento nella voce "contributi da privati", sia nel risultato infra-annuale sia nella previsione a fine esercizio, anche se si tratta di importi che mostrano ancora ampi spazi di miglioramento attesa la rilevanza nazionale ed europea del contesto socio-economico di riferimento;

- Il patrimonio netto indicato dalla fondazione al 30.06.2019 è pari a 38,5 ML/€ circa, un valore sostanzialmente invariato rispetto al biennio precedente;
- lo stock debitorio ammonta a 23,1 ML/€, un valore in linea rispetto alle attese. Un dato da rilevare positivamente, in sede di analisi sulla sostenibilità della posizione debitoria della Fondazione, è certamente quello relativo all'incidenza della residua quota di rimborso del finanziamento statale ex L. 112/2013 - che pesa per il 66% - sul debito totale: una percentuale decisamente migliore rispetto alla media delle FLS sottoposte alla procedura di monitoraggio (pari al 49,1%);
- i crediti totali ammontano a 0,9 ML/€, con una previsione di crescita a fine esercizio sino all'ammontare di 1,9 ML/€.

Tabella 3.2.2 - Performance economiche della Fondazione Teatro Comunale di Bologna

Performance economiche				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 21.327.975,00	€ 21.737.878,00	€ 11.789.431,00	-45,77%
costi totali	€ 20.256.655,81	€ 20.798.447,00	€ 11.536.460,00	-44,53%
ebitda (mol)	€ 1.071.319,19	€ 939.431,00	€ 252.971,00	-73,07%
risultato di esercizio	€ 280.037,73	€ 404.431,00	€ 5.368,00	-98,67%
Ricavo per available seat	€ 19,16	€ 19,24	€ 20,47	6,38%
Costo per available seat	€ 40,69	€ 10,50	€ 39,19	273,27%
Margine per available seat	-€ 21,53	€ 8,74	-€ 18,73	-314,29%
Dettaglio ricavi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.084.743,00	€ 2.273.000,00	€ 1.652.559,00	-27,30%
altri ricavi	€ 2.004.944,00	€ 949.400,00	€ 835.970,00	-11,95%
contributi totali	€ 17.238.288,00	€ 18.515.478,00	€ 9.300.902,00	-49,77%
contributi fus	€ 8.668.335,00	€ 8.650.000,00	€ 4.325.000,00	-50,00%
contributi enti locali	€ 5.952.400,00	€ 6.269.478,00	€ 3.009.305,00	-52,00%
contributi privati	€ 1.166.751,00	€ 1.700.000,00	€ 856.254,00	-49,63%
altri contributi pubblici	€ 1.450.802,00	€ 1.896.000,00	€ 1.110.343,00	-41,44%
Dettaglio costi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
costi del personale	€ 13.161.461,53	€ 13.121.816,00	€ 6.900.686,00	-47,41%
costi di produzione	€ 4.703.439,30	€ 4.852.356,00	€ 3.164.719,00	-34,78%
costi del personale su contributi totali	76,4%	70,9%	74,2%	4,69%
Performance finanziarie e patrimoniali				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
patrimonio netto	€ 38.503.258,73	€ 38.907.688,73	€ 38.508.626,73	-1,03%
debito totale	€ 23.232.739,70	€ 22.344.202,00	€ 23.109.544,00	3,43%
patrimonio netto su indisponibile	103,63%	104,72%	103,64%	-1,03%
ricavi totali su patrimonio netto	55,39%	55,87%	30,62%	-45,20%
debito su patrimonio netto	60,34%	57,43%	60,01%	4,50%
ebitda (mol) su debito totale	4,61%	4,20%	1,09%	-73,96%
risultato di esercizio su debito totale	1,21%	1,81%	0,02%	-98,72%
crediti totali	€ 2.427.700,00	€ 1.900.000,00	€ 920.097,18	-51,57%
crediti totali su ricavi totali	11,38%	8,74%	7,80%	-10,71%

Se passiamo ora al raffronto dei dati del primo semestre 2019 con quelli registrati - nello stesso periodo - nell'esercizio precedente, possiamo rilevare che:

- I ricavi totali risultano in sensibile miglioramento rispetto all'esercizio precedente (+10,44%);
- i contributi complessivamente ricevuti dalla fondazione risultano in crescita rispetto all'esercizio precedente (+9,14%). Tra essi, nel dettaglio: decresce la componente "FUS" (-7%); sale decisamente quella derivante dalle attività di *fund raising* da privati (+200,27% vs 2018); risultano, invece, in leggero decremento - rispetto al dato del primo semestre 2018- i contributi degli Enti Locali soci (-1,54%);
- lo stock debitorio si è ridotto del 9,46% rispetto al medesimo periodo del 2018;
- i crediti sono stimati in drastica riduzione (in misura superiore all'80%);
- il patrimonio netto risulta in lieve aumento (+2,52%).

Tabella 3.2.3 - Andamento delle *performance* di mercato e operative della Fondazione Teatro Comunale di Bologna

Performance di mercato			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 10.674.684,00	€ 11.789.431,00	10,44%
spettatori	60.312	69.144	14,64%
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,93%	14,02%	28,25%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.228,16	€ 17.395,36	22,26%
spettatori su residenti area metropolitana	0,06	0,07	14,64%
spettatori per alzata	736	728	-1,04%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 3,65	€ 3,04	-16,65%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 19,34	€ 23,90	23,55%
contributi locali su contributi totali	35,86%	32,35%	-9,78%
contributi nazionali su contributi totali	60,79%	58,44%	-3,87%
contributi privati su contributi totali	3,35%	9,21%	175,13%
Performance operative			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
alzate totali	82	95	15,85%
punti fus totali	590	808	36,97%
costi totali per alzata	€ 131.530,63	€ 121.436,42	-7,67%
costi di produzione per alzata	€ 35.933,91	€ 33.312,83	-7,29%
costo di produzione per punto fus	€ 4.994,21	€ 3.916,25	-21,58%
margin di produzione	-€ 1.779.872,00	-€ 1.512.160,00	-15,04%
margin di produzione per alzata	-€ 21.705,76	-€ 15.917,47	-26,67%
margin di produzione per punto fus	-€ 3.016,73	-€ 1.871,25	-37,97%
costo personale su costi totali	62,36%	59,82%	-4,08%

Tabella 3.2.4 - Andamento delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie della Fondazione Teatro Comunale di Bologna

Performance economiche			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 10.674.684,00	€ 11.789.431,00	10,44%
costi totali	€ 10.785.512,00	€ 11.536.460,00	6,96%
ebitda (mol)	-€ 110.828,00	€ 252.971,00	-328,26%
risultato di esercizio	-€ 340.942,00	€ 5.368,00	-101,57%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.166.709,00	€ 1.652.559,00	41,64%
altri ricavi	€ 985.726,00	€ 835.970,00	-15,19%
contributi totali	€ 8.522.249,00	€ 9.300.902,00	9,14%
contributi fus	€ 4.650.000,00	€ 4.325.000,00	-6,99%
contributi enti locali	€ 3.056.381,00	€ 3.009.305,00	-1,54%
contributi privati	€ 285.160,00	€ 856.254,00	200,27%
altri contributi pubblici	€ 530.708,00	€ 1.110.343,00	109,22%
Dettaglio costi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
costi del personale	€ 6.726.241,00	€ 6.900.686,00	2,59%
costi di produzione	€ 2.946.581,00	€ 3.164.719,00	7,40%
costi del personale su contributi totali	78,9%	74,2%	-6,00%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
patrimonio netto	€ 37.563.220,00	€ 38.508.626,73	2,52%
debito totale	€ 25.522.970,26	€ 23.109.544,00	-9,46%
patrimonio netto su indisponibile	101,10%	103,64%	2,52%
ricavi totali su patrimonio netto	28,42%	30,62%	7,73%
debito su patrimonio netto	67,95%	60,01%	-11,68%
ebitda (mol) su debito totale	-0,43%	1,09%	-352,09%
risultato di esercizio su debito totale	-1,34%	0,02%	-101,74%
crediti totali	€ 5.145.168,92	€ 920.097,18	-82,12%
crediti totali su ricavi totali	48,20%	7,80%	-83,81%

Alla data del 30 giugno 2019 sembra dunque delinearsi una tendenziale coerenza fra i risultati infra-annuali e quelli stimati alla chiusura dell'esercizio (proiezione "pre-consuntiva" al 31 dicembre 2019).

La fondazione, pertanto, sembra proseguire in maniera stabile nel suo processo di risanamento. Restano, comunque, rilevanti margini di miglioramento, soprattutto con riferimento all'efficienza operativa e al volume dei contributi privati (considerando sempre il contesto socio-economico della sua localizzazione). Miglioramenti che le consentirebbero di impostare una nuova fase di rilancio.

3.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.

Le tabelle seguenti riportano dati relativi alle *performance* di mercato, operative, economico-finanziarie e patrimoniali della Fondazione.

Con specifico riferimento alle *performance* di mercato ed operative – registrate sul primo semestre 2019- si rileva quanto segue:

- le sono alzate registrate nei primi sei mesi di attività sono 208, con un numero totale di spettatori pari a 86.155; ne consegue un indice di spettatori per alzata pari a 414;
- i ricavi totali vengono riportati pari a 17,6 ML/€, con uno scostamento del 48,9% rispetto alla stima di 34,5 ML/€ sull'intero esercizio;
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti risultano pari a 2,27 ML/€ di euro, con un ricavo medio per spettatore che risulta pari a 26,42 euro ed un "margine per posto disponibile" negativo per circa 4,6 euro;
- il margine di produzione risulta è negativo ed è pari a -1,8 ML/€; con un valore previsto su base annua decisamente peggiore rispetto al consuntivo 2018 (incremento della perdita prevista pari a circa il 46%).

Tabella 3.3.1 - Performance di mercato e operative della Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino

Performance di mercato				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 32.732.105,00	€ 34.510.228,00	€ 17.605.603,00	-48,98%
spettatori	170.518	148.942	86.155	-42,16%
ricavi biglietteria su ricavi totali	12,24%	11,01%	12,93%	17,40%
ricavi biglietteria per alzata	€ 10.888,57	€ 9.922,53	€ 10.942,69	10,28%
spettatori su residenti area metropolitana	0,20	0,18	0,18	0,00%
spettatori per alzata	463	389	414	6,51%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 5,62	€ 6,07	€ 6,62	9,03%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 23,50	€ 25,52	€ 26,42	3,54%
contributi locali su contributi totali	33,26%	31,46%	31,46%	0,00%
contributi nazionali su contributi totali	57,36%	59,52%	59,52%	0,00%
contributi privati su contributi totali	9,38%	9,02%	9,02%	0,00%
Performance operative				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
alzate totali	368	383	208	-45,69%
punti fus totali	2.373	2.583	1.143	-55,75%
costi totali per alzata	€ 86.628,60	€ 86.792,33	€ 82.033,87	-5,48%
costi di produzione per alzata	€ 17.905,33	€ 18.897,55	€ 19.843,95	5,01%
costo di produzione per punto fus	€ 2.777,31	€ 2.802,08	€ 3.611,15	28,87%
margine di produzione	-€ 2.582.165,00	-€ 3.437.432,00	-€ 1.851.462,00	-46,14%
margine di produzione per alzata	-€ 7.016,75	-€ 8.975,02	-€ 8.901,26	-0,82%
margine di produzione per punto fus	-€ 1.088,37	-€ 1.330,79	-€ 1.619,83	21,72%
costo personale su costi totali	60,47%	60,15%	59,00%	-1,90%

Sul versante delle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali del semestre è dato rilevare quanto segue:

- a fronte di costi totali registrati per 17,06 ML/€ (sui 33,24 ML/€ previsti su base annua), l'EBITDA è positivo per circa 0,54 ML/€ (su una previsione su base annua di 1,27 ML/€);
- il risultato di esercizio semestrale risulta, anch'esso positivo, benché per soli 46 mila euro (circa). Un risultato che nella stima a fine 2019 si riduce a poco più di 9 mila euro, prospettando evidentemente un debole – e per definizione instabile- equilibrio economico di periodo;
- i contributi complessivamente ricevuti dalla Fondazione - sempre nel semestre di riferimento- ammontano a 14,69 ML/€, di cui 8,74 ML/€ dal "FUS e 4,62 ML/€ dagli enti locali soci. La quota relativa al *fund raising* da privati viene indicata pari a 1,32 ML/€;
- il debito totale della Fondazione si conferma su livelli assai elevati al punto da continuare a rappresentare un'estrema criticità. Il suo valore complessivo ammonta infatti a 59,5 ML/€ (debito che si compone solo per il 48% della residua quota di rimborso a lungo termine dei finanziamenti statali erogati dal MIBACT e dal MEF ai sensi della legge "Bray"). Una situazione, su tale versante, che purtroppo si conferma grave in termini di sostenibilità finanziaria (basti al riguardo rilevare il rapporto sostanzialmente irrilevante - in termini percentuali- che si determina tra l'ammontare dell'EBITDA atteso e il debito totale). Una sostenibilità che deve essere assicurata dalla fondazione, peraltro, tenendo conto subito dell'entità dei pagamenti rateali per cui si è già impegnata (inderogabilmente) per molti dei prossimi anni: oltre al piano di ammortamento fissato per il rimborso del finanziamento ex L. 112/2013 (verso MEF e MIBACT), il nostro riferimento è certamente al del pari gravoso piano di rientro dal debito tributario pregresso, rideterminato nella nuova transazione di recente intervenuta con l'Agenzia delle Entrate;
- I crediti totali al primo semestre vengono riportati come pari a 3,0 ML/€, con una stima di apprezzabile riduzione per fine anno (-21%).
- il patrimonio netto della fondazione si mantiene positivo ma per appena 0,224 ML/€; un livello assolutamente inadeguato e sottodimensionato rispetto al livello di indebitamento che grava l'Ente, poc'anzi commentato.

