

***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)**

Prima relazione dell'Anno 2018

Periodo gestionale di riferimento: 2017

Aprile 2018



SOMMARIO

1. Premessa.....	3
1.1 Cenni normativi sul percorso di risanamento.....	3
1.2 Sintesi sullo stato delle procedure di approvazione dei Piani di risanamento 2016/2018...5	
1.3 Assegnazione ed erogazione dei fondi.	5
2. Dinamica del risanamento alla luce dei dati di pre-consuntivo 2017 delle FLS.....	7
2.1 Sullo stato di avanzamento dei Piani di risanamento.....	7
2.2 Finalità e sviluppo dell'attività di monitoraggio nell'ultimo anno dei Piani di risanamento	12
3. Monitoraggio dei Piani di risanamento delle fondazioni.....	13
3.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.....	15
3.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna.....	19
3.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.....	23
3.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).....	27
3.5 Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli).....	31
3.6 Fondazione Teatro Massimo di Palermo.	35
3.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.	39
3.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.....	43
3.9 Fondazione Arena di Verona.....	47
4. Considerazioni finali e raccomandazioni in vista della conclusione del triennio di Piano 2016-2018	51



1. Premesse

Il 2018 è l'anno conclusivo del triennio nel quale le fondazioni lirico-sinfoniche (d'ora in avanti anche solo "fondazioni" o "FLS") sottoposte all'attività di monitoraggio, attraverso le integrazioni dei rispettivi Piani di risanamento - disposte dall'art. 1, comma 355, L. 208/2015-, si sono impegnate a produrre risultati economici, finanziari e patrimoniali tali da delineare, in maniera attendibile, un progressivo e costante avanzamento verso l'obiettivo del loro risanamento fissato a suo tempo dalla legge. 112/2013 e s.m.i.

Quindi, in considerazione di questa contingenza temporale ed in osservanza di quanto disposto dall'art. 11, comma 3, lett. b), del decreto-legge 8 agosto 2013, n. 91 convertito con modificazioni in legge 7 ottobre 2013, n.112, si è ritenuto di dover anticipare la consueta tempistica di analisi dei dati di bilancio, effettuando un monitoraggio già sui dati pre-consuntivi dell'Esercizio 2017 forniti dalle FLS. La *ratio*, intuibile, di questa scelta è conseguente all'esigenza di intensificare le attività di controllo e riscontro in vista appunto della chiusura dei Piani e dell'avvio della successiva -e decisiva- fase di valutazione della situazione economico-patrimoniale raggiunta da tali Enti all'esito del percorso fissato dalla già più volte citata legge n. 112.

La presente relazione si articola sui seguenti punti:

- cenni sullo stato delle procedure di cui all'art. 11 della L. 112/2013 (parte delle *Premesse*);
- elementi di sintesi sui risultati conseguiti dalle fondazioni nella loro dimensione aggregata;
- analisi sulle *performance* conseguite nel 2017 dalle singole FLS;
- commenti ed implicazioni sulla complessiva situazione economica, patrimoniale e finanziaria delle fondazioni, con evidenza di possibili linee di azione, volte a rafforzare e sostenere il percorso di risanamento avviato con la legge n. 112/2013.

1.1 Cenni normativi sul percorso di risanamento.

Delle quattordici fondazioni che compongono il sistema delle FLS italiane, nove hanno avuto accesso alle misure previste dalla L. 112/2013 e s.m.i.:

- Petruzzelli e Teatri di Bari, Teatro Massimo di Palermo, Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, Teatro di San Carlo in Napoli, Teatro Lirico G. Verdi di Trieste, Teatro dell'Opera di Roma, Teatro Comunale di Bologna, Teatro Carlo Felice di Genova, Arena di Verona.

In questa sede giova ricordare che la cit. L. 112/2013, a suo tempo, intervenne *"Al fine di far fronte allo stato di grave crisi del settore e di pervenire al risanamento ed al rilancio delle fondazioni lirico-sinfoniche, ..omissis..."* (art.11, comma 1) attraverso la predisposizione di un Piano di risanamento che *"...omissis...intervenga su tutte le voci di bilancio strutturalmente non compatibili con la inderogabile necessità di assicurare gli equilibri strutturali del bilancio stesso, sia sotto il profilo patrimoniale che economico finanziario, entro i tre successivi esercizi finanziari. ...omissis..."* (n.b. 2014-16). Sicché ciascun Piano doveva includere alcuni "contenuti" inderogabili relativi a: ristrutturazione del debito; al divieto di ricorrere a nuovo indebitamento; alla riduzione del personale tecnico-amministrativo ed alla razionalizzazione degli organici; al contenimento dei costi dei contratti integrativi; all'indicazione dei contributi da parte dei soci diversi dallo Stato; alla richiesta di accesso al fondo di rotazione istituito dalla legge; all'individuazione di soluzioni idonee a riportare la fondazione, entro i tre esercizi finanziari successivi, nelle condizioni di equilibrio



strutturale patrimoniale ed economico, ed, in ultimo, alla verifica che non fossero stati corrisposti, nei rapporti con gli istituti di credito, interessi anatocistici *contra legem*.

A fronte dell'approvazione dei rispettivi Piani di risanamento, sono stati assegnati alle fondazioni richiedenti finanziamenti per un totale di 158,1 Mln di euro.

La legge 112/2013 vincola detti finanziamenti, quanto al loro impiego, *"all'ammortamento del debito...nella misura strettamente necessaria a rendere sostenibile il piano di risanamento"* (art.11, comma 1, e)). La restituzione dei finanziamenti erogati è prevista - per tutte le fondazioni- sulla base di un piano di ammortamento trentennale.

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

In tale quadro normativo il legislatore è intervenuto 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"*.

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

Infine, l'art. 1, comma 323, lett. b) e c), della legge 27 dicembre 2017, n. 205 ha 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"*.



1.2 Sintesi sullo stato delle procedure di approvazione delle Integrazioni dei Piani di Risanamento per il triennio 2016/2018.

Si riporta di seguito una tabella di sintesi sullo stato di avanzamento dell'iter di approvazione dei nuovi Piani di Risanamento, per il triennio 2016/2018, presentati dalle FLS ai sensi dell'art. 1, commi 355 e 356, della L. 208/2015.

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

		Versioni di aggiornamento del Piano di risanamento	Completamento documentazione di legge da Fondazione	Proposta motivata Commissario	Decreto approvazione Mibact e Mef	Registrazione CdC
Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste		N.6 agg. di piano: 1° agg. 31.01.2016 6° agg. 23.12.2016	23.12.2016	29.12.2016	20.06.2017	19.07.2017
Teatro dell'Opera di Roma		N. 7 agg. di piano: 1° vers. 12.02.2016 Istruttoria in corso				
Teatro di San Carlo in Napoli		N. 4 agg. di piano: 1° agg. 25.02.2016 4° agg. 11.05.2017	11.05.2017	25.05.2017	01.09.2017	27.09.2017
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino		N.7 agg. di piano: 1° agg. 23.03.2016 Istruttoria in corso				
Teatro Comunale di Bologna		N.5 agg. di piano: 1° agg. 29.03.2016 5° agg. 13.12.2016	19.04.2017	21.04.2017	26.09.2017	27.10.2017
Teatro Massimo di Palermo		N.3 agg. di piano: 1° agg. 12.03.2016 3° agg. 23.06.2016	23.06.2016	05.07.2016	05.08.2016	16.09.2016
Petruzzelli e Teatri di Bari		N.8 agg. di piano: 1° agg. 29.03.2016 8° agg. 25.07.2016	23.06.2016	22.09.2016	23.11.2016	15.12.2016
Teatro Carlo Felice di Genova		N. 6 Agg. di piano: 1° agg. 04.02.2016 6° agg. 01.08.2016	12.09.2016	03.10.2016	02.03.2017	11.04.2017
Fondazione Arena di Verona		N.5 Versioni di piano: 1° vers. 29.06.2016 5° vers. 12.06.2017	03.07.2017	10.07.2017	08.09.2017	23.10.2017

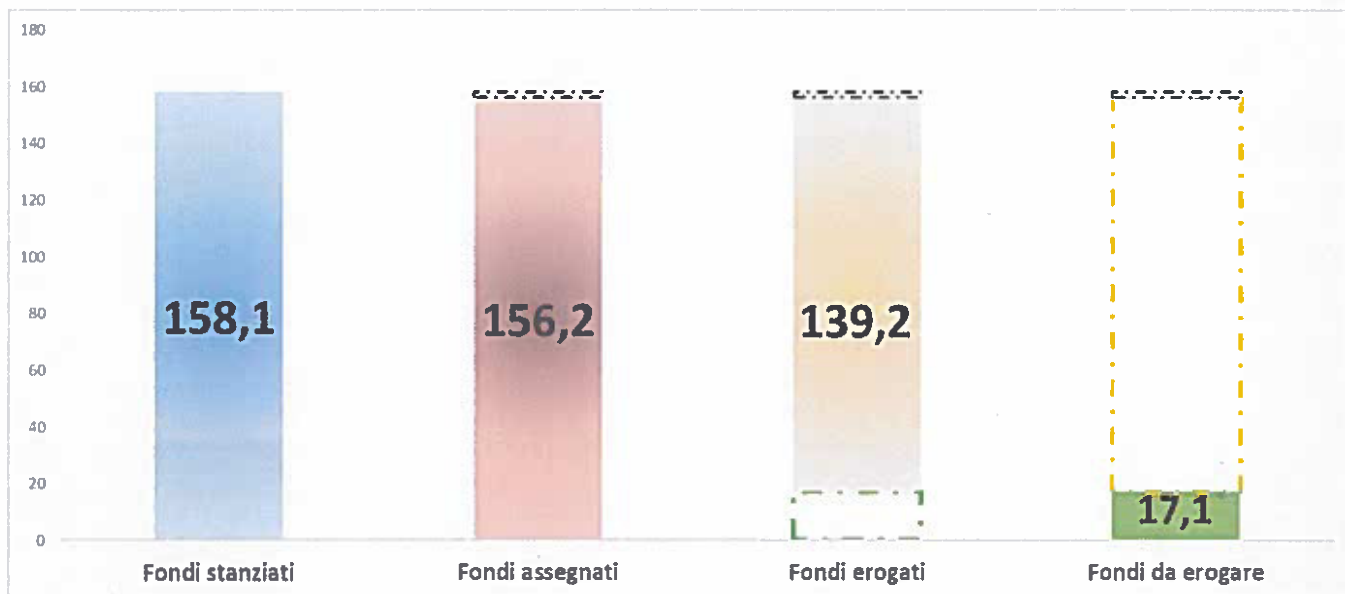
1.3 Assegnazione ed erogazione dei Fondi.

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

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

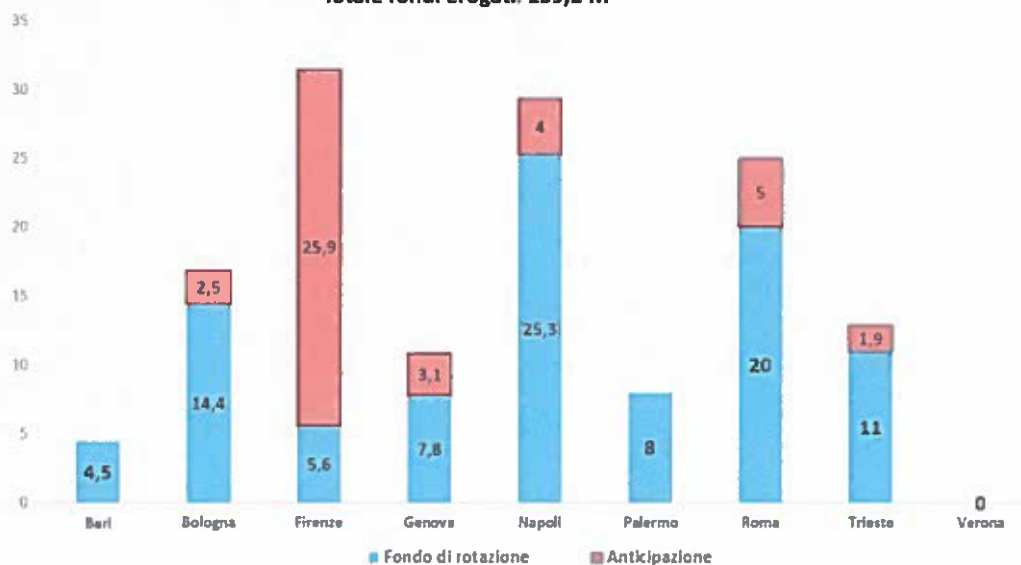


Sino ad oggi, all'esito delle procedure espletate, dei fondi stanziati sono stati assegnati finanziamenti per 156,2 Mln di euro, di cui erogati 139,2 Mln, come meglio specificato nelle successive tabelle di sintesi.



Fondi Erogati (Milioni €)

Totale fondi erogati: 139,2 M



2. Dinamica del risanamento alla luce dei dati di pre-consuntivo 2017 delle FLS.

Il monitoraggio sullo stato di attuazione dei Piani di risanamento e sull'andamento della gestione delle FLS alla data del 31 Dicembre 2017 è stato condotto sulla base dei dati inviati dalle medesime FLS, quali pre-consuntivi sull'Esercizio 2017. Pertanto, la loro rispondenza, completezza e rappresentatività – attesa l'impossibilità da parte della struttura commissariale di poter procedere ad autonome procedure di verifica – sono da considerare nella responsabilità degli Enti e dei loro organi.

Ancorché il loro rilevamento sia stato effettuato ad alcuni mesi dalla fine dell'Esercizio 2017, giova ribadire che si tratta di dati da considerare ancora non definitivi, in quanto suscettibili di integrazioni, assestamenti e rettifiche in sede di chiusura del relativo Bilancio.

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

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

Al riguardo, occorre evidenziare che i dati sull'Esercizio 2017 consentono di valutare i risultati con un orizzonte sufficientemente ampio – superati i 2/3 dell'arco temporale del Piano 2016-2018 -, legittimando l'esame della dinamica del risanamento in atto alla stregua di alcuni andamenti tendenziali e delle serie storiche dei dati rilevati in questi anni di monitoraggio.

Come anticipato, quindi, questa Relazione ha un duplice obiettivo: da un lato verificare, data la contingenza temporale, la dinamica tendenziale del risanamento in atto; dall'altro sperimentare un protocollo di monitoraggio più intenso e frequente, sia in vista della conclusione del triennio di Piano sia a ragione della definitiva valutazione della condizione finanziaria e patrimoniale delle fondazioni, nuovamente scadenzata dal legislatore al termine dell'Esercizio 2019 (ai sensi dell'art. 1, comma 323, lett. b) e c), della legge 27 dicembre 2017, n. 205).

I paragrafi che seguono presentano dati e commenti relativi ai due obiettivi appena enunciati.

