

***Relazione del Commissario straordinario del Governo  
sul monitoraggio semestrale dello stato di attuazione  
dei piani di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche***

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

**Seconda Relazione dell'anno 2018**

**Periodo gestionale di riferimento: primo semestre 2018**

***14 Febbraio 2019***

## SOMMARIO

<b>1. Premesse.....</b>	<b>pag.3</b>
<b>2. Dinamica del risanamento: risultanze dei monitoraggi e principali criticità...pag.7</b>	
<b>2.1. Analisi delle performance in forma aggregata e comparativa.....</b>	<b>pag.10</b>
<b>3. Evidenze emerse dai monitoraggi delle singole fondazioni .....</b>	<b>pag.23</b>
3.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.....	pag.23
3.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna.....	pag.27
3.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.....	pag.29
3.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).....	pag.32
3.5 Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli).....	pag.35
3.6 Fondazione Teatro Massimo (Palermo).....	pag.38
3.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.....	pag.40
3.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.....	pag.43
3.9 Fondazione Arena di Verona.....	pag.46
<b>3. Osservazioni e commenti conclusivi.....</b>	<b>pag.49</b>



## 1. Premesse.

Il 2018 è l'anno che conclude il periodo di riferimento dei Piani di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche (da ora in avanti anche solo "FLS") sottoposte alla procedura di cui alla legge n. 112/2013 e s.m.i.. Piani con i quali le fondazioni si sono impegnate a produrre risultati economici, finanziari e patrimoniali tali da delineare, in modo attendibile, uno stabile e progressivo avanzamento verso l'obiettivo dell'effettivo risanamento.

La Relazione che segue, pertanto, seppure riguardi i risultati di gestione delle fondazioni lirico-sinfoniche alla data del 30 Giugno 2018, riveste particolare rilevanza offrendo, in taluni casi, la conferma di un *trend* di risanamento che si sta via via consolidando e, in altri casi, di situazioni che permangono ad elevata criticità e che rendono necessari ulteriori e decisi interventi al fine di conseguire l'obiettivo prefissato.

I contenuti, di conseguenza, riguardano sia le evidenze del processo di risanamento in atto sia gli aspetti sui quali è indispensabile mantenere il massimo livello di sorveglianza; senza tralasciare l'aspetto, del pari decisivo, di valutazione ed approfondimento più generale e di sistema, volta a prospettare nuovi interventi delle politiche governative dirette a realizzare cambiamenti strutturali nella *governance* e nella gestione delle FLS. Cambiamenti grazie ai quali, sulla base del cammino già percorso nell'ultimo triennio, il riequilibrio economico, finanziario e patrimoniale possa superare il carattere tendenziale ed approcciare ad una fase di stabile consolidamento; ove possibile convertendo il potenziale di valore delle FLS in valore effettivo e in una vera e propria funzione di traino della crescita culturale, sociale ed economica dei territori di riferimento e del "made in Italy" nella sua giusta dimensione internazionale.

In premessa della successiva analisi sui dati della situazione economico-patrimoniale delle fondazioni, si ritiene utile riportare una sintetica esposizione dello sviluppo del quadro normativo che ha connotato sin qui l'azione di risanamento delle FLS che hanno avuto accesso alle misure della c.d. Legge Bray (L.112/2013).

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 di Napoli, Teatro Lirico G. Verdi di Trieste, Teatro dell'Opera di Roma, Teatro Comunale di Bologna, Teatro Carlo Felice di Genova, Arena di Verona. Di queste, la Fondazione Arena di Verona è stata sottoposta all'attività di monitoraggio della struttura commissariale solo a partire dal secondo semestre 2016.



Il DL 91/2013, convertito con modificazioni dalla 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 doveva intervenire "...omissis.....su tutte le voci di bilancio strutturalmente non compatibili con la inderogabile necessità di assicurare gli equilibri strutturali del bilancio stesso, sia sotto il profilo patrimoniale che economico finanziario, entro i tre successivi esercizi finanziari. ...omissis..." (n.b. 2014-16).

Ciascun Piano quindi doveva includere alcuni "contenuti" inderogabili relativi a: ristrutturazione del debito; divieto di ricorrere a nuovo indebitamento; riduzione del personale tecnico-amministrativo ed alla razionalizzazione degli organici artistici; contenimento dei costi dei contratti integrativi; indicazione dei contributi da parte degli enti soci; richiesta di accesso al fondo di rotazione istituito dalla legge; 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*.

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

Il supporto da parte dello Stato, in assonanza con quanto previsto per le aziende in stato di crisi, vincolava quindi l'intervento finanziario all'assunzione di impegni al risanamento ben definiti, distinguendosi dunque da un mero intervento di sostegno straordinario con incremento del contributo pubblico. L'effetto inequivoco di tale scelta è la previsione contenuta nella L. 112/2013 (art.11, comma 14) che, per l'appunto, dispone la liquidazione coatta amministrativa per le fondazioni che non riescano a raggiungere - inizialmente entro l'esercizio 2016, oggi "entro l'Esercizio 2019" - condizioni di equilibrio strutturale del bilancio, sia sotto il profilo patrimoniale che economico-finanziario.

Su questo assetto normativo il legislatore è nuovamente intervenuto con la legge 28 dicembre 2015, n. 208, segnatamente con l'articolo 1, comma 355 (poi modificato dall'art. 24, del decreto-legge 24 giugno 2016, n. 113 convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2016, n. 160), estendendo 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. 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".

Infine, da ultimo, 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 "omissis.....del pareggio economico, in ciascun esercizio, e del tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario", entro l'esercizio finanziario 2019..... omissis".

Nella rappresentazione del contesto normativo di riferimento preme segnalare, anche qui, la misura strutturale, di estremo rilievo sul piano finanziario, introdotta successivamente 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" 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...".

La figura che segue (Figura 1.1) riporta in forma sinottica lo stato di avanzamento dell'iter di approvazione dei Piani di Risanamento, per il triennio 2016/2018, presentati dalle FLS ai sensi dell'art. 1, commi 355 e 356, della L. 208/2015.

Figura 1.1

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

		Versioni di aggiornamento del piano di risanamento	Completamento dei preventivi piani di legge da Fondazione	Proposta motivata al Ministero	Decreto approvazione Riabilita-Mef	Registrazione CAC
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 7° vers. 16.04.2018	16.04.2018	27.06.2018	30.10.2018	19.11.2018
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 7° agg. 16.11.2018	21.11.2018	27.11.2018		
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. 23.05.2016	23.05.2016	05.07.2016	05.08.2016	16.09.2016
Palazzina e Teatro di Bari		N.8 agg. di piano: 1° agg. 29.03.2016 8° agg. 26.07.2016	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. 12.05.2017	03.07.2017	10.07.2017	08.09.2017	23.10.2017