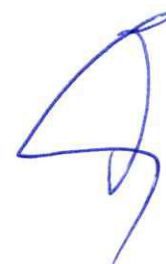


Tabella 3.3.2 - Performance economiche della Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.

Performance economiche				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 32.732.105,00	€ 34.510.228,00	€ 17.605.603,00	-48,98%
costi totali	€ 31.879.324,00	€ 33.241.462,00	€ 17.063.045,00	-48,67%
ebitda (mol)	€ 852.781,00	€ 1.268.766,00	€ 542.558,00	-57,24%
risultato di esercizio	€ 31.587,00	€ 9.173,00	€ 46.680,00	408,88%
Ricavo per available seat	€ 5,03	€ 5,12	€ 5,65	10,28%
Costo per available seat	€ 9,24	€ 9,76	€ 10,24	5,01%
Margine per available seat	-€ 4,22	-€ 4,63	-€ 4,60	-0,82%
Dettaglio ricavi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 4.006.995,00	€ 3.800.330,00	€ 2.276.080,00	-40,11%
altri ricavi	€ 1.361.541,00	€ 1.328.898,00	€ 639.023,00	-51,91%
contributi totali	€ 27.363.569,00	€ 29.381.000,00	€ 14.690.500,00	-50,00%
contributi fus	€ 15.555.377,00	€ 17.489.000,00	€ 8.744.500,00	-50,00%
contributi enti locali	€ 9.100.000,00	€ 9.242.000,00	€ 4.621.000,00	-50,00%
contributi privati	€ 2.566.538,00	€ 2.650.000,00	€ 1.325.000,00	-50,00%
altri contributi pubblici	€ 141.654,00	€ 0,00	€ 0,00	nd
Dettaglio costi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
costi del personale	€ 19.278.069,00	€ 19.993.090,00	€ 10.067.422,00	-49,65%
costi di produzione	€ 6.589.160,00	€ 7.237.762,00	€ 4.127.542,00	-42,97%
costi del personale su contributi totali	70,5%	68,0%	68,5%	0,71%
Performance finanziarie e patrimoniali				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
patrimonio netto	€ 177.537,00	€ 186.710,00	€ 224.217,00	20,09%
debito totale	€ 59.466.508,00	€ 56.035.819,00	€ 59.533.011,00	6,24%
patrimonio netto su indisponibile	0,44%	0,47%	0,56%	20,09%
ricavi totali su patrimonio netto	18436,78%	18483,33%	148,83%	-99,19%
debito su patrimonio netto	33495,28%	30012,22%	26551,52%	-11,53%
ebitda (mol) su debito totale	1,43%	2,26%	0,91%	-59,75%
risultato di esercizio su debito totale	0,05%	0,02%	0,08%	378,99%
crediti totali	€ 1.622.241,00	€ 2.470.243,00	€ 3.007.656,00	21,76%
crediti totali su ricavi totali	4,96%	7,16%	17,08%	138,66%

Se passiamo ora al raffronto dei dati del primo semestre 2019 con quelli registrati - nello stesso periodo - nell'esercizio precedente, possiamo rilevare che:

- I ricavi totali, indicati pari a 17,6 ML/€, risultano in leggero aumento rispetto al dato 2018 (+2,7%);
- in numero di alzate è, invece, sensibilmente superiore (+13,04%);
- il marginale di produzione, pari a -1,8 ML/€, pur rimanendo negativo migliora rispetto alla corrispondente *performance* 2018 del 14,2%;
- I contributi complessivi, indicati al primo semestre pari a 14,69 ML/€, riportano un dato in lieve crescita rispetto al primo semestre del 2018 (+1,4%).

Tabella 3.3.3 - Andamento delle *performance* di mercato e operative della Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino

Performance di mercato			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 17.144.308,00	€ 17.605.603,00	2,69%
spettatori	99.540	86.155	-13,45%
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,25%	12,93%	26,14%
ricavi biglietteria per alzata	€ 9.549,60	€ 10.942,69	14,59%
spettatori su residenti area metropolitana	0,18	0,18	0,00%
spettatori per alzata	541	414	-23,43%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 3,93	€ 6,62	68,31%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 17,65	€ 26,42	49,66%
contributi locali su contributi totali	31,40%	31,46%	0,18%
contributi nazionali su contributi totali	53,42%	59,52%	11,43%
contributi privati su contributi totali	15,18%	9,02%	-40,59%
Performance operative			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
alzate totali	184	208	13,04%
punti fus totali	1.001	1.143	14,19%
costi totali per alzata	€ 90.501,70	€ 82.033,87	-9,36%
costi di produzione per alzata	€ 21.277,00	€ 19.843,95	-6,74%
costo di produzione per punto fus	€ 3.911,06	€ 3.611,15	-7,67%
marginale di produzione	-€ 2.157.842,00	-€ 1.851.462,00	-14,20%
marginale di produzione per alzata	-€ 11.727,40	-€ 8.901,26	-24,10%
marginale di produzione per punto fus	-€ 2.155,69	-€ 1.619,83	-24,86%
costo personale su costi totali	59,37%	59,00%	-0,62%

Tabella 3.3.4 - Andamento delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie della Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino

Performance economiche			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 17.144.308,00	€ 17.605.603,00	2,69%
costi totali	€ 16.652.312,00	€ 17.063.045,00	2,47%
ebitda (mol)	€ 491.996,00	€ 542.558,00	10,28%
risultato di esercizio	€ 45.505,00	€ 46.680,00	2,58%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.757.126,00	€ 2.276.080,00	29,53%
altri ricavi	€ 896.293,00	€ 639.023,00	-28,70%
contributi totali	€ 14.490.889,00	€ 14.690.500,00	1,38%
contributi fus	€ 7.650.000,00	€ 8.744.500,00	14,31%
contributi enti locali	€ 4.550.000,00	€ 4.621.000,00	1,56%
contributi privati	€ 2.200.000,00	€ 1.325.000,00	-39,77%
altri contributi pubblici	€ 90.889,00	€ 0,00	-100,00%
Dettaglio costi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
costi del personale	€ 9.886.519,00	€ 10.067.422,00	1,83%
costi di produzione	€ 3.914.968,00	€ 4.127.542,00	5,43%
costi del personale su contributi totali	68,2%	68,5%	0,45%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
patrimonio netto	-€ 4.906.146,00	€ 224.217,00	-104,57%
debito totale	€ 64.220.274,00	€ 59.533.011,00	-7,30%
patrimonio netto su indisponibile	-12,27%	0,56%	-104,57%
ricavi totali su patrimonio netto	-349,45%	148,83%	-142,59%
debito su patrimonio netto	-1308,98%	26551,52%	-2128,42%
ebitda (mol) su debito totale	0,77%	0,91%	18,96%
risultato di esercizio su debito totale	0,07%	0,08%	10,66%
crediti totali	€ 3.815.061,00	€ 3.007.656,00	-21,16%
crediti totali su ricavi totali	22,25%	17,08%	-23,23%

In punto di sintesi finale, la Fondazione permane in uno stato di estrema criticità sia sotto il profilo patrimoniale che più strettamente finanziario; sulla gestione economica, sebbene le previsioni prospettino un sostanziale pareggio di Bilancio a fine esercizio, occorre prestare la massima attenzione affinché l'obiettivo dell'equilibrio economico sia raggiunto.

Il livello dell'indebitamento esistente, il più elevato tra quello delle FLS sottoposte a monitoraggio, ripropone immutata e prioritaria l'esigenza - più volte segnalata in questi anni - di un intervento straordinario da parte degli Enti soci, chiamati ora a completare l'operazione di ri-patrimonializzazione della Fondazione - solo avviata con i conferimenti eseguiti tra la fine del 2018 e l'inizio 2019 - mediante nuovi apporti monetari in conto capitale.

Occorre quindi un'operazione di ri-patrimonializzazione dell'Ente che consenta di:

- (i) consolidare un valore patrimoniale coerente con il livello di indebitamento esistente e con l'attuale volume di affari;
- (ii) dotare la Fondazione di ulteriori risorse finanziarie indispensabili a far fronte ai residui debiti netti a "breve termine" sin qui accumulati.

3.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).

Le tabelle che seguono riportano i dati e i risultati di mercato, operativi, economico-finanziari e patrimoniali della Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova.

Con specifico riferimento alle *performance* di mercato ed operative – registrate sul primo semestre 2019- si rileva quanto segue:

- sono state effettuate 114 alzate delle 230 preventivate dal piano artistico per l'anno 2019. Nel semestre sono stati registrati 57.294 spettatori, con uno scarto dalla stima complessiva di Piano pari al 41,48% (97.900); un dato che appare coerente con l'intervallo temporale di riferimento;
- la Fondazione ha registrato nella prima metà dell'anno ricavi totali per 14,2 ML/€, con un risultato che si scosta dagli obiettivi di Piano (-36,55%) in misura coerente con la semestralità della rilevazione. Il dato stimato dalla Fondazione a fine 2019 (23,2 ML/€) risulterebbe peraltro in crescita anche rispetto alle aspettative del Piano, seppure in misura contenuta (+3,92%);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti rilevati sul primo semestre presentano uno scostamento del 37,26% rispetto all'obiettivo appostato a Piano per tutto il 2019 (1,7 ML/€ vs 2,7 ML/€ pianificati sull'anno);
- nel primo semestre del 2019, la Fondazione registra un marginale di produzione negativo (-0,78 ML/€), sebbene in contenuto miglioramento rispetto alle stime di Piano (+4,35%).



Tabella 3.4.1 - Performance di mercato e operative della Fondazione Teatro Carlo Felice

Performance di mercato						
	Consuntivo 2018	Piano 2019	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var % (I sem 2019 - Piano)	Var. % (Precons. - Piano)
ricavi totali	€ 21.469.024,55	€ 22.408.889,75	€ 23.286.523,96	€ 14.219.429,76	-36,55%	3,92%
spettatori (compresi abbonati)	89.396	97.900	84.228	57.294	-41,48%	-13,97%
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,04%	12,12%	13,36%	11,98%	-1,12%	10,23%
ricavi biglietteria per alzata	€ 13.392,66	€ 11.805,33	€ 13.581,76	€ 14.943,52	26,58%	15,05%
spettatori su residenti area metropolitana	0,11	0,12	0,10	0,07	-41,83%	-14,48%
spettatori per alzata	555	426	368	503	18,07%	-13,59%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,26	€ 1,36	€ 2,16	€ 0,94	-30,36%	58,99%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 24,12	€ 27,73	€ 36,93	€ 29,73	7,21%	33,14%
contributi locali su contributi totali	31,62%	42,76%	45,36%	43,67%	2,12%	6,08%
contributi nazionali su contributi totali	57,15%	44,02%	42,72%	43,35%	-1,53%	-2,95%
contributi privati su contributi totali	11,23%	13,22%	11,92%	12,99%	-1,75%	-9,84%

Performance operative						
	Consuntivo 2018	Piano 2019	Previsionale 2019	1 sem 2019	Var % (I sem 2019 - Piano)	Var. % (Precons. - Piano)
alzate totali	161	230	229	114	-50,43%	-0,43%
punti fus totali	1.034	1.333	1.296	744	-44,16%	-2,78%
costi totali per alzata	€ 133.300,34	€ 84.197,99	€ 91.466,79	€ 98.136,88	16,55%	8,63%
costi di produzione per alzata	€ 20.998,93	€ 15.380,52	€ 17.639,18	€ 21.842,81	42,02%	14,69%
costo di produzione per punto fus	€ 3.269,66	€ 2.653,80	€ 3.116,80	€ 3.345,08	26,05%	17,45%
marginie di produzione	-€ 1.224.609,20	-€ 822.292,87	-€ 929.148,49	-€ 786.518,21	-4,35%	12,99%
marginie di produzione per alzata	-€ 7.606,27	-€ 3.575,19	-€ 4.057,42	-€ 6.899,28	92,98%	13,49%
marginie di produzione per punto fus	-€ 1.184,34	-€ 616,87	-€ 716,94	-€ 1.056,58	71,28%	16,22%
costo personale su costi totali	70,08%	69,00%	66,88%	63,90%	-7,39%	-3,07%

Sul versante delle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali del semestre è dato rilevare quanto segue:

- l'**EBITDA** del periodo viene indicato pari a 3,03 ML/€, con una proiezione per fine esercizio di riduzione sino al valore di 2,34 ML/€;
- il **risultato di esercizio** del semestre viene riportato pari a 2,9 ML/€, con una stima di crescita a fine 2019 sino al valore di 3,89 ML/€;
- i **contributi totali** del semestre sono indicati pari a 11,79 ML/€. Un dato che appare, data la rilevazione infra-annuale, coerente con l'obiettivo stimato nel Piano per il 2019 (18,40 ML/€);
- i **debiti totali**, pari a 32,9 ML/€, sono molto più elevati rispetto alle previsioni di Piano (+16 ML/€). Occorre precisare al riguardo che la fondazione dovrebbe ricevere dal MEF, proprio in questi giorni, le ultime *tranche* del finanziamento ex L. 112/2013, destinate proprio a fornire le risorse finanziarie necessarie a chiudere - anche all'esito di rilevanti accordi di saldo e stralcio - un numero significativo di posizioni debitorie ancora in essere con fornitori ed artisti;

- i crediti totali, indicati pari a 0,67 ML/€, benché registrati su un valore di molto superiore alle attese (+74,25% rispetto a quanto previsto a Piano), risultano comunque relativamente contenuti nel loro valore assoluto;
- il patrimonio netto (pari a 21,9 ML/€) presenta uno scostamento negativo del 21,58% rispetto alla stima di Piano.