2.1 Sullo stato di avanzamento dei Piani di risanamento.

Al fine di valutare la dinamica tendenziale dei percorsi di risanamento in atto, e nello specifico gli esiti delle iniziative di gestione realizzate dalle FLS in attuazione delle azioni previste nei rispettivi Piani, sono stati esaminati alcuni indicatori fondamentali con riferimento:

- ai dati annuali e semestrali relativi al 2015, 2016 e 2017 (pre-consuntivi) per quanto concerne lo *stock* dei debiti, dei crediti e del patrimonio netto;

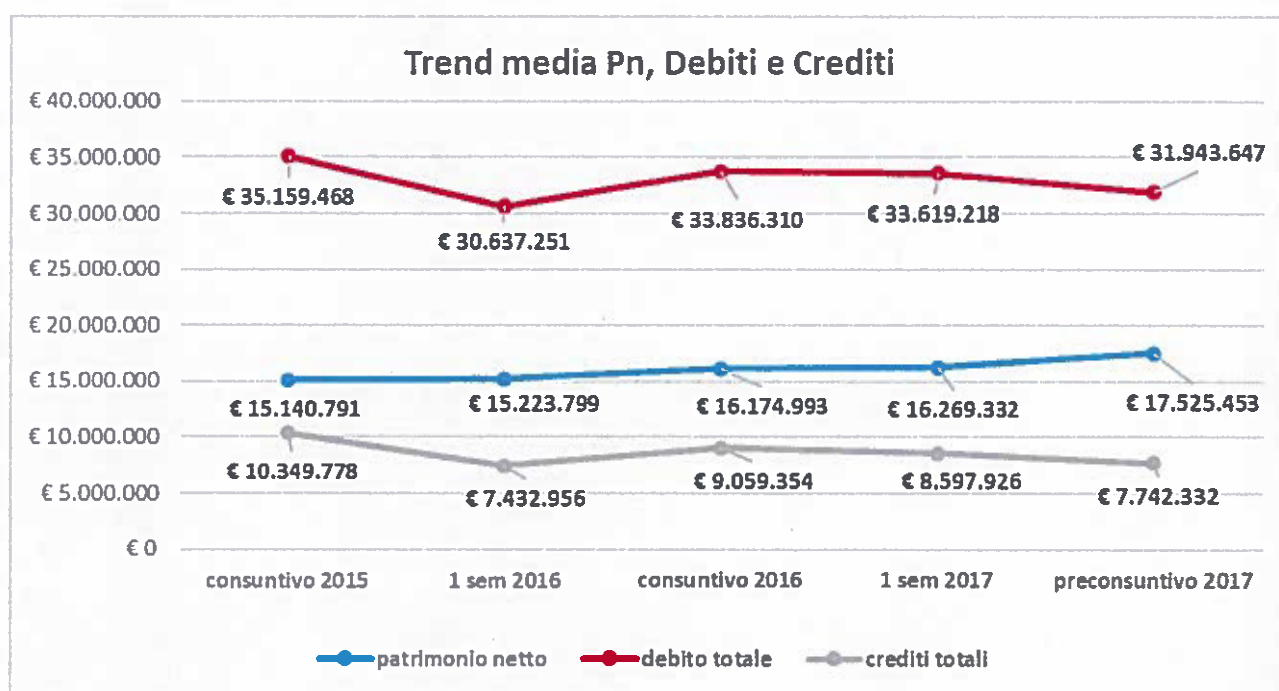


7

- ai medesimi dati annuali per il 2015, 2016 e 2017 (pre-consuntivi), per quanto concerne i ricavi, costi totali, EBITDA e risultato d'esercizio.

I prospetti sui *trend* sono presentati sia in relazione ai valori medi per tutte e nove le fondazioni sottoposte a monitoraggio – e quindi Fondazione Arena di Verona compresa - che con riguardo ai *trend* dei valori aggregati. Questi ultimi però, ai fini della comparabilità dei dati intertemporali, sono stati considerati solo con riferimento a otto delle nove fondazioni suddette (e quindi Fondazione Arena di Verona esclusa, considerando che tale fondazione è stata ammessa alla procedura di cui alla legge 112/2013 solo a partire dal secondo semestre del 2016).

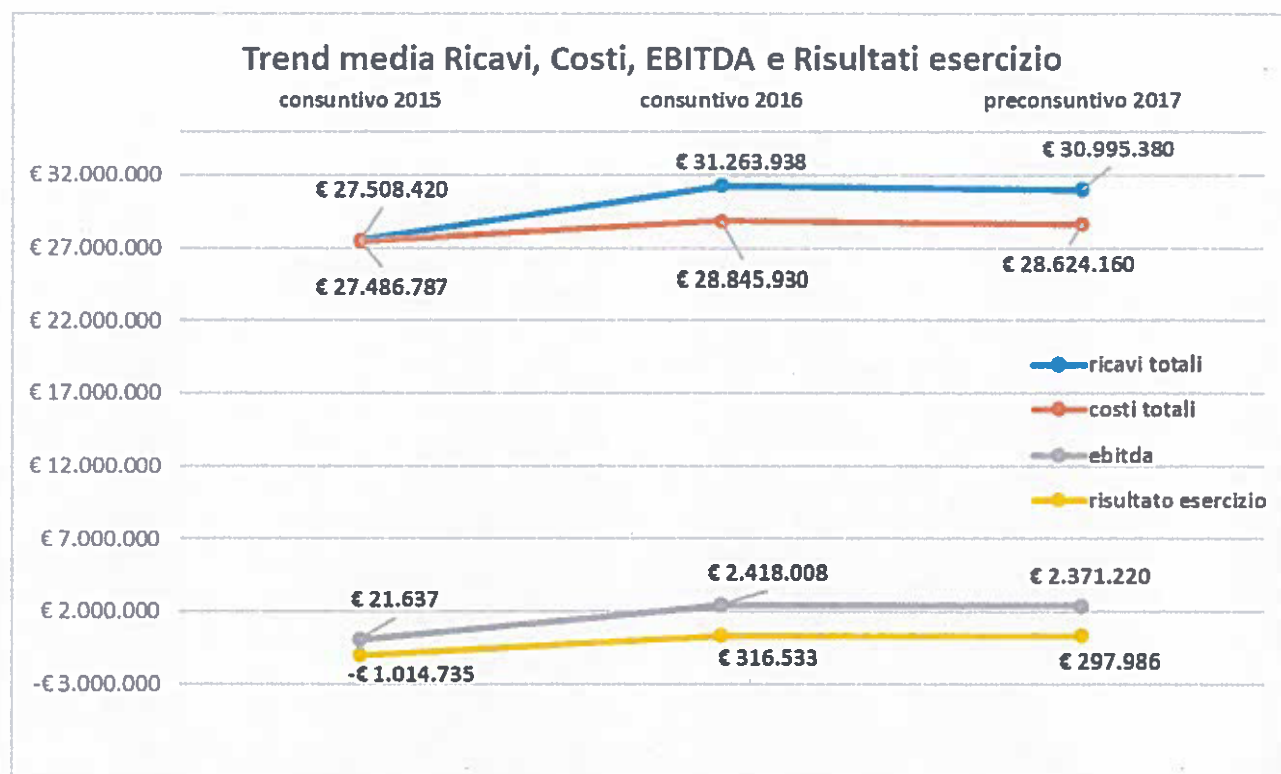
Figura 2.1.1 Trend medi di alcuni indicatori finanziari e patrimoniali (9 FLS – FAV inclusa)



Dall'esame dei quattro periodi (semestrali) presi in esame emerge un apprezzabile miglioramento della situazione finanziaria e patrimoniale delle fondazioni. E questo con riguardo a tutti i principali indicatori:

- il patrimonio netto medio, aumentato di Euro 2.384.662;
- il debito medio, diminuito di Euro 3.215.821;
- il livello medio dei crediti, ridottosi di Euro 2.607.446.

Figura 2.1.2 Trend medi di alcuni indicatori economici (9 FLS – FAV inclusa)



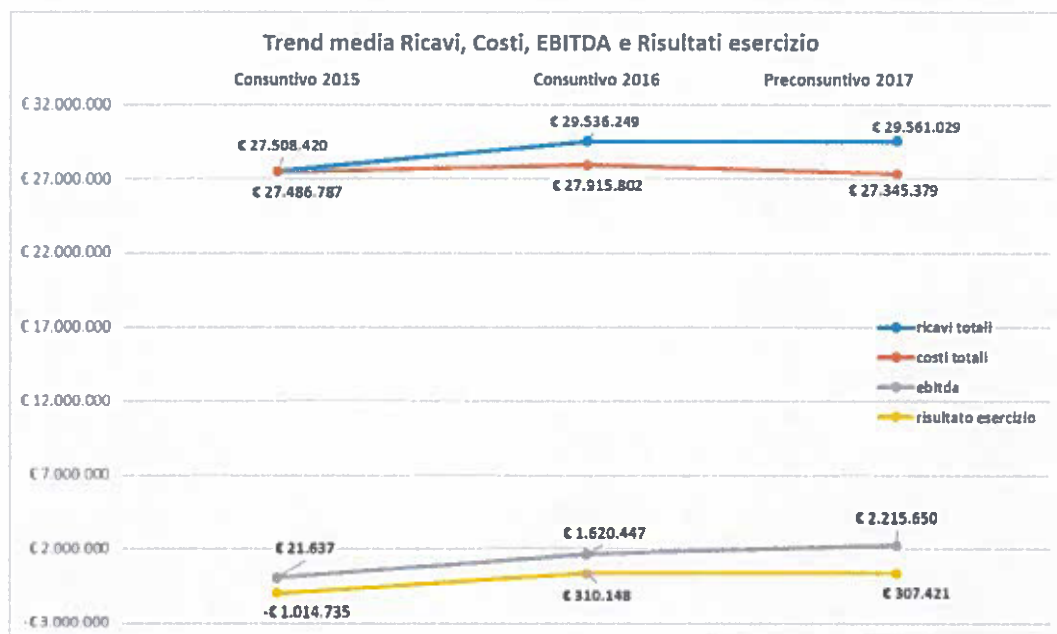
Anche sui principali indicatori di *performance* economica nel periodo in esame è possibile rilevare un *trend* di miglioramento.

E nello specifico dal 2015 al 2017:

- il livello medio di ricavi totali conseguiti dalle fondazioni (Fondazione Arena di Verona inclusa) è cresciuto di Euro 3.486.960,00;
- il livello medio dei costi globalmente sostenuti dalle nove FLS, invece, è cresciuto in media solo di Euro 1.137.373;
- l'EBITDA medio ha di conseguenza registrato un significativo incremento medio pari ad Euro 2.349.583,00 (in altri termini quasi 100 volte il valore medio del 2015);
- il risultato di esercizio medio, che nel 2015 era negativo per oltre un milione di euro, al termine del 2017 risulta positivo per circa 300 mila euro.

I *trend* appena illustrati presentano un andamento simile escludendo dall'analisi la Fondazione Arena di Verona, come si evince dalla figura 2.1.3, ad eccezione dei costi che considerando solo le otto fondazioni sottoposte a monitoraggio già alla fine del 2015 registrano in media una lieve riduzione.

Figura 2.1.3 Trend medi di alcuni indicatori economici (8 FLS – FAV esclusa)



La medesima analisi è stata poi condotta sui dati aggregati delle otto fondazioni che erano sottoposte a monitoraggio già alla fine del 2015. Le figure 2.1.4 e 2.1.5 riportano rispettivamente i valori aggregati finanziari, patrimoniali ed economici, offrendo una misura complessiva del miglioramento registrato nel biennio conclusosi il 31 dicembre 2017.

È possibile, infatti, rilevare che il debito totale si è ridotto di Euro 20.713.935,00; i patrimoni netti totali sono aumentati di Euro 18.255.101,00, mentre i crediti totali si sono ridotti di Euro 18.118.814,00. Ed è anche opportuno evidenziare che sull'attuale *stock* debitorio, che ammonta ad Euro 260.561.810,00, incide per una media del 46,15% la quota di rimborso residua dei finanziamenti statali concessi ex legge 112/2013: una percentuale che è in progressiva e virtuosa ascesa (alla fine del primo semestre 2017 l'incidenza era del 43,5%), ciò evidentemente a ragione della riduzione del debito complessivo verso soggetti "altri".

Mentre per quanto riguarda le *performance* economiche: i ricavi totali sono cresciuti di Euro 16.420.871,00; i costi totali si sono globalmente ridotti di Euro 1.131.261,00; l'EBITDA complessivo è cresciuto di Euro 17.552.100,00; il risultato di esercizio complessivo, inizialmente negativo per 8,1 ML di Euro, si attesta al dato del 2017 su un valore aggregato pari a 2.46 ML di Euro.

Figura 2.1.4 Trend di alcuni indicatori finanziari e patrimoniali aggregati (8 FLS – FAV esclusa)

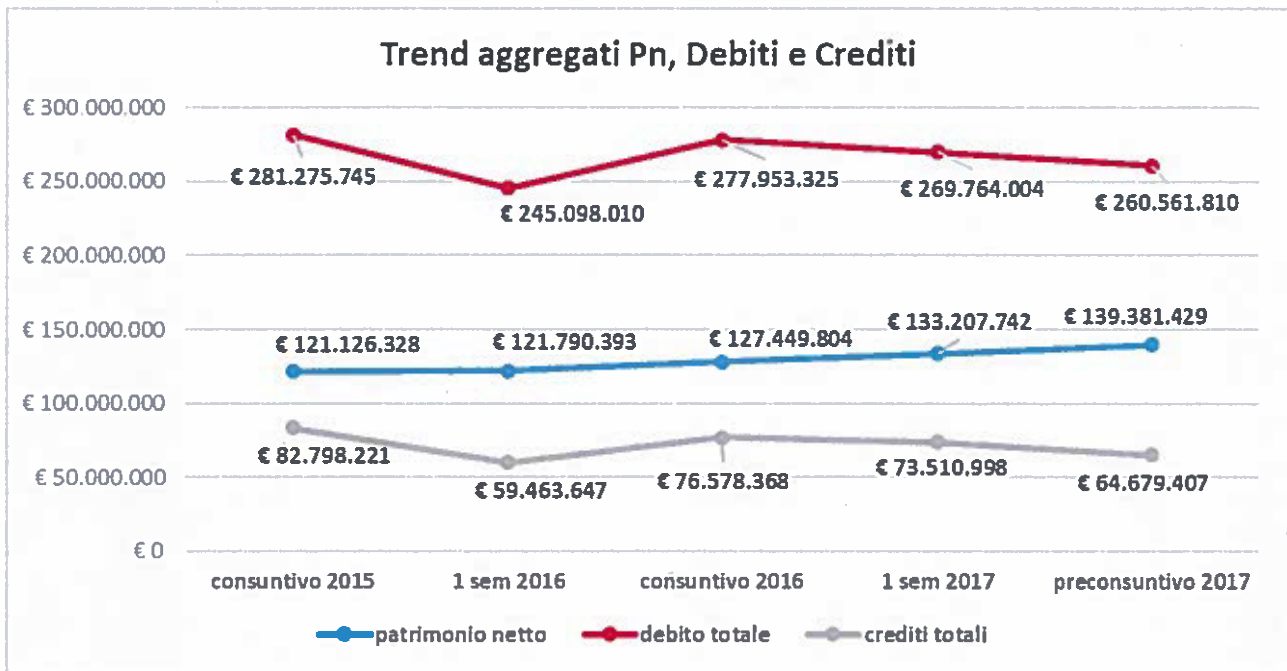
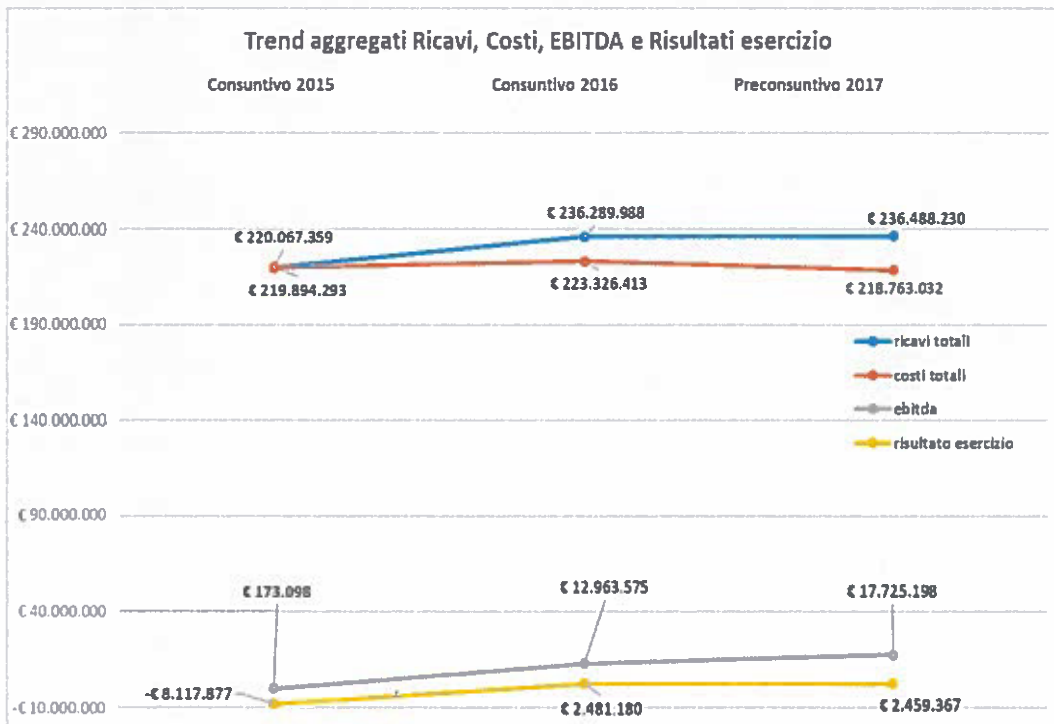


