

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

Prima relazione semestrale dell'anno 2015

Periodo gestionale di riferimento: esercizio 2014

29 maggio 2015

Sommario

1	Premessa e oggetto della relazione	3
2	Il percorso di applicazione dell'art.11, della L.112/2013	3
2.1	Principali caratteristiche	3
2.2	Status dell'iter di approvazione	5
2.3	Allocazione ed Erogazione dei fondi	6
3	Sintesi dei piani di risanamento	8
3.1	I contenuti inderogabili	8
3.1.1	Rinegoziazione e ristrutturazione del debito (art.11, comma 1 a))	8
3.1.2	Contribuzione da parte degli enti diversi dallo Stato partecipanti alla fondazione (art.11, comma 1 b))	9
3.1.3	Interventi relativi al personale (art.11, comma 1 c) e g))	10
3.1.4	Entità del finanziamento dello Stato e divieto di nuovo indebitamento (art.11, comma 1 d) ed e))	11
3.1.5	Interessi anatocistici (art.11, comma 1 g bis))	11
3.2	Sintesi dei risultati di piano	12
3.2.1	L'offerta di spettacoli	12
3.2.2	I ricavi	12
3.2.3	La posizione di costo	14
3.2.4	Margine operativo e risultato di esercizio	17
3.2.5	Patrimonio netto	17
3.2.6	Indebitamento e flusso di cassa	17
4	Monitoraggio dei piani di risanamento: periodo di riferimento esercizio 2014	19
4.1	Introduzione	19
4.2	Sintesi delle evidenze del monitoraggio	19
4.2.1	Elementi principali	19
4.2.2	Aspetti di rilievo del monitoraggio delle singole fondazioni	23
4.2.2.1	Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	23
4.2.2.2	Fondazione Teatro Comunale di Bologna	24
4.2.2.3	Fondazione Teatro dell'Opera di Roma	26
4.2.2.4	Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	27
4.2.2.5	Fondazione Teatro di San Carlo in Napoli	28

1 Premessa e oggetto della relazione

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

Poiché i primi cinque piani di risanamento (sugli otto complessivi) sono stati definitivamente approvati in data 15 ottobre 2014 con la registrazione, da parte della Corte dei Conti, dei relativi Decreti Interministeriali di approvazione, la presente relazione cade a un semestre di distanza da questa data. Per allineare la cadenza delle relazioni semestrali ai momenti maggiormente significativi di verifica della gestione aziendale e tenendo conto dei tempi necessari per predisporre ed analizzare i dati gestionali e contabili, la relazione fa riferimento, oltre che ai piani di risanamento, ai risultati relativi al bilancio preconsuntivo 2014 ed al bilancio preventivo 2015, consegnati dalle fondazioni allo scrivente Commissario straordinario entro il 31 marzo 2015.

Trattandosi della prima relazione, essa contiene anche cenni sull’iter di applicazione dell’art.11, del decreto-legge 8 agosto 2013, n.91, convertito in legge 7 ottobre 2013, n.112, di seguito denominato *“art. 11, L.112/2013, o art.11, o L.112/2013”*, che ha portato all’approvazione dei piani di risanamento da parte delle autorità competenti ed alla successiva erogazione dei fondi.

Per semplicità espositiva le principali evidenze sono state riportate in modo sintetico nel corpo del documento, rimandando agli allegati per le informazioni di dettaglio.

Lo scrivente Commissario straordinario del Governo è stato nominato - ai sensi dell’art.11, comma 3, - con decreto del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze, in data 17 gennaio 2014 con decorrenza 22 novembre 2013, per un periodo di un anno. Tale incarico è stato rinnovato, su richiesta del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, con Decreto Interministeriale 22 novembre 2014, per un periodo di nove mesi che scadrà il 21 agosto 2015.

2 Il percorso di applicazione dell’art.11, della L.112/2013

2.1 Principali caratteristiche

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

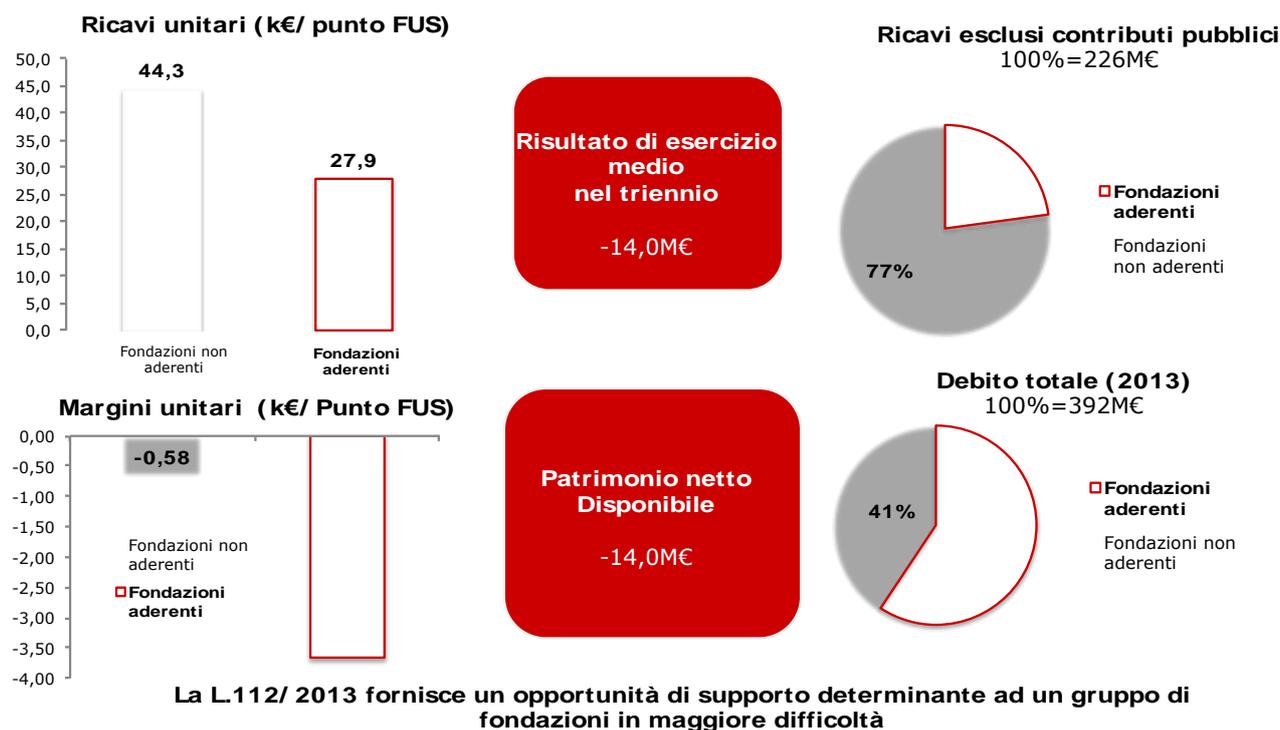
In estrema sintesi la L.112/2013 interviene *“Al fine di far fronte allo stato di grave crisi del settore e di pervenire al risanamento ed al rilancio delle fondazioni lirico-sinfoniche, ..omissis...”* (art.11, comma 1) attraverso la predisposizione di un piano di risanamento che *“...omissis...intervenga su tutte le voci di bilancio strutturalmente non compatibili con la inderogabile necessità di assicurare gli equilibri strutturali del bilancio stesso, sia sotto il profilo patrimoniale che economico finanziario, entro i tre successivi esercizi finanziari. ...omissis...”* (n.b. 2014-16). Ciascun piano deve

includere alcuni “contenuti” inderogabili relativi alla ristrutturazione del debito, al divieto di ricorrere a nuovo indebitamento, alla riduzione del personale tecnico-amministrativo ed alla razionalizzazione degli organici, al contenimento dei costi dei contratti integrativi, all’indicazione dei contributi da parte dei soci diversi dallo Stato, alla richiesta di accesso al fondo di rotazione della legge, all’individuazione di soluzioni idonee a riportare la fondazione, entro i tre esercizi finanziari successivi, nelle condizioni di equilibrio strutturale patrimoniale ed economico, alla verifica della corresponsione di interessi anatocistici.

A fronte dell’approvazione del piano, le fondazioni possono accedere a finanziamenti per un totale di 148,1 Mln, suddiviso in circa 23,09 Mln per anticipazioni a fronte di urgenze e 125,0 Mln di finanziamenti “agevolati” (fondo di rotazione), 50,0 Mln dei quali resi disponibili grazie al successivo intervento del decreto-legge 31 maggio 2014, n.83, convertito con modificazione in legge 29 luglio 2014, n.106, cosiddetto “Art bonus”, di seguito denominato “DL 83/2014”. Tutti i finanziamenti agevolati sono specificamente destinati “all’ammortamento del debito...nella misura strettamente necessaria a rendere sostenibile il piano di risanamento” (art.11, comma 1, e)). Tutti i finanziamenti devono essere restituiti in 30 anni, in base ad un contratto tipo predisposto dal Commissario del Governo e approvato dal MEF (con decreto del 10/7/2014).

Le Fondazioni aderenti (valori 2013)

Figura 1



La L.112/2013 ha permesso di intervenire a supporto delle fondazioni più deboli. Infatti le otto fondazioni aderenti hanno conseguito complessivamente, nel triennio 2011-2013, un risultato di esercizio medio di -14 Mln€/anno, hanno un patrimonio disponibile negativo e ricavi e margini più bassi della media delle quattordici fondazioni (vedi Figura 1).

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

2.2 Status dell'iter di approvazione

Al 22 novembre 2014 erano stati completati gli iter di verifica e istruttoria dei piani delle otto fondazioni aderenti e il Commissario straordinario aveva presentato ai Ministri competenti (Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo e Ministro dell'Economia e delle Finanze) le proposte motivate di approvazione di tutti i piani.

Per cinque piani (Teatro Verdi di Trieste, Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, Teatro di San Carlo in Napoli, Teatro dell'Opera di Roma, Teatro Comunale di Bologna), la proposta motivata di approvazione del piano di risanamento è stata completata tra il 1 luglio ed il 4 agosto 2014, e l'iter di verifica, stesura e approvazione dei decreti interministeriali, nonché verifica e bollinatura da parte della Corte dei Conti, è stato completato il 15 Ottobre 2014, richiedendo circa 70 giorni.

Per i tre piani relativi alle Fondazioni di Genova, Bari e Palermo, l'iter dell'istruttoria e l'invio della proposta motivata del Commissario ai Ministri competenti è stato completato tra il 12 ed il 21 novembre 2014, al termine di un'istruttoria più lunga anche a causa dei rinnovi dei vertici di ognuna di queste fondazioni avvenuto nel periodo di svolgimento della procedura. Il Ministro dei Beni Culturali ha inviato al Ministro dell'economia e delle finanze i Decreti di approvazione dei piani di risanamento in data 17 e 19 dicembre 2014.

In chiusura di questa relazione, in data 15 maggio 2015, a circa 180 giorni dall'invio delle proposte motivate e circa 150 dall'invio delle bozze di decreto, sono pervenute alcune osservazioni del Ministero dell'Economia e Finanze (riportate per pronto riferimento in allegato 1) relative al dispositivo di erogazione ma che non entrano nel merito dei piani di risanamento. Il ritardo di tali verifiche (peraltro già segnalato dalla relazione sul settore delle fondazioni lirico-sinfoniche della Corte dei Conti pubblicata in data 8 maggio 2015), per le quali il legislatore prevede un termine comunque non superiore a trenta giorni, si ripercuoterà sui tempi di assegnazione dei fondi previsti dai piani, apportando un sensibile aggravamento del procedimento in corso per le fondazioni di Bari, Genova e Palermo. I principali passi dell'iter di applicazione della L.112/2013, che include la predisposizione delle linee guida, la ricezione, l'analisi e la verifica dei piani, la definizione e l'applicazione dei criteri di ripartizione dei fondi, nonché la redazione delle proposte di approvazione, sono descritti con maggiori dettagli in Allegato 1. Si ricorda in questa sede che, nel corso dell'istruttoria condotta dal Commissario, per ciascun piano sono state presentate mediamente cinque versioni, mentre la predisposizione da parte delle fondazioni di *“tutti gli atti necessari a dare dimostrazione dell'attendibilità della fattibilità e appropriatezza delle scelte effettuate nonché dell'accordo sindacale”* (art.11, comma 2, vincolante per la predisposizione della proposta di approvazione da parte del Commissario) ha richiesto tempi ulteriori rispetto al completamento dei piani stessi (Figura 2).