Tabella 3.4.2 - Performance economiche della Fondazione Teatro Carlo Felice

Performance economiche						
	Consuntivo 2018	Piano 2019	Previsionale 2019	1 sem 2019	Var % (1 sem 2019 - Piano)	Var. % (Precons. - Piano)
ricavi totali	€ 21.469.024,55	€ 22.408.889,75	€ 23.286.523,96	€ 14.219.429,76	-36,55%	3,92%
costi totali	€ 21.461.354,32	€ 19.365.538,19	€ 20.945.894,85	€ 11.187.604,86	-42,23%	8,16%
ebitda (mol)	€ 7.670,23	€ 3.043.351,56	€ 2.340.629,11	€ 3.031.824,90	-0,38%	-23,09%
risultato di esercizio	€ 2.183.954,16	€ 2.257.525,62	€ 3.891.895,25	€ 2.938.224,63	30,15%	72,40%
Ricavo per available seat	€ 6,06	€ 5,90	€ 6,79	€ 7,47	26,58%	15,05%
Costo per available seat	€ 10,50	€ 7,69	€ 8,82	€ 10,92	42,02%	14,69%
Margine per available seat	-€ 4,44	-€ 1,79	-€ 2,03	-€ 3,45	92,98%	13,49%
Dettaglio ricavi						
	Consuntivo 2018	Piano 2019	Previsionale 2019	1 sem 2019	Var % (1 sem 2019 - Piano)	Var. % (Precons. - Piano)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.156.217,86	€ 2.715.225,75	€ 3.110.223,96	€ 1.703.561,83	-37,26%	14,55%
altri ricavi	€ 1.502.395,00	€ 1.294.164,00	€ 1.216.800,00	€ 725.569,71	-43,94%	-5,98%
contributi totali	€ 17.810.411,61	€ 18.399.500,00	€ 18.959.500,00	€ 11.790.298,22	-35,92%	3,04%
contributi fus	€ 7.985.573,22	€ 8.100.000,00	€ 8.100.000,00	€ 5.110.820,60	-36,90%	0,00%
contributi enti locali	€ 5.631.675,74	€ 7.867.500,00	€ 8.600.000,00	€ 5.148.332,28	-34,56%	9,31%
contributi privati	€ 1.999.735,93	€ 2.432.000,00	€ 2.259.500,00	€ 1.531.145,34	-37,04%	-7,09%
altri contributi pubblici	€ 2.193.426,72	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	0,00%	0,00%
Dettaglio costi						
	Consuntivo 2018	Piano 2019	Previsionale 2019	1 sem 2019	Var % (1 sem 2019 - Piano)	Var. % (Precons. - Piano)
costi del personale	€ 15.040.444,70	€ 13.363.113,29	€ 14.009.465,57	€ 7.149.243,61	-46,50%	4,84%
costi di produzione	€ 3.380.827,06	€ 3.537.518,62	€ 4.039.372,45	€ 2.490.080,04	-29,61%	14,19%
costi del personale su contributi totali	84,4%	72,6%	73,9%	60,6%	-16,51%	1,74%
Performance finanziarie e patrimoniali						
	Consuntivo 2018	Piano 2019	Previsionale 2019	1 sem 2019	Var % (1 sem 2019 - Piano)	Var. % (Precons. - Piano)
patrimonio netto	€ 19.008.656,39	€ 27.987.019,16	€ 18.705.941,00	€ 21.946.880,86	-21,58%	-33,16%
debito totale	€ 35.990.356,95	€ 17.081.536,01	€ 37.441.637,00	€ 32.931.701,23	92,79%	119,19%
patrimonio netto su indisponibile	47,29%	69,62%	46,54%	54,60%	-21,58%	-33,16%
ricavi totali su patrimonio netto	112,94%	80,07%	124,49%	64,79%	-19,08%	55,48%
debito su patrimonio netto	189,34%	61,03%	200,16%	150,05%	145,85%	227,95%
ebitda (mol) su debito totale	0,02%	17,82%	6,25%	9,21%	-48,33%	-64,91%
risultato di esercizio su debito totale	6,07%	13,22%	10,39%	8,92%	-32,49%	-21,35%
crediti totali	€ 877.819,07	€ 389.042,18	€ 639.013,00	€ 677.905,79	74,25%	64,25%
crediti totali su ricavi totali	4,09%	1,74%	2,74%	4,77%	174,61%	58,06%

Passiamo ora al raffronto dei dati del primo semestre 2019 con quelli registrati - nello stesso periodo - nell'esercizio precedente:

- il numero di spettatori risulta in forte crescita rispetto al corrispondente dato (semestrale) del 2018 (+55%);
- i ricavi totali risultano sostanzialmente in linea con il risultato del 2018 (-4,76%);
- i contributi totali, indicati pari a 11,8 ML/€, risultano in significativa riduzione rispetto al dato rilevato dopo il primo semestre 2018 (13,2 ML/€). Tra essi solo la quota relativa ai contributi da privati risulta in apprezzabile crescita, nella misura di circa il 15% (1,53 ML/€ vs 1,32 ML/€ raccolti nello stesso periodo del 2018);
- i crediti totali (0,67 ML/€) risultano in forte riduzione rispetto al dato registrato nel primo semestre del 2018 (2,5 ML/€), così come i debiti che subiscono una lieve contrazione (-9%);
- il valore del patrimonio netto è praticamente immutato.

Tabella 3.4.3 - Andamento delle performance di mercato e operative della Fondazione Teatro Carlo Felice

Performance di mercato			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 14.929.899,32	€ 14.219.429,76	-4,76%
spettatori (compresi abbonati)	36.844	57.298	55,51%
ricavi biglietteria su ricavi totali	8,02%	11,98%	49,41%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.964,29	€ 14.943,52	-0,14%
spettatori su residenti area metropolitana	0,04	0,07	54,58%
spettatori per alzata	461	503	9,13%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,33	€ 0,94	-28,98%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 32,49	€ 29,73	-8,50%
contributi locali su contributi totali	41,41%	43,67%	5,44%
contributi nazionali su contributi totali	48,60%	43,35%	-10,81%
contributi privati su contributi totali	9,99%	12,99%	30,04%
Performance operative			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
alzate totali	80	114	42,50%
punti fus totali	570	744	30,60%
costi totali per alzata	€ 122.317,72	€ 98.136,88	-19,77%
costi di produzione per alzata	€ 22.116,64	€ 21.842,81	-1,24%
costo di produzione per punto fus	€ 3.104,09	€ 3.345,08	7,76%
marginare di produzione	-€ 572.188,02	-€ 786.518,21	37,46%
marginare di produzione per alzata	-€ 7.152,35	-€ 6.899,28	-3,54%
marginare di produzione per punto fus	-€ 1.003,84	-€ 1.056,58	5,25%
costo personale su costi totali	68,25%	63,90%	-6,37%

Tabella 3.4.4 - Andamento delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie della Fondazione Teatro Carlo Felice

Performance economiche			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 14.929.899,32	€ 14.219.429,76	-4,76%
costi totali	€ 9.785.417,23	€ 11.187.604,86	14,33%
ebitda (mol)	€ 5.144.482,09	€ 3.031.824,90	-41,07%
risultato di esercizio	€ 5.155.360,99	€ 2.938.224,63	-43,01%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.197.143,52	€ 1.703.561,83	42,30%
altri ricavi	€ 489.700,16	€ 725.569,71	48,17%
contributi totali	€ 13.243.055,64	€ 11.790.298,22	-10,97%
contributi fus	€ 5.577.395,82	€ 5.110.820,60	-8,37%
contributi enti locali	€ 5.484.365,55	€ 5.148.332,28	-6,13%
contributi privati	€ 1.322.557,27	€ 1.531.145,34	15,77%
altri contributi pubblici	€ 858.737,00	€ 0,00	-100,00%
Dettaglio costi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
costi del personale	€ 6.678.585,06	€ 7.149.243,61	7,05%
costi di produzione	€ 1.769.331,54	€ 2.490.080,04	40,74%
costi del personale su contributi totali	50,4%	60,6%	20,24%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
patrimonio netto	€ 21.978.363,22	€ 21.946.880,86	-0,14%
debito totale	€ 36.222.708,34	€ 32.931.701,23	-9,09%
patrimonio netto su indisponibile	54,68%	54,60%	-0,14%
ricavi totali su patrimonio netto	67,93%	64,79%	-4,62%
debito su patrimonio netto	164,81%	150,05%	-8,96%
ebitda (mol) su debito totale	14,20%	9,21%	-35,18%
risultato di esercizio su debito totale	14,23%	8,92%	-37,31%
crediti totali	€ 2.504.607,99	€ 677.905,79	-72,93%
crediti totali su ricavi totali	16,78%	4,77%	-71,58%

In punto di sintesi finale, seppure i dati trasmessi sulla gestione evidenzino dei segnali di miglioramento, permangono le note criticità finanziarie e patrimoniali, in ampia parte determinate da un livello di indebitamento che allo stato continua ad essere troppo elevato e ben superiore agli obiettivi di Piano. La costante è quella di una fragile condizione finanziaria che richiede, almeno nell'immediato, un maggior sostegno da parte degli enti soci, non solo sulla gestione ma anche sul piano del necessario rafforzamento della posizione patrimoniale della Fondazione (da realizzare con adeguati apporti monetari).

3.5 Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli).

Le tabelle che seguono riportano i risultati registrati nel primo semestre 2019 dalla Fondazione. In dettaglio, con riferimento alle *performance* di mercato ed operative del periodo in esame è possibile rilevare quanto segue:

- al 30 giugno 2019 risultano effettuate 127 alzate delle 199 preventivate dal piano artistico per l'intero anno. Nei primi sei mesi di attività sono stati registrati 137.632 spettatori, sulla previsione annuale di 234.600 circa. Ne consegue un indice di spettatori per alzata sostanzialmente in linea con quello previsto: 1.084 contro i 1.179 attesi;
- al 30 giugno 2019 i ricavi totali sono indicati pari a 29,3 ML/€, con uno scostamento del 27% circa rispetto alla previsione operata sull'intero anno (40,2 ML/€);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti risultano pari a 4,1 ML/€, a fronte dei 6,1 ML/€ previsti sull'intero anno (-32,8%). Preme segnalare che quest'ultima proiezione sul preconsuntivo 2019 profila un'evidente riduzione della voce di ricavo in questione rispetto al dato 2018, in misura pari a circa 0,5 ML/€;
- nella rilevazione semestrale il marginale di produzione risulta negativo per 0,48 ML/€, peraltro con una previsione di approdare a fine anno anche ad una maggior perdita (-3,07 ML/€).

Tabella 3.5.1 - Performance di mercato e operative della Fondazione Teatro di San Carlo

Performance di mercato				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (Precons. - 1 sem 2019)
ricavi totali	€ 40.403.348,35	€ 40.281.239,61	€ 29.385.531,92	-27,05%
spettatori (compresi abbonati)	201.609	234.683	137.632	-41,35%
ricavi biglietteria su ricavi totali	16,36%	15,14%	13,95%	-7,88%
ricavi biglietteria per alzata	€ 30.457,91	€ 30.653,27	€ 32.276,69	5,30%
spettatori su residenti area metropolitana	0,24	0,28	0,16	-41,35%
spettatori per alzata	929	1.179	1.084	-8,11%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,40	€ 0,96	€ 0,82	-14,74%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 32,78	€ 25,99	€ 29,78	14,58%
contributi locali su contributi totali	23,94%	23,56%	33,81%	43,49%
contributi nazionali su contributi totali	71,43%	65,39%	64,48%	-1,39%
contributi privati su contributi totali	4,63%	11,05%	1,71%	-84,52%
Performance operative				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
alzate totali	217	199	127	-36,18%
punti fus totali	1.198	1.158	699	-39,64%
costi totali per alzata	€ 164.361,96	€ 178.257,61	€ 138.682,23	-22,20%
costi di produzione per alzata	€ 45.009,37	€ 46.079,30	€ 36.101,50	-21,65%
costo di produzione per punto fus	€ 8.150,74	€ 7.918,64	€ 6.559,21	-17,17%
marginale di produzione	-€ 3.157.667,22	-€ 3.069.780,36	-€ 485.749,94	-84,18%
marginale di produzione per alzata	-€ 14.551,46	-€ 15.426,03	-€ 3.824,80	-75,21%
marginale di produzione per punto fus	-€ 2.635,12	-€ 2.650,93	-€ 694,92	-73,79%
costo personale su costi totali	57,86%	61,72%	60,70%	-1,64%

Sul versante delle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali del semestre è dato rilevare quanto segue:

- l'EBITDA del periodo viene indicato pari a 11,7 ML/€, con una previsione per fine esercizio di riduzione sino al valore di 4,8 ML/€;
- il risultato di esercizio del semestre viene riportato pari a 11,6 ML/€, con una previsione però a fine esercizio che prospetta un risultato, certamente positivo, ma di gran lunga più contenuto (0,1 ML/€);
- i costi totali risultano pari a 17,6 ML/€, in linea con la rilevazione infra-annuale (50% circa della previsione annua);
- i contributi - sempre al 30 giugno 2019- raggiungono il valore complessivo di 18,8 ML/€, con una previsione di chiusura a fine esercizio di 27,2 ML/€ (un valore anche in crescita rispetto al dato consuntivo 2018);
- il debito totale che grava sulla Fondazione risulta al 30.06.2019 pari a 31,9 ML/€ (a fronte dei 33 ML/€ stimati al 31 dicembre 2019);
- i crediti totali, come più volte rilevato, permangono su livelli molto elevati, attestandosi sul valore di 25,63 ML/€, rispetto ad una previsione per fine anno di 17,1 ML/€;
- il patrimonio netto, alla rilevazione del 30.6.2019, viene indicato pari 29,7 ML/€, con una previsione di progressiva riduzione a fine esercizio sino al valore di 18,2 ML/€.