Figura 2.1.5 Trend di alcuni indicatori economici aggregati (8 FLS – FAV esclusa)



2.2 Finalità e sviluppo dell'attività monitoraggio nell'ultimo anno dei Piani di risanamento.

Lo sviluppo della Relazione ed i contenuti incrementali delle analisi proposte, come accennato, sono parte di un rafforzamento dell'attività di monitoraggio dei Piani di risanamento in corso di esecuzione.

L'approssimarsi della scadenza triennale e l'attenzione specifica sul prioritario obiettivo del tendenziale riequilibrio della situazione finanziaria e patrimoniale delle FLS, che auspicabilmente sarà conseguito entro l'Esercizio 2019, richiede infatti una "concentrazione" su alcuni indicatori particolarmente critici.

Alcuni elementi di valutazione inseriti nella presente relazione sono, pertanto, strumentali a intensificare il monitoraggio e ad offrire, per questa via, un servizio di controllo e riscontro maggiormente ravvicinato rispetto al momento in cui devono essere intraprese le più opportune ed efficaci iniziative gestionali necessarie al raggiungimento degli obiettivi pianificati.

Ed è in tale direzione che si muove la scelta operata di esaminare - in via anticipata- già i dati di pre-consuntivo del 2017, resi dalle fondazioni appena dopo la chiusura dell'esercizio di riferimento, oltre che la disposta (successiva) verifica trimestrale - nell'Esercizio in corso- di alcuni indicatori chiave per la gestione finanziaria ed economica.

E' stato, infatti, previsto che al 31 marzo, 30 giugno, 30 settembre e 31 dicembre del 2018 le fondazioni rilevino - e con tempestività trasmettano- alla struttura commissariale i seguenti dati:

- valore totale dei debiti;
- valore totale dei crediti;
- posizione finanziaria netta (PFN);
- valore totale dei ricavi di competenza del trimestre;
- valore totale dei costi di competenza del trimestre.

Tali dati consentiranno di monitorare con maggiore frequenza, *in primis* da parte degli organi delle stesse fondazioni, la permanenza delle condizioni di equilibrio economico della gestione in corso nonché l'andamento della loro condizione finanziaria e patrimoniale rispetto al *target* posto dalla legge, onde poter intervenire, se necessario, con tempi e modalità atti a garantire l'efficacia delle eventuali manovre correttive da mettere in campo.



3. Monitoraggio dei Piani di risanamento delle fondazioni.

Di seguito sono riportati in forma tabellare aggregata, e poi per ogni singola fondazione, gli scostamenti registrati dal confronto tra i dati (pre-consuntivi) sull'Esercizio 2017 e le previsioni contenute nel Piano 2017. Laddove non è stato possibile far riferimento a dei Piani già approvati, in quanto il loro *iter* di approvazione per alcune Fondazione è tuttora in corso, si è ritenuto più appropriato utilizzare quale parametro di raffronto (nei commenti testuali sulle singole fondazioni) il dato consuntivo sul precedente Esercizio 2016.

VALORI MEDI (9 FLS)

Performance di mercato

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 30.995.380,36	€ 30.634.250,89	1,18%
spettatori	€ 175.540,89	166.359	5,52%
ricavi biglietteria su ricavi totali	16,55%	16,67%	-0,73%
ricavi biglietteria per alzata	€ 36.219,99	€ 36.114,21	0,29%
spettatori su residenti area metropolitana	16,37%	15,16%	7,97%
spettatori per alzata	1.026	991	3,49%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,11	€ 2,26	-6,93%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 28,43	€ 30,68	-7,34%
ricavo per available seat	€ 19,26	nd	nd
contributi locali su contributi totali	32,39%	30,56%	5,97%
contributi nazionali su contributi totali	61,57%	62,03%	-0,74%
contributi privati su contributi totali	6,04%	7,34%	-17,74%

Performance operative

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	187	181	3,20%
punti fus totali	1.321	1.300	1,60%
costi totali per alzata	€ 158.002,02	€ 155.656,61	1,51%
costi di produzione per alzata	€ 33.988,89	€ 34.701,97	-2,05%
costo di produzione per punto fus	€ 4.719,32	€ 4.733,27	-0,29%
marginale di produzione	-€ 167.337,01	-€ 265.156,53	-36,89%
marginale di produzione per alzata	€ 2.231,10	€ 1.195,43	86,64%
marginale di produzione per punto fus	€ 91,40	-€ 68,39	-233,64%
costo per available seat	€ 22,81	nd	nd
costo personale su costi totali	63,45%	63,41%	0,06%

Performance economiche

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 30.995.380,36	€ 30.634.250,89	1,18%
costi totali	€ 28.624.159,94	€ 28.105.024,61	1,85%
ebitda (mol)	€ 2.371.220,41	€ 2.529.226,28	-6,25%
risultato di esercizio	€ 297.986,40	€ 1.128.235,62	-73,59%
marginare per available seat	-€ 3,55	nd	nd

Dettaglio ricavi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 5.939.927,91	€ 5.912.288,00	0,47%
altri ricavi	€ 2.921.178,16	€ 3.595.371,19	-18,75%
contributi totali	€ 22.078.624,57	€ 21.126.591,60	4,51%
contributi fus	€ 11.961.704,34	€ 11.850.312,13	0,94%
contributi enti locali	€ 7.428.740,28	€ 6.737.707,00	10,26%
contributi privati	€ 1.215.927,77	€ 1.350.543,44	-9,97%
altri contributi pubblici	€ 1.472.252,12	€ 1.173.029,08	25,51%

Dettaglio costi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 18.178.143,92	€ 17.781.647,03	2,23%
costi di produzione	€ 6.107.264,93	€ 6.167.750,08	-0,98%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 17.525.452,89	€ 18.114.886,27	-3,25%
debito totale	€ 31.783.399,36	€ 30.174.701,09	5,33%
patrimonio netto su indisponibile	53,48%	55,57%	-3,76%
ricavi totali su patrimonio netto	-267,03%	162,21%	-264,62%
debito su patrimonio netto	-731,17%	79,97%	-1014,37%
ebitda (mol) su debito totale	8,95%	9,84%	-9,08%
risultato di esercizio su debito totale	1,80%	4,25%	-57,69%
crediti totali	€ 7.742.332,33	€ 7.119.846,46	8,74%
crediti totali su ricavi totali	25,54%	24,72%	3,30%

3.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari

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

Con particolare riferimento alle *performance* di mercato ed operative si rileva quanto segue:

- la Fondazione ha conseguito al 31 dicembre 2017 ricavi totali per 15,36 ML/€, con un incremento del 9,7% rispetto agli obiettivi di Piano (14 ML/€);
- risultano effettuate esattamente le 143 alzate preventivate dal piano artistico per l'intera stagione 2017, con un dato sugli spettatori registrato a fine anno, pari a 121.953 presenze, anch'esso in linea con le previsioni di Piano (preme segnalare che gli spettatori nel 2016 erano stati pari a 88.420). Ne consegue un indice di spettatori per alzata pari a 853;
- anche i ricavi totali da biglietteria ed abbonamenti (pari a 1,58 ML/€) ed il ricavo unitario da botteghino per spettatore (pari a 13 euro) risultano in linea con quelli attesi. Peraltro, tale ricavo unitario determina, assieme ad un tasso di saturazione medio del 66% (la capienza del Petruzzelli è di 1288 sedute), un "ricavo per posto disponibile" (ricavo unitario * tasso di saturazione) di 8,6 euro circa, che a fronte di un "costo per posto disponibile" che ammonta a 19,5 euro, genera un "margine per posto disponibile" negativo di circa 10,9 euro;
- la Fondazione ha generato nell'Esercizio in esame un margine di produzione negativo per 2 ML/€ (pur se a fronte di una previsione da Piano, anch'essa negativa, pari a -2,1 ML/€).



Performance di mercato

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 15.360.000,00	€ 14.000.000,00	9,71%
spettatori	121.953	121.953	0,00%
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,32%	11,32%	-8,85%
ricavi biglietteria per alzata	€ 11.083,92	€ 11.083,92	0,00%
spettatori su residenti area metropolitana	0,10	0,10	0,00%
spettatori per alzata	853	853	0,00%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,98	€ 0,98	0,00%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 13,00	€ 13,00	0,00%
ricavo per available seat	€ 8,61	€ 8,61	0,00%
contributi locali su contributi totali	42,31%	38,66%	9,44%
contributi nazionali su contributi totali	57,69%	57,56%	0,23%
contributi privati su contributi totali	0,00%	3,78%	-100,00%

Performance operative

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	143	143	0,00%
punti fus totali	1.081	1.081	0,00%
costi totali per alzata	€ 98.041,96	€ 77.487,80	26,53%
costi di produzione per alzata	€ 25.174,83	€ 21.951,22	14,69%
costo di produzione per punto fus	€ 3.330,25	€ 3.330,25	0,00%
margin di produzione	-€ 2.015.000,00	-€ 2.102.250,00	-4,15%
margin di produzione per alzata	-€ 14.090,91	-€ 12.818,60	9,93%
margin di produzione per punto fus	-€ 1.864,01	-€ 1.944,73	-4,15%
costo per available seat	€ 19,55	€ 19,55	0,00%
costo personale su costi totali	45,44%	47,06%	-3,45%

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

- l'Ebitda è positivo per 1,34 ML/€ (+3,5% circa sulla stima di Piano) e anche il risultato di esercizio è positivo per 0,52 ML/€ (+6,8% rispetto alla stima di Piano);
- anche i costi totali (così come i ricavi) sono cresciuti del 10% circa e superano ora i 14 ML/€. Non rinvenendosi scostamenti relativi ai costi di produzione, il differenziale è parzialmente spiegabile con l'aumento del costo del personale (6,37 ML/€ contro i 5,98 ML/€ previsti);
- è da evidenziare che la Fondazione non ha generato alcun risultato da *fund raising* presso soggetti privati. I 13 ML/€ complessivamente ricevuti a titolo di contributi (+16% sulla stima iniziale di 11,2 ML/€) sono quindi frutto esclusivo del maggior sostegno del Ministero (contributi "FUS" pari a 7,5 ML/€ contro una previsione di 6,7 ML/€) e degli Enti Locali soci (5,5 ML/€ contro una previsione di Piano di 4,5 ML/€). Un risultato che non è da valutare con particolare favore, stante la rilevanza – in prospettiva pure crescente – della capacità di

- raccolta dai privati, soprattutto in aree economicamente dinamiche, e sempre più conosciute e attrattive nel panorama nazionale ed internazionale, come la Puglia;
- i risultati conseguiti nel 2017, sulla base del pre-consuntivo trasmesso dalla Fondazione, non sono univocamente interpretabili invece sul fronte patrimoniale: il debito totale della Fondazione infatti cresce fino a circa 6,3 ML/€ (+23,6% rispetto alla previsione iniziale di 5,1 ML/€), con una incidenza però del finanziamento governativo (ex legge n. 112/2013) - che prevede, come detto, un periodo di rimborso trentennale- pari al 71,2%, decisamente superiore (in senso positivo) alla media delle altre FLS (pari al 46,7%).
 - il patrimonio netto è pari a circa 4,6 ML/€ (con un incremento del 25,3%) rispetto ai 3,66 ML/€ inizialmente stimati a fine Esercizio;
 - i crediti totali ammontano a 3,5 ML/€ e superano di circa 0,5 ML/€ il Piano per il 2017. La loro incidenza sui ricavi totali è mediamente elevata (22,9%) e, come intuibile, una loro sensibile riduzione comporterebbe un positivo alleggerimento della situazione debitoria e patrimoniale della fondazione.



Performance economiche

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 15.360.000,00	€ 14.000.000,00	9,71%
costi totali	€ 14.020.000,00	€ 12.705.000,00	10,35%
ebitda (mol)	€ 1.340.000,00	€ 1.295.000,00	3,47%
risultato di esercizio	€ 520.000,00	€ 486.884,00	6,80%
marginare per available seat	-€ 10,94	-€ 10,94	0,00%

Dettaglio ricavi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.585.000,00	€ 1.585.000,00	0,00%
altri ricavi	€ 775.000,00	€ 1.215.000,00	-36,21%
contributi totali	€ 13.000.000,00	€ 11.200.000,00	16,07%
contributi fus	€ 7.500.000,00	€ 6.700.000,00	11,94%
contributi enti locali	€ 5.500.000,00	€ 4.500.000,00	22,22%
contributi privati	€ 0,00	€ 0,00	#DIV/0!
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	#DIV/0!