Istruttoria dei piani – Sintesi finale

Figura 2



Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013

		Versioni di piano	Completamento documentazione di legge da Fondazione	Proposta motivata Commissario	
Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste		N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 07.01.2014; 5° vers. 25.02.2014	27.06.2014	01.07.2014	Decreto Approvazione Mibact e Mef 16.09.2014
Teatro dell'Opera di Roma		N. 4 Versioni di piano: 1° vers. 08.01.2014; 4° vers. 14.05.2014.	30.07.2014	01.08.2014	
Teatro di San Carlo in Napoli		N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 01.04.2014 5° vers. 3/28.07.2014.	29.07.2014	04.08.2014	
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino		N.3 Versioni di piano: 1° vers. 09.01.2014 3° vers. 15.07.2014.	01.08.2014	01.08.2014	Ricezione registrazione CdC 23/ 10/ 2014
Teatro Comunale di Bologna		N.5 Versioni di piano: 1°vers. 03.01.2014; 5° vers. 08.07.2014	24.07.2014	05.08.2014	In attesa di approvazione MEF
Teatro Massimo di Palermo		N.6 Versioni di piano: 1° vers. 06.01.2014 6° vers. 08.11.2014	10.11.2014	21.11.2014	
Petruzzelli e Teatri di Bari		N.11 Versioni di piano: 1° vers. 17.12.2013 11° vers. 14.11.2014	14.11.2014	20.11.2014	
Teatro Carlo Felice di Genova		N.5 Versioni di piano: 1° vers. 09.01.2014 5° vers. 27.10.2014	04.11.2014	12.11.2014	

2.3 Allocazione ed Erogazione dei fondi

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

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

Le richieste complessive di finanziamento sono state pari a 35,5 Mln per l'anticipazione e 140,0 Mln per il fondo di rotazione. Il Commissario ha dunque analizzato con le fondazioni ed applicato, per ciascuna fattispecie (anticipazione e fondo di rotazione), una procedura di allocazione equa delle risorse, basata su un procedimento di tipo concorsuale. Si segnala che, fino all'intervento del DL 83/2014 sopra citato, lo sbilanciamento tra richieste di finanziamento e risorse messe a disposizione (richieste pari a 175 Mln a fronte di 98 Mln di disponibilità) era tale da rendere impraticabile il risanamento di alcune fondazioni; i tempi necessari per tentare di rendere i piani sostenibili, compatibilmente con i fondi disponibili, hanno contribuito a dilatare la durata dell'istruttoria dei piani.

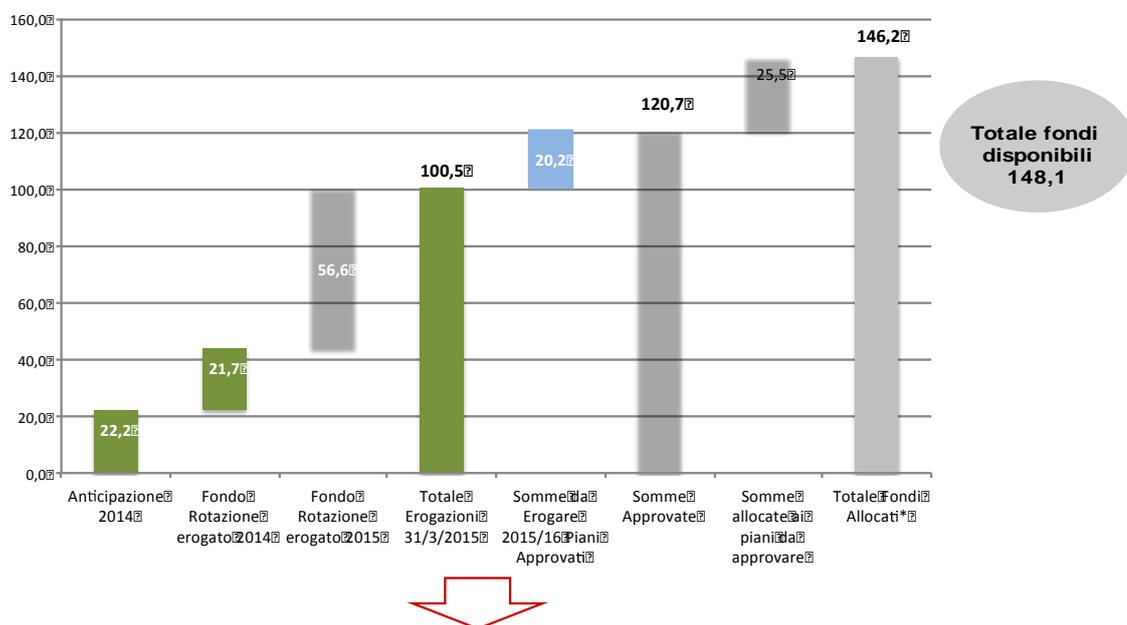
Le proposte motivate redatte dal Commissario hanno proposto di allocare fondi disponibili per un totale di 146,2 Mln (vedi Figura 3) pari al 99% del totale dei fondi disponibili, dei quali 120,7 Mln (82%) sono stati definitivamente assegnati (22,2 di anticipazioni e 98,5 di fondi di rotazione assegnati con decreto interministeriale alle cinque fondazioni specificate in precedenza).

Erogazione dei fondi: sintesi

Figura 3



Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013



Sono stati allocati* il 99% dei fondi disponibili. E' stato erogato l'82% delle somme approvate

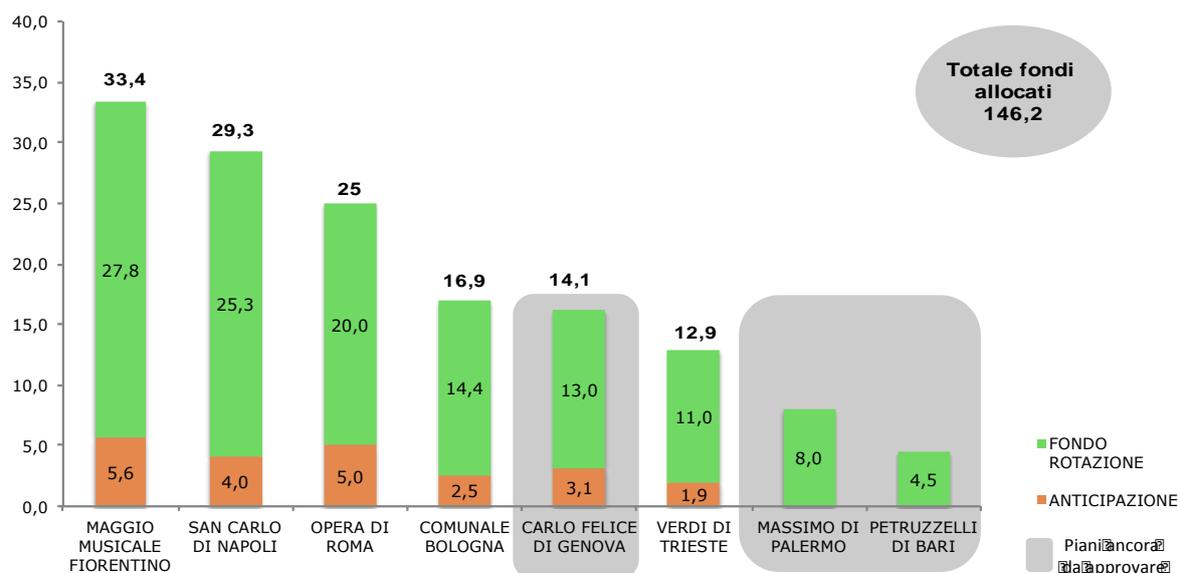
*Include i fondi proposti dal Commissario nei piani ancora da approvare a parte del MEF 1/3/2015

Allocazione dei fondi* (M€)

Figura 4



Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013



*Include i fondi proposti dal Commissario nei piani ancora da approvare a parte del MEF 1/3/2015

Al 31 marzo 2015 sono stati erogati 100,5 Mln (69%) sulla base dei contratti di finanziamento stipulati da ciascuna fondazione con il MEF (per il fondo di rotazione) e con il Mibact (per l'anticipazione), in base al *contratto tipo* previsto all'art.11, comma 7, predisposto dal Commissario e approvato dal MEF.

Restano da erogare in totale 45,7 Mln di euro, di cui 25,5 Mln appostati per i piani ancora da approvare, ed i residui 20,2 Mln relativi a tranches di finanziamento dei cinque piani già approvati ma soggetti al verificarsi di condizioni specifiche.

La ripartizione dei fondi tra le otto fondazioni (approvati per cinque fondazioni e proposti per le restanti tre fondazioni in attesa dell'approvazione del piano di risanamento) è riportata in Figura 4.

3 Sintesi dei piani di risanamento

Gli otto piani di risanamento sono documenti articolati che, pur essendo sviluppati in base alle linee guida emesse dal Commissario, presentano particolarità e specificità sia di contenuti che di formato utilizzato per la descrizione delle azioni mentre la quantificazione delle previsioni, dei risultati e degli obiettivi, è stata effettuata da tutte le fondazioni utilizzando prospetti omogenei e confrontabili, predisposti dal Commissario, utilizzabili in futuro anche come schemi di pianificazione e di controllo della gestione estendibili a tutto il settore.

Per rendere efficace la presente relazione, si descrivono qui di seguito gli impatti complessivi dei piani sul sistema delle otto fondazioni lirico-sinfoniche aderenti alla legge, mentre i dettagli più rilevanti dei cinque piani approvati, sono per pronto riferimento riportati in Allegato 2.

Per fornire un quadro complessivo esauriente si è scelto di riportare nella sintesi anche le informazioni relative ai tre piani di risanamento per i quali non è stato ancora emesso il decreto interministeriale di approvazione.

3.1 I contenuti inderogabili

L'art.11, della L.112/2013, al comma 1, richiede che ciascun piano di risanamento includa alcuni *"contenuti inderogabili"*; di seguito si riporta una sintesi complessiva di come gli otto piani di risanamento hanno risposto a tale richiesta.

3.1.1 Rinegoziazione e ristrutturazione del debito (art.11, comma 1 a))

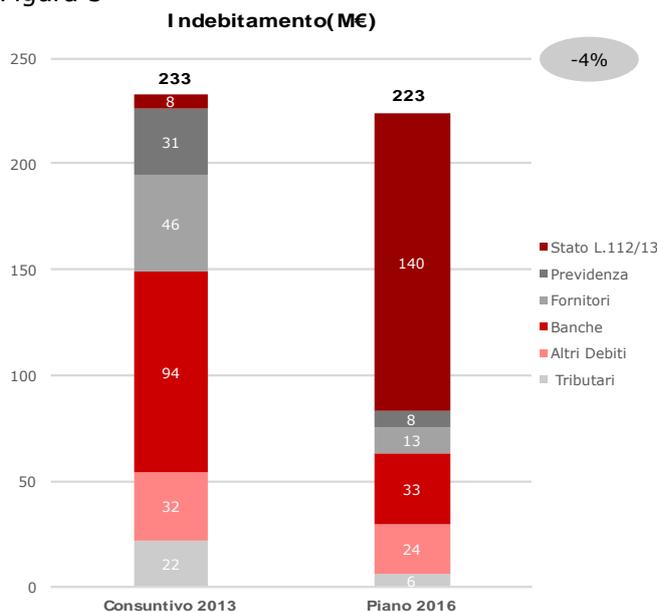
Relativamente alla *"rinegoziazione e ristrutturazione del debito della fondazione che preveda uno stralcio del valore nominale del debito complessivo esistente al 31 dicembre 2012, ...omissis ..., nella misura sufficiente ad assicurare, unitamente alle altre misure di cui al presente comma, la sostenibilità del piano di risanamento nonché gli equilibri strutturali del bilancio, .. omissis..."*, le fondazioni hanno potuto operare a partire da situazioni debitorie estremamente differenziate tra loro, in termini non solo di entità e di natura del debito (banche, fornitori, erario, istituti previdenziali, ecc.) ma anche di condizioni contrattuali e di garanzie rilasciate nei confronti degli istituti di credito. Ciò ha influito sulle strategie adottate e sui risultati conseguiti. E' evidente, ad esempio, che, in presenza di crediti chirografari, la rinegoziazione di un finanziamento con stralcio, ha maggiore probabilità di successo che in presenza di garanzie immobiliari o garanzie offerte da parte dei soci (in genere amministrazioni locali) o in presenza di linee di credito concesse a fronte della canalizzazione (cioè del versamento diretto) dei contributi FUS o degli enti locali a favore della banca creditrice.