Tabella 3.5.2 - Performance economiche della Fondazione Teatro di San Carlo

Performance economiche				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 40.403.348,35	€ 40.281.239,61	€ 29.385.531,92	-27,05%
costi totali	€ 35.666.544,43	€ 35.473.265,20	€ 17.612.642,87	-50,35%
ebitda (mol)	€ 4.736.803,92	€ 4.807.974,41	€ 11.772.889,05	144,86%
risultato di esercizio	€ 351.275,41	€ 112.491,42	€ 11.673.760,77	10277,47%
Ricavo per available seat	€ 25,63	€ 22,12	€ 23,29	5,30%
Costo per available seat	€ 32,47	€ 33,25	€ 26,05	-21,65%
Margine per available seat	-€ 6,84	-€ 11,13	-€ 2,76	-75,21%
Dettaglio ricavi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 6.609.365,64	€ 6.100.000,00	€ 4.099.140,24	-32,80%
altri ricavi	€ 7.188.686,93	€ 6.890.070,11	€ 6.444.261,45	-6,47%
contributi totali	€ 26.605.295,78	€ 27.291.169,50	€ 18.842.130,23	-30,96%
contributi fus	€ 13.335.363,80	€ 13.200.000,00	€ 8.449.744,73	-35,99%
contributi enti locali	€ 6.370.000,00	€ 6.430.000,00	€ 6.370.000,00	-0,93%
contributi privati	€ 1.232.413,22	€ 3.016.169,50	€ 322.385,50	-89,31%
altri contributi pubblici	€ 5.667.518,76	€ 4.645.000,00	€ 3.700.000,00	-20,34%
Dettaglio costi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
costi del personale	€ 20.635.421,29	€ 21.893.000,00	€ 10.691.734,23	-51,16%
costi di produzione	€ 9.767.032,86	€ 9.169.780,36	€ 4.584.890,18	-50,00%
costi del personale su contributi totali	77,6%	80,2%	56,7%	-29,26%
Performance finanziarie e patrimoniali				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
patrimonio netto	€ 16.822.741,02	€ 18.175.228,85	€ 29.736.498,20	63,61%
debito totale	€ 34.599.185,14	€ 33.068.394,34	€ 31.958.380,78	-3,36%
patrimonio netto su indisponibile	34,91%	37,72%	61,71%	0,00%
ricavi totali su patrimonio netto	240,17%	221,63%	98,82%	-55,41%
debito su patrimonio netto	205,67%	181,94%	107,47%	-40,93%
ebitda (mol) su debito totale	13,69%	14,54%	36,84%	153,37%
risultato di esercizio su debito totale	1,02%	0,34%	36,53%	10637,91%
crediti totali	€ 16.597.798,86	€ 17.099.918,91	€ 25.631.134,91	49,89%
crediti totali su ricavi totali	41,08%	42,45%	87,22%	105,47%

Passiamo ora al raffronto dei dati del primo semestre 2019 con quelli registrati - nello stesso periodo - nell'esercizio precedente:

- i costi totali aumentano del 2,33%, anche se si riduce l'incidenza dei costi del personale su quelli totali;

- crescono i contributi totali (+37% circa). Risulta però in forte decremento - rispetto al 2018- il fund raising da privati (-36% circa);
- il valore complessivo dei debiti risulta in lieve riduzione (-2,95%);
- il patrimonio netto, con le precisazioni già rese in precedenza, risulta in forte crescita (+30,4%);
- i debiti registrano un leggero decremento (-2,95%).

Tabella 3.5.3 - Andamento delle *performance* di mercato e operative della Fondazione Teatro di San Carlo

Performance di mercato			
	1 sem 2018	1 sem 2019	? 2019 - 2018
ricavi totali	€ 23.836.520,25	€ 29.385.531,92	23,28%
spettatori (compresi abbonati)	139.242	137.632	-1,16%
ricavi biglietteria su ricavi totali	17,15%	13,95%	-18,68%
ricavi biglietteria per alzata	€ 25.395,82	€ 32.276,69	27,09%
spettatori su residenti area metropolitana	0,16	0,04	-73,12%
spettatori per alzata	865	1.084	25,31%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,98	€ 0,82	-16,70%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 29,36	€ 29,78	1,43%
contributi locali su contributi totali	4,36%	33,81%	675,80%
contributi nazionali su contributi totali	91,98%	64,48%	-29,89%
contributi privati su contributi totali	3,67%	1,71%	-53,33%
Performance operative			
	1 sem 2018	1 sem 2019	? 2019 - 2018
alzate totali	161	127	-21,12%
punti fus totali	769	699	-9,10%
costi totali per alzata	€ 106.901,60	€ 138.682,23	29,73%
costi di produzione per alzata	€ 26.764,71	€ 36.101,50	34,88%
costo di produzione per punto fus	€ 5.603,53	€ 6.559,21	17,05%
marginale di produzione	-€ 220.392,15	-€ 485.749,94	120,40%
marginale di produzione per alzata	-€ 1.368,90	-€ 3.824,80	179,41%
marginale di produzione per punto fus	-€ 286,60	-€ 694,92	142,47%
costo personale su costi totali	61,73%	60,70%	-1,66%

Tabella 3.5.4 - Andamento delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie della Fondazione Teatro di San Carlo

Performance economiche			
	1 sem 2018	1 sem 2019	? 2019 - 2018
ricavi totali	€ 23.836.520,25	€ 29.385.531,92	23,28%
costi totali	€ 17.211.157,49	€ 17.612.642,87	2,33%
ebitda (mol)	€ 6.625.362,76	€ 11.772.889,05	77,69%
risultato di esercizio	€ 7.791.495,50	€ 11.673.760,77	49,83%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	? 2019 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 4.088.726,25	€ 4.099.140,24	0,25%
altri ricavi	€ 5.979.134,12	€ 6.444.261,45	7,78%
contributi totali	€ 13.768.659,88	€ 18.842.130,23	36,85%
contributi fus	€ 9.070.644,53	€ 8.449.744,73	-6,85%
contributi enti locali	€ 600.000,00	€ 6.370.000,00	961,67%
contributi privati	€ 504.815,35	€ 322.385,50	-36,14%
altri contributi pubblici	€ 3.593.200,00	€ 3.700.000,00	2,97%
Dettaglio costi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	? 2019 - 2018
costi del personale	€ 10.624.006,21	€ 10.691.734,23	0,64%
costi di produzione	€ 4.309.118,40	€ 4.584.890,18	6,40%
costi del personale su contributi totali	77,2%	56,7%	-26,46%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2018	1 sem 2019	? 2019 - 2018
patrimonio netto	€ 22.791.871,49	€ 29.736.498,20	30,47%
debito totale	€ 32.930.570,51	€ 31.958.380,78	-2,95%
patrimonio netto su indisponibile	47,30%	61,71%	30,47%
ricavi totali su patrimonio netto	104,58%	98,82%	-5,51%
debito su patrimonio netto	144,48%	107,47%	-25,62%
ebitda (mol) su debito totale	20,12%	36,84%	83,10%
risultato di esercizio su debito totale	23,66%	36,53%	54,38%
crediti totali	€ 26.076.944,04	€ 25.631.134,91	-1,71%
crediti totali su ricavi totali	109,40%	87,22%	-20,27%

In punto di sintesi finale, i risultati di gestione conseguiti a chiusura del primo semestre 2019 confermano un'azione di risanamento pienamente in atto, mostrando la fondazione di aver consolidato la sua capacità di raggiungere un equilibrio economico. Rimane comunque prioritario per l'ente sviluppare la capacità di generare risorse e, quindi, flussi di cassa sia per sostenere il risanamento che per orientare nuovi investimenti sullo sviluppo.

La Fondazione, peraltro, presenta *performance* in miglioramento anche sul fronte patrimoniale e finanziario. Su tale versante però resta cruciale il controllo e la gestione dei crediti, in particolare nei confronti degli enti soci, per evitare che a motivo del loro mancato recupero possano determinarsi gravi riflessi negativi sulla tenuta dell'equilibrio economico-finanziario e, conseguentemente, sull'esito dell'azione di risanamento sin qui efficacemente perseguito.

3.6 Fondazione Teatro Massimo di Palermo.

Le tabelle che seguono riportano i risultati registrati nel primo semestre 2019 dalla Fondazione. Con specifico riguardo alle *performance* di mercato ed operative del semestre in esame, si rileva quanto segue:

- le alzate effettuate sono 148 contro le 289 previste al 31 dicembre 2019; con un numero totale di spettatori pari ad oltre 76 mila. Dati che appaiono coerenti con la rilevazione semestrale;
- i ricavi totali, pari a 17,53 ML/€, registrano uno scostamento coerente con la rilevazione infra-annuale (-45,05%) e la previsione di chiusura a fine 2019;
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti risultano pari a 1,7 ML/€; ed il ricavo unitario per spettatore (circa 22,57 euro) si allinea sostanzialmente alla stima di 23,37 su base annua;
- la fondazione riporta un marginale (totale) di produzione meno negativo, al momento della rilevazione, rispetto alle previsioni su base annua; la perdita infatti viene indicata in 1,8 ML/€ su una stima da pre-consuntivo 2019 di -3,0 ML/€.

Tabella 3.6.1 - Performance di mercato e operative della Fondazione Teatro Massimo

Performance di mercato				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 31.136.433,45	€ 31.916.848,36	€ 17.539.887,00	-45,05%
spettatori	151.393	145.300	76.028	-47,68%
ricavi biglietteria su ricavi totali	11,25%	10,64%	9,78%	-8,05%
ricavi biglietteria per alzata	€ 12.597,12	€ 11.751,49	€ 11.595,80	-1,32%
spettatori su residenti area metropolitana	0,18	0,17	0,06	-65,14%
spettatori per alzata	545	503	514	2,17%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,50	€ 1,39	€ 1,51	8,61%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 23,13	€ 23,37	€ 22,57	-3,43%
contributi locali su contributi totali	42,08%	39,62%	39,43%	-0,49%
contributi nazionali su contributi totali	56,64%	59,48%	60,37%	1,49%
contributi privati su contributi totali	1,28%	0,90%	0,21%	-77,09%

Performance operative				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
alzate totali	278	289	148	-48,79%
punti fus totali	1.844	1.977	1.048	-46,98%
costi totali per alzata	€ 108.457,79	€ 108.265,71	€ 116.611,91	7,71%
costi di produzione per alzata	€ 22.514,61	€ 22.305,37	€ 24.242,93	8,69%
costo di produzione per punto fus	€ 3.394,29	€ 3.261,45	€ 3.423,62	4,97%
marginale di produzione	-€ 2.757.062,06	-€ 3.050.072,49	-€ 1.871.774,00	-38,63%
marginale di produzione per alzata	-€ 9.917,49	-€ 10.553,88	-€ 12.647,12	19,83%
marginale di produzione per punto fus	-€ 1.495,15	-€ 1.543,17	-€ 1.786,04	15,74%
costo personale su costi totali	65,43%	64,66%	64,23%	-0,67%

Sul versante delle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali del semestre in esame è dato rilevare quanto segue:

- l'Ebitda viene indicato pari a 0,28 ML/€, inferiore nella misura del 55% rispetto alla previsione a fine 2019;
- nel primo semestre del 2019 la Fondazione prospetta un risultato di esercizio positivo ma estremamente contenuto (il dato previsto a fine 2019 ammonta a 98k/€);
- i contributi totali sono prospettati a fine esercizio in complessivi 14,62 ML/€, mentre a fine semestre presentano uno scostamento del 43,7% rispetto alla stima;
- sul fronte patrimoniale si registra una sostanziale stabilità del patrimonio netto, attestatosi il dato di quest'ultimo sui 48,48 ML/€. Risulta stabile anche l'andamento del debito totale, che si assesta sui 15,5 ML/€ (contro i 15,2 ML/€ previsti a fine 2019), con una incidenza del debito verso lo Stato in linea con la media delle altre Fondazioni (49,12%);
- i crediti non registrano forti scostamenti rispetto alle previsioni, raggiungendo l'ammontare di 9,1 ML/€, a fronte di una previsione - per fine 2019 - di 7,3 ML/€; con un rapporto percentuale sui ricavi totali superiore al 52,33%, dunque decisamente elevato.