Dettaglio costi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 6.370.000,00	€ 5.980.000,00	6,52%
costi di produzione	€ 3.600.000,00	€ 3.600.000,00	0,00%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 4.586.446,57	€ 3.660.650,57	25,29%
debito totale	€ 6.291.479,40	€ 5.091.479,40	23,57%
patrimonio netto su indisponibile	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
ricavi totali su patrimonio netto	334,90%	324,68%	3,15%
debito su patrimonio netto	137,18%	117,28%	16,96%
ebitda (mol) su debito totale	21,30%	27,25%	-21,83%
risultato di esercizio su debito totale	8,27%	3,74%	121,16%
crediti totali	€ 3.512.546,00	€ 3.026.965,00	16,04%
crediti totali su ricavi totali	22,87%	26,30%	-13,06%

In sintesi estrema, alla stregua delle analisi sin qui operate sui dati della fondazione in esame, i due punti critici su cui dover intervenire per sostenere la dinamica di risanamento riguardano:

- il permanere di un contenuto tasso di saturazione dei posti disponibili (e, per l'effetto, di una carente capacità di attrazione del pubblico), cui consegue un basso valore di ricavi per posto disponibile e, a cascata, un elevato valore delle perdite per posto disponibile;



- l'incremento dei debiti (+23,57%), non previsto e percentualmente non marginale, pure aggravato sotto il profilo finanziario dal concomitante incremento dei crediti registrato a fine Esercizio (+16,04%).

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.

Il quadro che emerge al 31 dicembre 2017 è di sostanziale allineamento fra risultati (di pre-consuntivo) e Piano, con alcuni indici di natura patrimoniale che migliorano rispetto al consuntivo 2016.

Nel seguito alcuni elementi relativi alle *performance* di mercato ed operative:

- la Fondazione indica ricavi totali per 21 ML/€, migliorando del 9% circa la previsione per il 2017 (19,29 ML/€);
- sono state effettuate 133 alzate su 128 preventivate nel piano artistico per l'intera stagione. Nei dodici mesi di attività artistica sono stati registrati 84.590 spettatori, che rappresentano un valore molto prossimo alla previsione pianificata (84.000). Ne consegue un indice di spettatori per alzata anch'esso sostanzialmente aderente al Piano (636 effettivi contro 656 previsti);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti sono del pari molto vicini alla previsione. Difatti, risultano pari a 1,89 ML/€, con un differenziale negativo sul Piano 2017 inferiore al 3%. Anche il ricavo medio unitario per spettatore è da considerarsi in linea con le attese (22,3 euro contro 23,2 a Piano). Quest'ultimo valore, combinato con un tasso di saturazione medio del 75% (sulla capienza di 850 posti della struttura), ha generato un ricavo per posto disponibile di 16,74 euro;
- i costi permangono su un livello troppo elevato, tanto che il margine per posto disponibile è sensibilmente negativo (-38,51 euro). Si tratta di uno dei valori peggiori nel novero delle FLS oggetto di monitoraggio, in parte a ragione di elevati costi di gestione ed in parte causato dalla contenuta capienza del Teatro (il meno capiente di tutti quelli oggetto di monitoraggio) che genera rilevanti diseconomie di scala;
- la perdita (pre-consuntivata) sul margine di produzione totale risulta sensibilmente negativo, ed ammonta a -2,46 ML/€, valore che eccede di quasi il 9,3% le stime di Piano. Incidono evidentemente su tale negativo incremento sia i costi di produzione che quelli relativi al personale;



Performance di mercato

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 21.013.593,00	€ 19.289.032,47	8,94%
spettatori	84.590	84.000	0,70%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,01%	10,11%	-10,92%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.228,22	€ 15.234,38	-6,60%
spettatori su residenti area metropolitana	0,08	0,08	0,70%
spettatori per alzata	636	656	-3,08%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 4,36	€ 4,17	4,56%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 22,37	€ 23,21	-3,63%
ricavo per available seat	€ 16,74	€ 17,92	-6,60%
contributi locali su contributi totali	33,86%	35,36%	-4,26%
contributi nazionali su contributi totali	58,69%	57,40%	2,25%
contributi privati su contributi totali	7,45%	7,24%	2,97%

Performance operative

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	133	128	3,91%
punti fus totali	1.055	942	12,00%
costi totali per alzata	€ 149.790,71	€ 139.398,44	7,46%
costi di produzione per alzata	€ 32.731,35	€ 32.828,13	-0,29%
costo di produzione per punto fus	€ 4.126,32	€ 4.460,72	-7,50%
margin di produzione	-€ 2.460.916,00	-€ 2.252.000,00	9,28%
margin di produzione per alzata	-€ 18.503,13	-€ 17.593,75	5,17%
margin di produzione per punto fus	-€ 2.332,62	-€ 2.390,66	-2,43%
costo per available seat	€ 38,51	€ 38,62	-0,29%
costo personale su costi totali	67,14%	66,13%	1,53%

Sul versante invece delle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali si rileva quanto segue:

- a fronte di costi complessivamente sostenuti per 19,9 ML/€ (+11,65% sul Piano), e nonostante i costi stessi siano cresciuti in valore assoluto più dei ricavi, l'EBITDA risulta positivo per 1,09 ML/€; un valore che tuttavia è inferiore del -24,5% rispetto alle stime indicate nel Piano. L'utile di esercizio che ne consegue è pari a 204 mila euro, ed è inferiore dell'11,6% rispetto alle previsioni;
- I contributi globalmente ricevuti dalla fondazione ammontano a 17,83 ML/€ rispetto ai 16,58 ML/€ attesi. E mentre decresce la componente "FUS" (-4% sul Piano), aumenta quella ricevuta dagli Enti Locali (+3% sul Piano) e quella derivante dalle attività di *fund raising* presso i privati (+10,7% sul Piano). Sono inoltre indicati, tra le entrate, circa 1,33 ML/€ aggiuntivi rispetto alle previsioni a titolo di "altri contributi pubblici";
- Il patrimonio netto indicato dalla fondazione alla fine del 2017 è pari a 37,56 ML/€ circa, un valore rimasto perciò sostanzialmente invariato rispetto al biennio precedente;

- lo stock debitorio ammonta a 24,7 ML/€, e sebbene si tratti di un valore superiore alle attese di quasi il 17% (uno scostamento dovuto anche allo slittamento temporale di alcune azioni del Piano aventi un rilevante impatto finanziario), è certamente un dato da rilevare positivamente considerato il valore comunque in riduzione rispetto al consuntivo 2016 (-12,9% rispetto ai 28,36 ML/€ dell'anno precedente). Altro dato da porre in rilievo, 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 legge 112/2013 che risulta pari al 66,4%, una percentuale marcatamente superiore (*rectius*: migliore) rispetto alla media di tutte le FLS sottoposte alla procedura di monitoraggio (pari al 46,7%);
- i crediti totali ammontano a 1,49 ML/€, laddove ne erano previsti 1,1. La loro incidenza sul fatturato è comunque sotto controllo risultando pari al 7,1% circa, con una dinamica quindi di forte riduzione rispetto all'anno precedente.



Performance economiche

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 21.013.593,00	€ 19.289.032,47	8,94%
costi totali	€ 19.922.165,00	€ 17.843.000,00	11,65%
ebitda (mol)	€ 1.091.428,00	€ 1.446.032,47	-24,52%
risultato di esercizio	€ 204.311,00	€ 231.032,47	-11,57%
margin per available seat	-€ 21,77	-€ 20,70	5,18%

Dettaglio ricavi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.892.353,00	€ 1.950.000,00	-2,96%
altri ricavi	€ 1.292.519,00	€ 760.032,47	70,06%
contributi totali	€ 17.828.721,00	€ 16.579.000,00	7,54%
contributi fus	€ 9.116.534,00	€ 9.500.000,00	-4,04%
contributi enti locali	€ 6.036.646,00	€ 5.863.000,00	2,96%
contributi privati	€ 1.328.746,00	€ 1.200.000,00	10,73%
altri contributi pubblici	€ 1.346.795,00	€ 16.000,00	8317,47%

Dettaglio costi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 13.376.343,00	€ 11.800.000,00	13,36%
costi di produzione	€ 4.353.269,00	€ 4.202.000,00	3,60%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 37.557.755,00	€ 37.810.428,47	-0,67%
debito totale	€ 24.702.850,00	€ 21.123.722,89	16,94%
patrimonio netto su indisponibile	101,08%	101,76%	-0,67%
ricavi totali su patrimonio netto	55,95%	51,02%	9,67%
debito su patrimonio netto	65,77%	55,87%	17,73%
ebitda (mol) su debito totale	4,42%	6,85%	-35,46%
risultato di esercizio su debito totale	0,83%	1,09%	-24,38%
crediti totali	€ 1.487.548,00	€ 1.100.000,00	35,23%
crediti totali su ricavi totali	7,08%	5,70%	24,13%

La Fondazione, in sintesi, dati i vincoli strutturali dianzi evidenziati (rappresentati nello specifico dalla limitata capacità del Teatro Comunale) deve assolutamente riuscire a realizzare, già nell'Esercizio in corso, un'azione rigorosa ed efficace di contestuale riduzione dei costi (personale, produzione etc...) e di sviluppo del tasso di saturazione per alzata del Teatro. Deve altresì impegnarsi, nel corso del terzo e ultimo anno di Piano, per trovare risorse straordinarie che le consentano di raggiungere gli obiettivi di riduzione del debito e di parallelo rafforzamento patrimoniale.

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.

L'iter di valutazione dell'integrazione del Piano di risanamento relativa al triennio 2016/2018 della Fondazione – formulata ai sensi dell'art. 1, comma 355, della legge n. 208/2015- è tuttora in corso, essendosi rese necessarie nel tempo diverse e successive revisioni del medesimo Piano sotto il profilo della sua attendibilità e sostenibilità. Pertanto, ai fini della presente analisi e per omogeneità di giudizio rispetto alle altre FLS, pur esibendo il confronto in forma tabellare anche tra i dati di pre-consuntivo 2017 e quelli del Piano 2017 (sebbene non ancora approvato), i commenti che seguono sono riferiti al solo confronto con i dati del consuntivo 2016.

Ciò premesso, il quadro che emerge dai risultati del pre-consuntivo 2017 è di un miglioramento di alcuni indici operativi e patrimoniali. Il debito totale, tuttavia, resta stazionario rispetto al consuntivo 2016 e si conferma ancora il più elevato tra tutte le FLS sottoposte a monitoraggio.

In particolare, dalle *performance* di mercato ed operative comunicate emerge quanto segue:

- la Fondazione al 31 Dicembre 2017 ha conseguito ricavi totali per 33,5 ML/€, con uno scostamento negativo dell'8,8% rispetto ai 36,75 ML/€ conseguiti nel 2016;
- sono state effettuate 278 alzate rispetto alle 258 della scorsa stagione artistica. Nei dodici mesi di attività sono stati registrati 182.246 spettatori, e quindi il 12,2% circa in più rispetto alle 162 mila presenze del precedente anno. Ne consegue un indice di spettatori per alzata leggermente superiore alle attese (656 effettivi contro 630, con un incremento del 4% circa);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti vengono prospettati in linea con il consuntivo 2016, pari a 4,14 ML/€ di euro; mentre il ricavo medio per spettatore, pari a 22,7 euro, risulta inferiore al precedente Esercizio (25,5 euro). Con un "ricavo per posto disponibile" – determinabile sulla base del tasso di saturazione medio della struttura del 34% (quale risultante dei 656 spettatori medi per alzata su una capienza complessiva del Teatro di 1937 posti) - di +7,7 euro, che, a fronte di "costi per posto disponibile" che ammontano a circa 13,3 euro, ci danno un "margine per posto disponibile" negativo per circa 5,6 euro;
- il margine di produzione (pari a -3 ML/€) eccede la già negativa *performance* 2016 per oltre il 18%.



Performance di mercato

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 33.504.642,00	€ 36.755.643,63	-8,84%
spettatori	182.246	162.437	12,19%
ricavi biglietteria su ricavi totali	12,36%	11,26%	9,80%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.899,31	€ 16.040,31	-7,11%
spettatori su residenti area metropolitana	0,18	0,16	12,19%
spettatori per alzata	656	630	4,12%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 4,60	€ 6,55	-29,74%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 22,73	€ 25,48	-10,79%
ricavo per available seat	€ 7,70	nd	nd
contributi locali su contributi totali	34,36%	30,61%	12,23%
contributi nazionali su contributi totali	56,72%	58,24%	-2,61%
contributi privati su contributi totali	8,92%	11,15%	-19,96%

Performance operative

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	278	258	7,75%
punti fus totali	1.961	1.605	22,18%
costi totali per alzata	€ 118.379,77	€ 133.334,92	-11,22%
costi di produzione per alzata	€ 25.703,56	€ 25.904,84	-0,78%
costo di produzione per punto fus	€ 3.643,85	€ 4.164,14	-12,49%
margin di produzione	-€ 3.003.583,00	-€ 2.545.050,50	18,02%
margin di produzione per alzata	-€ 10.804,26	-€ 9.864,54	9,53%
margin di produzione per punto fus	-€ 1.531,66	-€ 1.585,70	-3,41%
costo per available seat	€ 13,27	nd	nd
costo personale su costi totali	61,01%	58,98%	3,44%

Con riferimento alle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali emerge quanto segue:

- a fronte di costi totali sostenuti per 32,9 ML/€ (-4,3% circa sui 34,4 ML/€ del 2016), l'EBITDA è positivo per circa 0,59 ML/€. Il risultato di esercizio evidenziato risulta invece positivo per appena 32 mila euro, con un elevatissimo scostamento (-97,6%) rispetto al risultato conseguito nel precedente Esercizio (circa 1,38 ML/€), nel quale però erano intervenute rilevanti partite straordinarie non ripetutesi nel 2017;
- i contributi complessivamente ricevuti dalla Fondazione ammontano a 27,36 ML/€, di cui 15,38 ML/€ dal "FUS" (+11,3% sul 2016 in ragione del maggior numero di alzate e di punti FUS) e 9,4 ML/€ dagli enti locali soci (+28% circa rispetto al 2016). Il risultato del *fund raising* da privati è stato pari a 2,44 ML/€;
- Il patrimonio netto della Fondazione è ancora negativo e viene rappresentato come pari a -732 mila euro; si tratta di un dato che a livello contabile non può che ritenersi di tendenziale miglioramento rispetto al valore riportato alla chiusura dell'Esercizio 2016, ma obiettivamente non sufficiente a superare la gravità della condizione di sottopatrimonializzazione in cui continua a versare l'Ente da troppo tempo, e che visto

l'approssimarsi della la conclusione del triennio di Piano deve destare il massimo allarme, in particolare da parte dei soci, più volte in questi anni sollecitati, con nessun effetto, ad effettuare uno straordinario intervento di ricapitalizzazione (in denaro) della Fondazione.