La Figura 5 riassume il valore dei debiti totali per fondazione e l'evoluzione degli stessi prevista dai piani. Il debito complessivamente aumenta dal 2012 al 2013 per poi ridursi, seppure in modo contenuto (-4%), nel triennio di piano.



Situazione Debitoria

Figura 5



Debito (M€)	2012	2013	2014	2015	2016
Napoli	43	44	45	44	42
Firenze	38	54	49	49	47
Roma	34	40	46	46	44
Trieste	28	27	25	24	23
Palermo	21	20	18	17	16
Bologna	20	23	24	23	22
Genova	19	20	25	24	24
Bari	8	6	6	6	5
Totale	210	233	237	232	223



I piani prevedono una riduzione dei debiti del -4% e la sostituzione di parte del debito scaduto pregresso con debito verso lo Stato

Si modifica invece in modo sostanziale la ripartizione del debito assumendo maggiori condizioni di sostenibilità grazie alla parziale sostituzione con il debito verso lo Stato (per i fondi ex L.112/2013) dei debiti pregressi scaduti nei confronti di fornitori, enti previdenziali, erario, istituzioni finanziarie. È rilevante sottolineare che ciascun piano prevede che entro la fine del triennio venga avviata la restituzione delle prime rate del finanziamento ex L.112/2013.

3.1.2 Contribuzione da parte degli enti diversi dallo Stato partecipanti alla fondazione (art.11, comma 1 b))

La Figura 6 riporta i contributi di cui all'oggetto, ipotizzati nei piani da parte di ciascuna fondazione, che restano complessivamente costanti nel triennio di piano. È doveroso sottolineare che tempi e regole di predisposizione dei bilanci delle amministrazioni locali hanno depotenziato i tentativi delle fondazioni di ottenere un'indicazione certa dei contributi per il triennio (incertezza che, d'altra parte, riguarda anche i contributi FUS, per i quali è necessario ogni anno attendere l'allocazione delle risorse).

Complessivamente i contributi delle amministrazioni locali tendono a restare stabili nel tempo.

Contributi enti locali e privati

Figura 6

Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013

Contributi (ME)	2013	2014	2015	2016
Bari	3,00	4,21	4,20	4,30
Enti locali soci	2,40	4,00	4,00	4,00
Privati	0,60	0,21	0,20	0,30
Trieste	5,16	5,16	5,16	5,16
Enti locali soci	4,66	4,66	4,66	4,66
Privati	0,50	0,50	0,50	0,50
Bologna	4,46	5,83	4,59	4,59
Enti locali soci	3,88	3,57	3,57	3,57
Privati	0,57	2,26	1,02	1,02
Genova	4,90	5,75	6,98	7,41
Enti locali soci	3,70	3,70	4,00	4,00
Privati	1,20	2,05	2,98	3,41
Roma	22,00	21,50	20,55	19,70
Enti locali soci	20,47	19,40	18,15	16,90
Privati	1,53	2,10	2,40	2,80
Firenze	9,88	10,90	11,75	12,00
Enti locali soci	7,73	8,30	8,40	8,40
Privati	2,14	2,60	3,35	3,60
Palermo	9,58	10,55	9,93	9,93
Enti locali soci	9,57	9,57	9,82	9,82
Privati	0,01	0,98	0,11	0,11
Napoli	14,15	12,95	12,74	12,74
Enti locali soci	12,15	11,51	11,24	11,24
Privati	1,99	1,44	1,50	1,50
Totale	73,12	76,84	75,90	75,83
Enti locali soci	64,57	64,70	63,83	62,58
Privati	8,55	12,14	12,07	13,25



I contributi da enti locali e da privati si mantengono sostanzialmente costanti

3.1.3 Interventi relativi al personale (art.11, comma 1 c) e g))

Relativamente alla riduzione della dotazione organica del personale tecnico ed amministrativo ed alla razionalizzazione del personale artistico, le fondazioni, in accordo con le rappresentanze sindacali, hanno garantito uno sforzo di razionalizzazione.

Rispetto al 2012 si prevede la riduzione di 296 risorse (figura 7) espresso in numero di "Full Time Equivalent" (o ULAE, cioè risorse a tempo pieno equivalenti), prevalentemente attive in ruoli diversi da quelli artistici.

La riduzione avverrà attraverso il pensionamento, utilizzando tra l'altro il regime agevolato previsto dall'art.11, comma 13, della legge, ad eccezione di n. 53 risorse della Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino per le quali è previsto il passaggio in Ales Spa, come previsto dalla legge.

Relativamente ai contratti integrativi, tutte le fondazioni che ne dispongono hanno recepito nel piano il dispositivo di legge dell'art.11, comma 1 g), che ne prevede la sospensione ed hanno previsto inoltre un nuovo contratto integrativo da applicarsi secondo la procedura indicata al comma 19 del citato art.11, come successivamente integrato dall'art.5, comma 1 f), DL 83/2014, che prevede la certificazione di ciascun accordo da parte della Corte dei Conti Regionale.

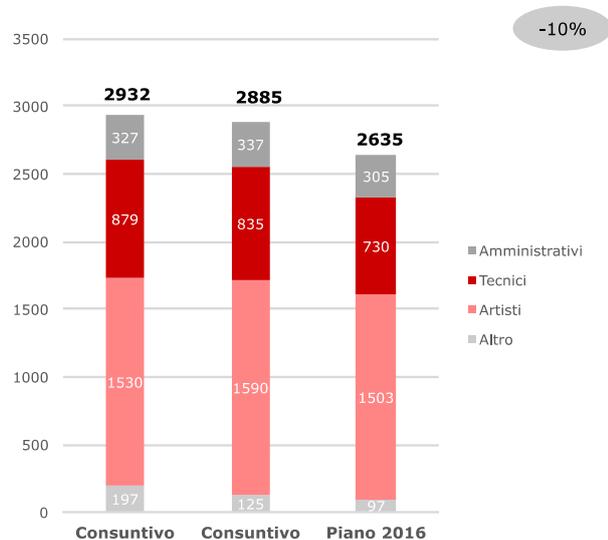
E' importante ricordare che per le materie descritte nel presente capoverso è stato raggiunto un accordo sindacale da ciascuna fondazione, come stabilito dal comma 2, dell'art.11, della L.112/2013.

Consistenza media del personale (FTE*)

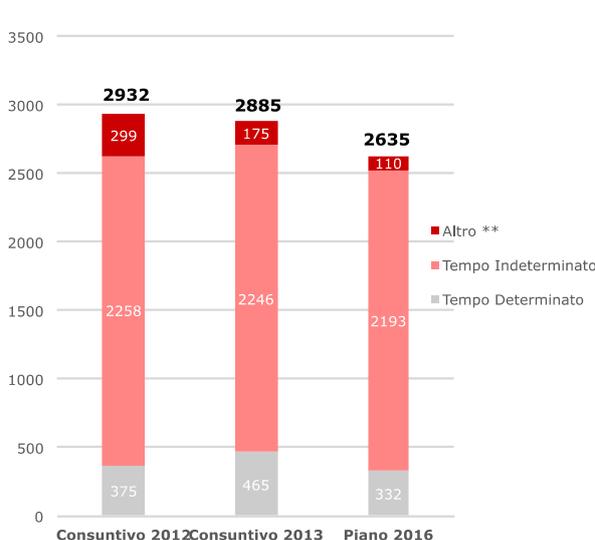
Figura 7



Personale per attività*



Personale per tipologia contrattuale



Si prevede che nell'orizzonte di piano il personale si riduca da 2932 a 2635 unità del 2016 prevalentemente in ruoli non artistici

*Full Time Equivalent: Risorse annuali equivalenti

** Risorse con contratti di consulenza e collaborazione

3.1.4 Entità del finanziamento dello Stato e divieto di nuovo indebitamento (art.11, comma 1 d) ed e))

L'entità del finanziamento dello Stato richiesto da ciascuna fondazione è stata già specificata nel precedente paragrafo 2.3.

Come previsto dalla legge, le fondazioni non potranno ricorrere a nuovo indebitamento. Potranno invece mantenere linee di credito già esistenti, secondo quanto eventualmente modificato dalla rinegoziazione del debito con gli istituti di credito e, comunque, come indicato nel piano.

E' importante sottolineare che, in linea con il percorso di risanamento, attraverso il divieto di ricorrere a nuovo indebitamento, il legislatore ha voluto eliminare la leva dell'indebitamento finanziario dalle leve gestionali delle fondazioni. Ne consegue che eventuali future insufficienze di cassa, anche temporanee, non potranno essere fronteggiate con l'indebitamento finanziario. L'eventuale verificarsi di tali congiunture saranno conseguenza del mancato rispetto degli impegni e/o delle previsioni di piano e della capacità delle fondazioni di adottare adeguate strategie gestionali di reazione ai cambiamenti.

3.1.5 Interessi anatocistici (art.11, comma 1 g bis))

Il piano prevede "l'obbligo per la fondazione, nella persona del legale rappresentante, di verificare che nel corso degli anni non siano stati corrisposti interessi anatocistici agli istituti bancari che hanno concesso affidamenti". Tale obbligo di verifica, requisito imprescindibile per l'approvazione del piano, è stato assolto da tutte le otto fondazioni.

Le fondazioni Teatro di San Carlo in Napoli e Teatro Carlo Felice di Genova hanno verificato e dichiarato la presenza di interessi anatocistici. In particolare, la Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova ha valutato (con il supporto di periti di parte) che, trattandosi di una cifra rilevante, fosse necessario intraprendere azioni per il recupero delle somme, ed ha pertanto inserito nel piano le partite attive (come meglio descritto in allegato 2).

3.2 Sintesi dei risultati di piano

L'art.11, comma 1 f), indica un ulteriore contenuto "inderogabile" che di per sé fa riferimento all'intero impianto del piano di risanamento in quanto richiede *"l'individuazione di soluzioni idonee, compatibili con le leggi di riferimento del settore, a riportare la fondazione, entro i tre esercizi finanziari successivi, nelle condizioni di attivo patrimoniale e almeno di equilibrio del conto economico"*.

Per illustrare questo vasto ambito e l'impatto complessivo previsto dai piani di risanamento si descrivono nei paragrafi che seguono le evoluzioni attese dei principali parametri gestionali, economici e patrimoniali.

Nel valutare i risultati previsti, bisogna tener conto che la predisposizione e valutazione di un piano triennale si basa necessariamente su indicazioni prospettiche ed ipotesi che, per quanto effettuate al meglio delle capacità previsionali e competenze disponibili nonché documentate al meglio, implicano di per sé un'alea sulla loro effettiva realizzazione e accadimento. A causa di tale alea, il concretizzarsi dei risultati, sia per quanto riguarda la tempistica della loro manifestazione, può implicare scostamenti tra valori consuntivi e valori preventivi contenuti nel piano.

In ogni caso, la condizione fondamentale per il conseguimento di quanto esposto nei piani di risanamento, sarà la capacità di ciascuna fondazione di mettere in atto le azioni proposte e, più in generale, una gestione costantemente attenta e virtuosa che permetta di rispettare gli impegni assunti e cogliere gli obiettivi previsti, in particolare in termini di riduzione dei costi e di incremento dei ricavi.

3.2.1 L'offerta di spettacoli

I piani di tutte le fondazioni puntano all'ampliamento dell'offerta degli spettacoli che ne costituisce il fine costitutivo principale. Si prevede (Figura 8) che la produzione aumenti sia in termini di numero di spettacoli che di punti FUS (indicatore definito dal Mibact che misura non solo il numero ma anche la complessità degli spettacoli stessi). In particolare è previsto un aumento del 44% circa dei punti FUS, che si prevede passino da circa 7.000 del 2013 ad oltre 10.000 nel 2016.

La crescita della produzione è quasi interamente dovuta all'incremento delle rappresentazioni di lirica e balletto, dunque degli spettacoli più complessi e "pregiati" del cartellone attestando il forte carattere di "rilancio" delle fondazioni inerente ai piani di risanamento.

3.2.2 I ricavi

I ricavi totali delle Fondazioni (Figura 9) sono previsti in lieve aumento, passando dai 222 Mln di euro del 2013 ai 239 Mln del 2016. La crescita è quasi interamente dovuta all'incremento dei ricavi da biglietteria (+10 Mln circa), resa possibile grazie alla maggiore offerta di spettacoli.