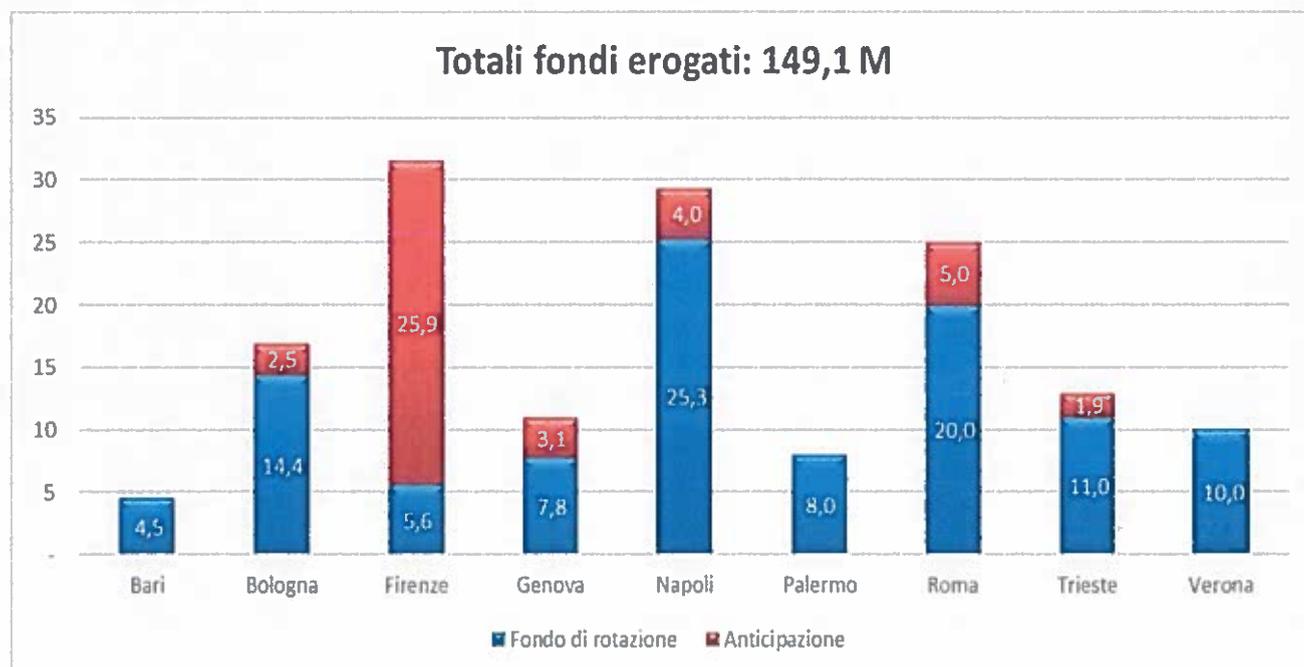


I fondi complessivamente stanziati a favore delle FLS dalla misura in esame sono stati pari a complessivi 158,1 Mln di euro, così articolati:

- 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 dalla 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 erogati alle singole fondazioni finanziamenti per 149,1 Mln (€ 149.157.693), come meglio specificato nella successiva figura 1.2.

**Figura 1.2**  
**Fondi erogati (Milioni €)**



Tanto premesso, la Relazione qui estesa presenta anzitutto un'analisi complessiva dello stato di attuazione delle procedure e dei Piani, dando evidenza dei risultati complessivi, comparativi e andamentali (paragrafo 2). Successivamente sono descritte e commentate le *performance* delle singole FLS, con puntuale riferimento ai risultati registrati alla fine del primo semestre 2018, raffrontati con quelli rilevati alla conclusione del primo semestre dell'anno precedente (paragrafo 3).

L'analisi è stata condotta assumendo come validi e corretti i dati economici, finanziari e patrimoniali forniti - sotto la loro responsabilità- dalle singole fondazioni, non essendo prevista per essi una revisione tecnica ai fini del monitoraggio. Si precisa a tal riguardo che talune delle analisi precedentemente svolte da questo ufficio, relativamente al periodo oggetto della presente relazione, sono state riviste a motivo di dati - sulle performance realizzate - successivamente rettificati da alcune fondazioni rispetto a quelli inizialmente trasmessi ai fini del monitoraggio.

## 2. Dinamica del risanamento: risultanze dei monitoraggi e principali criticità

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 2016/2018, è possibile osservare le figure che seguono.

I prospetti sui *trend* sono presentati sia in relazione ai valori medi sia a quelli aggregati per otto delle nove fondazioni sottoposte a monitoraggio, considerando che la Fondazione Arena di Verona non è stata monitorata per l'intero biennio - è stata infatti ammessa alla procedura ex L. 112/2013 solo dal secondo semestre 2016 - e pertanto potrebbe non consentire una corretta comparazione intertemporale (i.e. a parità di perimetro valutativo).

Figura 2.1

### Trend degli indicatori economici della gestione Valori medi - (8 FLS Arena Verona esclusa)



Commissario di  
Governo  
art. 11  
L. 112/2013

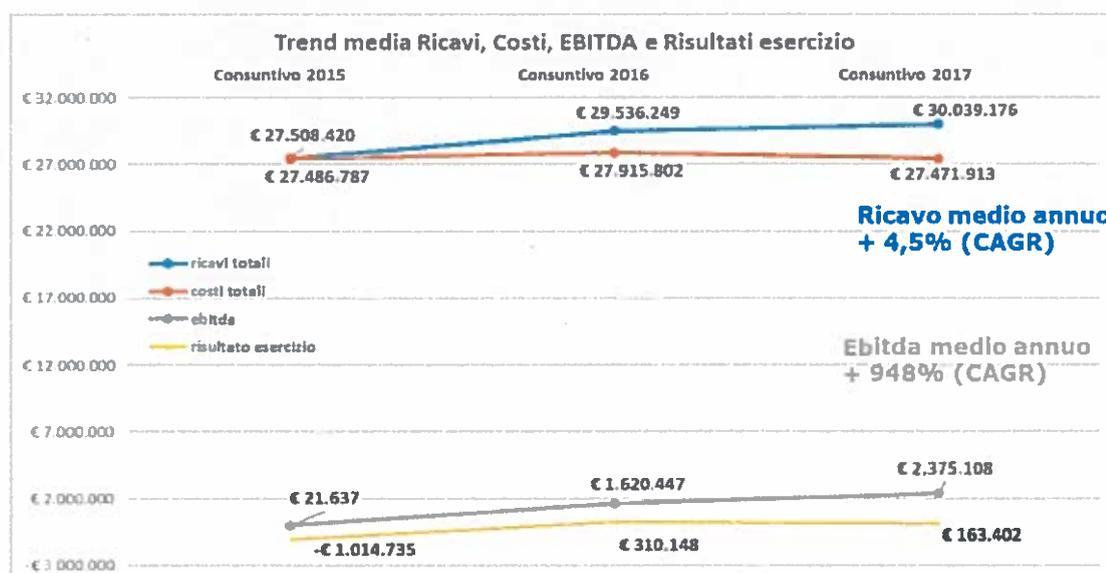
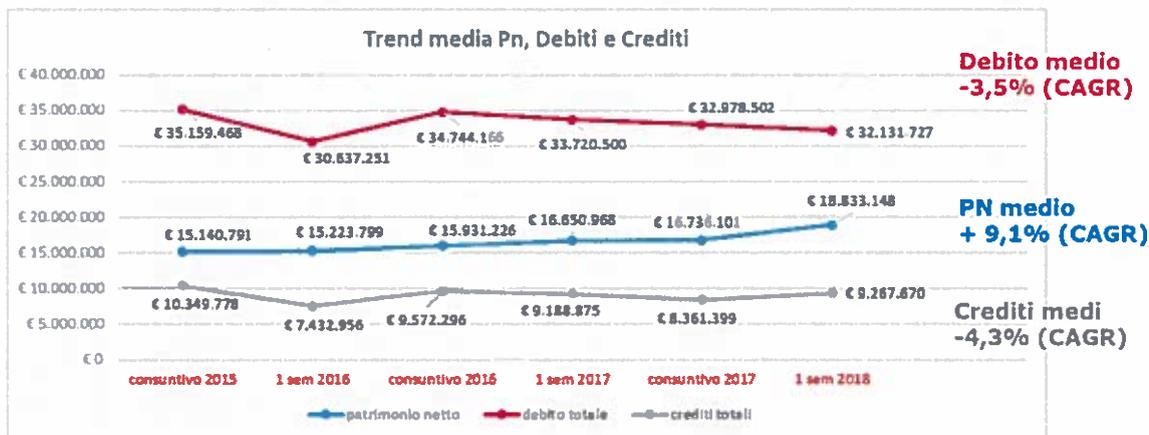