Tabella 3.6.2 - Performance economiche della Fondazione Teatro Massimo

Performance economiche				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (I sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 31.136.433,45	€ 31.916.848,36	€ 17.539.887,00	-45,05%
costi totali	€ 30.151.264,64	€ 31.288.789,44	€ 17.258.562,30	-44,84%
ebitda (mol)	€ 985.168,81	€ 628.058,92	€ 281.324,70	-55,21%
risultato di esercizio	€ 86.861,81	€ 98.017,94	€ 14.662,70	-85,04%
Ricavo per available seat	€ 9,02	€ 8,92	€ 8,80	-1,32%
Costo per available seat	€ 17,10	€ 16,94	€ 18,41	8,69%
Margine per available seat	-€ 8,07	-€ 8,01	-€ 9,60	19,83%
Dettaglio ricavi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (I sem 2019 - Precons)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 3.502.000,00	€ 3.396.180,00	€ 1.716.179,00	-49,47%
altri ricavi	€ 1.982.043,40	€ 2.543.427,11	€ 1.196.913,00	-52,94%
contributi totali	€ 25.652.390,05	€ 25.977.241,25	€ 14.626.795,00	-43,69%
contributi fus	€ 14.530.386,05	€ 15.451.641,25	€ 8.829.509,00	-42,86%
contributi enti locali	€ 10.794.404,00	€ 10.293.000,00	€ 5.767.286,00	-43,97%
contributi privati	€ 327.600,00	€ 232.600,00	€ 30.000,00	-87,10%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	nd
Dettaglio costi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (I sem 2019 - Precons)
costi del personale	€ 19.726.756,00	€ 20.232.000,00	€ 11.085.000,00	-45,21%
costi di produzione	€ 6.259.062,06	€ 6.446.252,49	€ 3.587.953,00	-44,34%
costi del personale su contributi totali	76,9%	77,9%	75,8%	-2,69%
Performance finanziarie e patrimoniali				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (I sem 2019 - Precons)
patrimonio netto	€ 48.465.045,00	€ 48.563.503,00	€ 48.480.588,00	-0,17%
debito totale	€ 16.104.792,00	€ 15.220.905,00	€ 15.535.445,00	2,07%
patrimonio netto su indisponibile	117,30%	117,54%	117,34%	-0,17%
ricavi totali su patrimonio netto	64,25%	65,72%	36,18%	-44,95%
debito su patrimonio netto	33,23%	31,34%	32,04%	2,24%
ebitda (mol) su debito totale	6,12%	4,13%	1,81%	-56,11%
risultato di esercizio su debito totale	0,54%	0,64%	0,09%	-85,34%
crediti totali	€ 7.672.959,00	€ 7.321.488,00	€ 9.179.260,00	25,37%
crediti totali su ricavi totali	24,64%	22,94%	52,33%	128,14%

Confrontando, infine, i dati registrati dalla Fondazione nel primo semestre del 2019 con i risultati registrati, nello stesso periodo, dell'esercizio precedente è dato rilevare quanto segue:

- i ricavi totali sono in aumento, nella misura del 6,17% (17,5 ML/€ rispetto ai 16,5 ML/€ del 2018);
- si registra, al contempo, un incremento anche dei costi totali (+6,24% rispetto al dato del 2018), sebbene invero proporzionale alla crescita sopra evidenziata dei ricavi (+6,17%);
- i contributi privati, già di poco rilievo nel 2018, registrano persino una riduzione importante; mentre i contributi da enti locali registrano un apprezzabile incremento (+9,04%);
- il risultato d'esercizio (pari a circa 14.000 euro) risulta più basso di quello già contenuto registrato nel primo semestre del 2018.

Tabella 3.6.3 - Andamento delle *performance* di mercato e operative della Fondazione Teatro Massimo

Performance di mercato			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 16.520.000,00	€ 17.539.887,00	6,17%
spettatori	81.490	76.028	-6,70%
ricavi biglietteria su ricavi totali	11,45%	9,78%	-14,57%
ricavi biglietteria per alzata	€ 12.366,01	€ 11.595,80	-6,23%
spettatori su residenti area metropolitana	0,10	0,06	-37,84%
spettatori per alzata	533	514	-3,55%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,06	€ 1,51	-26,63%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 23,22	€ 22,57	-2,78%
contributi locali su contributi totali	37,94%	39,43%	3,92%
contributi nazionali su contributi totali	61,35%	60,37%	-1,60%
contributi privati su contributi totali	0,72%	0,21%	-71,41%

Performance operative			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
alzate totali	153	148	-3,27%
punti fus totali	1.058	1.048	-0,95%
costi totali per alzata	€ 106.176,47	€ 116.611,91	9,83%
costi di produzione per alzata	€ 23.392,16	€ 24.242,93	3,64%
costo di produzione per punto fus	€ 3.382,80	€ 3.423,62	1,21%
margin di produzione	-€ 1.687.000,00	-€ 1.871.774,00	10,95%
margin di produzione per alzata	-€ 11.026,14	-€ 12.647,12	14,70%
margin di produzione per punto fus	-€ 1.594,52	-€ 1.786,04	12,01%
costo personale su costi totali	63,40%	64,23%	1,30%

Tabella 3.6.4 - Andamento delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie della Fondazione Teatro Massimo

Performance economiche			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 16.520.000,00	€ 17.539.887,00	6,17%
costi totali	€ 16.245.000,00	€ 17.258.562,30	6,24%
ebitda (mol)	€ 276.000,00	€ 281.324,70	1,93%
risultato di esercizio	€ 58.000,00	€ 14.662,70	-74,72%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.892.000,00	€ 1.716.179,00	-9,29%
altri ricavi	€ 689.000,00	€ 1.196.913,00	73,72%
contributi totali	€ 13.939.000,00	€ 14.626.795,00	4,93%
contributi fus	€ 8.551.000,00	€ 8.829.509,00	3,26%
contributi enti locali	€ 5.289.000,00	€ 5.767.286,00	9,04%
contributi privati	€ 100.000,00	€ 30.000,00	-70,00%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	nd
Dettaglio costi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
costi del personale	€ 10.300.000,00	€ 11.085.000,00	7,62%
costi di produzione	€ 3.579.000,00	€ 3.587.953,00	0,25%
costi del personale su contributi totali	73,9%	75,8%	2,56%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
patrimonio netto	€ 48.436.000,00	€ 48.480.588,00	0,09%
debito totale	€ 15.464.000,00	€ 15.535.445,00	0,46%
patrimonio netto su indisponibile	117,23%	117,34%	0,09%
ricavi totali su patrimonio netto	34,11%	36,18%	6,08%
debito su patrimonio netto	31,93%	32,04%	0,37%
ebitda (mol) su debito totale	1,78%	1,81%	1,46%
risultato di esercizio su debito totale	0,38%	0,09%	-74,84%
crediti totali	€ 8.678.000,00	€ 9.179.260,00	5,78%
crediti totali su ricavi totali	52,53%	52,33%	-0,37%

In punto di sintesi finale, i risultati registrati nel semestre in esame dalla Fondazione sono per buona parte da valutare in senso positivo, nella direzione data del risanamento dell'ente. Rimangono tuttavia critici due indicatori, entrambi essenziali non solo per consolidare il risanamento ma, anche, per poter impostare una prospettiva futura di rilancio: i) l'eccessivo livello dei crediti; ii) la scarsa capacità di raccolta di fondi e contributi dai privati.

Agendo su questi due indicatori, come detto, potrebbero essere disponibili le risorse economiche e finanziarie idonee ad investire anche sullo sviluppo: in una strategia più ampia di inclusione sociale e di attrazione di nuovo pubblico, nazionale ed internazionale, a beneficio di tutto il territorio di riferimento e, quindi, dell'intera Sicilia.

3.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.

Le tabelle che seguono riportano i risultati del primo semestre 2019 registrati dalla Fondazione, raffrontati con le previsioni di chiusura al 31 dicembre 2019.

Con specifico riguardo alle *performance* di mercato ed operative del semestre in esame, si rileva quanto segue:

- le alzate effettuate sono state 153 sulle 262 previste per l'intero anno. Nei primi sei mesi di attività sono stati registrati 132.294 spettatori. Ne consegue un numero di spettatori per alzata (865) che è però inferiore al dato previsto dal preconsuntivo (1.008);
- la Fondazione registra - al 30 giugno 2019 - ricavi totali per 30,6 ML/€ su una previsione a fine anno di 58 ML/€; un risultato dunque che appare coerente con la rilevazione semestrale;
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti ammontano, a fine semestre, a 7,48 ML/€. Ed è da evidenziare anche un importante aumento dei ricavi unitari da botteghino, con circa 56,5 euro per spettatore;
- merita di essere evidenziato con favore poi il risultato prospettato sul marginale (totale) di produzione. Di fatti, tale voce continua a presentare un dato positivo, addirittura per 1,1 ML/€, dopo i buoni risultati conseguiti nell'esercizio 2018. Tuttavia, il margine di produzione, evidenzia un valore inferiore se nelle stime a fine esercizio, essendo aumentati insieme ai ricavi da biglietteria ed abbonamenti del pari anche i costi di produzione.

Tabella 3.7.1 - Performance di mercato e operative della Fondazione Teatro dell'Opera di Roma

Performance di mercato				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (I sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 58.855.764,21	€ 58.070.565,18	€ 30.681.820,64	-47,16%
spettatori (compresi abbonati)	246.513	264.000	132.294	-49,89%
ricavi biglietteria su ricavi totali	21,54%	23,86%	24,38%	2,16%
ricavi biglietteria per alzata	€ 48.379,98	€ 52.893,21	€ 48.889,08	-7,57%
spettatori su residenti area metropolitana	0,06	0,06	0,03	-50,06%
spettatori per alzata	941	1.008	865	-14,19%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 3,75	€ 2,75	€ 2,95	7,29%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 51,42	€ 52,49	€ 56,54	7,71%
contributi locali su contributi totali	50,75%	49,88%	50,08%	0,39%
contributi nazionali su contributi totali	46,35%	43,79%	43,98%	0,45%
contributi privati su contributi totali	2,90%	6,33%	5,94%	-6,18%
Performance operative				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (I sem 2019 - Precons)
alzate totali	262	262	153	-41,60%
punti fus totali	2.162	2.162	1.224	-43,36%
costi totali per alzata	€ 204.468,07	€ 198.568,57	€ 171.837,83	-13,46%
costi di produzione per alzata	€ 40.689,10	€ 41.752,55	€ 41.660,32	-0,22%
costo di produzione per punto fus	€ 4.930,87	€ 5.060,45	€ 5.206,26	2,88%
marginale di produzione	€ 2.015.008,80	€ 2.918.854,97	€ 1.105.999,54	-62,11%
marginale di produzione per alzata	€ 7.690,87	€ 11.140,67	€ 7.228,76	-35,11%
marginale di produzione per punto fus	€ 932,01	€ 1.350,26	€ 903,37	-33,10%
costo personale su costi totali	64,34%	67,93%	65,66%	-3,34%



Sul versante delle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali del semestre in esame è dato rilevare quanto segue:

- a fronte di costi totali per 26,3 ML/€ (sui circa 52 ML/€ stimati su base annua), l'EBITDA risulta positivo per circa 4,4 ML/€;
- i contributi complessivamente raccolti dalla Fondazione vengono indicati pari a 21,6 ML/€ (a fronte dei 41,7 ML/€ previsti su base annua). Tra essi limitato si mostra il *fund raising* da privati, indicato pari a 1,3 ML/€ circa, in quanto certamente sotto misura e non adeguato alla FLS della Capitale d'Italia;
- lo stock di debito viene indicato – al 30 giugno u.s. - pari a 48,2 ML/€. Un debito, come intuibile, troppo elevato per ritenere che sia possibile ridurne la dimensione in tempi congrui e ragionevoli senza interventi di natura straordinaria sulla dotazione patrimoniale da parte dei soci (da realizzare prioritariamente mediante una ricapitalizzazione in denaro);
- i crediti totali ammontano a 15,1 ML/€ (pari al 49,52% circa del fatturato). Un valore che benché elevato delinea comunque una dinamica di progressiva riduzione negli ultimi anni;
- il patrimonio netto - al 30 giugno u.s. – si attesta a 7,6 ML/€ circa, a conferma di una rilevante criticità sul versante della condizione patrimoniale della Fondazione, soprattutto a ragione della sua inadeguatezza ed incongruenza rispetto allo stock debitorio accumulato e che grava l'Ente.