Quanto precede, anche tenuto conto del fatto che la prospetta riduzione del *deficit* patrimoniale nell'esercizio 2017 viene in buona parte collegata solo alla contabilizzazione nel patrimonio della Fondazione di pregiati impianti illuminanti per un valore stimato - all'esito di una perizia giurata- di oltre 4 ML/€. Peraltro, sempre sul versante della dotazione patrimoniale, nei primi mesi di quest'anno si prevede un conferimento immobiliare da parte del Comune di Firenze del valore di circa 3 ML/€, il cui effetto sarebbe quello di consentire al patrimonio netto della Fondazione di tornare su valori positivi;

- il debito totale della Fondazione rimane ancora su livelli elevatissimi e di forte criticità, si attesta infatti su un valore complessivo di 62,3 ML/€ (debito composto solo per il 49% dalla residua quota di rimborso del finanziamento statale ex legge 112/2013). Condizione il cui connotato di gravità si manifesta appieno se raffrontiamo il valore della massa debitoria con quello raggiunto dall'EBITDA (0,59 ML/€), risultando il rapporto quasi ininfluenza (meno dell'1% del debito);
- I crediti totali ammontano a 2,15 ML/€, in calo del 35% rispetto al consuntivo 2016;



Performance economiche

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 33.504.642,00	€ 36.755.643,63	-8,84%
costi totali	€ 32.909.576,00	€ 34.400.409,98	-4,33%
ebitda (mol)	€ 595.066,00	€ 2.355.233,65	-74,73%
risultato di esercizio	€ 32.520,00	€ 1.381.206,58	-97,65%
margine per available seat	-€ 5,57	nd	nd

Dettaglio ricavi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 4.142.007,00	€ 4.138.399,00	0,09%
altri ricavi	€ 1.502.696,00	€ 8.644.489,21	-82,62%
contributi totali	€ 27.359.092,00	€ 23.972.754,92	14,13%
contributi fus	€ 15.379.801,00	€ 13.820.608,92	11,28%
contributi enti locali	€ 9.400.000,00	€ 7.339.000,00	28,08%
contributi privati	€ 2.440.774,00	€ 2.671.891,00	-8,65%
altri contributi pubblici	€ 138.517,00	€ 141.255,00	-1,94%

Dettaglio costi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 20.077.731,00	€ 20.288.659,26	-1,04%
costi di produzione	€ 7.145.590,00	€ 6.683.449,50	6,91%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	-€ 732.332,00	-€ 5.535.752,00	-86,77%
debito totale	€ 62.301.671,00	€ 62.675.456,28	-0,60%
patrimonio netto su indisponibile	-1,83%	-13,84%	-86,77%
ricavi totali su patrimonio netto	-4575,06%	-663,97%	589,05%
debito su patrimonio netto	-8507,30%	-1132,19%	651,40%
ebitda (mol) su debito totale	0,96%	3,76%	-74,58%
risultato di esercizio su debito totale	0,05%	2,20%	-97,63%
crediti totali	€ 2.154.742,00	€ 3.319.937,00	-35,10%
crediti totali su ricavi totali	6,43%	9,03%	-28,80%

Quanto precede conferma una situazione obiettivamente allarmante e di criticità estrema: il grave deficit patrimoniale e l'elevatissimo livello del debito rinnovano, in maniera ancor più pressante, l'esigenza - più volte segnalata in questi anni- di un intervento straordinario da parte degli Enti soci, da realizzarsi, a questo punto, necessariamente con una adeguata ri-patrimonializzazione (in denaro) della Fondazione.

Un intervento, come detto, più volte richiesto dallo scrivente Commissario ma che ad oggi non ha trovato un coerente e sostanziale riscontro negli interlocutori istituzionali.

Si tratta di sostenere la Fondazione prendendo atto finalmente che la grave situazione finanziaria e patrimoniale in cui continua a versare da anni, non possa essere più fronteggiata con i soli risultati (attesi) della gestione: in termini più diretti, non è plausibile a questo punto che la Fondazione possa raggiungere risultati di gestione di dimensioni tali da consentirle di riportare, nel breve-medio periodo, la propria posizione debitoria entro livelli sostenibili sotto il profilo finanziario.

In questo quadro è doveroso rimarcare che la Fondazione, attese le difficili condizioni che la caratterizzano, non ha ancora ricevuto l'approvazione – richiesta ai sensi dell'art. 1, comma 355, L. n. 208/2015- della propria Integrazione del Piano di risanamento per il triennio 2016-2018.

3.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).

Le tabelle che seguono riportano i dati e i risultati conseguiti dalla Fondazione in esame nel campo delle *performance* di mercato, operative, economico-finanziarie e patrimoniali.

Il quadro che emerge a fine 2017 (sulla base dei dati di pre-consuntivo forniti dalla stessa Fondazione) è di parziale miglioramento delle *performance* commerciali rispetto al 2016, come pure dello *stock* debitorio.

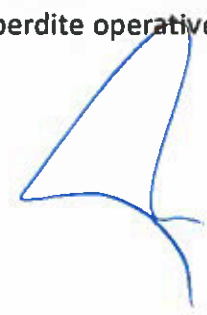
I risultati economici, tuttavia, non sono sufficienti a delineare una piena ed effettiva dinamica di risanamento. Come dimostrano, prima di ogni altra considerazione, le evidenti difficoltà che la Fondazione continua ad avere nel riuscire a proporre, ormai a diversi mesi dalla richiesta avanzata da questo Ufficio commissariale ai sensi dell'art. 11, comma 2, del D.L. 91/2013 (conv. in legge 112/2013), un'attendibile e sostenibile revisione del Piano di risanamento 2016-2018 già approvato.

E proprio questo allontanamento dalle previsioni fissate nel Piano inducono forti preoccupazioni sulla capacità della Fondazione, nel breve tempo rimasto, di riuscire a recuperare, mettendo in campo immediati ed efficaci interventi, anche di natura straordinaria, capaci di garantire, nei tempi dati, il conseguimento degli obiettivi più generali fissati dalla legge n. 112/2013 e s.m.i., primo fra tutti quello, non derogabile, del tendenziale riequilibrio della propria situazione finanziaria e patrimoniale "entro l'Esercizio 2019".

Ciò precisato, torniamo ora all'analisi dei risultati relativi alle *performance* di mercato ed operative comunicati dalla Fondazione per l'Esercizio 2017, come desumibile dalle note che seguono:



- la Fondazione ha conseguito - al 31 Dicembre 2017- ricavi totali per 21,3 ML/€, con un incremento del +2,7% rispetto agli obiettivi di Piano, derivante in larga misura all'aumento dell'incidenza dei contributi;
- sono state effettuate 166 alzate delle 200 preventivate dal piano artistico. Nell'Esercizio sono stati registrati 89.514 spettatori, con un incremento del +33,6% sulla stima iniziale di 67.000 presenze. Ne consegue un numero di spettatori per alzata superiore alle attese (539 contro 335);
- I ricavi da biglietteria e abbonamenti presentano uno scostamento negativo del 16,5% rispetto al Piano (2,42 ML/€ contro i 2,9 ML previsti), come pure un ricavo medio per spettatore di 27 euro, a fronte di una previsione per oltre 43. Questi dati, combinati con un tasso di saturazione medio del 27% (539 sedute mediamente occupate su una capienza di 2000 posti), determinano un "ricavo per posto disponibile" di 7,3 euro circa. A fronte di un "costo per posto disponibile" di poco superiore ai 10,6 euro, il "margine per posto disponibile" risulta negativo per 3,3 euro;
- per l'Esercizio 2017 la Fondazione registra un margine di produzione negativo (-1,1 ML/€) significativamente peggiore rispetto alle previsioni di Piano: maggiori perdite operative per il 76%;



Performance di mercato

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 21.312.056,91	€ 20.744.300,00	2,74%
spettatori	89.514	67.000	33,60%
ricavi biglietteria su ricavi totali	11,36%	13,98%	-18,75%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.582,38	€ 14.500,00	0,57%
spettatori su residenti area metropolitana	0,11	0,08	33,60%
spettatori per alzata	539	335	60,97%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,74	€ 0,96	-22,97%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 27,04	€ 43,28	-37,52%
ricavo per available seat	€ 7,29	€ 7,25	0,55%
contributi locali su contributi totali	29,75%	24,18%	23,05%
contributi nazionali su contributi totali	58,53%	57,27%	2,20%
contributi privati su contributi totali	11,72%	18,56%	-36,82%

Performance operative

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	166	200	-17,00%
punti fus totali	926	1.048	-11,64%
costi totali per alzata	€ 131.260,05	€ 99.012,90	32,57%
costi di produzione per alzata	€ 21.284,37	€ 17.662,02	20,51%
costo di produzione per punto fus	€ 3.815,56	€ 3.370,61	13,20%
marginie di produzione	-€ 1.112.529,54	-€ 632.404,35	75,92%
marginie di produzione per alzata	-€ 6.701,99	-€ 3.162,02	111,95%
marginie di produzione per punto fus	-€ 1.201,44	-€ 603,44	99,10%
costo per available seat	€ 10,64	€ 8,83	20,48%
costo personale su costi totali	67,47%	69,69%	-3,18%

I dati essenziali sulle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali sono di seguito commentati:

- l'**EBITDA** è negativo per 0,47 ML/€ a fronte di previsioni positive per 0,9 ML/€. Il **risultato di esercizio**, che ammonta a poco più di 106 mila euro, è invece inferiore alle attese di ben 98 punti percentuali. Erano stati infatti inseriti a Piano oltre 5 ML/€ di partite straordinarie che hanno invece trovato manifestazione solo per circa 1,3 ML/€;
- la Fondazione ha potuto contare sul supporto di **contributi totali** per 17,8 ML/€, circa il 7,7% in più rispetto alle stime di Piano. La componente "FUS" presenta un lieve decremento (-4,9%) rispetto al Piano (8,1 ML/€ a fronte di una previsione di 8,5 ML), i contributi da privati si contraggono del 32% circa (raccolti 2,1 ML/€ in luogo di 3,07 ML), mentre crescono considerevolmente la componente relativa agli enti locali soci (+32,5% sul Piano con 5,3 ML/€) e agli altri contributi (+140% con 2,33 ML/€);
- sul fronte patrimoniale i due principali indici sono estremamente disallineati rispetto al Piano. Infatti, il **patrimonio netto** (pari a 17,2 ML/€) presenta uno scostamento negativo

del 40,6%, ed i debiti totali (pari a 37,6 ML/€) sono di quasi dieci milioni di euro superiori alle stime iniziali (+34,9%) - anche a ragione della mancata erogazione nell'Esercizio di una rilevante quota del Finanziamento statale ex L. 112/2013- seppure in calo rispetto ai 39,7 ML/€ registrati nel consuntivo 2016;

- i crediti totali (1,25 ML/€) sono sostanzialmente allineati alle previsioni.

Performance economiche			
	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 21.312.056,91	€ 20.744.300,00	2,74%
costi totali	€ 21.789.168,50	€ 19.802.579,53	10,03%
ebitda (mol)	-€ 477.111,59	€ 941.720,47	-150,66%
risultato di esercizio	€ 106.242,02	€ 5.261.767,54	-97,98%
marginare per available seat	-€ 3,35	-€ 1,58	111,89%
Dettaglio ricavi			
	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.420.675,38	€ 2.900.000,00	-16,53%
altri ricavi	€ 1.079.589,04	€ 1.299.300,00	-16,91%
contributi totali	€ 17.811.792,49	€ 16.545.000,00	7,66%
contributi fus	€ 8.085.049,04	€ 8.500.000,00	-4,88%
contributi enti locali	€ 5.298.738,52	€ 4.000.000,00	32,47%
contributi privati	€ 2.088.131,54	€ 3.070.000,00	-31,98%
altri contributi pubblici	€ 2.339.873,39	€ 975.000,00	139,99%
Dettaglio costi			
	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 14.701.631,82	€ 13.799.636,40	6,54%
costi di produzione	€ 3.533.204,92	€ 3.532.404,35	0,02%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 17.224.882,07	€ 28.983.411,32	-40,57%
debito totale	€ 37.588.315,26	€ 27.858.068,95	34,93%
patrimonio netto su indisponibile	42,85%	72,10%	-40,57%
ricavi totali su patrimonio netto	123,73%	71,57%	72,87%
debito su patrimonio netto	218,22%	96,12%	127,04%
ebitda (mol) su debito totale	-1,27%	3,38%	-137,55%
risultato di esercizio su debito totale	0,28%	18,89%	-98,50%
crediti totali	€ 1.250.283,15	€ 1.162.097,41	7,59%
crediti totali su ricavi totali	5,87%	5,60%	4,72%

Le considerazioni proposte in apertura, e i commenti analitici sopra esposti, chiariscono il quadro di una Fondazione che non mostra risultati coerenti con la dinamica di tendenziale risanamento alla quale sono stati ispirati i piani triennali 2016-2018, e che anzi continua a confermare le difficoltà strutturali di produrre una gestione operativa in equilibrio sui "fondamentali" (senza partite straordinarie). Per cui continuano ad essere urgenti e prioritarie le richieste di intervento degli organi gestionali sia sul decisivo versante dei costi, mercé una loro drastica riduzione e riqualificazione (costi ancora troppo elevati e con larghe aree di improduttività ed inefficienza), sia su quello dei ricavi (commerciali e no) perseguendo con ogni sforzo un loro significativo incremento.

Le descritte aree di elevata criticità, lato gestione, sono peraltro aggravate da una situazione finanziaria e patrimoniale che – come dianzi rappresentato- non ha registrato i miglioramenti attesi per il 2017, ed anzi continua a presentare valori per i quali l'unica soluzione che appare percorribile appare adesso uno straordinario intervento di "ri-patrimonializzazione", meglio se finalizzato in parte al risanamento ed in parte alla realizzazione di un vero e proprio turnaround commerciale e organizzativo dell'Ente.

3.5 Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli)

Le tabelle che seguono riportano i risultati del pre-consuntivo 2017 relativi alle *performance* registrate dalla Fondazione, raffrontati con le corrispondenti previsioni di Piano.

Il quadro che emerge al termine dell'esercizio è complessivamente positivo.

I risultati prospettati delineano un effettivo miglioramento rispetto alle *performance* operative e commerciali conseguite nel 2016 ed un'ampia aderenza ai piani per il 2017 (gli obiettivi pianificati, in taluni casi, risultano anche superati).

Da valutare con favore anche il miglioramento prospettato sulla situazione patrimoniale, con l'unica nota negativa concernente il livello dei crediti, ancora decisamente (troppo) elevati.

In ulteriore dettaglio, con riferimento alle *performance* di mercato ed operative è possibile rilevare quanto segue:

- la Fondazione ha conseguito, al 31 Dicembre 2017, ricavi totali per 42,25 ML/€ con un incremento del +2,8% rispetto all'obiettivo di Piano, che era pari a 41,1 ML/€;
- a fine 2017 risultano effettuate 177 alzate delle 200 preventivate dal piano artistico per l'intera stagione (-11,5%). Nei dodici mesi di attività artistica sono stati registrati 228.940 spettatori, che rappresentano un incremento del 15% circa sulla previsione iniziale di 199 mila. Ne consegue un indice di spettatori per alzata significativamente migliore del previsto: 1.293 contro 996 attesi;
- è pure positivo lo scostamento del valore di ricavi da biglietteria ed abbonamenti (6,46 ML/€ contro i 5,43 ML/€ a Piano), nonché quello del ricavo unitario per spettatore (28,2 euro) migliorato mediamente di 1 euro a spettatore. Tale ricavo unitario determina, assieme ad un assai elevato tasso di saturazione medio del 93% (1.293 sedute mediamente occupate su una capienza della struttura di 1.386) un "ricavo per posto disponibile" di 26,3



euro. Il margine “per posto disponibile” risulta tuttavia negativo (per -6,9 euro) a causa dell’eccessivo costo “per posto disponibile” registrato, pari a ben 33,2 euro;

- le attività del 2017 hanno generato un margine di produzione negativo per 1,68 ML/€, pur migliorando l’iniziale previsione di -2,5 ML/€.