Figura 2.2

**Trend degli indicatori finanziari e patrimoniali  
Valori medi - (8 FLS Arena Verona esclusa)**



Commissario di  
Governo  
art. 11  
L. 112/2013



CAGR: Compound Annual Growth Rate - Tasso medio ponderato di crescita annua

$$CAGR(t_0, t_n) = \left( \frac{V(t_n)}{V(t_0)} \right)^{\frac{1}{n-t_0}} - 1$$

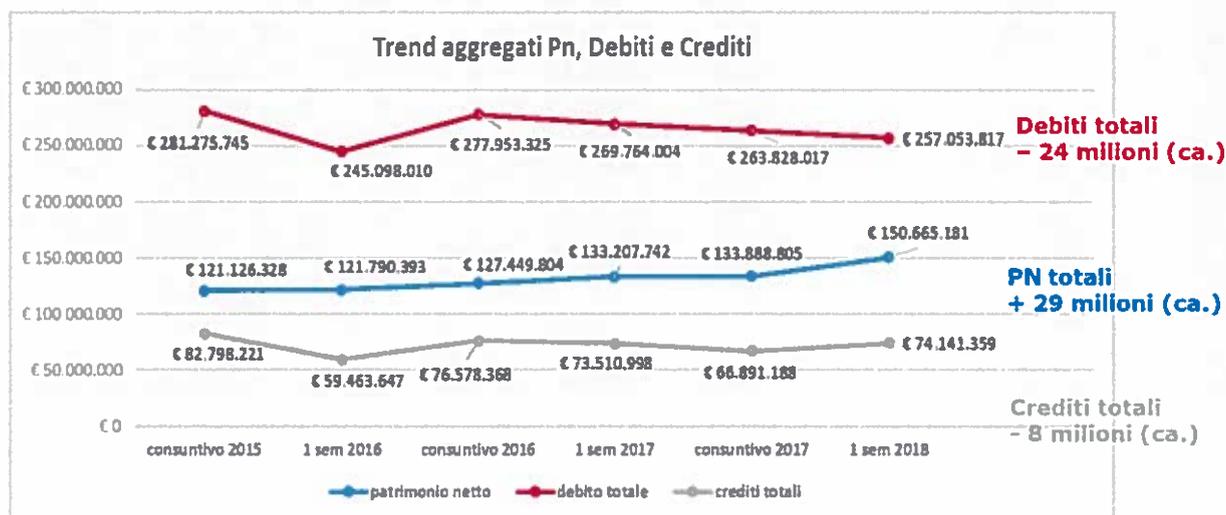
•  $V(t_0)$ : start value;  $V(t_n)$ : finish value;  $t_n - t_0$ : number of years

Figura 2.3

**Trend indicatori finanziari e patrimoniali aggregati  
(8 FLS - Arena Verona esclusa)**



Commissario di  
Governo  
art. 11  
L. 112/2013



Dall'esame dei periodi oggetto di analisi emerge un apprezzabile miglioramento sui principali indicatori di *performance* economica.

E nello specifico dal 2015 al 2017:

- il livello medio di ricavi totali conseguiti dalle otto fondazioni prese in esame è cresciuto di Euro 2.530.756;
- il livello medio dei costi globalmente sostenuti si è ridotto in media di Euro 14.874;
- l'EBITDA medio ha di conseguenza registrato un significativo incremento medio pari ad Euro 2.353.471;
- il risultato di esercizio medio, che nel 2015 era negativo per oltre un milione di euro, al termine del 2017 risulta mediamente in attivo per 163 mila euro.

Nel periodo oggetto di analisi è possibile rilevare anche un *trend* di contenuto miglioramento della situazione finanziaria e patrimoniale delle fondazioni.

E questo con riguardo a tutti i principali indicatori che, aggiornati a tutto il primo semestre 2018, registrano:

- il patrimonio netto medio in aumento di Euro 3.692.357;
- il debito medio in riduzione di Euro 3.027.741;
- il livello medio dei crediti in riduzione di Euro 1.082.108.

L'analisi sui dati su 8 delle 9 FLS sottoposte a monitoraggio offre una misura complessiva del progressivo miglioramento registrato nel biennio conclusosi il 31 dicembre 2017, ove possibile (per comparabilità dei dati parziali in quanto infra-annuali) confermato a seguito dell'estensione analitica al primo semestre dell'Esercizio 2018.

È infatti da rilevare che il debito totale si è ridotto di euro 24.221.928; i patrimoni netti totali sono aumentati di Euro 29.538.853, mentre i crediti totali si sono ridotti di euro 8.656.862, senza considerare Fondazione Arena di Verona per ragioni legate all'omogeneità dei dati che alimentano l'analisi andamentale.

Ed è anche opportuno evidenziare che sullo stock debitorio totale, registrato a fine primo semestre 2018, pari ad euro 257.053.817 (ovvero ad euro 290.530.557 comprendendo anche la Fondazione Arena di Verona), l'incidenza della quota di debito residuo relativa ai finanziamenti statali concessi alle predette otto fondazioni ex legge n. 112/2013 e s.m.i. (ricordiamo, a rimborso trentennale e ad un tasso di interesse fortemente agevolato) è pari in media al 50,33%. Una percentuale che è in progressiva e virtuosa ascesa, evidentemente a ragione della concorrente riduzione del debito complessivo verso soggetti "altri".



## 2.1. Analisi delle performance in forma aggregata e comparativa.

Di seguito sono presentati in forma aggregata i principali risultati dei monitoraggi, riportando i dati medi calcolati sulle principali aree di performance di tutte e nove le fondazioni.

Alcuni dati esaminati sono pure rappresentati in forma diagrammatica, così da poter apprezzare i risultati delle singole FLS nella prospettiva degli scostamenti dalla media misurata.

Le grandezze (misure o rapporti fra misure) ritenute di maggior rilevanza, ovvero di maggiore portata informativa ai fini del monitoraggio, sono riportate nelle successive tabelle 2.1.1 e 2.1.2, che contengono i valori medi dei risultati semestrali 2018 (assoluti o relativi) calcolati sulle nove FLS. Le caselle in giallo evidenziano i dati di input forniti dalle fondazioni, mentre gli ulteriori dati riportati nelle stesse Tabelle, e finalizzati a sviluppare più articolati indici di misurazione delle performance, sono stati elaborati dalla struttura dello scrivente Commissario.

**Tabella 2.1.1**

VALORI MEDI				
<b>Performance di mercato</b>				
	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 15.125.878,58	€ 16.192.194,26	€ 30.482.008,93	-46,88%
spettatori	74.863	81.031	192.059	-57,81%
ricavi biglietteria su ricavi totali	13,65%	14,45%	17,10%	-15,51%
ricavi biglietteria per alzata	€ 20.732,34	€ 22.486,78	€ 38.559,68	-41,68%
spettatori su residenti area metropolitana	6,85%	7,47%	17,68%	-57,75%
spettatori per alzata	699	701	1.131	-38,03%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,24	€ 1,86	€ 1,56	19,05%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 28,12	€ 29,67	€ 34,40	-13,73%
ricavo per available seat	€ 17,11	€ 18,21	nd	nd
contributi locali su contributi totali	25,39%	31,39%	32,51%	-3,43%
contributi nazionali su contributi totali	68,41%	62,14%	62,33%	-0,30%
contributi privati su contributi totali	6,20%	6,47%	5,17%	25,19%
<b>Performance operative</b>				
	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
alzate totali	104	120	175	-31,42%
punti fus totali	729	794	1.345	-40,96%
costi totali per alzata	€ 139.621,59	€ 129.066,62	€ 161.201,97	-19,93%
costi di produzione per alzata	€ 30.450,52	€ 27.468,64	€ 37.013,61	-25,79%
costo di produzione per punto fus	€ 4.336,91	€ 4.108,84	€ 4.759,52	-13,67%
marginie di produzione	-€ 970.734,77	-€ 649.554,07	-€ 348.025,39	86,64%
marginie di produzione per alzata	-€ 9.718,18	-€ 4.981,86	€ 1.546,07	-422,23%
marginie di produzione per punto fus	-€ 1.353,89	-€ 724,82	€ 62,52	-1259,26%
costo per available seat	€ 20,84	€ 16,87	nd	nd
costo personale su costi totali	64,71%	63,95%	62,52%	2,29%