Si prevede complessivamente (ferma restando l'ipotesi di una dotazione FUS non inferiore, nel triennio, a quella del 2013) un lieve incremento dei contributi FUS assegnati alle otto fondazioni, congruente con il forte incremento produttivo, in ossequio ai criteri di determinazione del FUS che allocano, in base a questo parametro, il 50% delle risorse. Stabili restano invece gli "Altri contributi", che includono sia quelli degli enti locali membri delle fondazioni che dei privati. Quest'ultimo dato indica, da una parte, una corretta prudenza nella previsione d'incremento della capacità di attrazione di risorse dal settore privato, dall'altra, la conferma senza incremento (anzi con lieve riduzione) delle risorse che si prevede vengano messe a disposizione dagli enti locali.

L'incremento di ricavi è dovuto anche all'aumento degli spettacoli e l'efficacia complessiva è misurabile con indicatori che mettono in relazione questi due aspetti (Figura 10). I ricavi da biglietteria aumentano lievemente nel periodo, fino a raggiungere 23 k€ Mln nel 2016 per alzata a fronte comunque di un forte aumento degli spettacoli, indicando una certa prudenza utilizzata

nella previsione dei tassi di saturazione del teatro, mentre i ricavi totali medi per dipendente passano da 603K€Euro a 703 K€ indicando un incremento dell'efficienza complessiva.

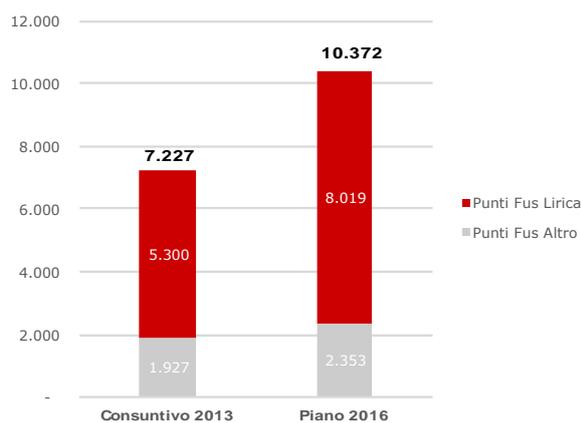
L'offerta di spettacoli

Figura 8



Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013

Punti Fus



Alzate

1.005

1.428

+42%

<i>Punteggio FUS</i>	2013	2014	2015	2016
Palermo	1.415	1.473	1.504	1.514
Roma	1.149	1.427	1.697	1.821
Firenze	942	1.237	1.353	1.576
Napoli	915	1.023	1.213	1.380
Bologna	900	1.108	1.230	1.220
Genova	697	982	1.104	1.264
Trieste	710	622	651	651
Bari	500	705	854	947
Totale	7.227	8.576	9.604	10.372

I piani prevedono complessivamente un incremento della produzione del 42% determinato dall'aumento degli spettacoli di lirica

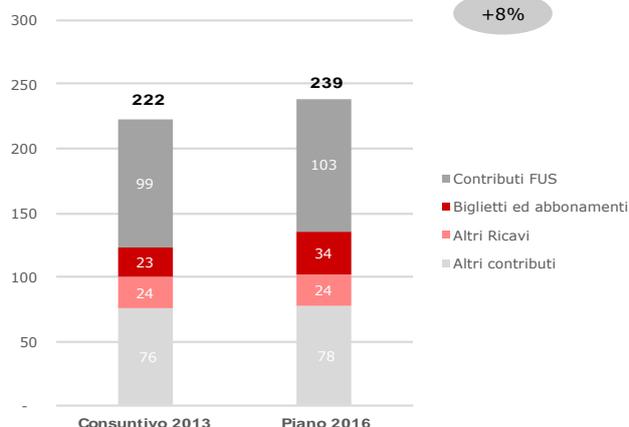
L'evoluzione dei ricavi

Figura 9



Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013

Ricavi (M€)



<i>Ricavi (M€)</i>	2013	2014	2015	2016
Roma	52	55	57	59
Napoli	41	43	40	41
Palermo	29	29	28	29
Firenze	29	30	33	34
Bologna	20	20	20	20
Genova	19	18	22	23
Trieste	19	20	19	19
Bari	13	14	14	14
Totale	222	229	234	239

I piani prevedono un incremento dei ricavi di 17 M€ derivanti in prevalenza da biglietteria

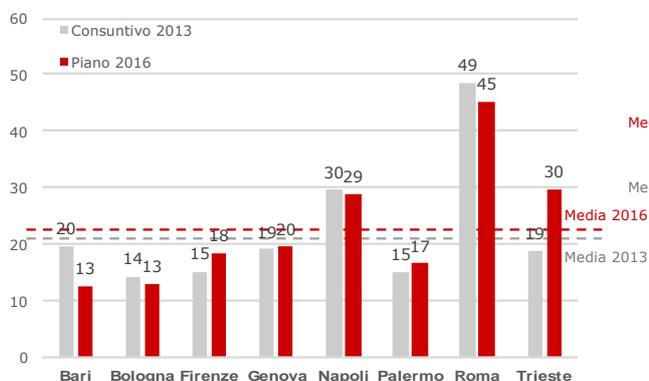


Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013

Indicatori di ricavo

Figura 10

Ricavi biglietteria per alzata (K€)



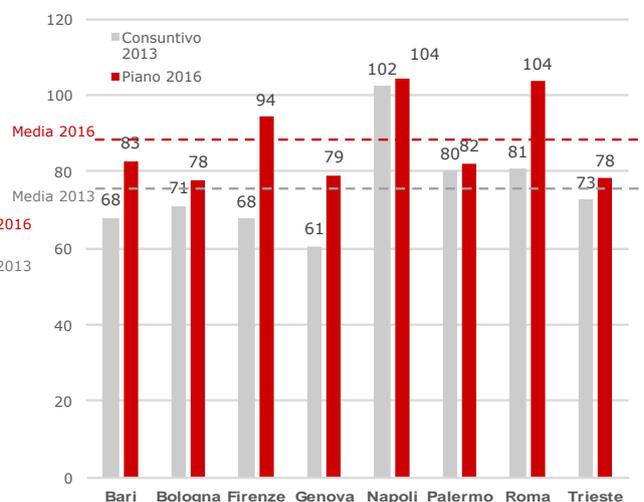
Ricavi su punto Fus K(€/punti fus)

2013	26	22	31	27	45	21	46	26
2016	15	17	21	18	29	19	32	29



I ricavi da biglietteria medi per alzata nel 2013 sono stati pari a 22,6 K€ e si prevede che nel 2016 da Piano siano pari 23 K€

Ricavi per dipendente (K€)



I ricavi medi per dipendente nel 2013 sono stati pari a 75 K€ e si prevede che nel 2016 da Piano siano pari a 88 K€

3.2.3 La posizione di costo

Parte qualificante ed imprescindibile dei piani di risanamento è il contenimento dei costi, necessario per riequilibrare la gestione delle fondazioni rispetto all'entità delle risorse disponibili ben evidenziato tra l'altro dalla già citata relazione della Corte dei Conti come uno degli aspetti più critici dell'intero sistema delle fondazioni lirico-sinfoniche.

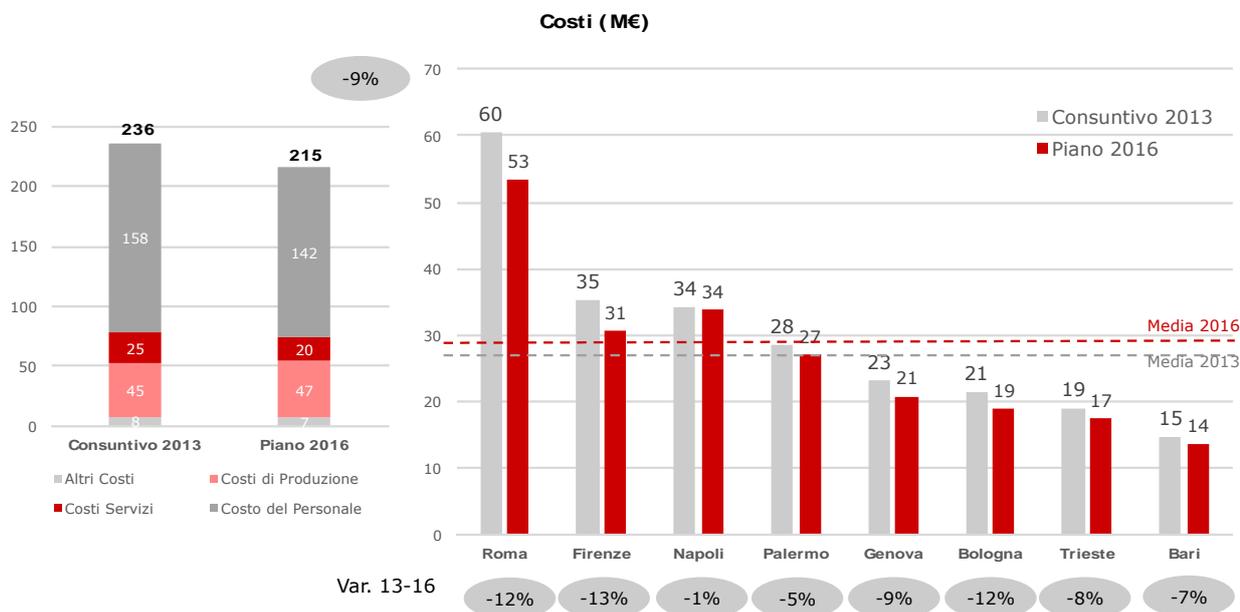
Gli otto piani prevedono che i costi si riducano da 236 Mln del 2013 a 215 Mln al 2016 (Figura 11). Le voci previste in maggiore riduzione sono i costi del personale (-11%, Figura 12), che a fine triennio costituiscono circa il 67% dei costi totali, ed i costi per servizi (-2%). Aumentano in valore assoluto i costi di produzione (cioè i costi "esterni" per la realizzazione degli spettacoli) a causa del forte incremento produttivo, sebbene tali costi in termini unitari (per spettacolo o per punto FUS) si riducano nettamente. Complessivamente, infatti, si prevede che il costo di produzione per alzata si riduca del 27% circa, mentre per i costi totali per alzata è prevista una riduzione del 33% circa (Figura 13). Il miglioramento (riduzione) di tali indicatori attesta l'impegno ad un forte incremento dell'efficacia della gestione economica dell'offerta degli spettacoli.

Il conseguimento, da parte delle fondazioni, delle azioni di riduzione dei costi previste dai piani costituisce l'impegno fondamentale assunto dalle fondazioni stesse per la solidità e la tenuta dei piani di risanamento.