Tabella 3.7.2 - Performance economiche della Fondazione Teatro dell'Opera di Roma

Performance economiche				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 58.855.764,21	€ 58.070.565,18	€ 30.681.820,64	-47,16%
costi totali	€ 53.570.634,67	€ 52.024.964,32	€ 26.291.188,13	-49,46%
ebitda (mol)	€ 5.285.129,54	€ 6.045.600,86	€ 4.390.632,51	-27,37%
risultato di esercizio	€ 76.657,33	€ 3.864.618,84	€ 1.371.552,96	-64,51%
Ricavo per available seat	€ 27,79	€ 33,06	€ 30,56	-7,57%
Costo per available seat	€ 25,43	€ 26,10	€ 26,04	-0,22%
Margine per available seat	€ 2,36	€ 6,96	€ 4,52	-35,11%
Dettaglio ricavi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 12.675.554,00	€ 13.858.022,00	€ 7.480.028,64	-46,02%
altri ricavi	€ 6.792.318,07	€ 2.488.220,18	€ 1.616.696,00	-35,03%
contributi totali	€ 39.387.892,14	€ 41.724.323,00	€ 21.585.096,00	-48,27%
contributi fus	€ 18.257.427,52	€ 18.269.955,00	€ 9.493.862,00	-48,04%
contributi enti locali	€ 19.988.164,62	€ 20.812.368,00	€ 10.808.904,00	-48,06%
contributi privati	€ 1.142.300,00	€ 2.642.000,00	€ 1.282.330,00	-51,46%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	nd
Dettaglio costi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
costi del personale	€ 34.466.814,09	€ 35.340.066,88	€ 17.263.181,97	-51,15%
costi di produzione	€ 10.660.545,20	€ 10.939.167,03	€ 6.374.029,10	-41,73%
costi del personale su contributi totali	87,5%	84,7%	80,0%	-5,57%
Performance finanziarie e patrimoniali				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
patrimonio netto	€ 6.051.892,00	€ 10.256.510,76	€ 7.593.446,94	-25,96%
debito totale	€ 50.305.603,00	€ 43.822.034,35	€ 48.213.532,33	10,02%
patrimonio netto su indisponibile	35,75%	60,59%	44,61%	-26,38%
ricavi totali su patrimonio netto	972,52%	566,18%	404,06%	-28,63%
debito su patrimonio netto	831,24%	427,26%	634,94%	48,61%
ebitda (mol) su debito totale	10,51%	13,80%	9,11%	-33,99%
risultato di esercizio su debito totale	0,15%	8,82%	2,84%	-67,74%
crediti totali	€ 14.733.763,49	€ 13.372.994,61	€ 15.192.397,17	13,61%
crediti totali su ricavi totali	25,03%	23,03%	49,52%	115,02%

Dal confronto dei dati del primo semestre 2019 con i risultati rilevati nello stesso periodo dell'esercizio precedente, si evidenzia quanto segue:

- il numero di alzate sono in leggero decremento (-10%);
- il numero di spettatori, pari a 132.000 circa, è sostanzialmente in linea con il risultato dell'anno precedente, anzi in leggera ascesa (+6%);
- il dato relativo agli spettatori per alzata riporta un aumento di ben il 17,8% con quanto registrato nel 2018;
- i ricavi totali, indicati pari a 30,68 ML/€, si allineano sostanzialmente al dato del precedente esercizio (29,8 ML/€);
- i contributi totali risultano in leggera crescita (+2,2%);
- i costi totali risultano inferiori di circa 1 ML/€;
- l'Ebitda di periodo viene indicato pari a 4,39 ML/€, di valore quasi doppio rispetto al corrispondente dato 2018;
- il risultato d'esercizio, sebbene misurato al primo semestre, risulta anch'esso decisamente migliore rispetto a quello del medesimo periodo del 2018, con un incremento di circa 1,3 ML/€;
- il debito totale risulta in lieve diminuzione se confrontato con il dato del 2018 (- 2,69%);
- il patrimonio netto risulta in crescita rispetto al primo semestre 2018 (+26%).

Tabella 3.7.3 - Andamento delle performance di mercato e operative della Fondazione Teatro dell'Opera di Roma

Performance di mercato			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ2019 - 2018
ricavi totali	€ 29.797.333,37	€ 30.681.820,64	2,97%
spettatori (compresi abbonati)	124.809	132.294	6,00%
ricavi biglietteria su ricavi totali	21,84%	24,38%	11,64%
ricavi biglietteria per alzata	€ 38.275,06	€ 48.889,08	27,73%
spettatori su residenti area metropolitana	0,03	0,03	5,63%
spettatori per alzata	734	865	17,77%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,73	€ 2,95	8,19%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 52,13	€ 56,54	8,45%
contributi locali su contributi totali	43,56%	50,08%	14,95%
contributi nazionali su contributi totali	53,93%	43,98%	-18,45%
contributi privati su contributi totali	2,51%	5,94%	137,07%
Performance operative			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ2019 - 2018
alzate totali	170	153	-10,00%
punti fus totali	1.099	1.224	11,40%
costi totali per alzata	€ 160.789,36	€ 171.837,83	6,87%
costi di produzione per alzata	€ 31.060,67	€ 41.660,32	34,13%
costo di produzione per punto fus	€ 4.804,65	€ 5.206,26	8,36%
marginare di produzione	€ 1.226.447,49	€ 1.105.999,54	-9,82%
marginare di produzione per alzata	€ 7.214,40	€ 7.228,76	0,20%
marginare di produzione per punto fus	€ 1.115,97	€ 903,37	-19,05%
costo personale su costi totali	68,12%	65,66%	-3,61%

Tabella 3.7.4 - Andamento delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie della Fondazione Teatro dell'Opera di Roma

Performance economiche			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 29.797.333,37	€ 30.681.820,64	2,97%
costi totali	€ 27.334.190,49	€ 26.291.188,13	-3,82%
ebitda (mol)	€ 2.463.142,88	€ 4.390.632,51	78,25%
risultato di esercizio	€ 27.632,58	€ 1.371.552,96	4863,54%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 6.506.760,87	€ 7.480.028,64	14,96%
altri ricavi	€ 2.188.927,21	€ 1.616.696,00	-26,14%
contributi totali	€ 21.101.645,29	€ 21.585.096,00	2,29%
contributi fus	€ 9.493.936,92	€ 9.493.862,00	0,00%
contributi enti locali	€ 9.192.322,35	€ 10.808.904,00	17,59%
contributi privati	€ 528.800,00	€ 1.282.330,00	142,50%
altri contributi pubblici	€ 1.886.586,01	€ 0,00	-100,00%
Dettaglio costi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
costi del personale	€ 18.619.868,97	€ 17.263.181,97	-7,29%
costi di produzione	€ 5.280.313,38	€ 6.374.029,10	20,71%
costi del personale su contributi totali	88,2%	80,0%	-9,36%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
patrimonio netto	€ 6.024.352,37	€ 7.593.446,94	26,05%
debito totale	€ 49.543.790,61	€ 48.213.532,33	-2,69%
patrimonio netto su indisponibile	35,59%	44,61%	25,34%
ricavi totali su patrimonio netto	494,61%	404,06%	-18,31%
debito su patrimonio netto	822,39%	634,94%	-22,79%
ebitda (mol) su debito totale	4,97%	9,11%	83,17%
risultato di esercizio su debito totale	0,06%	2,84%	5000,49%
crediti totali	€ 12.072.833,10	€ 15.192.397,17	25,84%
crediti totali su ricavi totali	40,52%	49,52%	22,21%

In punto di sintesi finale, l'analisi dei dati prospettati (quali al primo semestre 2019) porta ad un giudizio fortemente ambivalente sulla situazione della Fondazione in esame: infatti, dinanzi all'evidenza di risultati obiettivamente positivi sul piano commerciale ed operativo, si conferma e contrappone una condizione fortemente critica, patrimoniale e finanziaria, in ragione di un eccessivo indebitamento che si raffronta ad una cronica "sotto-patrimonializzazione" dell'Ente.

Per cui si è costretti a dover riproporre, anche in questa relazione, l'invito ad interventi di adeguata ri-patrimonializzazione da parte degli Enti soci, che peraltro lo scrivente Commissario ha più volte sollecitato in questi anni.

Per la *management* l'imperativo rimane quello di assicurare una gestione rigorosa ed efficiente, che implementi le azioni avviate con il Piano e che mantenga un attento equilibrio tra qualità della produzione, ricavi e costi connessi, in modo da raggiungere e mantenere, in ogni caso, un flusso di cassa della gestione ordinaria in equilibrio.

Dal punto di vista finanziario appare di rilievo fondamentale la tempestiva e positiva conclusione della transazione fiscale con l' Agenzia delle Entrate - ancora in questi giorni annunciata in via di definizione dagli organi della Fondazione- per il rientro rateale (e pluriennale) da una rilevante parte dell'ingente debito tributario accumulato in questi anni.

Permane, infine, il forte allarme per la questione del pesante contenzioso giuslavoristico che vede coinvolta, ormai da diversi anni, la Fondazione. Si raccomanda quindi agli organi della Fondazione, proprio in questa fase cruciale e decisiva, il massimo livello di controllo su tale fronte, al fine di assumere tempestivamente ogni misura necessaria a contenere, entro limiti sostenibili, gli effetti negativi che il ridetto contenzioso potrebbe "scaricare" sull'equilibrio economico-gestionale dell'Ente.

3.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.

Le tabelle che seguono riportano i risultati del primo semestre 2019 registrati dalla Fondazione. Con specifico riguardo alle *performance* di mercato ed operative del periodo in esame, si rileva quanto segue:

- sono state effettuate 102 alzate sulle 123 preventivate dal piano artistico per l'intera stagione 2019; con un numero complessivo di spettatori pari a 48.220;
- la Fondazione ha conseguito, al 30.06.2019, ricavi totali per 11,71 ML/€;
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti risultano pari a 1,35 ML/€. Il dato stimato su base annua prevede un importo a fine dell'esercizio pari a 1,9 ML/€ (-28%). E' opportuno osservare al riguardo che il numero di presenze registrato non è stato conseguito mediante una politica di prezzo aggressiva, posto che il ricavo medio unitario effettivo (28,14 euro) risulta sostanzialmente in linea con quello del precedente esercizio (28,42 euro);
- il margine di produzione risulta positivo e pari a 0,13 ML/€. Occorre subito dire però che il dato in questione peggiora decisamente nella stima fornita dalla Fondazione su base annua (-1,1 ML/€);
- la spesa per il personale, indicata in 5,5 ML/€, risulta non marginalmente inferiore al dato stimato su base annua (-55,7%), pur continuando ad incidere in misura rilevante sui costi totali (74,08%).

Tabella 3.8.1 - Performance di mercato e operative della Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste

Performance di mercato				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 20.398.292,00	€ 17.581.515,00	€ 11.710.749,00	-33,39%
spettatori	71.218	71.500	48.220	-32,56%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,48%	10,81%	11,59%	7,24%
ricavi biglietteria per alzata	€ 12.319,92	€ 15.447,15	€ 13.305,27	-13,87%
spettatori su residenti area metropolitana	0,08	0,08	0,21	142,62%
spettatori per alzata	454	581	473	-18,67%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,03	€ 0,29	€ 0,12	-59,18%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 27,16	€ 26,57	€ 28,14	5,91%
contributi locali su contributi totali	34,85%	33,69%	33,03%	-1,98%
contributi nazionali su contributi totali	62,59%	63,20%	63,23%	0,04%
contributi privati su contributi totali	2,56%	3,11%	3,75%	20,51%
Performance operative				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
alzate totali	157	123	102	-17,07%
punti fus totali	1.519	1.067	976	-8,53%
costi totali per alzata	€ 104.587,70	€ 136.939,67	€ 72.900,37	-46,76%
costi di produzione per alzata	€ 20.107,85	€ 24.525,85	€ 11.990,36	-51,11%
costo di produzione per punto fus	€ 2.078,30	€ 2.827,25	€ 1.253,09	-55,68%
marginie di produzione	-€ 1.222.704,00	-€ 1.116.680,00	€ 134.121,00	-112,01%
marginie di produzione per alzata	-€ 7.787,92	-€ 9.078,70	€ 1.314,91	-114,48%
marginie di produzione per punto fus	-€ 804,94	-€ 1.046,56	€ 137,42	-113,13%
costo personale su costi totali	72,26%	73,91%	74,08%	0,22%

Con riguardo, invece, alle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali del semestre in questione, si evidenzia quanto segue:

- l'EBITDA registrato è ben quattro volte superiore a quello stimato su base annua (4,27 ML/€ vs 0,73 ML/€);
- l'utile di esercizio viene indicato in 4,2 ML/€, registrando un valore largamente superiore alla stima effettuata dalla stessa fondazione su base annua (0,26 ML/€);
- i contributi complessivi indicati ammontano a circa 9,75 ML/€ (ne sono attesi 14,80 ML/€ al 31 dicembre 2019);
- lo stock debitorio è indicato pari a 24,43 ML/€. Un valore decisamente più alto rispetto al dato stimato a fine anno (20,54 ML/€); su tale debito totale l'incidenza della quota residua di rimborso del Finanziamento statale ex L. 112/2013 (debito a lungo termine) ammonta al 46%;
- i crediti totali vengono riportati come pari a circa 10,39 ML/€, a fronte di una stima resa su base annua, per fine esercizio, di 9,9 ML/€. Sebbene anch'essi siano in riduzione, la loro

incidenza sul fatturato permane su livelli eccessivamente elevati, anche se in riduzione rispetto al dato dello stesso periodo del 2018;

- il patrimonio netto, alla rilevazione semestrale, viene indicato pari a 18,24 ML/€, in un valore significativamente superiore alla corrispondente stima operata su base annua (14,28 ML/€).