Tabella 2.1.2

**Performance economiche**

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 15.125.878,58	€ 16.192.194,26	€ 30.482.008,93	-46,88%
costi totali	€ 14.144.170,54	€ 14.410.270,36	€ 28.638.087,14	-49,68%
ebitda (mol)	€ 981.708,04	€ 1.782.035,01	€ 1.843.255,07	-3,32%
risultato di esercizio	€ 388.615,59	€ 1.456.370,24	€ 1.169.562,35	24,52%
marginare per available seat	-€ 3,74	€ 1,34	nd	nd

**Dettaglio ricavi**

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.169.984,10	€ 2.506.634,90	€ 6.102.699,78	-58,93%
altri ricavi	€ 1.320.155,59	€ 1.505.504,50	€ 2.773.203,84	-45,71%
contributi totali	€ 11.586.322,16	€ 12.180.054,86	€ 21.637.327,59	-43,71%
contributi fus	€ 7.169.056,47	€ 6.679.888,81	€ 12.046.051,70	-44,55%
contributi enti locali	€ 3.165.022,89	€ 3.905.775,99	€ 7.382.341,56	-47,09%
contributi privati	€ 642.337,22	€ 773.211,61	€ 1.073.555,56	-27,98%
altri contributi pubblici	€ 609.905,63	€ 821.289,61	€ 1.135.378,78	-27,66%

**Dettaglio costi**

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
costi del personale	€ 9.171.749,35	€ 9.234.516,54	€ 17.892.039,85	-48,39%
costi di produzione	€ 3.140.718,88	€ 3.156.188,98	€ 6.450.725,17	-51,07%

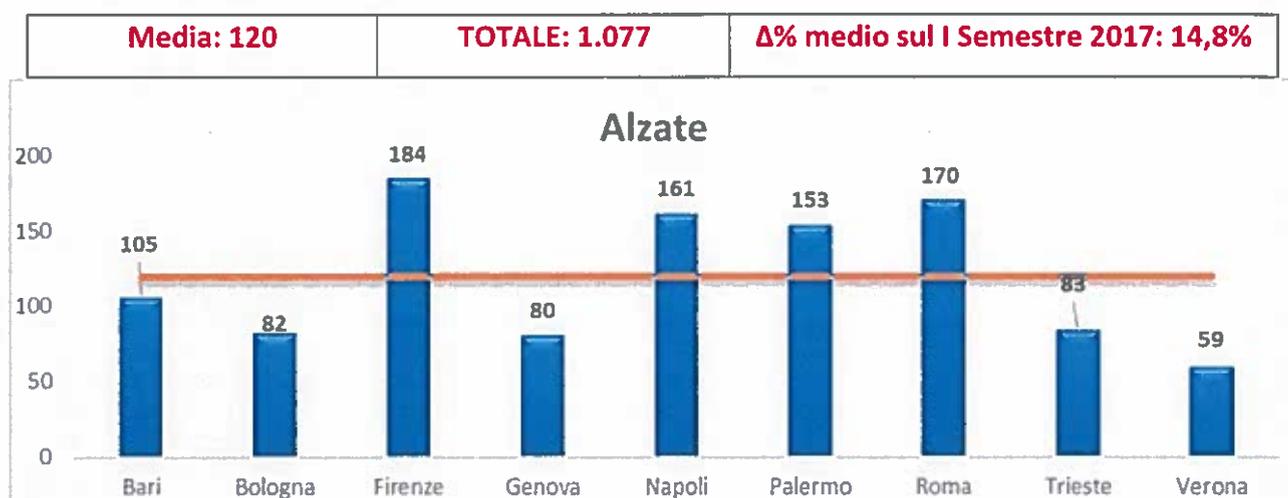
**Performance patrimoniali e finanziarie**

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
patrimonio netto	€ 16.269.331,72	€ 18.517.853,79	€ 18.811.032,47	-1,56%
debito totale	€ 33.619.217,51	€ 32.281.173,00	€ 30.365.983,08	6,31%
patrimonio netto su indisponibile	50,20%	56,07%	57,51%	-2,51%
ricavi totali su patrimonio netto	113,03%	80,32%	589,88%	-86,38%
debito su patrimonio netto	135,92%	52,32%	815,86%	-93,59%
ebitda (mol) su debito totale	3,59%	6,04%	6,14%	-1,54%
risultato di esercizio su debito totale	1,74%	4,71%	4,29%	9,84%
crediti totali	€ 8.597.926,12	€ 9.079.458,41	€ 6.865.629,10	32,25%
crediti totali su ricavi totali	56,28%	55,83%	23,00%	142,77%

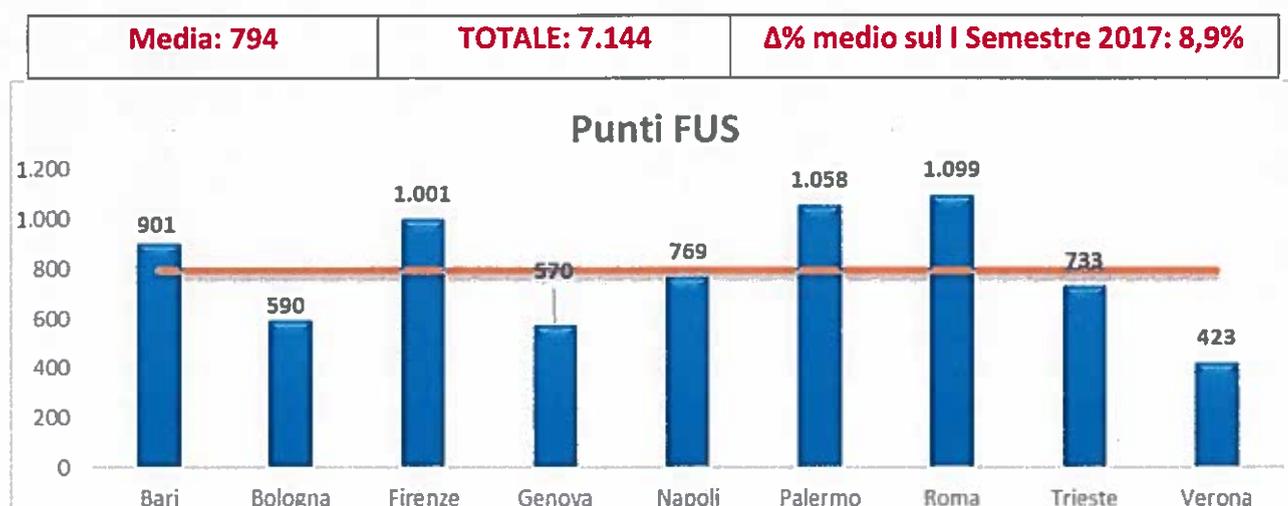
Come già accennato nella parte introduttiva, è immediato rilevare un generalizzato miglioramento di tutte le voci di *performance* in tutte le quattro principali aree, sebbene di intensità difforme. L'analisi aggregata sul primo semestre 2018 conferma tuttavia i *trend* riportati in apertura e il percorso di consolidamento intrapreso nel corso nel biennio 2016-2017 dell'azione di risanamento, già segnalato nella relazione sui pre-consuntivi annuali del 2017.