L'evoluzione dei costi

Figura 11



I costi totali si riducono complessivamente del 9% a fronte di un aumento di spettacoli del 40% circa

Costo del personale

Figura 12



Costo dal personale	2013		2014		2015		2016	
	Totale (M€)	Unitario (K€)						
Bari	7	34	6	36	6	37	6	37
Trieste	13	53	13	53	13	52	13	52
Bologna	16	55	15	54	13	50	13	50
Roma	40	61	34	64	35	63	36	63
Firenze	24	56	22	52	18	51	18	51
Palermo	20	54	20	52	19	52	19	54
Genova	17	54	17	53	15	52	15	51
Napoli	23	57	22	57	22	55	22	55
Totale	158		149		142		142	

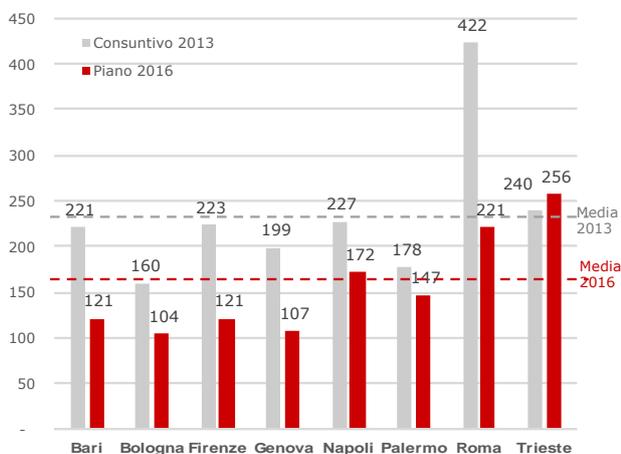
Il costo del lavoro si riduce di 16 M€ dal 2013 al 2016 pari all'11%



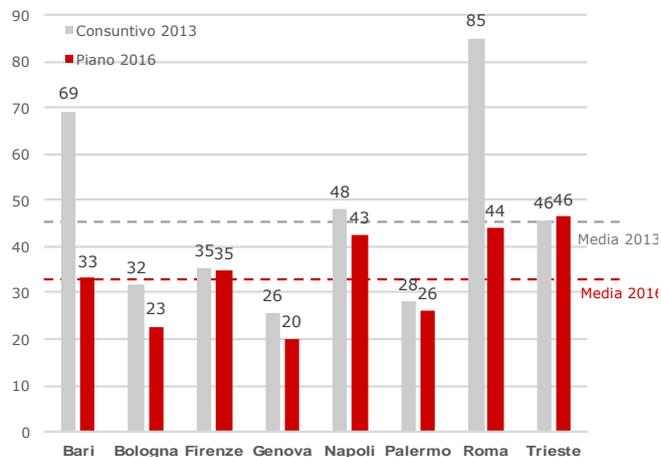
Indicatori di costo

Figura 13

Costi totali per alzata (K€)



Costi di produzione per alzata (K€)



Il costo totale medio per alzata nel 2013 è stato pari a 234 K€ (207 K€ senza considerare Roma e si prevede che nel 2016 da Piano sia pari a 156 K€ (147 K€ senza considerare Roma)

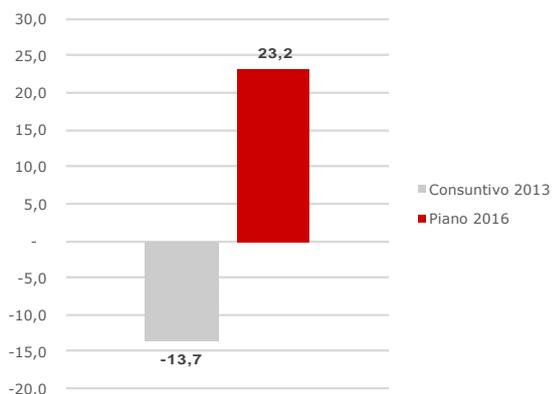
Il costo di produzione medio per alzata nel 2013 è stato pari a 46 K€ (41 K€ senza considerare Roma) e si prevede che nel 2016 da Piano sia pari a 34 K€ (32 K€ senza considerare Roma)

Margine Operativo Lordo (ebitda)

Figura 14



Margine Operativo Lordo (M€)



Margine Operativo Lordo (M€)	2013	2014	2015	2016
Napoli	6,7	9,2	6,7	6,9
Palermo	1,0	0,5	0,9	1,7
Trieste	(0,4)	1,9	1,7	1,7
Bologna	(1,3)	0,0	1,5	1,5
Bari	(1,6)	0,6	0,8	0,9
Genova	(4,1)	(4,6)	(0,6)	1,6
Firenze	(6,3)	(4,8)	2,8	3,3
Roma	(7,9)	3,9	5,3	5,5
Totale	(13,9)	6,6	19,0	23,2

I piani prevedono un margine operativo lordo in crescita progressiva nel periodo di piano

3.2.4 Margine operativo e risultato di esercizio

Come conseguenza del complesso di azioni sulla gestione ordinaria, i piani prevedono un progressivo miglioramento del margine operativo lordo (ebitda) che, negli impegni assunti dalle fondazioni ed attestati nei piani, dovrebbe essere positivo già nel 2015 per sette delle otto fondazioni (Figura 14).

La somma dei risultati di esercizio delle otto fondazioni, che nel triennio 2011-2013 è stata mediamente negativa per 14 Mln/anno, e nel 2014 è ancora ampiamente negativa, è previsto che riguadagni il segno positivo al termine del periodo di piano (Figura 15).

3.2.5 Patrimonio netto

Il Patrimonio netto, pur rimanendo strutturalmente insufficiente a causa delle modalità di capitalizzazione utilizzate storicamente dalle fondazioni, nel triennio migliora poiché riflette le azioni di risanamento previste dai piani. Si prevede che nel 2016 il Patrimonio Netto complessivo (vedi Figura 16) raggiunga i 166 Mln di Euro, a fronte dei 140 Mln circa del 2013 (e dei 170 Mln circa del 2011). A questo incremento concorrono in particolare le ricapitalizzazioni previste per le fondazioni di Bari e Firenze. Il patrimonio “disponibile” (calcolato al netto del valore di conferimento del diritto d’uso dei teatri) aumenta in modo analogo al Patrimonio netto ma permane negativo. Come ben noto la struttura produttiva, le attività e l’offerta culturale delle fondazioni richiederebbero una struttura patrimoniale più robusta in modo da dotarle delle risorse necessarie per affrontare in autonomia eventuali criticità temporanee e pianificare il futuro con minori margini d’incertezza. Tuttavia i soci membri non sembrano, ad oggi, in grado di incidere significativamente su questo aspetto.

3.2.6 Indebitamento e flusso di cassa

L’indebitamento nel periodo di piano si ridurrebbe a 223 Mln di Euro a fine 2016. L’indebitamento complessivo aumenta dal 2012 (210 Mln di euro) al 2014 (237 Mln di euro) a causa delle perdite conseguite da alcune fondazioni nel 2012 e 2013, per poi iniziare a diminuire man mano che vengono messe in atto le azioni di ristrutturazione.

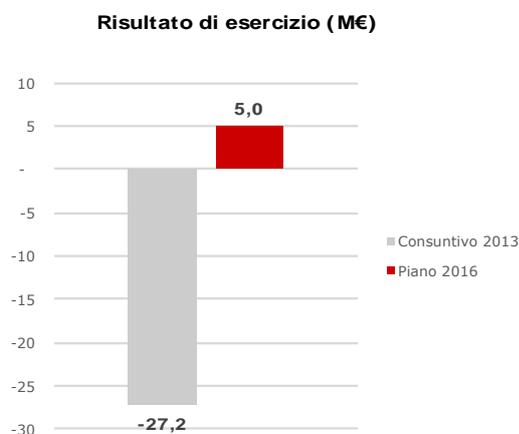
La composizione del debito assume un profilo più sostenibile. In particolare i debiti verso l’erario e previdenziali si riducono ai valori “fisiologici” (cioè connessi alla normale stagionalità dei pagamenti) passando da circa 53 Mln del 2013 a circa 14 Mln nel 2016 e, analogamente, i debiti verso fornitori si prevede che si riducano da 46 Mln del 2013 a 13 Mln del 2016. Parallelamente cresce il debito nei confronti dello Stato, interamente dovuto ai fondi della L.112/2013, assente nel 2013, che vale 140 Mln a fine 2016 (tale cifra è più bassa del totale delle erogazioni in quanto è previsto che nel periodo di piano si inizi il pagamento delle prime rate del piano di ammortamento del finanziamento).

Il cash flow (elemento che deve progressivamente diventare un parametro gestionale chiave che, ad oggi, non viene indicato nei bilanci delle otto fondazioni esaminate poiché, per la tipologia di attività caratteristica, devono tenere la cassa sotto costante controllo) cumulato del periodo è previsto lievemente positivo; dunque le fondazioni dovrebbero, non solo ristrutturare e ridurre i debiti ma anche generare qualche risorsa aggiuntiva, utilizzabile sia come “riserva” per contrastare imprevisti di segno negativo, sia per l’ulteriore riduzione del debito residuo.



Risultati di esercizio

Figura 15



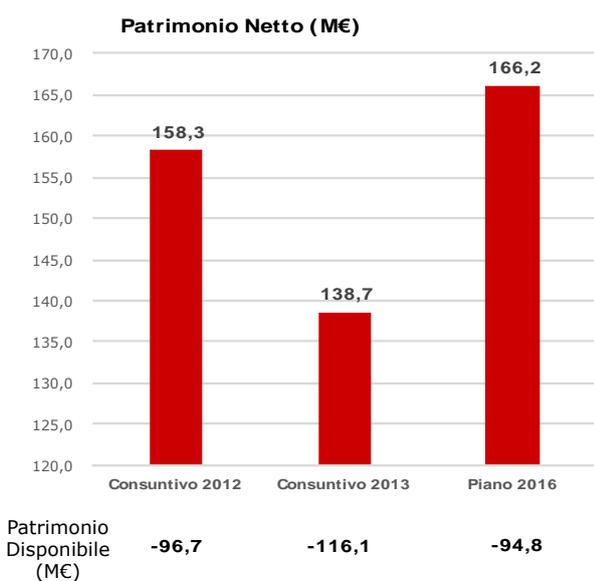
Risultato d'esercizio (M€)	2013	2014	2015	2016
Trieste	4,8	0,4	0,2	0,2
Palermo	0,3	0,0	0,8	1,5
Napoli	0,2	0,0	0,2	0,5
Bari	(1,9)	0,0	0,1	0,3
Bologna	(2,7)	(1,0)	0,4	0,3
Genova	(5,8)	(6,0)	1,6	0,6
Firenze	(9,3)	(2,8)	0,8	1,3
Roma	(12,9)	0,2	0,2	0,3
Totale	(27,2)	(9,2)	4,4	5,0



E' previsto che nel 2016 il risultato di esercizio ritorni ad essere in equilibrio per tutte le fondazioni

L'evoluzione del Patrimonio Netto

Figura 16



I piani prevedono un lieve miglioramento del Patrimonio Netto



	2013	2014	2015	2016
Bari				
Patrimonio Netto	(1,0)	0,1	0,2	4,5
Patrimonio Netto Disponibile	(1,0)	0,1	0,2	4,5
Bologna				
Patrimonio Netto	41,2	39,3	39,6	39,9
Patrimonio Netto Disponibile	3,2	2,1	2,5	2,8
Firenze				
Patrimonio Netto	(5,2)	11,7	12,6	13,9
Patrimonio Netto Disponibile	(37,5)	(28,3)	(27,4)	(26,1)
Genova				
Patrimonio Netto	32,0	26,0	27,6	28,2
Patrimonio Netto Disponibile	(16,1)	(22,0)	(20,4)	(19,8)
Napoli				
Patrimonio Netto	8,3	9,1	10,1	11,3
Patrimonio Netto Disponibile	(39,9)	(39,1)	(38,1)	(36,9)
Palermo				
Patrimonio Netto	47,7	47,7	48,6	50,0
Patrimonio Netto Disponibile	6,4	6,4	7,2	8,7
Roma				
Patrimonio Netto	5,7	5,9	6,2	6,5
Patrimonio Netto Disponibile	(12,4)	(12,0)	(11,5)	(11,0)
Trieste				
Patrimonio Netto	9,9	11,6	11,8	12,0
Patrimonio Netto Disponibile	(18,9)	(17,3)	(17,1)	(16,9)

4 Monitoraggio dei piani di risanamento: periodo di riferimento esercizio 2014

4.1 Introduzione

L'iter della legge prevede che il Commissario (art.11, comma 3 b)) effettui un monitoraggio semestrale dello stato di attuazione dei piani di risanamento redigendo apposita relazione.

Ciascuna proposta motivata di approvazione dei piani di risanamento includeva il programma preliminare di monitoraggio, che successivamente è stato oggetto di apposita linea guida emessa dal Commissario e che si articola in scadenze trimestrali, come indicato in dettaglio in Allegato 1.

Con riferimento a tali obblighi, onde includere in questa relazione semestrale le prime indicazioni sull'andamento dei piani, sebbene essi siano stati definitivamente approvati nell'ottobre 2014, sono stati richiesti, analizzati, discussi con le fondazioni e confrontati con gli impegni di piano, i dati del preconsuntivo 2014 (che costituisce il primo anno del piano di risanamento) e del bilancio preventivo 2015. I dati, nella forma più aggiornata la cui rispondenza e rappresentatività sono di responsabilità della fondazione, sono stati forniti dalle fondazioni al Commissario, il 31 marzo scorso.

Relativamente al preconsuntivo 2014, l'anticipo con cui i dati sono stati forniti rispetto ai tempi della chiusura del bilancio, potrebbe implicare degli scostamenti rispetto ai dati definitivi. Anche le indicazioni del punteggio FUS fornite, sono valutazioni delle fondazioni prima della verifica effettuata dagli uffici competenti del Mibact. Tuttavia, per dare alle fondazioni, ai Ministri competenti ed alla Corte dei Conti, riscontri da cui far scaturire interventi di correzione efficaci per l'anno 2015, si è ritenuto di procedere utilizzando i dati provvisori, in quanto l'attesa dei dati definitivi avrebbe fatto slittare le indicazioni all'inizio del secondo semestre, perdendo mesi preziosi per introdurre eventuali correzioni di rotta.