Tabella 3.8.2 - Performance economiche della Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste

Performance economiche				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 20.398.292,00	€ 17.581.515,00	€ 11.710.749,00	-33,39%
costi totali	€ 16.420.269,00	€ 16.843.580,00	€ 7.435.838,00	-55,85%
ebitda (mol)	€ 3.978.023,00	€ 737.935,00	€ 4.274.911,00	479,31%
risultato di esercizio	€ 3.473.040,00	€ 257.500,00	€ 4.216.139,00	1537,34%
Ricavo per available seat	€ 9,88	€ 11,88	€ 10,23	-13,87%
Costo per available seat	€ 15,47	€ 18,87	€ 9,22	-51,11%
Margine per available seat	-€ 5,59	-€ 6,98	€ 1,01	-114,48%
Dettaglio ricavi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.934.228,00	€ 1.900.000,00	€ 1.357.138,00	-28,57%
altri ricavi	€ 3.392.514,00	€ 886.515,00	€ 604.267,00	-31,84%
contributi totali	€ 15.071.550,00	€ 14.795.000,00	€ 9.749.344,00	-34,10%
contributi fus	€ 9.361.376,00	€ 9.350.000,00	€ 6.164.044,00	-34,07%
contributi enti locali	€ 5.252.431,00	€ 4.985.000,00	€ 3.220.000,00	-35,41%
contributi privati	€ 385.600,00	€ 460.000,00	€ 365.300,00	-20,59%
altri contributi pubblici	€ 72.143,00	€ 0,00	€ 0,00	nd
Dettaglio costi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
costi del personale	€ 11.865.792,00	€ 12.449.900,00	€ 5.508.305,00	-55,76%
costi di produzione	€ 3.156.932,00	€ 3.016.680,00	€ 1.223.017,00	-59,46%
costi del personale su contributi totali	78,7%	84,1%	56,5%	-32,86%
Performance finanziarie e patrimoniali				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
patrimonio netto	€ 14.026.034,00	€ 14.283.534,00	€ 18.242.673,00	27,72%
debito totale	€ 22.494.401,00	€ 20.541.893,14	€ 24.434.770,00	18,95%
patrimonio netto su indisponibile	48,61%	49,50%	63,22%	27,72%
ricavi totali su patrimonio netto	145,43%	123,09%	64,19%	-47,85%
debito su patrimonio netto	160,38%	143,82%	133,94%	-6,86%
ebitda (mol) su debito totale	17,68%	3,59%	17,50%	387,01%
risultato di esercizio su debito totale	15,44%	1,25%	17,25%	1276,48%
crediti totali	€ 11.315.141,00	€ 9.893.359,00	€ 10.393.359,00	5,05%
crediti totali su ricavi totali	55,47%	56,27%	88,75%	57,72%

Dal confronto dei dati sul primo semestre 2019 con quelli rilevati nello stesso periodo dell'esercizio precedente, si evidenzia quanto segue:

- i ricavi totali, indicati pari a 11,7 ML/€, migliorano di 1 ML/€ circa rispetto al risultato dell'anno precedente (+8,6%);
- sul numero degli spettatori si registra un leggero incremento (+2%) rispetto al risultato del primo semestre 2018;
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti sono in linea con il risultato rilevato nel medesimo periodo del 2018 (+1%);
- il marginale di produzione al 30 giugno u.s. peggiora sensibilmente la *performance* ottenuta nel primo semestre 2018 (-64,91%);
- i costi totali, ed in essi la spesa per il personale, si riduce rispetto al dato dello stesso semestre del 2018;
- i contributi totali, indicati pari a 9,75 ML/€, si prospettano in apprezzabile crescita;
- il risultato di esercizio, al netto delle precisazioni dianzi rese, risulta superiore del 17,94% rispetto al dato registrato nel primo semestre del 2018;
- i debiti totali risultano in decremento nel confronto con il primo semestre dell'anno scorso (-5,68%), come anche i crediti totali (-12,8%);
- il patrimonio netto risulta superiore di circa 4 ML/€ rispetto al precedente esercizio (primo semestre).

Tabella 3.8.3 - Andamento delle *performance* di mercato e operative della Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste

Performance di mercato			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 10.779.003,00	€ 11.710.749,00	8,64%
spettatori	47.273	48.220	2,00%
ricavi biglietteria su ricavi totali	12,47%	11,59%	-7,04%
ricavi biglietteria per alzata	€ 16.189,58	€ 13.305,27	-17,82%
spettatori su residenti area metropolitana	0,06	0,21	266,96%
spettatori per alzata	570	473	-17,00%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,10	€ 0,12	20,53%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 28,42	€ 28,14	-0,99%
contributi locali su contributi totali	35,98%	33,03%	-8,20%
contributi nazionali su contributi totali	60,74%	63,23%	4,09%
contributi privati su contributi totali	3,28%	3,75%	14,25%
Performance operative			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
alzate totali	83	102	22,89%
punti fus totali	733	976	33,15%
costi totali per alzata	€ 86.767,19	€ 72.900,37	-15,98%
costi di produzione per alzata	€ 11.584,82	€ 11.990,36	3,50%
costo di produzione per punto fus	€ 1.311,79	€ 1.253,09	-4,47%
marginale di produzione	€ 382.195,00	€ 134.121,00	-64,91%
marginale di produzione per alzata	€ 4.604,76	€ 1.314,91	-71,44%
marginale di produzione per punto fus	€ 521,41	€ 137,42	-73,64%
costo personale su costi totali	81,47%	74,08%	-9,07%

Tabella 3.8.4 - Andamento delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie della Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste

Performance economiche			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 10.779.003,00	€ 11.710.749,00	8,64%
costi totali	€ 7.201.677,00	€ 7.435.838,00	3,25%
ebitda (mol)	€ 3.577.326,00	€ 4.274.911,00	19,50%
risultato di esercizio	€ 3.574.915,00	€ 4.216.139,00	17,94%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.343.735,00	€ 1.357.138,00	1,00%
altri ricavi	€ 485.825,00	€ 604.267,00	24,38%
contributi totali	€ 8.949.443,00	€ 9.749.344,00	8,94%
contributi fus	€ 5.436.028,00	€ 6.164.044,00	13,39%
contributi enti locali	€ 3.219.915,00	€ 3.220.000,00	0,00%
contributi privati	€ 293.500,00	€ 365.300,00	24,46%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	nd
Dettaglio costi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
costi del personale	€ 5.867.191,00	€ 5.508.305,00	-6,12%
costi di produzione	€ 961.540,00	€ 1.223.017,00	27,19%
costi del personale su contributi totali	65,6%	56,5%	-13,82%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
patrimonio netto	€ 14.123.410,00	€ 18.242.673,00	29,17%
debito totale	€ 25.907.493,00	€ 24.434.770,00	-5,68%
patrimonio netto su indisponibile	48,94%	63,22%	29,17%
ricavi totali su patrimonio netto	76,32%	64,19%	-15,89%
debito su patrimonio netto	183,44%	133,94%	-26,98%
ebitda (mol) su debito totale	13,81%	17,50%	26,70%
risultato di esercizio su debito totale	13,80%	17,25%	25,05%
crediti totali	€ 11.922.048,00	€ 10.393.359,00	-12,82%
crediti totali su ricavi totali	110,60%	88,75%	-19,76%

In punto di sintesi finale, rileviamo che i dati della Fondazione relativi al primo semestre 2019 delineano un quadro di sostanziale coerenza ed allineamento con le stime operate dalla stessa Fondazione al 31 dicembre 2019, a chiusura dell'esercizio in corso. Peraltro, con l'evidenza di un generalizzato miglioramento delle *performance* commerciali, rispetto a quelle conseguite nel 2018, e di un significativo e positivo rafforzamento della situazione patrimoniale.

Resta da rilevare, tuttavia, il permanere di alcune criticità, già segnalate nelle precedenti relazioni, quali: l'eccessiva incidenza del costo del personale e l'ammontare assoluto del valore dei crediti, anche se quest'ultimo dato risulta in progressivo miglioramento.

3.9 Fondazione Arena di Verona.

Le tabelle che seguono riportano i risultati del primo semestre 2019 registrati dalla Fondazione. Con specifico riguardo alle *performance* di mercato ed operative del periodo in esame, si rileva quanto segue:

- risultano effettuate 58 delle 133 alzate di sipario previste dal programma artistico per l'intero anno 2019. Nei primi sei mesi sono stati registrati 69.238 spettatori, a fronte di una stima prevista su base annuale di oltre 471 mila unità; un rilevante scostamento spiegato dall'importante stagionalità degli eventi della fondazione nel periodo estivo, connotati per giunta da una forte affluenza di pubblico;
- al 30 giugno 2019, i ricavi totali risultano paria a 13,3 ML/€, inferiori del 71,6% al dato stimato su base annua per le ragioni di stagionalità della programmazione artistica sopra evidenziate;
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti del periodo, indicati pari a 3,74 ML/€, portano ad un ricavo medio unitario per spettatore pari a più di 53,9 euro (contro i 52,78 euro previsti dal dato stimato su base annua). In relazione a tale indice l'Arena di Verona si conferma anche nel primo semestre del 2019 la Fondazione che registra il miglior risultato tra le FLS oggetto di monitoraggio;
- il risultato del marginale di produzione, è abbondantemente positivo e pari a circa 1,57 ML/€.

Tabella 3.9.1 - Performance di mercato e operative della Fondazione Arena di Verona

Performance di mercato				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 45.512.808,80	€ 46.875.430,42	€ 13.293.080,52	-71,64%
spettatori	407.259	471.067	69.238	-85,30%
ricavi biglietteria su ricavi totali	48,24%	53,04%	28,11%	-47,00%
ricavi biglietteria per alzata	€ 201.438,68	€ 186.925,18	€ 64.421,90	-65,54%
spettatori su residenti area metropolitana	0,48	0,56	0,08	-86,52%
spettatori per alzata	3.736	3.542	1.194	-66,30%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,92	€ 1,75	€ 1,77	1,41%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 53,91	€ 52,78	€ 53,97	2,25%
contributi locali su contributi totali	14,42%	14,21%	11,38%	-19,90%
contributi nazionali su contributi totali	65,25%	64,43%	65,80%	2,14%
contributi privati su contributi totali	20,33%	21,36%	22,81%	6,79%
Performance operative				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
alzate totali	109	133	58	-56,39%
punti fus totali	961	1.006	306	-69,54%
costi totali per alzata	€ 359.733,81	€ 317.607,63	€ 257.912,64	-18,80%
costi di produzione per alzata	€ 77.241,87	€ 71.998,15	€ 37.352,28	-48,12%
costo di produzione per punto fus	€ 8.764,69	€ 9.519,59	€ 7.070,60	-25,73%
marginale di produzione	€ 13.537.452,24	€ 15.285.294,94	€ 1.570.037,85	-89,73%
marginale di produzione per alzata	€ 124.196,81	€ 114.927,03	€ 27.069,62	-76,45%
marginale di produzione per punto fus	€ 14.092,70	€ 15.195,64	€ 5.124,14	-66,28%
costo personale su costi totali	54,86%	55,08%	67,60%	22,74%

L'analisi delle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali del semestre evidenziano quanto segue:

- a fronte di costi totali pari a 14,95 ML/€ (sui 42,2 ML/€ stimati per l'intero esercizio) e di ricavi totali, come detto pari a 13,3 ML/€, l'EBITDA esposto è negativo per circa 1,6 ML/€.
- il risultato di esercizio è anch'esso negativo per circa 2,04 ML/€, molto distante dal valore stimato a fine anno 2019 (+2,5 ML/€);
- i contributi complessivi indicati ammontano a 8,8 ML/€ (ne sono attesi 18,1 ML dalla stima di preconsuntivo 2019);
- il Patrimonio netto – al 30.06.2019 – viene esposto nel valore di 19,9 ML/€ circa. Un risultato inferiore a quanto previsto dal dato stimato su base annua (24,54 ML/€);
- rimane invece molto elevato e critico il valore del debito totale che, al 30 giugno u.s., viene indicato pari a complessivi 40,7 ML/€, con un rilevante scostamento dalla stima fatta per la chiusura dell'esercizio in corso (+42,3%). Il dato obiettivamente negativo, a differenza degli esercizi precedenti, viene in parte mitigato e trova una sua parziale compensazione nella contemporanea crescita del livello dei crediti, di cui si dirà al punto che segue, e nella forte crescita delle disponibilità liquide, pari a ben 17,4 ML/€ (circa);
- i crediti totali ammontano a 5,2 ML/€ circa; un valore maggiore del 44,21% rispetto alla stima operata sull'intero esercizio. Il dato, tuttavia, deve essere valutato tenendo conto della sua tendenza in decremento (-37,19%) rispetto al consuntivo 2018; non senza rimarcare, in ogni caso, che si tratta di un ammontare elevato.