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

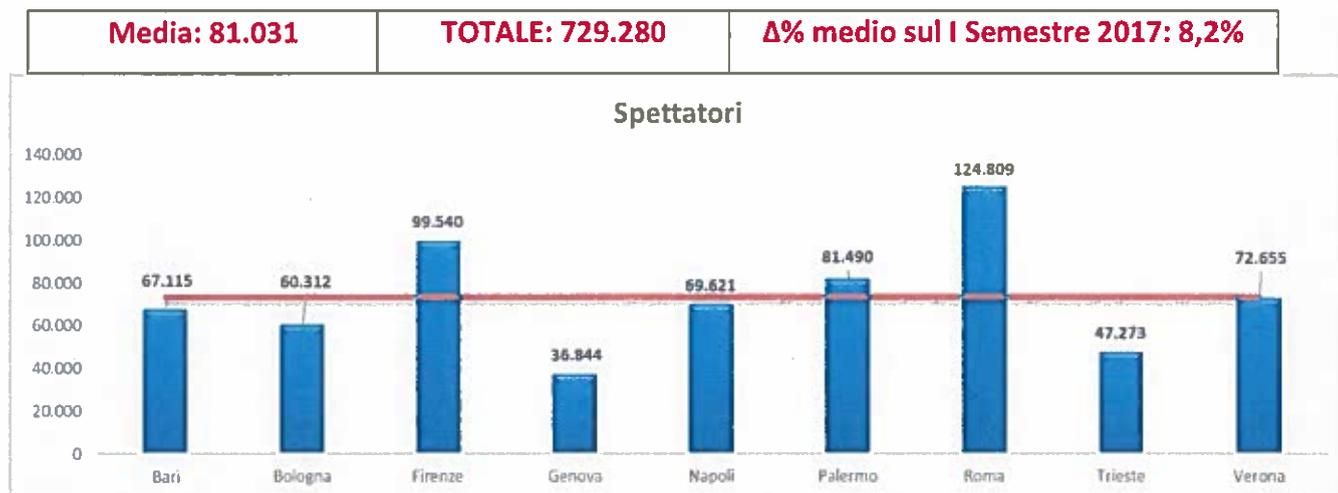
**Figura 2.1.1. Alzate di Sipario.**



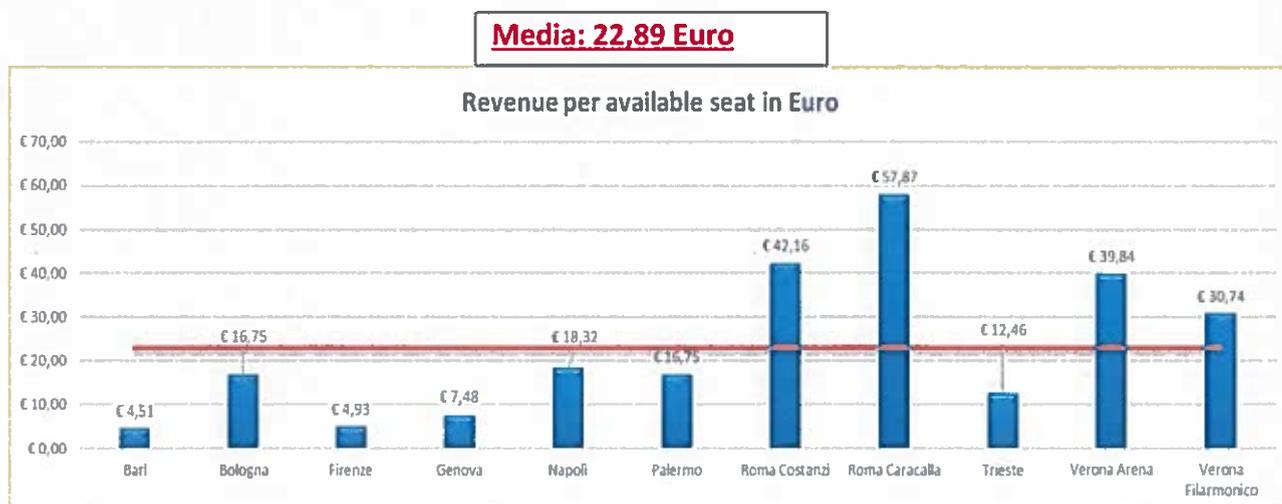
**Figura 2.1.2. Punti Fus.**



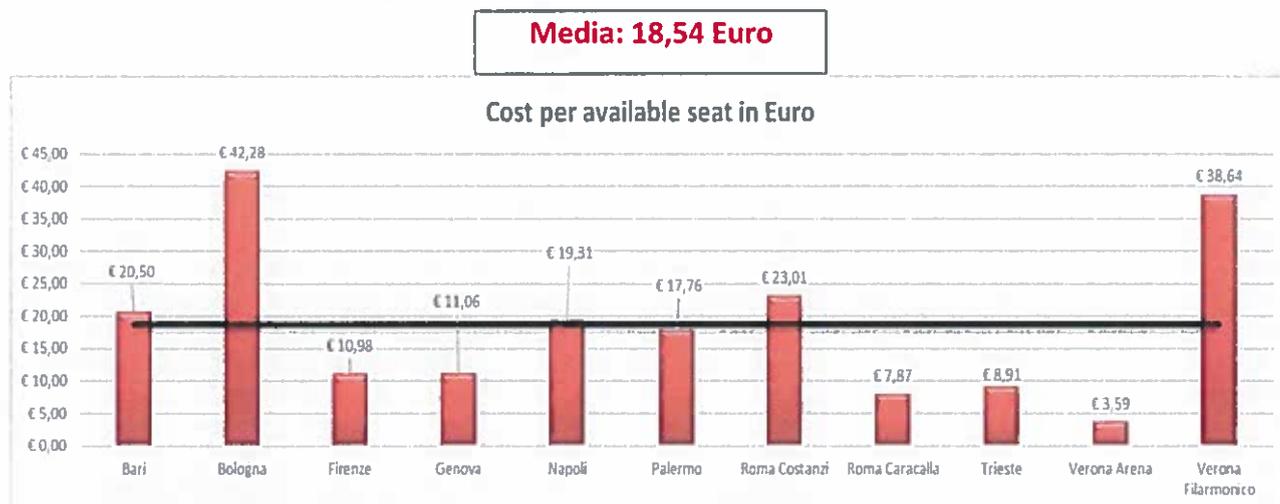
**Figura 2.1.3. Spettatori.**



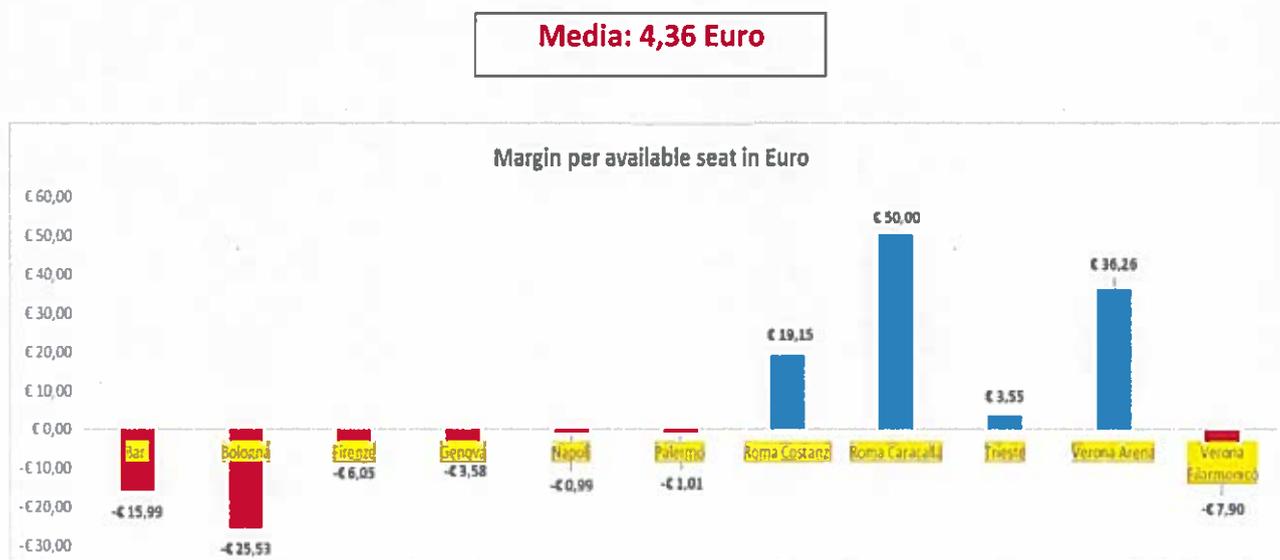
**Figura 2.1.4. Ricavo per posto disponibile.**