Seguono, in via del tutto sintetica, le principali evidenze ed indicazioni relative ai cinque piani approvati rimandando all'Allegato 3 per maggiori dettagli relativi allo stato di avanzamento dei piani delle cinque fondazioni. Tali evidenze sono già state discusse e comunicate per iscritto alle fondazioni ed ai Ministeri competenti nel mese di marzo 2015.

4.2 Sintesi delle evidenze del monitoraggio

4.2.1 Elementi principali

In base ai risultati preconsuntivi presentati per l'esercizio 2014 dalle cinque fondazioni, per le quali è stato completato nell'anno 2014 l'iter di approvazione del piano di risanamento, ed in base al confronto con i consuntivi dell'esercizio precedente e con le previsioni e gli impegni di piano, emergono le seguenti principali linee di tendenza (sintetizzate figure 17 e seguenti):

- la produzione di spettacoli è aumentata (in base ai valori dichiarati dalle fondazioni e non ancora asseverati dal Mibact) rispetto al 2013 ed anche rispetto agli impegni di piano, sia in termini di alzate (+22%) che di punti FUS (+19%), a testimonianza di un forte rilancio delle attività delle fondazioni lirico-sinfoniche (Fig.17);
- i ricavi totali, pari a 162 Mln, aumentano lievemente rispetto al 2013 e restano di poco al di sotto delle previsioni di piano. I ricavi da biglietteria per spettacolo si riducono del 12% mentre i ricavi totali per dipendente aumentano del 6% (Fig.18);
- i costi totali si sono ridotti rispetto al 2013 del 11% (-18 Mln), prevalentemente per la riduzione dei costi del personale e dei costi di produzione (Fig. 19), a fronte tuttavia di una maggiore offerta di spettacoli rispetto al 2013. Ancora più netto è l'aumento dell'efficienza espresso dagli indicatori di costo (già inclusi nei piani ed utilizzati dalla relazione della Corte

dei Conti*¹). I costi totali ed i costi di produzione per alzata (Fig.20) si riducono del 27% e 29% rispettivamente (gli stessi indicatori calcolati per punti FUS si riducono del 24%) e ciò contribuisce significativamente ad avanzare verso l'equilibrio economico richiesto dalla legge e previsto dai piani. Il controllo e la continua riduzione dei costi sono un cardine per il successo dei piani ed il risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche in generale e, in particolare, di quelle in crisi;

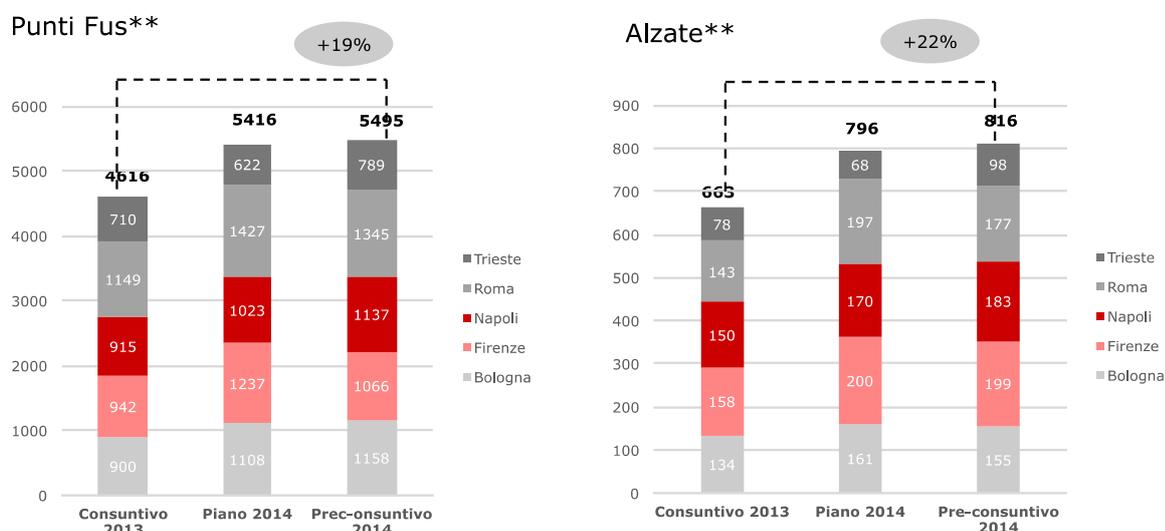
- i risultati economici sono complessivamente migliorati (Fig. 21) passando, in termini di margine operativo lordo (ebitda), da -8,9 Mln di Euro del 2013 a +10,4 Mln nel 2014 e raggiungendo valori leggermente superiori a quelli previsti dal piano, a dimostrazione dell'avvio del percorso di risanamento della gestione economica;
- l'esposizione debitoria totale (Fig. 21) è prevista pari a 206 Mln ed è superiore del 9% al valore del 2013 ed alle previsioni di piano. Il risanamento, da questo punto di vista, è in ritardo rispetto alle aspettative sebbene sullo scostamento rispetto ai piani, incida sia lo slittamento dell'erogazione del fondo di rotazione rispetto alle previsioni (a dicembre 2014 per il San Carlo in Napoli ed al primo bimestre 2015 per le altre quattro fondazioni), sia il conseguente slittamento al 2015 della contabilizzazione dello stralcio dei debiti prevista dai piani (la più cospicua delle quali è stata conseguita dal Maggio Musicale Fiorentino).

Monitoraggio esercizio 2014*: offerta spettacoli



Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013

Figura 17



La produzione in punti Fus è aumentata del 19% nel 2014 rispetto al consuntivo 2013 oltrepassando anche gli obiettivi di piano

* Relativo ai 5 piani approvati

** Valori dichiarati dalle fondazioni (non asseverati dal Mibact)

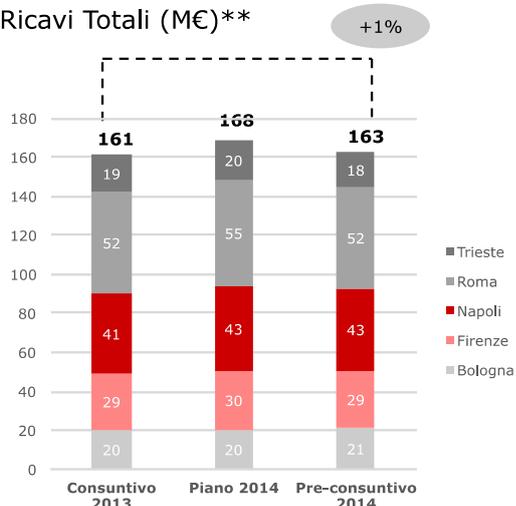
¹ Alcune notazioni relative al confronto degli indicatori qui riportati con quanto incluso nella relazione della Corte sono riportate in Allegato 3



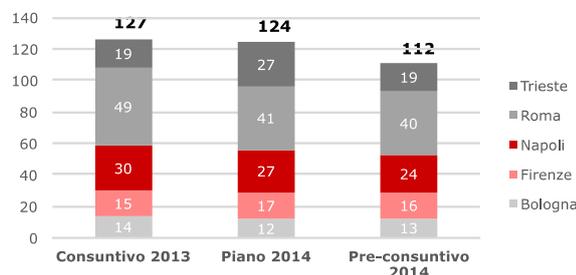
Monitoraggio esercizio 2014*: ricavi

Figura 18

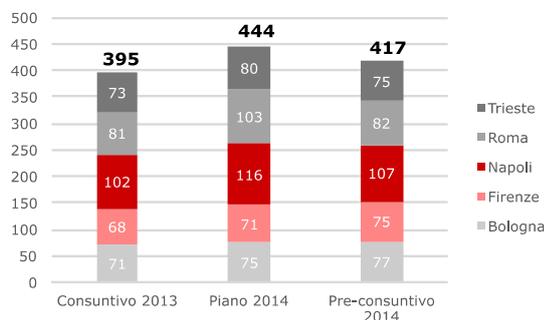
Ricavi Totali (M€)**



Ricavi biglietteria per alzata (K€)**



Ricavi su dipendenti (K€)**



I ricavi aumentano lievemente ma decrescono per singolo spettacolo evidenziando una riduzione dell'efficienza commerciale

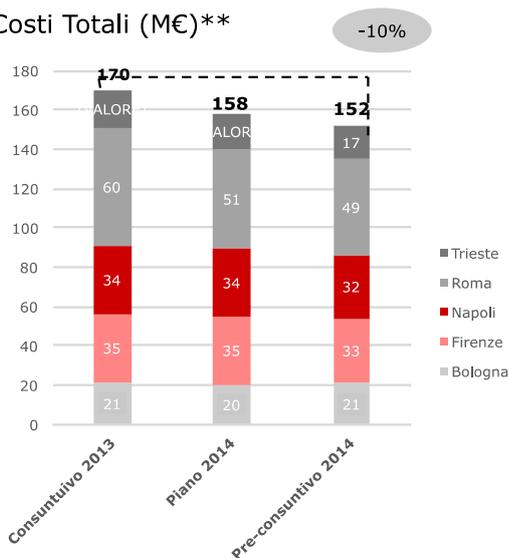
* Relativo ai 5 piani approvati

** Valori dichiarati dalle fondazioni (non asseverati dal Mibact)

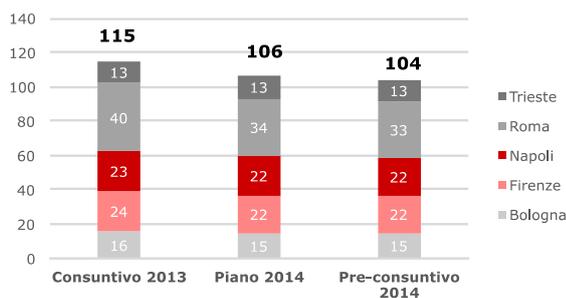
Monitoraggio esercizio 2014*: costi

Figura 19

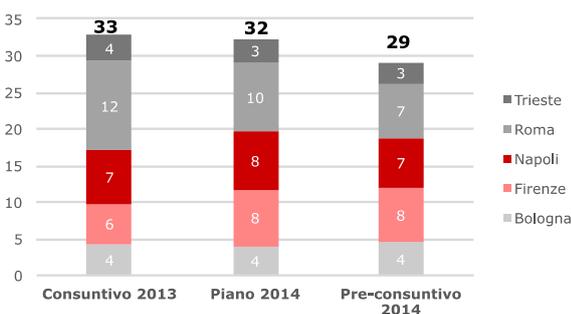
Costi Totali (M€)**



Costi Personale (M€)**



Costi produzione (M€)**



La riduzione dei costi è stata avviata con successo

* Relativo ai 5 piani approvati

** Valori dichiarati dalle fondazioni (non asseverati dal Mibact)



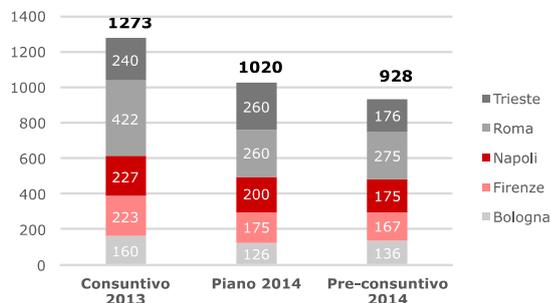


Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013

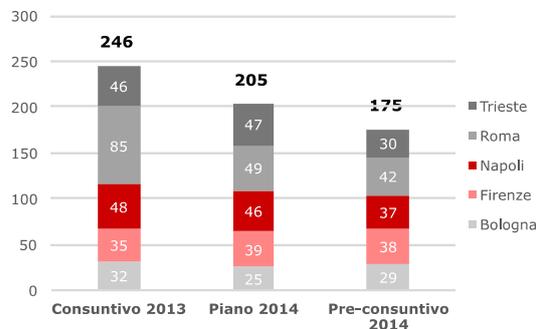
Monitoraggio esercizio 2014*: indicatori di costo