Tabella 3.9.2 - Performance economiche della Fondazione Arena di Verona

Performance economiche				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi totali	€ 45.512.808,80	€ 46.875.430,42	€ 13.293.080,52	-71,64%
costi totali	€ 39.210.985,16	€ 42.241.814,96	€ 14.958.933,24	-64,59%
ebitda (mol)	€ 6.301.823,64	€ 4.633.615,46	-€ 1.665.852,72	-135,95%
risultato di esercizio	€ 2.679.157,19	€ 2.557.881,39	-€ 2.042.223,17	-179,84%
Dettaglio ricavi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 21.956.816,31	€ 24.861.049,31	€ 3.736.470,26	-84,97%
altri ricavi	€ 5.186.901,21	€ 3.863.023,11	€ 728.978,75	-81,13%
contributi totali	€ 18.369.091,28	€ 18.151.358,00	€ 8.827.631,51	-51,37%
contributi fus	€ 11.173.925,74	€ 11.173.926,00	€ 5.586.963,00	-50,00%
contributi enti locali	€ 2.647.985,78	€ 2.580.000,00	€ 1.005.000,01	-61,05%
contributi privati	€ 3.735.263,46	€ 3.877.264,00	€ 2.013.631,99	-48,07%
altri contributi pubblici	€ 811.916,30	€ 520.168,00	€ 222.036,51	-57,31%
Dettaglio costi				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
costi del personale	€ 21.511.008,35	€ 23.266.994,50	€ 10.112.919,30	-56,54%
costi di produzione	€ 8.419.364,07	€ 9.575.754,37	€ 2.166.432,41	-77,38%
costi del personale su contributi totali	117,1%	128,2%	114,6%	-10,63%
Performance finanziarie e patrimoniali				
	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	1 sem 2019	Var. % (1 sem 2019 - Precons)
patrimonio netto	€ 21.982.980,52	€ 24.540.861,91	€ 19.940.757,35	-18,74%
debito totale	€ 34.259.537,23	€ 28.659.732,47	€ 40.779.956,71	42,29%
patrimonio netto su indisponibile	78,00%	87,08%	70,76%	-18,74%
ricavi totali su patrimonio netto	207,04%	191,01%	66,66%	-65,10%
debito su patrimonio netto	155,85%	116,78%	204,51%	75,11%
ebitda (mol) su debito totale	18,39%	16,17%	-4,08%	-125,27%
risultato di esercizio su debito totale	7,82%	8,93%	-5,01%	-156,11%
crediti totali	€ 8.308.405,91	€ 3.618.760,91	€ 5.218.761,94	44,21%
crediti totali su ricavi totali	18,26%	7,72%	39,26%	408,54%

Il raffronto dei dati registrati dalla Fondazione nel primo semestre del 2019 con quelli registrati nello stesso periodo dell'esercizio precedente, evidenzia inoltre quanto segue:

- l'indice di "spettatori per alzata" risulta leggermente inferiore al dato del 2018 (-3,06%);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti sono molto vicini al dato del 2018 (+0,77%);
- il margine di produzione risulta in netta crescita rispetto al dato del 2018 (+87,91%);
- i costi di produzione registrano una significativa riduzione (-24,57%) rispetto al dato del 2018 (primo semestre);
- il risultato d'esercizio risulta, pur se negativo, in miglioramento rispetto al dato del 2018 (+38,27%);
- l'incidenza del costo del personale sui costi totali risulta in riduzione rispetto al dato dell'esercizio precedente, di circa il 3%;
- i contributi totali sono indicati nel periodo di riferimento pari a 8,8 ML/€. Tra essi, merita menzione il *fund raising* da privati che mostra un importante e positivo incremento, registrando per l'appunto una crescita percentuale rispetto allo scorso esercizio del 16,8% (2,01 ML/€ vs 1,7 ML/€ del primo semestre 2018);
- i crediti totali risultano in riduzione del 31,1% rispetto al dato del 2018;
- il patrimonio netto viene indicato pari a 19,9 ML/€, in crescita quindi sul dato del primo semestre del 2018 (+24,66%).

Tabella 3.9.3 - Andamento delle performance di mercato e operative della Fondazione Arena di Verona

Performance di mercato			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 13.610.765,44	€ 13.293.080,52	-2,33%
spettatori	72.655	69.238	-4,70%
ricavi biglietteria su ricavi totali	27,24%	28,11%	3,18%
ricavi biglietteria per alzata	€ 62.843,53	€ 64.421,90	2,51%
spettatori su residenti area metropolitana	0,09	0,08	-12,62%
spettatori per alzata	1.231	1.194	-3,06%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,26	€ 1,77	41,37%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 51,03	€ 53,97	5,75%
contributi locali su contributi totali	11,44%	11,38%	-0,52%
contributi nazionali su contributi totali	69,02%	65,80%	-4,66%
contributi privati su contributi totali	19,54%	22,81%	16,77%
Performance operative			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
alzate totali	59	58	-1,69%
punti fus totali	423	306	-27,57%
costi totali per alzata	€ 281.899,97	€ 257.912,64	-8,51%
costi di produzione per alzata	€ 48.682,16	€ 37.352,28	-23,27%
costo di produzione per punto fus	€ 6.790,18	€ 7.070,60	4,13%
margine di produzione	€ 835.521,04	€ 1.570.037,85	87,91%
margine di produzione per alzata	€ 14.161,37	€ 27.069,62	91,15%
margine di produzione per punto fus	€ 1.975,23	€ 5.124,14	159,42%
costo personale su costi totali	64,99%	67,60%	4,03%

Tabella 3.9.4 - Andamento delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie della Fondazione Arena di Verona

Performance economiche			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi totali	€ 13.610.765,44	€ 13.293.080,52	-2,33%
costi totali	€ 16.632.098,25	€ 14.958.933,24	-10,06%
ebitda (mol)	-€ 3.021.332,81	-€ 1.665.852,72	-44,86%
risultato di esercizio	-€ 3.308.319,07	-€ 2.042.223,17	-38,27%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 3.707.768,50	€ 3.736.470,26	0,77%
altri ricavi	€ 1.077.445,05	€ 728.978,75	-32,34%
contributi totali	€ 8.825.551,89	€ 8.827.631,51	0,02%
contributi fus	€ 5.689.994,04	€ 5.586.963,00	-1,81%
contributi enti locali	€ 1.010.000,00	€ 1.005.000,01	-0,50%
contributi privati	€ 1.724.071,84	€ 2.013.631,99	16,80%
altri contributi pubblici	€ 401.486,50	€ 222.036,51	-44,70%
Dettaglio costi			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
costi del personale	€ 10.808.545,85	€ 10.112.919,30	-6,44%
costi di produzione	€ 2.872.247,46	€ 2.166.432,41	-24,57%
costi del personale su contributi totali	122,5%	114,6%	-6,46%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2018	1 sem 2019	Δ 2019 - 2018
patrimonio netto	€ 15.995.504,26	€ 19.940.757,35	24,66%
debito totale	€ 33.476.740,30	€ 40.779.956,71	21,82%
patrimonio netto su indisponibile	56,76%	70,76%	24,66%
ricavi totali su patrimonio netto	85,09%	66,66%	-21,66%
debito su patrimonio netto	209,29%	204,51%	-2,29%
ebitda (mol) su debito totale	-9,03%	-4,08%	-54,74%
risultato di esercizio su debito totale	-9,88%	-5,01%	-49,33%
crediti totali	€ 7.573.766,62	€ 5.218.761,94	-31,09%
crediti totali su ricavi totali	55,65%	39,26%	-29,45%

In punto di sintesi finale, rileviamo che la Fondazione presenta risultati della gestione caratteristica da valutare positivamente, nella direzione del percorso di risanamento, sebbene non manchino ancora aree di criticità sul fronte patrimoniale e finanziario, sulle quali, e d'uopo ricordarlo ancora in questa sede, gli organi di governo della Fondazione ed i soci della stessa sono chiamati ad intervenire con efficacia e tempestività. Al riguardo, devono evocarsi necessariamente i temi, più e più volte sollevati in questi anni, del maggior sostegno finanziario che gli Enti soci devono assicurare alla Fondazione e del maggior apporto richiesto agli altri soggetti portatori di interessi di quella realtà (c.d. stakeholder), istituzionali e non, pubblici o privati.

Su tale cruciale questione non possiamo non reiterare quanto già invocato a più riprese: un maggior sostegno finanziario da parte dei soci ovvero di terzi consentirebbe all'Ente di modificare

strutturalmente i valori del proprio debito e del proprio patrimonio, liberando, al contempo, le risorse economiche necessarie a sostenere l'avvio di una fase di rilancio della Fondazione, sia sul piano nazionale che internazionale.

4. Osservazioni e commenti conclusivi.

Seppur fondata su dati semestrali, in alcuni casi influenzati in misura rilevante dagli elementi di eterogeneità nella stagionalità dell'offerta artistica delle diverse Fondazioni Lirico-Sinfoniche, l'analisi dei risultati al primo semestre 2019 fornisce, per tempo, delle importanti indicazioni all'attività di verifica sul processo di risanamento. E consente, entro certi limiti, di avere conferma del grado di impatto e dell'efficacia che hanno avuto le azioni e le misure poste in essere in questi anni dalle fondazioni sulla base dei rispettivi Piani di risanamento e delle loro successive Integrazioni. Peraltro, questa è la linea dettata all'attività di monitoraggio dalle disposizioni di cui all'art.1, commi 602 e 603, della legge 145/2018.

Tutto considerato, in attesa che i risultati su base annua diano conferma delle previsioni già formulate dagli organi gestionali delle singole fondazioni, sembra di poter affermare che l'azione di risanamento si stia progressivamente consolidando per tutte le fondazioni ammesse alla procedura di cui alla legge 112/2013, ma che non abbia raggiunto lo stesso stadio o, in ogni modo, non proceda con un andamento omogeneo.

Il quadro d'insieme profila infatti fondazioni che hanno consolidato la pratica di una gestione economica efficiente, in equilibrio, con indicatori finanziari e patrimoniali in progressivo miglioramento, pronte forse ad impostare già una successiva fase di sviluppo e rilancio; altre invece che necessitano ancora di azioni volte a consolidare il proprio risanamento, certamente in atto ma non ancora pienamente innescato in tutte le aree della gestione.

Oltre queste, vi sono poi fondazioni, chiaramente individuabili nel novero delle analisi specifiche svolte al punto che precede, che risultano connotate ancora da una condizione estremamente critica; che raggiungono non senza difficoltà un labile equilibrio economico e, al contempo, mostrano anche condizioni di grave difficoltà sul piano patrimoniale e finanziario. Si tratta di fondazioni che, come esposto nelle richiamate analisi di dettaglio, richiedono adeguati e tempestivi interventi da parte dei soci - anche di natura straordinaria- atti a riequilibrarne la posizione patrimoniale e finanziaria; senza tali interventi non è plausibile anche solo ipotizzare, almeno in tempi ragionevoli, risultati di gestione ed una struttura patrimoniale e finanziaria compatibili e coerenti con l'obiettivo posto di un reale risanamento.

Detto altrimenti, dall'analisi dei risultati al primo semestre 2019 e delle previsioni formulate sulle chiusure al 31 dicembre 2019, la prima e fondamentale evidenza che emerge è quella di un percorso di risanamento non per tutte le fondazioni compiuto e che, proprio per questo, richiama ancora al massimo rigore per gli anni a venire. L'efficienza nelle diverse aree della gestione è la premessa indispensabile per una politica di equilibrio e risanamento: in specie per le FLS le cui attività sono caratterizzate da costi molto rilevanti e, pertanto, sempre esposte al rischio di possibili squilibri economico-finanziari.

In tale direzione riteniamo pertinente qui ribadire alcune raccomandazioni gestionali, già rese nelle precedenti relazioni, che possono compendiarsi nei successivi punti:

- **trasformare l'orientamento gestionale** con l'obiettivo di riqualificare ulteriormente i costi, al fine di ridurre le inefficienze mediante eliminazione dei costi improduttivi a vantaggio di quelli funzionali allo sviluppo di nuovi ed ulteriori ricavi;
- **razionalizzare ed ottimizzare i processi produttivi**, valorizzando adeguatamente tutte le proprie attività, non solo in termini artistico-culturali, ma anche in termini commerciali. In tal senso si ritiene che determinati eventi o spettacoli, che spesso comportano gravosi impegni produttivi, non possono più comportare ingenti perdite economiche per le fondazioni, addirittura preventivate, pur in ragione del loro valore artistico-culturale. Sul fronte del corretto impiego delle risorse ai fini della creazione di valore, quindi, occorre porre pari sensibilità ed impegno alla gestione dei costi ed alla correlata gestione dei ricavi delle produzioni artistiche. In altri termini, una volta conseguito l'opportuno controllo sui costi e il correlato sviluppo dei ricavi, ogni fondazione dovrebbe adottare adeguati sistemi di pianificazione economico-finanziaria e sistemi adeguati di controllo di gestione sulle singole produzioni artistiche che consentano di progettare la singola produzione, ovvero un "portafoglio di produzioni", considerandone la sostenibilità economica, sia nel breve (stagione) che nel medio-lungo periodo (repliche); sia *in loco* che in altre strutture nazionali e internazionali;
- **potenziare i risultati economici raggiunti**, dando importanza prioritaria alle iniziative volte al definitivo sviluppo del *fund raising* da privati (che invece stenta a decollare, salvo rare eccezioni), oltre che la ricerca di sempre nuove forme di ricavo, sia sul mercato nazionale sia su quello internazionale. Ciò, anche al fine di attenuare la dipendenza delle FLS dai contributi pubblici (nazionali e locali).

Infine, in stretta correlazione con quanto appena raccomandato, ci preme rimarcare l'importanza ed il carattere cruciale del passaggio che le fondazioni sono in procinto di affrontare con l'avvio, ormai prossimo, delle procedure previste dall'art. 1 del D.L. 28 giugno 2019, n. 59 (convertito con modificazioni dalla L. 8 agosto 2019, n. 81) per la determinazione (ed approvazione) delle rispettive Dotazioni Organiche.

Un passaggio che si mostra sin d'ora articolato e complesso, che le fondazioni dovranno gestire nella piena osservanza dei vincoli posti dal legislatore: *i*) sia per la sostenibilità economico-finanziaria di dette Dotazioni Organiche ("*al fine di garantire l'equilibrio economico-finanziario e la copertura dei relativi oneri con risorse aventi carattere di certezza e di stabilità, tenendo conto anche degli obiettivi dei Piani di risanamento previsti dall'articolo 11 del decreto-legge 8 agosto 2013, convertito con modificazioni, in legge 7 ottobre 2013, n. 112 e dall'articolo 1, comma 355, della legge 28 dicembre 2015, n. 208*"); *ii*) sia per la loro adeguatezza (in quanto "*diretta a conseguire adeguati livelli di produzione e di produttività della fondazione, ovvero un loro incremento*").

IL COMMISSARIO DI GOVERNO

Gianluca Sole