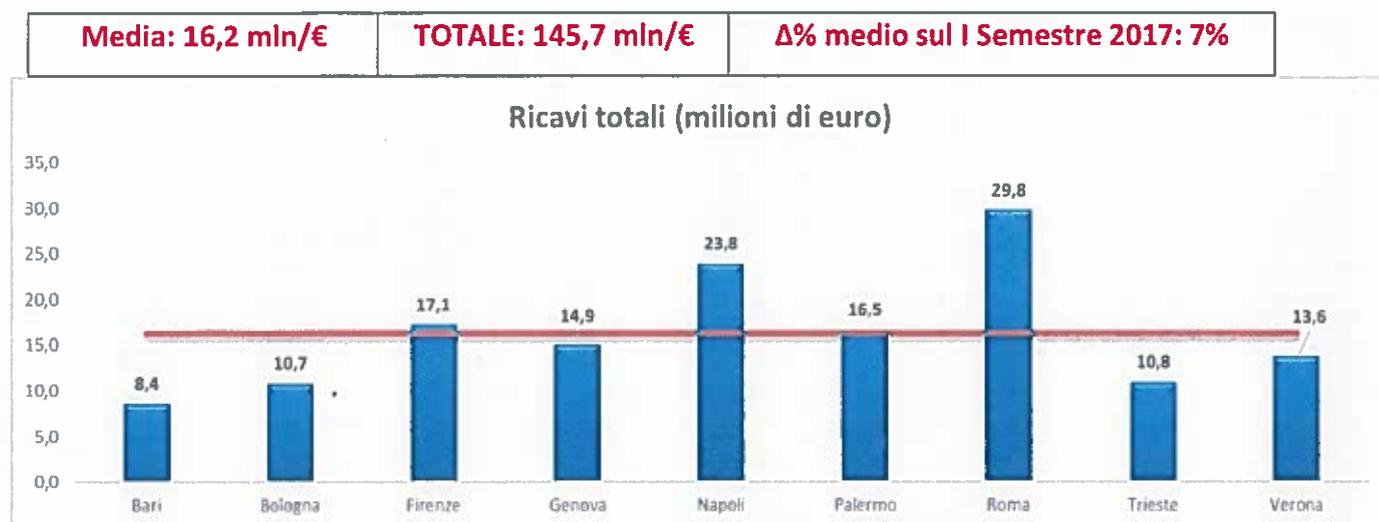
**Figura 2.1.5. Costo per posto disponibile.**



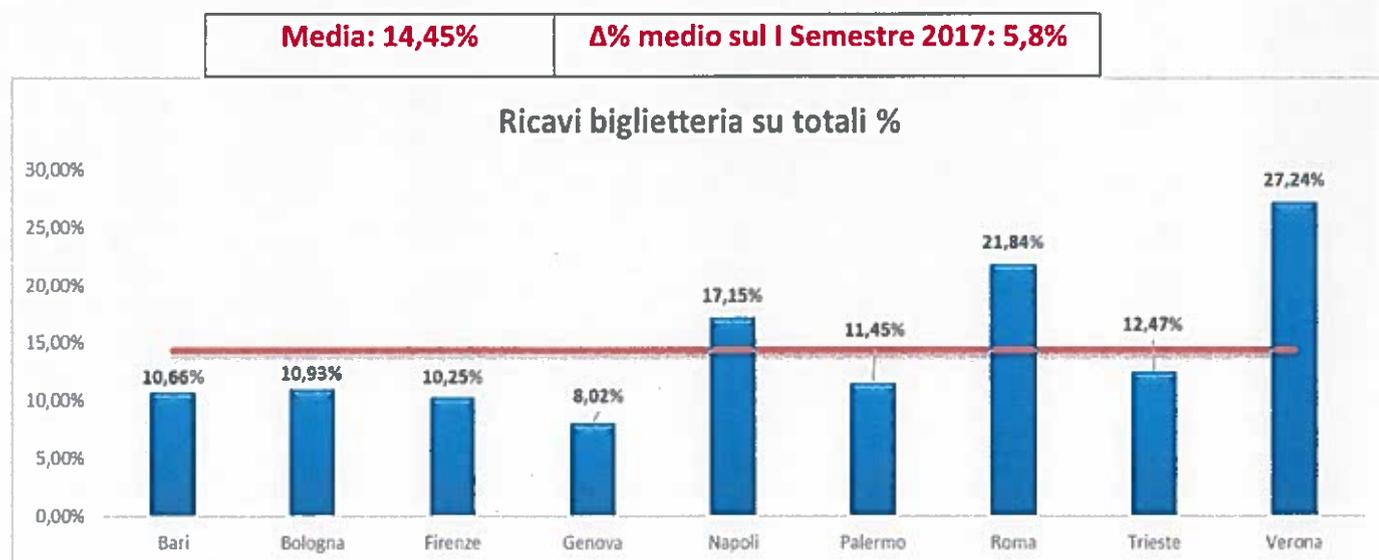
**Figura 2.1.6. Margine per posto disponibile.**