Figura 20

Costi totali per alzata (K€)**



Costi produzione per alzata (K€)**



costi totali (€/punti fus)**	2013 Consuntivo	2014 Piano	2014 Pre-consuntivo
Bologna	23,8	18,3	18,2
Firenze	37,4	28,3	31,2
Napoli	37,3	33,2	28,1
Roma	52,5	35,9	36,2
Trieste	26,4	28,4	21,9
Totale	177,4	144,1	135,5

costi produzione (€/punti fus)**	2013 Consuntivo	2014 Piano	2014 Pre-consuntivo
Bologna	4,7	3,6	3,8
Firenze	5,9	6,3	7,1
Napoli	7,9	7,6	5,9
Roma	10,6	6,7	5,6
Trieste	5,0	5,1	3,7
Totale	34,1	29,3	26,1

Si è realizzato un significativo efficientamento dei costi rispetto all'offerta di spettacoli

* Relativo ai 5 piani approvati

** Valori dichiarati dalle fondazioni (non asseverati dal Mibact)

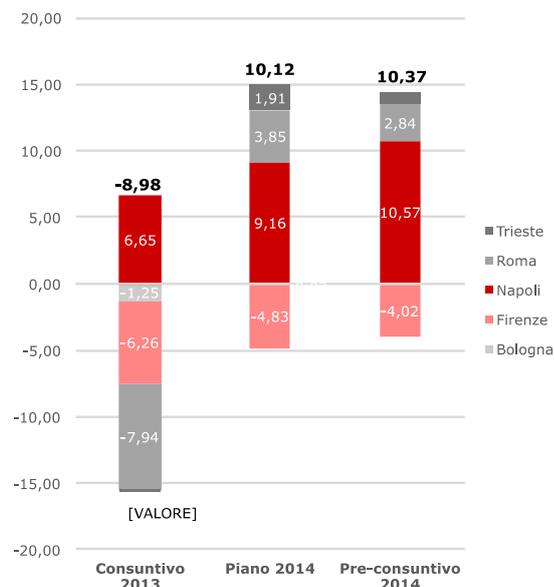
Monitoraggio esercizio 2014*: sintesi

Figura 21

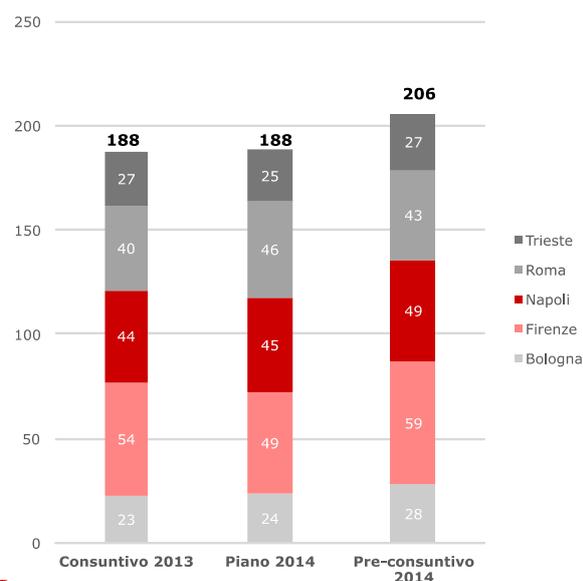


Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013

Margine Operativo Lordo (M€)**



Situazione Debitoria (M€)**



IL margine operativo lordo migliora. Per quanto riguarda il debito, i piani sono in ritardo. I risultati risentono dello slittamento all'inizio del 2015 dell'erogazione dei fondi

* Relativo ai 5 piani approvati

** Valori dichiarati dalle fondazioni (non asseverati dal Mibact)

I risultati dell'esercizio 2014, confrontati con l'anno precedente, indicano senza dubbio, l'avvio di un percorso di risanamento di cui tuttavia costituiscono solo un primo passo. Infatti, è importante ricordare che, nonostante i miglioramenti ottenuti, due fondazioni sulle cinque che hanno avuto il piano approvato e sono oggetto del monitoraggio, Maggio Musicale Fiorentino e Teatro Comunale di Bologna, conseguono un risultato di esercizio negativo (confermando il risultato negativo degli ultimi anni). Altre due, Teatro dell'Opera di Roma e Teatro Lirico G. Verdi di Trieste, ottengono un risultato di esercizio positivo ma anche grazie al supporto di manovre di bilancio. Inoltre, per tre delle cinque fondazioni oggetto di monitoraggio (Maggio Musicale Fiorentino, Comunale di Bologna, G. Verdi di Trieste) il margine operativo lordo della gestione è negativo, oppure diviene positivo grazie ad eventi di carattere non ripetibile (sui quali cioè non si può contare nelle gestioni successive).

Dunque, il conseguimento dell'equilibrio di conto economico e finanziario e, più in generale, del risanamento, rimane un obiettivo impegnativo sebbene con gradi di difficoltà, differenti a seconda delle specificità di ciascuna fondazione.

Gli elementi previsionali forniti per l'anno 2015 mostrano la prosecuzione del rilancio in termini in termini di offerta di spettacoli, ma anche una tendenza alla revisione al ribasso degli obiettivi previsti dai piani, in particolare in termini di minori ricavi, specie da privati e sponsor, e in qualche caso di minor riduzione dei costi. Se tali tendenze venissero confermate, nonostante le raccomandazioni per il miglioramento della gestione dell'esercizio 2015 inviate nel mese di marzo dallo scrivente Commissario alle fondazioni ad ai ministeri competenti, ne risulterebbe un complessivo rallentamento del percorso di risanamento, con effetti diversificati a seconda delle fondazioni, a causa delle differenti condizioni di solidità e sostenibilità di ciascuna.

Cruciale resta per il raggiungimento *“entro l'esercizio 2016 (delle) condizioni di equilibrio strutturale del bilancio sia sotto il profilo patrimoniale che economico-finanziario”*(art.11 comma 14), il continuo e collaborativo supporto di tutte le componenti delle fondazioni (soci, management, lavoratori) per il conseguimento degli obiettivi e degli impegni di risanamento assunti, nonché la capacità dei vertici delle fondazioni di mantenere una gestione rigorosa, particolarmente attenta a mantenere l'equilibrio tra produzione, ricavi e costi e specialmente alla riduzione continua di questi ultimi, in misura non inferiore agli impegni di piano.

4.2.2 Aspetti di rilievo del monitoraggio delle singole fondazioni

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

4.2.2.1 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste

La Fondazione ha avviato un percorso di risanamento che nel 2014 ha portato un miglioramento rispetto al 2013, specie dal punto di vista del contenimento dei costi e dell'aumento dell'offerta culturale e degli spettacoli (+11% in termini di punti FUS). I risultati, in termini di margine operativo lordo e di risultato di esercizio, sono rimasti inferiori alle previsioni di piano, sebbene entrambe le grandezze abbiano valore positivo grazie a proventi di natura straordinaria. La riduzione del margine operativo rispetto al piano, è principalmente dovuta ad una minore assegnazione del FUS (-1,3 Mln vs piano e -0,3 Mln vs 2013) che ha visto il previsto incremento per il bonus di virtuosità dei bilanci, più che controbilanciato da altri elementi del punteggio di valutazione.

L'indebitamento complessivo cresce rispetto al 2013 e non si realizza la riduzione, prevista a piano, per lo slittamento dell'erogazione della componente del fondo di rotazione ex L.112/2013 al primo bimestre del 2015 e per la riduzione del margine operativo della gestione rispetto alle previsioni.

Il totale dei costi si è ridotto significativamente rispetto al 2013, sia in termini assoluti (-1,5 Mln) che unitari (costo per alzata -35% vs 2013), sebbene il Teatro faccia registrare un costo totale alzata tra i più alti delle fondazioni aderenti alla L.112/2013, prevalentemente a causa del contenuto numero di rappresentazioni.

Gli elementi previsionali per l'anno 2015 forniti nell'ambito del monitoraggio, indicano che il completamento del percorso di risanamento, in particolare dal punto di vista economico, è impegnativo e che per il raggiungimento di un equilibrio strutturale di bilancio nel periodo di piano, sarà necessario individuare nuovi ricavi aggiuntivi oltre che cogliere le residue opzioni di contenimento dei costi.

Raccomandazioni, finalizzate al conseguimento di una gestione economica in equilibrio nell'esercizio 2015 e in linea con gli impegni assunti con il piano, sono state condivise e comunicate alla Fondazione ed ai Ministeri competenti nel mese di marzo 2015.

	Consuntivo 2013	Previsione Piano 2014	Pre consuntivo 2014
Produzione - Punti FUS	710	622	789
Produzione - Alzate	78	68	98
Ricavi totali	18.568.786	19.574.962	18.113.309
Costi totali	-18.734.912	-17.662.335	-17.250.467
Ebitda (Mol)	-166.126	1.912.627	862.842
Utile / Perdita	4.847.173	361.664	28.702
Patrimonio Netto	9.912.102	11.556.836	9.940.806
Debiti	26.509.705	24.546.980	27.469.219
Ricavi Biglietteria/alzate	18.875	27.295	19.082
Costi totali/alzate	240.191	259.740	176.025
Costi produzione/alzate	45.697	46.882	29.738

	al 31/12/2014	I° Trimestre 2015	Totale
Fondi erogati ed anticipazioni	1.932.000	7.300.000	9.232.000

Maggiori dettagli relativi al monitoraggio della *performance* del 2014, sono riportati in allegato 3.

4.2.2.2 **Fondazione Teatro Comunale di Bologna**

La Fondazione proviene da un triennio di performance economiche negative. I risultati economici del 2014 sono migliori del 2013 ed in linea rispetto alle previsioni di piano, tuttavia il risultato di esercizio permane negativo.

Ricavi, Margine Operativo lordo (ebitda) e Risultato di esercizio sono superiori al 2013 ma includono circa 2,8 Mln di entrate "straordinarie", non ripetibili negli anni successivi (2,0 Mln del contributo Unicredit connesso alla rinegoziazione del debito conseguente al piano di risanamento e 0,8 Mln del contributo straordinario per il 250° anniversario del Teatro).

La Fondazione ha dunque utilizzato, a copertura delle esigenze del 2014, tutte le risorse economiche e finanziarie "straordinarie" rese disponibili nel corso dell'anno, mentre si è mostrata in ritardo sulle azioni gestionali previste di contenimento dei costi e di incremento dei ricavi.

L'offerta di spettacoli è aumentata rispetto al 2013 sia in termini di alzate (+16%) che di punti FUS (+29%), migliorando così l'offerta culturale al territorio, in osservanza agli scopi statutari.

Il totale dei costi è di poco migliore (più basso) rispetto al 2013 ma è superiore alle previsioni di piano (+0,7 Mln). Sia i costi del personale che, in maggiore misura, i costi di produzione, sono superiori alle previsioni di piano, elementi entrambi in contrasto con la necessità di risanare una gestione in perdita. Tuttavia, la Fondazione, presenta costi/alzata tra i più bassi tra le fondazioni aderenti alla L.112/2013. La necessità di una migliore ottimizzazione della produzione, anche in funzione economica, è indicata dal fatto che alla maggiore produzione sono conseguite maggiori perdite operative per la Fondazione.

L'indebitamento complessivo al 31/12/2014 ha risentito della necessità di reperimento delle risorse finanziarie temporaneamente necessarie per sostituire gli incassi relativi ad alcuni contributi di competenza del 2014 (saldo FUS 2014, contributo 250° anniversario, contributo straordinario Unicredit) ma riscossi, per motivi di processo e di conformità amministrativa, nei primi due mesi del 2015. Anche lo slittamento al gennaio 2015 dell'erogazione del fondo di rotazione ha implicato una ripartizione del debito differente da quanto previsto a piano.

Gli elementi previsionali per l'anno 2015 forniti, confermano gli obiettivi economici di piano in termini di margine operativo lordo e prevedono un risultato di esercizio in equilibrio. Per conseguire tali risultati, la Fondazione prevede un incremento di ricavi da sponsorizzazioni e da privati ed il rispetto dei costi previsti a piano: ipotesi sfidanti visto che, nell'esercizio 2014, la Fondazione su questi due aspetti non ha conseguito gli obiettivi previsti.

Il completamento del percorso di risanamento economico della Fondazione è dunque impegnativo.

Raccomandazioni finalizzate al conseguimento nell'esercizio 2015 di una gestione economica in equilibrio e prossima agli impegni assunti con il piano sono state condivise e comunicate alla Fondazione ed ai Ministeri competenti nel mese di marzo 2015.