Performance di mercato

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 42.249.862,71	€ 41.098.279,88	2,80%
spettatori	228.940	199.108	14,98%
ricavi biglietteria su ricavi totali	15,30%	13,21%	15,80%
ricavi biglietteria per alzata	€ 36.519,77	€ 27.150,00	34,51%
spettatori su residenti area metropolitana	0,07	0,06	14,98%
spettatori per alzata	1293	996	29,92%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,58	€ 0,80	-28,06%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 28,23	€ 27,27	3,53%
ricavo per available seat	€ 26,34	€ 19,60	34,40%
contributi locali su contributi totali	27,86%	22,50%	23,80%
contributi nazionali su contributi totali	69,02%	72,65%	-4,99%
contributi privati su contributi totali	3,12%	4,85%	-35,68%

Performance operative

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	177	200	-11,50%
punti fus totali	1.072	1.279	-16,18%
costi totali per alzata	€ 189.162,22	€ 166.004,49	13,95%
costi di produzione per alzata	€ 46.022,92	€ 39.864,00	15,45%
costo di produzione per punto fus	€ 7.598,93	€ 6.233,62	21,90%
margine di produzione	-€ 1.682.057,15	-€ 2.542.799,86	-33,85%
margine di produzione per alzata	-€ 9.503,15	-€ 12.714,00	-25,25%
margine di produzione per punto fus	-€ 1.569,08	-€ 1.988,12	-21,08%
costo per available seat	€ 33,21	€ 28,76	15,47%
costo personale su costi totali	64,39%	65,54%	-1,75%

Per quanto attiene invece alle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali, si rileva quanto segue:

- l’Ebitda è positivo per 8,77 ML/€ (a fronte di stime di Piano per 7,9 ML/€) ed il risultato di esercizio è altresì positivo per 0,96 ML/€ (oltre dieci volte le stime di Piano);
- anche i costi totali si mantengono aderenti al Piano: 33,48 ML/€ con uno scostamento incrementale inferiore all’unità percentuale che è quasi interamente imputabile al lieve aumento dei costi di produzione;

- crescono del 4,7% circa i contributi totali rispetto alle stime di Piano, raggiungendo il valore complessivo di 28,25 ML/€. La componente "FUS" è rimasta stazionaria (circa 13,8 ML/€ con un delta di circa -0,5% sul Piano), mentre il maggiore impegno degli enti locali soci (pari a 7,87 ML/€), che genera circa un +30% sulle stime di Piano, compensa quasi integralmente il rilevante scostamento da registrare sul *fund raising* da privati (-32,6% sui 1,3 ML/€ attesi);
- positivi sono i segnali sul fronte patrimoniale. Difatti, il debito totale che versa sulla Fondazione si è ridotto del 13,5% rispetto alle previsioni e viene indicato, a fine 2017, pari a 36,1 ML/€ (a fronte dei 41,8 ML/€ previsti). Si tratta di un dato da segnalare assolutamente in positivo, anche perché si inserisce in un *trend* pluriennale di costante decremento, che per l'appunto ha visto lo *stock* debitorio della Fondazione ridursi gradualmente rispetto ai 43,8 ML/€ che erano stati contabilizzati al termine del 2015. Peraltro, con una incidenza su tale debito della quota residua di rimborso (trentennale) del finanziamento statale ex legge 112/2013 assai elevata (pari a circa il 76,8%);
- il patrimonio netto di cui dispone la Fondazione, parallelamente, è superiore alle stime di Piano, raggiungendo il valore di 15,6 ML/€ contro 13,16 ML/€ pianificati. Anche per il patrimonio netto merita di essere sottolineato l'andamento positivo che ha visto crescere costantemente la dotazione della Fondazione a partire dai 10,13 ML/€ registrati a fine 2015;
- i crediti totali, come già rilevato, permangono su una quota assai (troppo) elevata attestandosi sul valore di 26,3 ML/€, sebbene, anche questi ultimi, si siano gradualmente e costantemente ridotti negli ultimi anni, esattamente a partire dal 2015. Tuttavia, non si può mancare di rilevare che il dato in questione continui a rappresentare una anomalia nel panorama generale, posto che la sua incidenza sul fatturato (addirittura per oltre il 62%) non conosce eguali nel novero delle FLS oggetto di monitoraggio. Sicché, tale indicatore dovrà essere costantemente monitorato, in primis da parte degli organi di gestione della Fondazione, per evitare possibili riflessi negativi sulla realizzabilità del Piano di risanamento in corso.

Sul punto, non è inutile rammentare che proprio l'azione di progressivo recupero di detti crediti, in particolare nei confronti del socio Regione Campania, rappresenta la vera e propria condizione di sostenibilità finanziaria del Piano di risanamento (2016-2018) approvato dai Ministri competenti.



Performance economiche

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 42.249.862,71	€ 41.098.279,88	2,80%
costi totali	€ 33.481.713,57	€ 33.200.897,47	0,85%
ebitda (mol)	€ 8.768.149,14	€ 7.897.382,41	11,03%
risultato di esercizio	€ 906.830,91	€ 75.381,33	1102,99%
marginare per available seat	-€ 6,87	-€ 9,16	-25,03%

Dettaglio ricavi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 6.463.999,04	€ 5.430.000,18	19,04%
altri ricavi	€ 7.535.981,78	€ 8.692.948,00	-13,31%
contributi totali	€ 28.249.881,89	€ 26.975.331,70	4,72%
contributi fus	€ 13.787.030,79	€ 13.860.000,00	-0,53%
contributi enti locali	€ 7.870.000,00	€ 6.070.000,00	29,65%
contributi privati	€ 881.119,40	€ 1.308.000,00	-32,64%
altri contributi pubblici	€ 5.711.731,70	€ 5.737.331,70	-0,45%

Dettaglio costi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 21.560.247,82	€ 21.760.500,00	-0,92%
costi di produzione	€ 8.146.056,19	€ 7.972.800,04	2,17%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 15.630.112,63	€ 13.158.222,94	18,79%
debito totale	€ 36.154.721,07	€ 41.785.143,00	-13,47%
patrimonio netto su indisponibile	32,44%	27,31%	18,79%
ricavi totali su patrimonio netto	270,31%	312,34%	-13,46%
debito su patrimonio netto	231,31%	317,56%	-27,16%
ebitda (mol) su debito totale	24,25%	18,90%	28,32%
risultato di esercizio su debito totale	2,51%	0,18%	1290,33%
crediti totali	€ 26.276.480,47	€ 26.691.929,55	-1,56%
crediti totali su ricavi totali	62,19%	64,95%	-4,24%

3.6 Fondazione Teatro Massimo di Palermo.

Le tabelle che seguono riportano i risultati del pre-consuntivo 2017 relativi alle *performance* registrate dalla Fondazione, raffrontati con le corrispondenti previsioni di Piano.

Con specifico riferimento alle *performance* di mercato ed operative, si rileva quanto segue:

- i ricavi totali aumentano nella misura del 6,8% rispetto alle stime di Piano (30,67 ML/€ rispetto ai 28,71 ML previsti), registrandosi pure un lieve incremento rispetto ai valori del 2016;
- le alzate effettuate sono ben 266 contro le 194 previste (+37,1%), registrando di conseguenza un afflusso di spettatori (145 mila) superiore del 20% circa alle stime di Piano (121 mila spettatori), anche se il numero di spettatori per alzata è rimasto al di sotto delle attese di circa il 12% (547 a pre-consuntivo contro 625 a Piano);
- il ricavo unitario per spettatore (circa 22 euro) rispetta sostanzialmente la stima di 22,8 euro a Piano, grazie all'incremento registrato nei ricavi da biglietteria ed abbonamenti (+15,8% circa sulla previsione di 2,76 ML/€);
- la Fondazione registra un margine di produzione negativo, anche se il pre-consuntivo 2017 prefigura una *performance* meno negativa delle attese: la perdita infatti ammonta 2,5 ML/€ su una stima di oltre 3 ML/€ (con un apprezzabile recupero del 16,7%). Su tale risultato non è chiaro però quale sia stato l'effetto del significativo incremento del numero delle alzate realizzate, ovvero se pienamente positivo o meno;
- presso la sola Sala principale del Teatro Massimo, cui sono riferite le grandezze che si vanno ora ad esporre, sono stati registrati 127 mila spettatori circa per 142 alzate. Sono stati quindi mediamente registrati 895 spettatori per alzata (su una capienza della struttura di 1317 posti), con una saturazione media del 68%. Il "ricavo per posto disponibile" (tasso di saturazione medio per ricavo unitario al botteghino) che ne consegue ammonta a 14,94 euro, con un margine relativo - detratto il costo di pertinenza- tuttavia negativo per circa 1,4 euro.



Performance di mercato			
	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 30.672.000,00	€ 28.711.000,00	6,83%
spettatori	145.625	121.168	20,18%
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,44%	9,63%	8,40%
ricavi biglietteria per alzata	€ 12.037,59	€ 14.252,58	-15,54%
spettatori su residenti area metropolitana	0,11	0,10	20,18%
spettatori per alzata	547	625	-12,35%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,58	€ 2,03	27,24%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 21,99	€ 22,82	-3,64%
ricavo per available seat	€ 14,94	nd	nd
contributi locali su contributi totali	39,07%	40,34%	-3,15%
contributi nazionali su contributi totali	60,36%	58,62%	2,97%
contributi privati su contributi totali	0,57%	0,49%	16,07%
Performance operative			
	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	266	194	37,11%
punti fus totali	1.665	1.704	-2,29%
costi totali per alzata	€ 113.135,34	€ 144.603,09	-21,76%
costi di produzione per alzata	€ 21.522,56	€ 29.742,27	-27,64%
costo di produzione per punto fus	€ 3.438,44	€ 3.386,15	1,54%
margin di produzione	-€ 2.523.000,00	-€ 3.005.000,00	-16,04%
margin di produzione per alzata	-€ 9.484,96	-€ 15.489,69	-38,77%
margin di produzione per punto fus	-€ 1.515,32	-€ 1.763,50	-14,07%
costo per available seat	€ 16,34	nd	nd
costo personale su costi totali	65,94%	67,60%	-2,46%

Per quanto attiene invece alle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali si segnala quanto segue:

- anche nel 2017 la Fondazione prospetta un bilancio di esercizio in utile (per un valore di 330 mila euro), con un incremento del 33,9% rispetto alla previsione di Piano (pari a 251 mila euro). L'Ebitda si attesta sui 0,58 ML/€, in flessione del 12,16% rispetto alla stima di Piano, anche a ragione di un incremento dei costi totali (+7,3%) percentualmente maggiore - rispetto alle previsioni - a quello registrato sui ricavi (+6,8%);
- i contributi ricevuti ammontano a fine esercizio a complessivi 25,58 ML/€. Si tratta di un incremento del 4% (circa) rispetto alle attese pianificate. L'incremento è quasi interamente determinato dalla componente "FUS" (15,4 ML/€ erogati contro i 14,4 a Piano). Restano infatti in linea con le previsioni i contributi dagli enti locali soci (9,99 ML/€ ricevuti contro i 9,91 ML indicati nel Piano). Sempre in questo ambito è da evidenziare, con un rilievo in questo caso negativo, che la Fondazione ha raccolto appena 145 mila euro da privati. E sebbene si tratti di un risultato che era stato ampiamente preventivato (il Piano prevedeva

- infatti 120 mila euro per tale voce) nonché apparentemente “strutturale” (stesso ordine di grandezza dei contributi privati registrati nel biennio 2015-2016), il valore è comunque da considerarsi del tutto inadeguato rispetto alla realtà economica della Città e della Regione;
- sul fronte patrimoniale si registra una sostanziale stabilità del patrimonio netto, attestatosi sui 48,6 ML/€ (+0,5% sul Piano). Cresce invece del 18,7% circa il debito totale in capo alla Fondazione (16,55 ML/€ sui 13,9 attesi), con una incidenza della quota residua di rimborso del finanziamento statale ex legge 112/2013 pari solo al 48,3%. Sono però soprattutto i crediti a registrare una crescita da monitorare con attenzione risultando pari a 7,9 ML/€, a fronte di previsioni - per fine 2017- di 3,3 ML, con un rapporto percentuale sui ricavi totali superiore al 25%.



Performance economiche

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 30.672.000,00	€ 28.711.000,00	6,83%
costi totali	€ 30.094.000,00	€ 28.053.000,00	7,28%
ebitda (mol)	€ 578.000,00	€ 658.000,00	-12,16%
risultato di esercizio	€ 336.000,00	€ 251.000,00	33,86%
margin per available seat	-€ 1,40	nd	nd

Dettaglio ricavi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 3.202.000,00	€ 2.765.000,00	15,80%
altri ricavi	€ 1.886.000,00	€ 1.370.000,00	37,66%
contributi totali	€ 25.584.000,00	€ 24.576.000,00	4,10%
contributi fus	€ 15.443.000,00	€ 14.407.000,00	7,19%
contributi enti locali	€ 9.996.000,00	€ 9.914.000,00	0,83%
contributi privati	€ 145.000,00	€ 120.000,00	20,83%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	#DIV/0!

Dettaglio costi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 19.843.000,00	€ 18.963.000,00	4,64%
costi di produzione	€ 5.725.000,00	€ 5.770.000,00	-0,78%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 48.641.000,00	€ 48.378.000,00	0,54%
debito totale	€ 16.555.000,00	€ 13.946.000,00	18,71%
patrimonio netto su indisponibile	117,73%	117,09%	0,54%
ricavi totali su patrimonio netto	63,06%	59,35%	6,25%
debito su patrimonio netto	34,04%	28,83%	18,07%
ebitda (mol) su debito totale	3,49%	4,72%	-26,00%
risultato di esercizio su debito totale	2,03%	1,80%	12,77%
crediti totali	€ 7.902.000,00	€ 3.290.000,00	140,18%
crediti totali su ricavi totali	25,76%	11,46%	124,83%

In linea generale i risultati della Fondazione sono da valutarsi positivamente, anche se rilevanti aree di miglioramento persistono nella gestione operativa, che dovrebbe tendere ad ottimizzare il numero di alzate, riducendone il numero ed aumentando contestualmente il tasso di occupazione dei posti disponibili, e per questa via il ricavo, e soprattutto, il "margin per posto disponibile".

Nonostante siano aumentati, i contributi da privati permangono su valori irrilevanti nell'economia della Fondazione, ragion per cui risulta viepiù necessaria ed urgente una decisa attività di progettazione e sviluppo del *fund raising*.

Sul fronte patrimoniale l'incremento dei debiti, pur rappresentando un segnale di allerta, è in parte mitigato da un maggiore incremento dei crediti. Sulla dinamica di questi ultimi però si rinnova la raccomandazione dianzi esposta a motivo delle connesse implicazioni sul percorso di progressivo riequilibrio finanziario della Fondazione.

3.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.

Le tabelle che seguono riportano i risultati del pre-consuntivo 2017 della Fondazione in ordine alle *performance* di mercato, operative ed economico-patrimoniali.

Considerando che anche per la Fondazione in esame l'*iter* di approvazione dell'Integrazione del Piano di risanamento per l'ultimo triennio 2016-2018 è ancora in corso, condizione che non consente di proporre un'analisi sugli scostamenti fra previsioni e risultati, il commento sulle *performance* riguarderà, più correttamente, il raffronto con i soli dati corrispondenti del consuntivo 2016. Si ritiene, infatti, utile questo confronto per cogliere se per la Fondazione vi sia una dinamica di risanamento in atto e se la stessa sia comunque in linea con gli obiettivi posti dalla legge n. 112/2013 e s.m.i..