**Figura 2.1.7. Ricavi.**

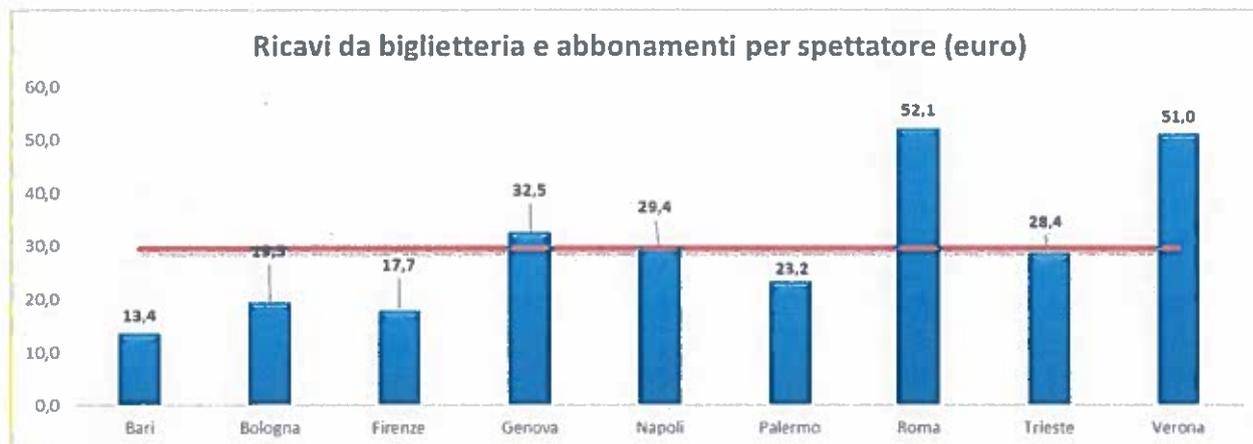


**Figura 2.1.8. Ricavi biglietteria e abbonamenti (% sui totali).**



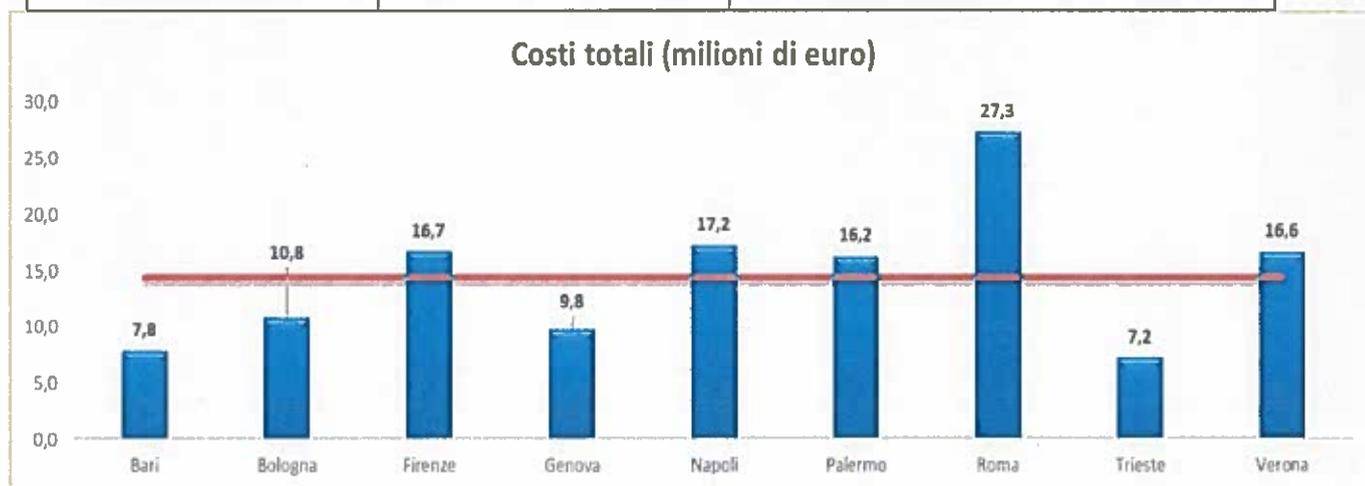
**Figura 2.1.9. Ricavi biglietteria e abbonamenti per spettatore.**

<b>Media: 29,7 €</b>	<b>TOTALE: 267 €</b>	<b>Δ% medio sul I Semestre 2017: 5,5%</b>
----------------------	----------------------	---

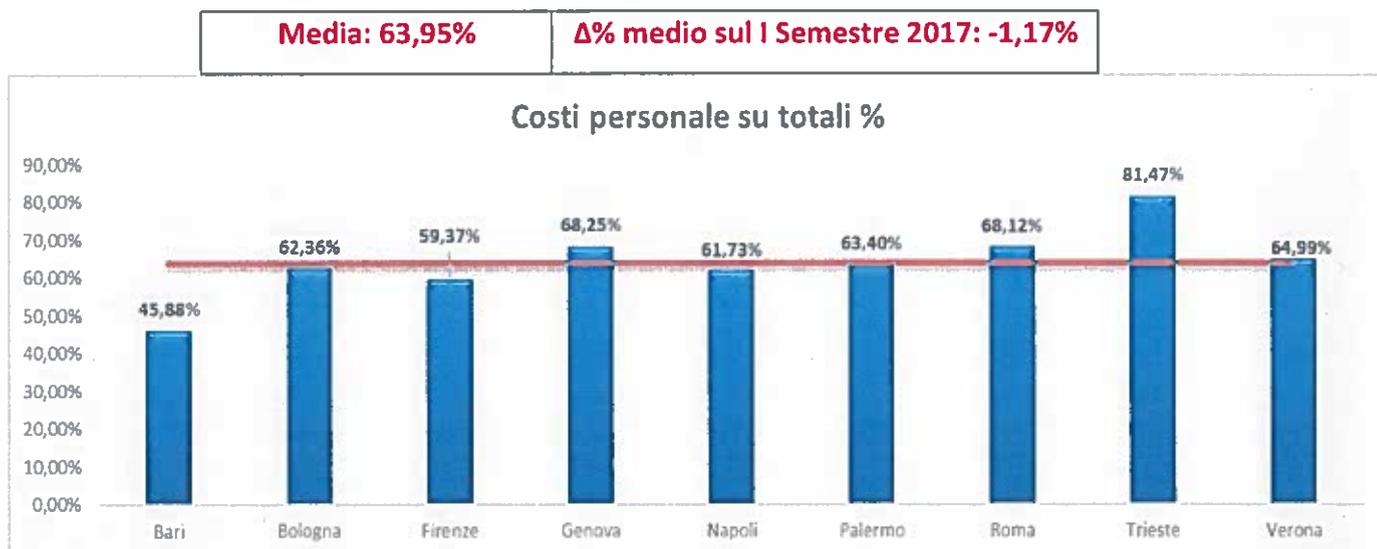


**Figura 2.1.10. Costi.**

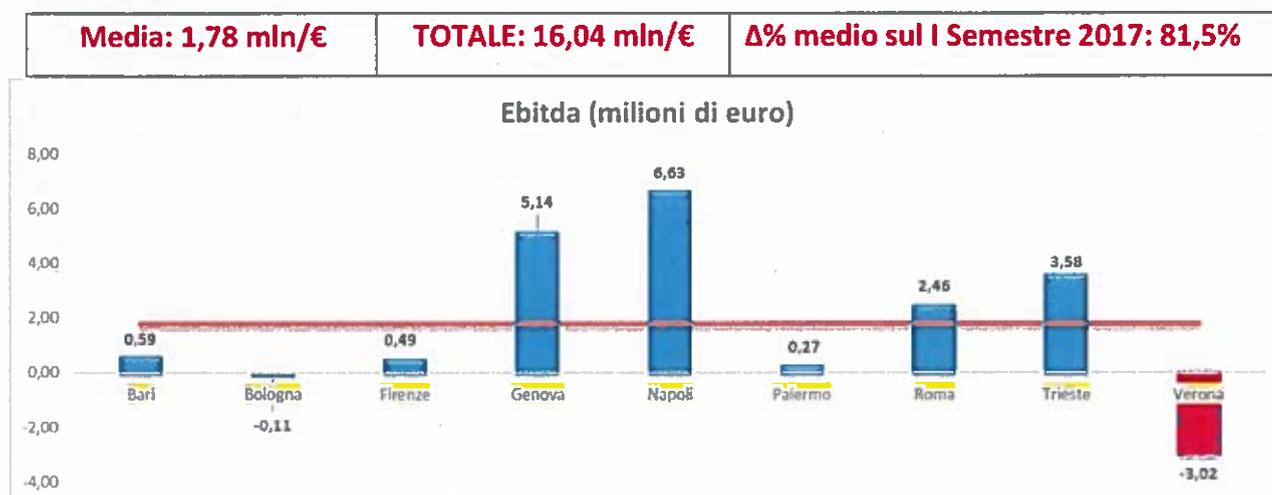
<b>Media: 14,4 mln/€</b>	<b>TOTALE: 129,7 mln/€</b>	<b>Δ% medio sul I Semestre 2017: 1,9%</b>
--------------------------	----------------------------	---



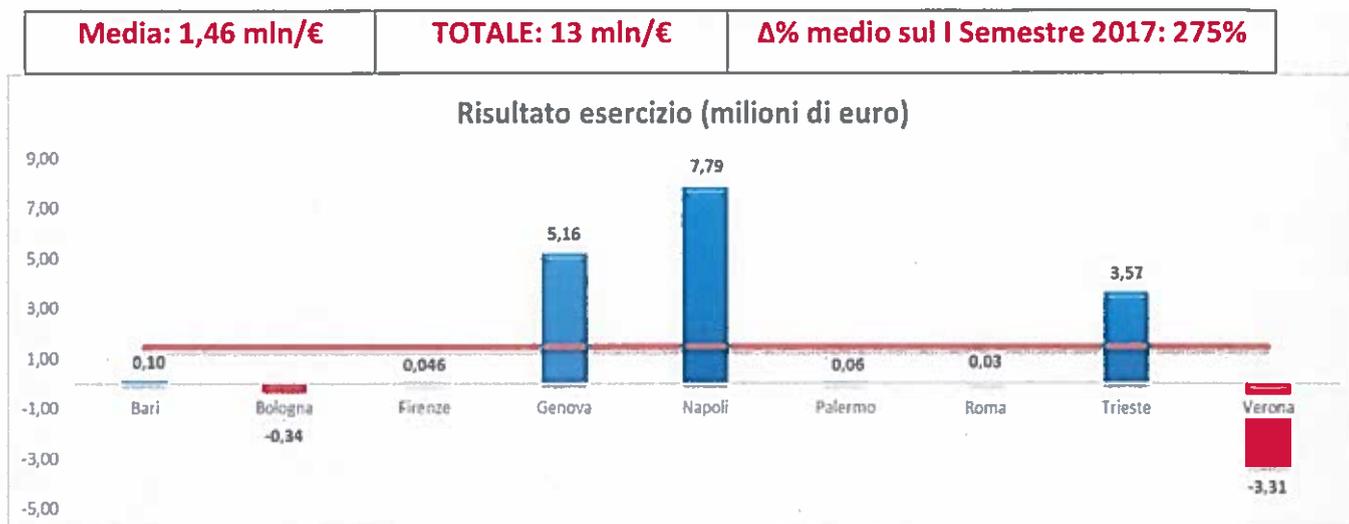
**Figura 2.1.11. Costi relativi al personale (% sui totali).**