	Consuntivo 2013	Previsione Piano 2014	Pre consuntivo 2014
Produzione - Punti FUS	900	1.108	1.158
Produzione - Alzate	134	161	155
Ricavi totali	20.180.523	20.338.326	21.163.234
Costi totali	-21.434.674	-20.314.734	-21.041.752
Ebitda (Mol)	-1.254.151	23.592	121.482
Utile / Perdita	-2.732.043	-1.037.465	-939.469
Patrimonio Netto	41.190.753	39.275.311	39.373.307
Debiti	22.806.095	23.777.458	28.164.117
Ricavi Biglietteria/alzate	14.371	12.111	12.919
Costi totali/alzate	-159.960	-126.178	-135.753
Costi produzione/alzate	-31.779	-24.845	-28.682
	al 31/12/2014	1° trim.2015	Totale
Fondi erogati ed anticipazioni	2.548.747	14.400.000	16.948.747

Maggiori dettagli relativi al monitoraggio della performance del 2014 sono riportati in Allegato 3.

4.2.2.3 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma

I risultati del 2014 sono nettamente migliori rispetto al 2013. L'offerta di spettacoli è aumentata rispetto al 2013 sia in termini di alzate (+24%) che di punti FUS (+17%), pur restando inferiore alle previsioni di piano, migliorando così l'offerta culturale al territorio, in osservanza agli scopi statutari.

L'ebitda (margine operativo lordo) pari a 2,8 Mln, è ampiamente migliore del risultato 2013 (-7,9 Mln), sebbene sia inferiore alla previsione di piano. Tale valore è ottenuto assumendo, nei prospetti inviati dalla Fondazione, la capitalizzazione di un parte dei costi degli allestimenti, eventualità non prevista a piano, in assenza della quale l'ebitda si riduce a 1,1 Mln.

L'andamento dei ricavi (inclusi contributi) è inferiore alle previsioni (-3,5 Mln) ed ha tra l'altro risentito dell'effetto dell'instabilità, culminata negli scioperi, che hanno inciso sulla stagione estiva a Caracalla, e nell'abbandono del maestro Muti.

Il risultato di esercizio esposto dalla Fondazione è positivo anche grazie alla capitalizzazione dei suddetti costi.

La posizione di costo, ottenuta peraltro a fronte di una maggiore offerta di spettacoli, è migliorata nettamente rispetto al 2013 riducendosi a 48,7 Mln di euro (50,4 Mln computando correttamente anche i costi capitalizzati), -11,7 Mln vs 2013 (anno per molti versi eccezionale; -4,0 Mln vs 2012) ed è migliore anche della previsione di piano. La bontà del risultato, in termini di riduzione dei costi, è ben rappresentata dagli indicatori di costo che si riducono; in particolare il costo totale per alzata si riduce del 35% circa, mentre il costo di produzione per alzata si riduce del 50%. Tuttavia tali valori restano i più alti delle fondazioni aderenti alla L.112/2013 e sono soggetti ad ulteriori margini di miglioramento.

L'indebitamento complessivo sale rispetto al 2013, sebbene in minor misura rispetto al piano. Differenti, rispetto al piano, sono le fonti del debito poiché, a causa dello slittamento al gennaio 2015 dell'erogazione del fondo rotazione (e nelle more dell'approvazione del piano), la Fondazione, rispetto alle previsioni, si è finanziata con maggiori debiti verso le banche, i fornitori, l'erario e gli istituti di previdenza. La Fondazione ha fornito evidenze che tale situazione è in via di normalizzazione dopo l'erogazione della prima tranche del fondo nel gennaio 2015.

	Consuntivo 2013	Previsione Piano 2014	Pre consuntivo 2014
Produzione - Punti FUS	1.149	1.427	1.345
Produzione - Alzate	143	197	177
Ricavi totali	52.444.459	55.057.203	51.527.274
Costi totali	-60.389.195	-51.202.907	-48.682.519
Ebitda (Mol)	-7.944.736	3.854.296	2.844.755
Utile / Perdita	-12.905.145	217.138	34.285
Patrimonio Netto	5.692.885	5.910.023	4.827.169
Debiti	39.982.574	46.053.333	42.633.776
Ricavi Biglietteria/alzate	48.636	40.609	39.707
Costi totali/alzate	422.302	259.913	275.042
Costi produzione/alzate	85.017	48.577	42.317

	al 31/12/2014	1° trim. 2015	Totale
Fondi erogati ed anticipazioni	5.000.000	15.630.850	20.630.850

Gli elementi previsionali per il 2015 indicano la prosecuzione del percorso virtuoso d'incremento dell'offerta di spettacoli e delle alzate di sipario. La previsione di ricavi è tuttavia più contenuta rispetto al piano. I risultati economici previsionali del 2015 sono migliori rispetto al 2014 ed al 2013, sebbene siano inferiori a quelli di piano, ed indicano condizioni prossime all'equilibrio economico. Il bilancio previsionale mostra inoltre che le maggiori risorse generate dalla Fondazione vengono concentrate più sull'innalzamento del livello produttivo ed artistico che sul conseguimento degli obiettivi economico finanziari di piano, i quali ne prevedevano la finalizzazione ad una maggiore riduzione dell'indebitamento ed al rafforzamento della struttura finanziaria.

Maggiori dettagli relativi al monitoraggio della performance del 2014 sono riportati in Allegato 3.

4.2.2.4 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino

I risultati economici del 2014 sono migliori del 2013 e testimoniano un efficace avvio del percorso di risanamento finalizzato a risanare una fondazione che proviene da una lunga serie di performance economiche negative (risultati di esercizio negativi a partire dal 2007). Tuttavia, sia il margine operativo lordo che il risultato di esercizio permangono negativi.

La produzione di spettacoli è aumentata rispetto al 2013 sia in termini di alzate che di punti FUS, migliorando così l'offerta culturale al territorio, in osservanza agli scopi statutari, restando tuttavia inferiore, in termini di punti FUS, alle previsioni di piano.

I ricavi del 2014 sono sostanzialmente in linea con quelli del 2013 e leggermente inferiori al piano, tuttavia i ricavi previsti da sponsorizzazioni e da contributi da privati, indici della capacità della Fondazione di attrarre risorse aggiuntive, sono inferiori alle attese di piano.

Il totale dei costi per il 2014 migliora rispetto al 2013 (riducendosi di circa 2 Mln di Euro) ed anche rispetto alle previsioni di piano, nonostante i maggiori costi per lo slittamento al 2015 del trasferimento delle risorse in Ales S.p.A. (originariamente previsto a piano nel 4° trimestre 2014). L'ottimizzazione dei costi di produzione degli spettacoli richiede maggiore attenzione avendo, la Fondazione, nel 2014 il costo di produzione/punto FUS più elevato delle cinque fondazioni afferenti alla L.112/2013 oggetto del monitoraggio.

L'indebitamento complessivo a fine 2014 è significativamente più alto rispetto al piano a causa dello slittamento al 2015 del perfezionamento (e quindi della contabilizzazione) del pregevole accordo negoziato dal management con le banche creditrici che, in ogni caso, porterà alla Fondazione uno stralcio del debito bancario pari a 12 Mln.

Il patrimonio netto resta negativo per lo slittamento al 2015 del conferimento, da parte del Comune di Firenze, del diritto d'uso del nuovo Teatro dell'Opera, per un valore di 40 Mln, previsto a piano nel 2014, il cui completamento è previsto (in base alle dichiarazioni della Fondazione nell'ambito del monitoraggio) entro il primo semestre 2015.

Gli elementi previsionali per l'anno 2015 forniti nell'ambito del monitoraggio, indicano che il completamento del percorso di risanamento, in particolare dal punto di vista economico, è molto impegnativo e che il conseguimento degli impegni di piano richiederà di cogliere tutti gli incrementi di ricavo previsti (e confermati dal management al livello previsionale) nonché sforzi ulteriori, nell'ambito del contenimento dei costi. Raccomandazioni, finalizzate al conseguimento di una gestione economica dell'esercizio 2015 in equilibrio e prossima agli impegni assunti con il piano, sono state condivise e comunicate alla Fondazione ed ai Ministeri competenti nel mese di marzo 2015.

	Consuntivo 2013	Previsione Piano 2014	Pre consuntivo 2014
Produzione - Punti FUS	942	1.237	1.066
Produzione - Alzate	158	200	199
Ricavi totali	28.923.582	30.104.362	29.210.942
Costi totali	-35.187.507	-34.936.757	-33.232.192
Ebitda (Mol)	-6.263.925	-4.832.395	-4.021.250
Utile / Perdita	-9.303.147	-2.825.854	-4.310.438
Patrimonio Netto	-5.200.313	11.744.744	-9.425.864
Debiti	54.260.741	48.521.901	58.752.252
Ricavi Biglietteria/alzate	15.222	17.082	15.715
Costi totali/alzate	-222.706	-174.684	-166.996
Costi produzione/alzate	-35.326	-38.850	-38.216
	al 31/12/2014	1° trim. 2015	Totale
Fondi erogati ed anticipazioni	5.599.772	19.251.833	24.851.605

Maggiori dettagli relativi al monitoraggio della performance del 2014 sono riportati in Allegato 3.

4.2.2.5 *Fondazione Teatro di San Carlo in Napoli*

La Fondazione ha avviato un percorso di risanamento che le ha permesso di conseguire, in base al preconsuntivo 2014, un miglioramento, sia rispetto alle previsioni di piano che rispetto al 2013.

L'offerta di spettacoli della Fondazione è aumentata rispetto al 2013, sia in termini di punti FUS che di alzate.

L'ebitda (margine operativo lordo) risulta pari a 10,6 milioni di euro, risultato superiore al 2013 di quasi 4 Mln e superiore alla previsione di piano di 1,4 Mln. La Fondazione prevede un risultato di esercizio positivo anche a seguito di un'articolata manovra di bilancio priva di effetti gestionali che dovrà essere verificata dagli organi statutari competenti.

L'andamento dei ricavi ha rispettato le previsioni nelle sue componenti principali (biglietteria, altri ricavi e contributi). L'incremento dei ricavi rispetto al 2013 (+1,7 Mln) è quasi interamente dovuto all'incremento dei progetti finanziati attraverso la Regione dai fondi europei POR (+3,5 Mln), che in base alle previsioni del piano, torneranno ai valori del 2013 dal 2015 in avanti.

La posizione di costo è migliorata rispetto al 2013 (-2,2 milioni vs 2013), riducendosi a 31,9 Mln. Il risultato è migliore anche della previsione di piano (-2 Mln). La bontà del risultato è ben rappresentata dal miglioramento degli indicatori di costo che decrescono nettamente, sia rispetto al 2013 che alla previsione di piano.

Sia il costo totale che il costo di produzione per punti FUS si riducono del 25% circa, mentre gli stessi indicatori rapportati alle alzate si riducono moderatamente del 24% circa. Tuttavia la Fondazione mantiene i costi di produzione/alzata elevati e dispone in quest'area di ulteriori margini di ottimizzazione.

I risultati della gestione finanziaria e del debito sono diversi rispetto alle attese del piano a causa della tempistica del versamento della prima tranche del fondo di rotazione, avvenuta a fine dicembre 2014. L'indebitamento complessivo sale rispetto al 2013 ed anche rispetto al piano ma a fronte di un incremento di liquidità di pari entità; le fonti di debito sono diverse da quelle indicate nel piano. Tuttavia la Fondazione ha comunicato che tale situazione è in corso di normalizzazione a

seguito dell'erogazione e dell'utilizzo, secondo quanto previsto dal decreto di approvazione, della prima tranche di fondi.

Il bilancio preventivo 2015, negli elementi resi disponibili, conferma gli obiettivi di piano.

	Consuntivo 2013	Previsione Piano 2014	Pre consuntivo 2014
Produzione - Punti FUS	915	1.023	1.137
Produzione - Alzate	150	170	183
Ricavi totali	40.773.911	43.098.034	42.508.856
Costi totali	-34.120.963	-33.938.799	-31.943.544
Ebitda (Mol)	6.652.947	9.159.234	10.565.313
Utile / Perdita	235.178	27.161	4.620
Patrimonio Netto	8.329.226	9.081.387	9.083.849
Debiti	44.323.675	45.446.972	49.039.858
Ricavi Biglietteria/alzate	29.537	26.787	24.349
Costi totali/alzate	227.473	199.640	174.555
Costi produzione/alzate	48.128	45.706	36.504
	al 31/12/2014	1° trim. 2015	Totale
Fondi erogati ed anticipazioni	4.038.780,00	21.731.000	25.769.780

Maggiori dettagli relativi al monitoraggio della performance del 2014 sono riportati in Allegato 3.

IL COMMISSARIO DI GOVERNO
Pier Francesco Pinelli