Ciò premesso, il quadro che emerge dai dati sul 2017 è certamente di un diffuso miglioramento delle *performance* commerciali ed operative della Fondazione, con l'obiettivo del pareggio del margine di produzione che appare essere ormai prossimo. Mentre sul fronte patrimoniale la situazione permane critica, mostrandosi solo deboli e tendenziali segnali di miglioramento, ancora non sufficienti a considerare pienamente innescata la dinamica del risanamento.

Con specifico riferimento alle *performance* di mercato ed operative si segnala quanto segue:

- la Fondazione ha conseguito - al 31 Dicembre 2017- ricavi totali per 55,1 ML/€, in lieve flessione (-4,3%) rispetto ai 57,6 ML del precedente Esercizio;
- sono state effettuate 242 alzate durante la stagione artistica (erano state 185 nel 2016). Nei dodici mesi di attività sono stati registrati 244.800 spettatori, un risultato che rientra nell'ordine di grandezza della precedente stagione, quando le presenze rilevate erano state 240 mila. Ne consegue un numero di spettatori per alzata (1.012) che è lievemente più contenuto rispetto al dato del 2016 (1.297);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti ammontano a 10,67 ML/€. Si tratta di un risultato sostanzialmente in linea con la precedente stagione, con un lieve incremento di circa 80 mila euro. Non si registrano particolari scostamenti anche in relazione ai ricavi unitari al botteghino, con un dato di circa 43,6 euro per spettatore, che costituisce una delle migliori *performance* nel novero delle fondazioni oggetto di monitoraggio;
- il Teatro Costanzi, in cui si registrano complessivamente 140.166 presenze, risulta mediamente saturo per il 79,5% della sua capienza (1.350 sedute). Il "ricavo per posto disponibile" è di 34,45 euro, che genera - al netto del "costo per posto disponibile" pari ad euro 32,67- un margine che, seppure esiguo, è comunque positivo;
- merita di essere evidenziato in maniera particolare il risultato prospettato sul margine di produzione, in attesa di una sua definitiva conferma in sede di approvazione del Bilancio 2017. Infatti, per la prima volta dal 2015 tale voce sfiora il punto di pareggio, risultando



negativa per appena 3.600 euro, laddove nelle precedenti stagioni il risultato era in perdita per valori molto elevati, compresi fra 800 mila e 1,6 ML/€;

- il margine di produzione, peraltro, evidenzia un miglioramento rispetto al passato, principalmente grazie alla significativa contrazione dei costi di produzione, indicati in riduzione per circa 1,2 ML/€ rispetto al 2016.

Performance di mercato

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 55.094.407,22	€ 55.094.407,22	0,00%
spettatori	244.800	244.800	0,00%
ricavi biglietteria su ricavi totali	19,37%	19,37%	0,00%
ricavi biglietteria per alzata	€ 44.090,91	€ 44.090,91	0,00%
spettatori su residenti area metropolitana	0,06	0,06	0,00%
spettatori per alzata	1.012	1.012	0,00%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,98	€ 2,98	0,00%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 43,59	€ 43,59	0,00%
ricavo per available seat	€ 34,45	nd	nd
contributi locali su contributi totali	42,80%	42,80%	0,00%
contributi nazionali su contributi totali	54,66%	54,66%	0,00%
contributi privati su contributi totali	2,54%	2,54%	0,00%

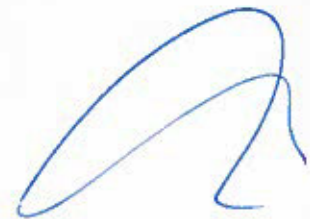
Performance operative

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	242	242	0,00%
punti fus totali	1.944	1.944	0,00%
costi totali per alzata	€ 208.505,15	€ 208.505,15	0,00%
costi di produzione per alzata	€ 44.105,85	€ 44.105,85	0,00%
costo di produzione per punto fus	€ 5.490,54	€ 5.490,54	0,00%
margine di produzione	-€ 3.615,18	-€ 3.615,18	0,00%
margine di produzione per alzata	-€ 14,94	-€ 14,94	0,00%
margine di produzione per punto fus	-€ 1,86	-€ 1,86	0,00%
costo per available seat	€ 32,67	nd	nd
costo personale su costi totali	67,54%	67,54%	0,00%

Con riguardo invece alle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali è possibile rivelare quanto segue:

- a fronte di costi totali per 50,46 ML/€ (-1 ML/€ circa rispetto al 2016), l'EBITDA risulta positivo per circa 4,6 ML/€. La cospicua differenza che si registra tra il valore raggiunto dall'EBITDA ed il risultato d'Esercizio esposto, indicato pari a +18.500 euro circa, consegue al volume degli ammortamenti, svalutazioni ed oneri straordinari riferiti all'Esercizio;

- i contributi globalmente ricevuti dalla Fondazione ammontano a 39,3 ML/€ (41,2 ML/€ nel 2016), di cui 17,9 ML/€ dal "FUS" e 16,8 ML/€ dagli Enti Locali soci. Quale nota negativa, emerge che il *fund raising* da privati ha subito una significativa contrazione da 2,2 a 1 ML/€ circa;
- la patrimonio netto di cui dispone la Fondazione ammonta a 5,9 ML/€ circa. Un valore stazionario rispetto al 2016 e che si conferma un aspetto di rilevante criticità nella valutazione della situazione della Fondazione, in quanto del tutto incongruente ed inadeguato rispetto allo stock debitorio accumulato;
- per rimanere collegati nell'analisi al punto che precede, rileviamo una lieve contrazione del debito totale della Fondazione, che si è appunto ridotto - per così dire- a 51,2 ML/€ rispetto al dato dei 53 ML/€ del precedente Esercizio. E' del tutto evidente però, alla luce del grave deficit patrimoniale dianzi segnalato, che si tratti di un debito troppo elevato per ritenere che sia possibile ridurne lo stock in tempi congrui e ragionevoli senza interventi tempestivi di natura straordinaria. Tra questi una posizione preminente la devono assumere, sia per i tempi che per le dimensioni, gli interventi che competono ai soci della Fondazione al fine di realizzare, già nel breve periodo, una adeguata ri-patrimonializzazione dell'Ente;
- i crediti totali ammontano a 10,07 ML/€, pari al 18% circa del fatturato, un valore che benché elevato delinea comunque una dinamica positiva negli ultimi anni, nei quali gli stessi crediti hanno subito una graduale riduzione partendo dal dato dei 15,9 ML/€ del consuntivo 2015.



Performance economiche

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 55.094.407,22	€ 55.094.407,22	0,00%
costi totali	€ 50.458.245,51	€ 50.458.245,51	0,00%
ebitda (mol)	€ 4.636.161,71	€ 4.636.161,71	0,00%
risultato di esercizio	€ 18.524,91	€ 18.524,91	0,00%
marginare per available seat	€ 1,78	nd	nd

Dettaglio ricavi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 10.669.999,82	€ 10.669.999,82	0,00%
altri ricavi	€ 5.049.631,00	€ 5.049.631,00	0,00%
contributi totali	€ 39.374.776,00	€ 39.374.776,00	0,00%
contributi fus	€ 17.953.738,51	€ 17.953.738,51	0,00%
contributi enti locali	€ 16.853.363,00	€ 16.853.363,00	0,00%
contributi privati	€ 1.000.000,00	€ 1.000.000,00	0,00%
altri contributi pubblici	€ 3.567.674,00	€ 3.567.675,00	0,00%

Dettaglio costi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 34.081.263,60	€ 34.081.263,60	0,00%
costi di produzione	€ 10.673.615,00	€ 10.673.615,00	0,00%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 5.934.690,28	€ 5.934.690,28	0,00%
debito totale	€ 51.184.878,00	€ 51.184.879,00	0,00%
patrimonio netto su indisponibile	33,92%	33,92%	0,00%
ricavi totali su patrimonio netto	928,35%	928,35%	0,00%
debito su patrimonio netto	862,47%	886,77%	-2,74%
ebitda (mol) su debito totale	9,06%	8,81%	2,82%
risultato di esercizio su debito totale	0,04%	0,04%	2,82%
crediti totali	€ 10.076.701,87	€ 10.076.701,87	0,00%
crediti totali su ricavi totali	18,29%	18,29%	0,00%

In punto di sintesi finale, l'analisi dei dati prospettati (quali pre-consuntivi sull'Esercizio 2017) porta ad un giudizio fortemente ambivalente sulla situazione della Fondazione: infatti, pur dinanzi all'evidenza di risultati obiettivamente positivi sul piano commerciale ed operativo, si conferma una situazione fortemente critica sotto il profilo finanziario e patrimoniale connessa all'eccessivo indebitamento ed alla "sotto-patrimonializzazione" dell'Ente. Problemi per i quali, come già osservato, non sembrano esservi alternative ad un intervento straordinario sul fronte patrimoniale da parte dei soci.

3.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.

Le tabelle che seguono riportano i risultati del pre-consuntivo 2017 raffrontati con le corrispondenti previsioni di Piano.

Ebbene, lo scenario che si delinea nel 2017 è di sostanziale allineamento alle previsioni del Piano (2016/2018), con l'evidenza di un generalizzato miglioramento delle *performance* commerciali, rispetto a quelle conseguite nel 2016, e di un apprezzabile 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.

Con specifico riferimento ai risultati di mercato ed operativi è possibile rilevare quanto segue:

- la Fondazione ha conseguito, alla fine dell'Esercizio 2017, ricavi totali per 17,28 ML/€ (+0,3% rispetto al Piano), migliorando così di 270 mila euro circa la *performance* dell'anno precedente;
- sono state effettuate 146 alzate in luogo delle 132 preventivate dal piano artistico per la stagione 2017, con un numero complessivo di spettatori pari a 75.558. Sul numero degli spettatori si registra quindi un significativo incremento (+25,7%) rispetto alle stime di Piano, che prevedeva per il 2017 un numero di spettatori pari a 60.100, ed anche rispetto alle presenze registrate nel 2016. Ne consegue un indice di spettatori per alzata superiore alle attese (518 spettatori effettivi contro 455 a Piano);
- in ragione del maggior numero di alzate, i ricavi da biglietteria ed abbonamenti sono superiori alle stime pianificate (+ 16%), raggiungendo la quota di 1,87 ML/€. Ed è opportuno osservare al riguardo che il maggior numero di presenze registrato non è stato conseguito mediante una politica di prezzo aggressiva, poiché il ricavo medio unitario effettivo (24,74 euro) risulta prossimo a quanto previsto dal Piano, pur se la relativa stima sia stata effettuata in combinazione con un numero di spettatori sensibilmente inferiore;
- il ricavo unitario per spettatore combinato con un tasso di saturazione medio del 40% (era stato del 39% nel 2016) produce un "ricavo per posto disponibile" pari a 9,86 euro. A ragione di un "costo per posto disponibile" pari a 15 euro, tuttavia, il "margine per posto disponibile" produce un valore negativo per 5,1 euro. Si tratta, ad ogni modo, di una *performance* leggermente migliore rispetto al dato di Piano;
- il margine di produzione è negativo, così come avvenuto nel 2016. Difatti, al termine del 2017 la perdita ammonta a 0,98 ML/€, inferiore del 15% rispetto alle stime di Piano ed alla perdita registrata nella precedente stagione artistica (-1,13 ML/€). Se si considera che a fronte di un incremento delle alzate del 10,6%, i costi di produzione sono maggiori del solo 3,3% rispetto al Piano ed i costi relativi al personale sono rimasti sostanzialmente invariati, la Fondazione presenta senza dubbio una gestione operativa complessivamente più efficiente rispetto al passato.



Resta da evidenziare che i 12,53 ML/€ impiegati nell'anno a copertura del costo del personale, sebbene sostanzialmente in linea con le previsioni (12,49 ML/€), incidono per il 77,9% sui costi totali, rappresentando una condizione di forte, persistente ed eccessiva rigidità strutturale.

Performance di mercato

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 17.281.668,00	€ 17.231.000,00	0,29%
spettatori	75.558	60.100	25,72%
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,82%	9,32%	16,06%
ricavi biglietteria per alzata	€ 12.804,09	€ 12.166,67	5,24%
spettatori su residenti area metropolitana	0,32	0,26	25,72%
spettatori per alzata	518	455	13,67%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,29	€ 0,18	60,15%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 24,74	€ 26,72	-7,41%
ricavo per available seat	€ 9,86	€ 9,36	5,35%
contributi locali su contributi totali	35,39%	33,77%	4,79%
contributi nazionali su contributi totali	61,69%	63,63%	-3,05%
contributi privati su contributi totali	2,92%	2,60%	12,29%

Performance operative

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	146	132	10,61%
punti fus totali	1.136	1.003	13,26%
costi totali per alzata	€ 110.192,90	€ 124.471,21	-11,47%
costi di produzione per alzata	€ 19.514,38	€ 20.879,55	-6,54%
costo di produzione per punto fus	€ 2.508,01	€ 2.747,86	-8,73%
margin di produzione	-€ 979.703,00	-€ 1.150.100,00	-14,82%
margin di produzione per alzata	-€ 6.710,29	-€ 8.712,88	-22,98%
margin di produzione per punto fus	-€ 862,41	-€ 1.146,66	-24,79%
costo per available seat	€ 15,01	€ 16,06	-6,54%
costo personale su costi totali	77,90%	76,04%	2,44%

Con riguardo invece alle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali si rileva quando segue:

- i costi totali sono inferiori del 2,1% rispetto al Piano e l'EBITDA è superiore alle previsioni del 49% (1,19 ML/€). Mentre l'utile di esercizio si attesta sui 334 mila euro, registrando un valore del 18,5% inferiore rispetto alla previsione, anche a ragione di un consistente accantonamento;
- i contributi globalmente ricevuti dalla Fondazione ammontano a circa 14 ML/€ (ne erano attesi 14,8 ML), di cui circa 8,6 ML/€ relativi alla componente "FUS" (-8,2% sul Piano), 4,9

ML/€ agli Enti Locali soci (-0,7% sul Piano) e 0,41 ML/€ da *fund raising* da privati (+6,4% rispetto Piano);

- il patrimonio netto di cui dispone la Fondazione ammonta a 10,54 ML/€, con un incremento di circa 300 mila euro rispetto al precedente Esercizio;
- lo stock debitorio in capo alla Fondazione ammonta a 24,34 ML/€, un valore in linea con le stime del Piano (-0,32%) ed in decremento del 12,76% rispetto al 2016; su tale debito l'incidenza della quota residua di rimborso del Finanziamento statale ex legge 112/2013 risulta pari al 50,5%;
- i crediti totali ammontano ad oltre 12 ML/€, laddove ne erano previsti 13,02 ML (-7,7% circa). Sebbene anch'essi siano in riduzione, rispetto ai 15,7 ML/€ del 2016, la loro incidenza sul fatturato permane su livelli critici ed eccessivamente elevati (69,5%).



Performance economiche

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 17.281.668,00	€ 17.231.000,00	0,29%
costi totali	€ 16.088.163,00	€ 16.430.200,00	-2,08%
ebitda (mol)	€ 1.193.505,00	€ 800.800,00	49,04%
risultato di esercizio	€ 334.938,00	€ 411.000,00	-18,51%
marginare per available seat	-€ 5,15	-€ 6,70	-23,16%

Dettaglio ricavi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.869.397,00	€ 1.606.000,00	16,40%
altri ricavi	€ 1.386.461,00	€ 820.000,00	69,08%
contributi totali	€ 14.025.810,00	€ 14.805.000,00	-5,26%
contributi fus	€ 8.586.638,00	€ 9.350.000,00	-8,16%
contributi enti locali	€ 4.963.915,00	€ 5.000.000,00	-0,72%
contributi privati	€ 409.579,00	€ 385.000,00	6,38%
altri contributi pubblici	€ 65.678,00	€ 70.000,00	-6,17%

Dettaglio costi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 12.532.117,00	€ 12.493.900,00	0,31%
costi di produzione	€ 2.849.100,00	€ 2.756.100,00	3,37%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 10.538.875,56	€ 10.481.866,00	0,54%
debito totale	€ 24.340.664,00	€ 24.418.329,00	-0,32%
patrimonio netto su indisponibile	36,52%	36,33%	0,54%
ricavi totali su patrimonio netto	163,98%	164,39%	-0,25%
debito su patrimonio netto	230,96%	232,96%	-0,86%
ebitda (mol) su debito totale	4,90%	3,28%	49,51%
risultato di esercizio su debito totale	1,38%	1,68%	-18,25%
crediti totali	€ 12.019.107,00	€ 13.019.107,00	-7,68%
crediti totali su ricavi totali	69,55%	75,56%	-7,95%

In sintesi, nonostante la gestione della Fondazione dimostri un costante ed apprezzabile miglioramento, permangono alcune aree di criticità sulle quali è auspicabile che il 2018 registri netti incrementi dei risultati e dei valori consuntivi. Ci si riferisce in particolare: i) all'incidenza - eccessiva - dei costi del personale sul totale dei costi; ii) al livello dei crediti e, infine, iii) allo stock debitorio.

3.9 Fondazione Arena di Verona.

Le tabelle che seguono riportano i risultati del pre-consuntivo 2017 relativi alle *performance* registrate dalla Fondazione, raffrontati con le corrispondenti previsioni di Piano.

Il quadro che ne emerge è di sostanziale conferma delle buone *performance* di mercato ed operative conseguite nel 2016 e di piena aderenza dei risultati rispetto alle previsioni del Piano 2016-2018, con alcune criticità che permangono tuttavia sul fronte patrimoniale.

Con riferimento alle *performance* di mercato ed operative la situazione è illustrata, in breve, nelle note che seguono:

- la Fondazione ha conseguito, al 31 Dicembre 2017, ricavi totali per 42,47 ML/€, in linea quindi con le previsioni del Piano;
- sono state effettuate 128 delle 130 alzate di sipario preventivate dal piano artistico per l'intera stagione 2017. Nei dodici mesi di operatività sono stati registrati 406.642 spettatori, a fronte di una stima pianificata di poco superiore alle 436 mila unità, con uno scostamento quindi del -6,9% circa. Ne è conseguito un indice di "spettatori per alzata" leggermente inferiore (-5,4%) alle attese (3.177 effettivi contro 3.359). Relativamente al solo Anfiteatro dell'Arena si registrano 380.822 presenze nel corso di 48 alzate di sipario, con un tasso di saturazione della struttura (13.576 posti disponibili) di circa il 58,4%. Il "ricavo per posto disponibile" risulta pari a 30,5 euro, con la risultante di un "margine per posto disponibile" di 25,35 euro (i "costi per posto disponibile" sono stati appena superiori ai 5,1 euro);
- I ricavi da biglietteria ed abbonamenti, risultati pari a 22,2 ML/€, sono molto vicini alla previsione (-4,3% sulle stime di Piano) e portano ad un ricavo medio unitario per spettatore pari a più di 52 euro (attesi 50,7 euro). Relativamente a tale indice l'Arena di Verona si conferma anche nel 2017 la struttura che registra il miglior risultato tra le FLS oggetto di monitoraggio;
- ancora una volta merita di essere evidenziato il risultato raggiunto sul margine di produzione, abbondantemente positivo e pari a circa 12,2 ML/€ (a fronte di stime per circa 11,8 ML/€);
- il margine di produzione, peraltro, ha registrato un netto miglioramento rispetto alle attese anche grazie alla significativa riduzione dei costi di produzione intervenuta (8,2 ML/€ contro i 10,32 ML previsti).



Performance di mercato

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 42.470.193,38	€ 42.784.594,77	-0,73%
spettatori	406.642	436.668	-6,88%
ricavi biglietteria su ricavi totali	49,95%	51,81%	-3,59%
ricavi biglietteria per alzata	€ 165.733,75	€ 170.509,18	-2,80%
spettatori su residenti area metropolitana	0,44	0,47	-6,88%
spettatori per alzata	3.177	3.359	-5,42%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,84	€ 1,72	7,38%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 52,17	€ 50,76	2,77%
ricavo per available seat	€ 30,49	nd	nd
contributi locali su contributi totali	6,07%	6,83%	-11,02%
contributi nazionali su contributi totali	76,80%	78,28%	-1,89%
contributi privati su contributi totali	17,13%	14,90%	14,97%

Performance operative

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
alzate totali	128	130	-1,54%
punti fus totali	1.049	1.096	-4,29%
costi totali per alzata	€ 303.550,06	€ 308.091,45	-1,47%
costi di produzione per alzata	€ 69.840,23	€ 79.379,86	-12,02%
costo di produzione per punto fus	€ 8.521,97	€ 9.415,49	-9,49%
margin di produzione	€ 12.274.370,74	€ 11.846.811,16	3,61%
margin di produzione per alzata	€ 95.893,52	€ 91.129,32	5,23%
margin di produzione per punto fus	€ 11.701,02	€ 10.809,13	8,25%
costo per available seat	€ 5,14	nd	nd
costo personale su costi totali	54,20%	52,10%	4,04%

Con riferimento alle *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali invece la situazione è commentabile come segue:

- a fronte di costi totali pari 38,5 ML/€ (-3% circa sui 40 ML/€ a Piano), l'EBITDA è positivo per circa 3,6 ML/€. Il risultato di esercizio è anch'esso positivo per circa 222 mila euro, tuttavia con un significativo scostamento del -90% sulla previsione del Piano (pari a circa 2 ML/€), da ascrivere per buona parte allo slittamento di alcune azioni collegate all'erogazione del Finanziamento statale ex L. 112/2013 inizialmente prevista per il 2017;
- con poco più di 21 ML/€, la Fondazione in esame presenta uno dei più contenuti indici di incidenza del costo del personale sui costi totali, pari al 54,2% (seppur risulti in lieve aumento rispetto alla stima del 52,1%);
- i contributi complessivamente ricevuti dalla Fondazione ammontano a 15,47 ML/€ (ne erano attesi 16,1 ML), di cui 11,8 ML/€ a valere sul "FUS" (-6% sul Piano) e 0,94 ML/€ dagli

Enti Locali soci (-14,5% sul Piano). Il *fund raising* da privati compensa la riduzione delle due precedenti componenti grazie ad una crescita del 10,4% (2,65 ML/€ conseguiti rispetto alla stima di 2,4 ML/€);

- il Patrimonio netto a fine 2017 ammonta a 18,35 ML/€ circa. E sebbene si tratti di un valore del 9% inferiore rispetto al Piano (20,16 ML/€), deve registrarsi comunque un suo positivo incremento sia rispetto al consuntivo 2016 che al primo semestre dell'esercizio appena concluso;
- rimane invece molto elevato il valore del debito totale, che ammonta a 26,9 ML/€, con uno scostamento dalla stima del Piano del 14,6 %;
- i crediti totali ammontano a 5 ML/€, un valore più che doppio rispetto ai 2,4 ML pianificati.



Performance economiche

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi totali	€ 42.470.193,38	€ 42.784.594,77	-0,73%
costi totali	€ 38.854.407,91	€ 40.051.889,00	-2,99%
ebitda (mol)	€ 3.615.785,47	€ 2.732.705,77	32,32%
risultato di esercizio	€ 222.510,77	€ 2.037.323,77	-89,08%
marginare per available seat	€ 25,35	nd	nd

Dettaglio ricavi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 21.213.919,99	€ 22.166.193,00	-4,30%
altri ricavi	€ 5.782.725,63	€ 4.506.940,00	28,31%
contributi totali	€ 15.473.547,76	€ 16.111.461,77	-3,96%
contributi fus	€ 11.803.547,68	€ 12.561.461,77	-6,03%
contributi enti locali	€ 940.000,00	€ 1.100.000,00	-14,55%
contributi privati	€ 2.650.000,00	€ 2.400.000,00	10,42%
altri contributi pubblici	€ 80.000,00	€ 50.000,00	60,00%

Dettaglio costi

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
costi del personale	€ 21.060.961,08	€ 20.867.864,00	0,93%
costi di produzione	€ 8.939.549,25	€ 10.319.381,84	-13,37%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preconsuntivo 2017	Piano 2017	Scostamento %
patrimonio netto	€ 18.347.645,88	€ 20.162.458,88	-9,00%
debito totale	€ 26.931.015,48	€ 23.489.231,30	14,65%
patrimonio netto su indisponibile	65,10%	69,88%	-6,83%
ricavi totali su patrimonio netto	231,47%	212,20%	9,08%
debito su patrimonio netto	146,78%	116,50%	25,99%
ebitda (mol) su debito totale	13,43%	11,63%	15,41%
risultato di esercizio su debito totale	0,83%	8,67%	-90,47%
crediti totali	€ 5.001.582,52	€ 2.391.880,32	109,11%
crediti totali su ricavi totali	11,78%	5,59%	110,65%

La Fondazione presenta, quindi, una "gestione" caratteristica decisamente positiva e, date le specificità, condizioni che consentirebbero uno sviluppo ancora maggiore, fino a diventare una eccellenza sotto tutti i punti di vista (economico, sociale, culturale, etc.). Allo stato però permangono aree critiche nella gestione finanziaria sulle quali occorre intervenire da parte degli Enti soci con un apporto assai più adeguato e significativo di quello attuale, che finalmente tenga conto del grande "vantaggio competitivo" che la Fondazione Arena con il successo delle sue manifestazioni reca all'intero territorio regionale. Un maggior sostegno finanziario che già nel corso del 2018 consenta di modificare strutturalmente i valori del debito e del patrimonio netto e,



al contempo, sia capace di liberare le risorse economiche decisive per l'ulteriore sviluppo che la Fondazione merita, sia sul piano nazionale che internazionale.

4. Considerazioni finali e raccomandazioni in vista della conclusione del triennio di Piano 2016-2018.

L'analisi dei risultati dell'Esercizio 2017, seppure fondata su dati di pre-consuntivo, e quindi suscettibili di rettifiche e modificazioni in fase di definitiva approvazione dei relativi Bilanci, fornisce comunque elementi assai utili a verificare lo stato ed il livello di attuazione dei Piani di risanamento 2016-2018 delle FLS.

La prima e fondamentale evidenza che emerge dall'analisi è quella di un percorso di risanamento finalmente in atto, seppure con significative differenze sia tra le diverse fondazioni che – ove ci si riferisca nell'analisi alle singole fondazioni- fra le diverse dimensioni della loro gestione.

La dinamica delle grandezze economiche, infatti, seppure con intensità differenziata, dimostra che il riequilibrio economico è un risultato conseguito dalla gran parte delle FLS, e da alcune di loro pure in modo stabile e strutturale, mentre appare ancora distante - ed in alcuni casi molto distante- l'obiettivo del riequilibrio finanziario e patrimoniale.

Ai fini del consolidamento dell'equilibrio economico rimangono valide le raccomandazioni proposte nelle precedenti Relazioni, fra cui gli inviti a:

- trasformare l'orientamento gestionale delle FLS con l'obiettivo di riqualificarne i costi, riducendo quelli strutturali a vantaggio di quelli funzionali allo sviluppo di nuovi ed ulteriori ricavi. In tal senso occorre attenuare ancora l'eccessiva rigidità strutturale che vede, ad esempio, i costi del personale incidere in misura eccessiva sul totale dei costi;

- razionalizzare ed ottimizzare i processi produttivi, valorizzando adeguatamente tutte le proprie attività, sicuramente in termini artistico-culturali ma anche commerciali (certi eventi o spettacoli, che spesso comportano gravosi impegni produttivi, non possono più comportare sistematicamente delle ingenti perdite economiche per le fondazioni, addirittura preventivate). Sul fronte del corretto impiego delle risorse economico-finanziarie al fine di creare valore, quindi, sarebbe opportuno approfondire un ulteriore e definitivo sforzo volto ad allocare pari sensibilità ed impegno alla gestione dei costi e 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 a livello aggregato, ogni singola Fondazione dovrebbe adottare adeguati sistemi di programmazione e controllo sulle singole produzioni artistiche, dotandosi di sistemi di "project management" e di "multi-project management" che consentano di progettare ogni singola produzione considerandone la sostenibilità economica, sia nel breve (stagione) che nel medio-lungo periodo (riprese), sia in loco che in altre strutture nazionali e internazionali.

In termini strategici, sempre nella direzione del potenziamento dei risultati economici, un ruolo chiave dovrà necessariamente assumere il definitivo sviluppo del *fund raising* da privati, oltre che la ricerca di sempre nuove forme di ricavo. Questo, sia al fine di attenuare la dipendenza delle FLS dai contributi pubblici (nazionali e locali), sia al fine di sperimentare ed innovare i processi di



gestione (politiche di pricing, yield management, omnicanalità) che – abilitati da adeguate tecnologie – consentono di valorizzare al meglio le strutture artistiche (si vedano al riguardo le relazioni semestrali prodotte nel 2016 e nel 2017).

Per quanto riguarda, invece, la dimensione finanziaria e patrimoniale, nonostante il quadro generale evidenzi una dinamica tendenzialmente coerente con il percorso di risanamento auspicato, è immediato osservare che l'attuale condizione che caratterizza buona parte delle FLS sottoposte alle procedure di cui alla L. 112/2013 è tale da non poter far prevedere, ragionevolmente, il raggiungimento dell'obiettivo di riequilibrio finanziario e patrimoniale nel breve periodo e, in ogni caso, in tempi compatibili con le scadenze fissate dalla predetta legge.

E nonostante il debito totale delle fondazioni sia formato in media per il 46,7% da un debito di lungo periodo verso lo Stato (Finanziamento ex legge n. 112/2013), rimane in essere una pesante esposizione debitoria residua che, accompagnata da una strutturale e diffusa debolezza patrimoniale, rende critica la condizione delle fondazioni e non prossimo il riequilibrio.

Rimane urgente pertanto la ri-patrimonializzazione di tali Enti, che, nella logica del riequilibrio e quindi della radicale riduzione del debito, dovrebbe avvenire in denaro e in misura adeguata a consentire, entro il 2019, il risanamento auspicato. Al riguardo, considerando la perdurante "insensibilità" dimostrata dai soci, Enti Locali e stakeholder territoriali ad interventi in questa direzione e di questa portata, appare ineludibile il disegno di una nuova politica governativa a sostegno delle FLS e del loro effettivo e stabile risanamento, nella quale però il passaggio di una seria ed adeguata ricapitalizzazione da parte dei soci delle fondazioni dovrà essere considerata una delle condizioni necessarie per poter godere degli effetti del nuovo intervento statale a sostegno del settore.

IL COMMISSARIO DI GOVERNO

Gianluca Sole