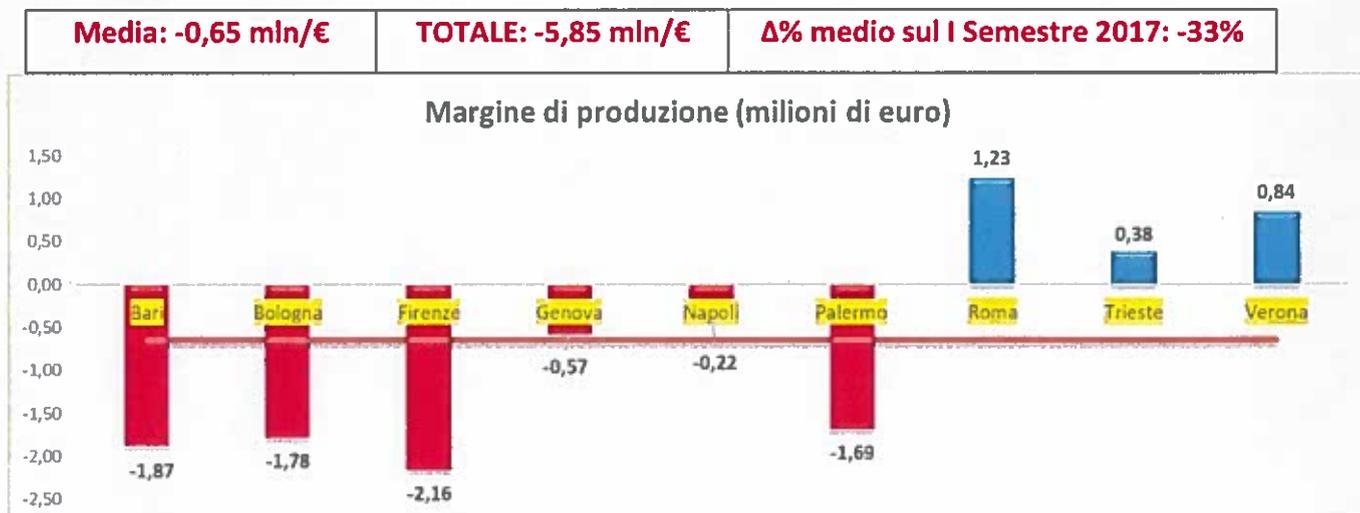
**Figura 2.1.12. Ebitda.**



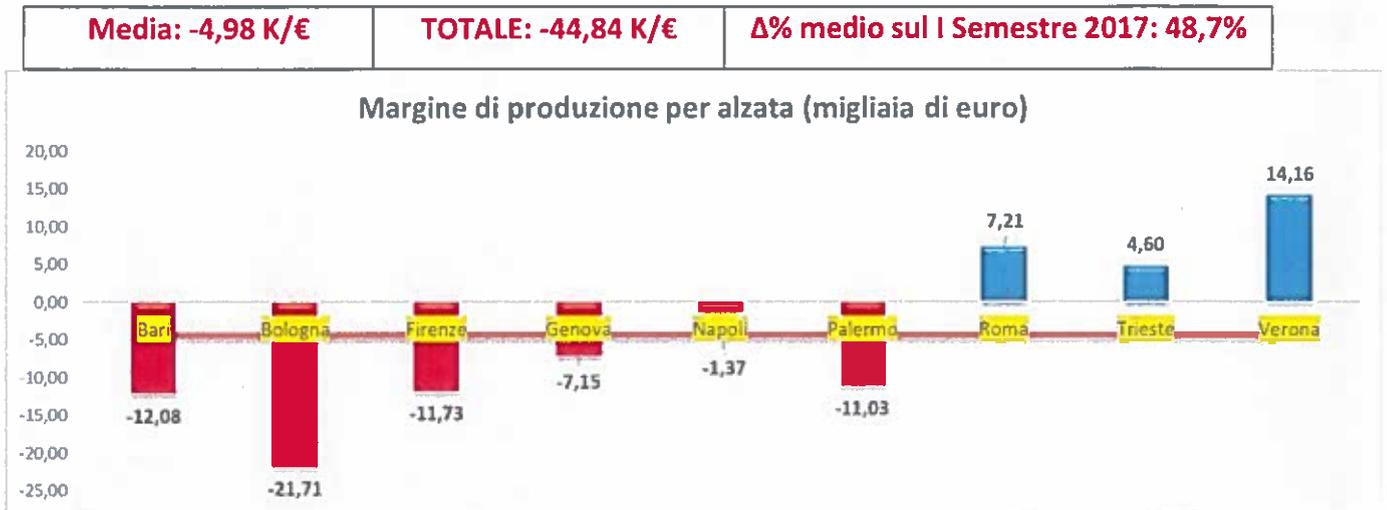
**Figura 2.1.13. Risultato di esercizio (al I semestre 2018).**



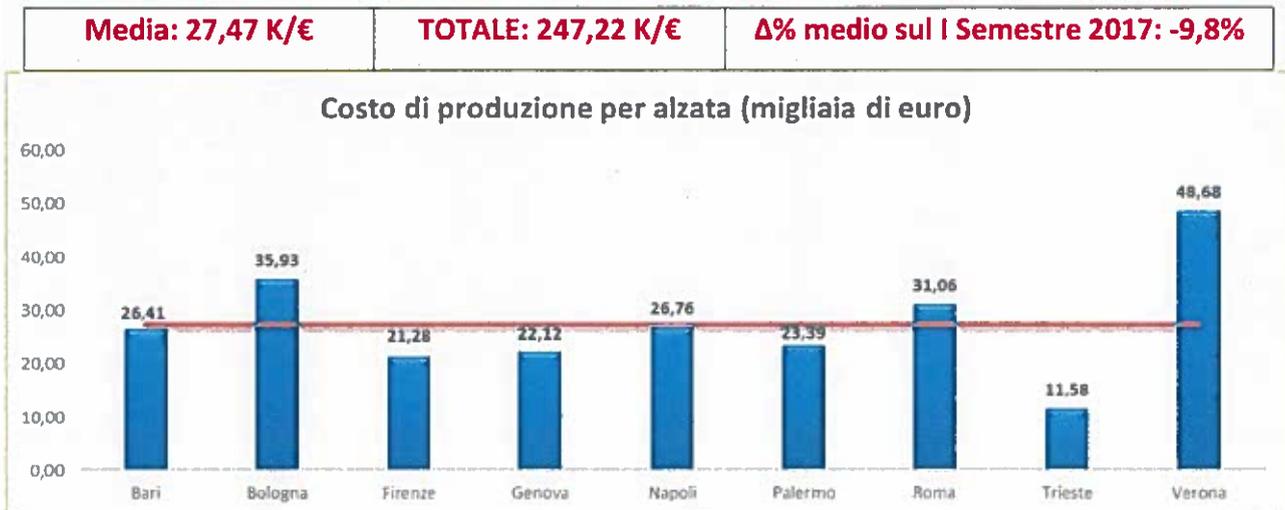
**Figura 2.1.14. Margini di produzione.**



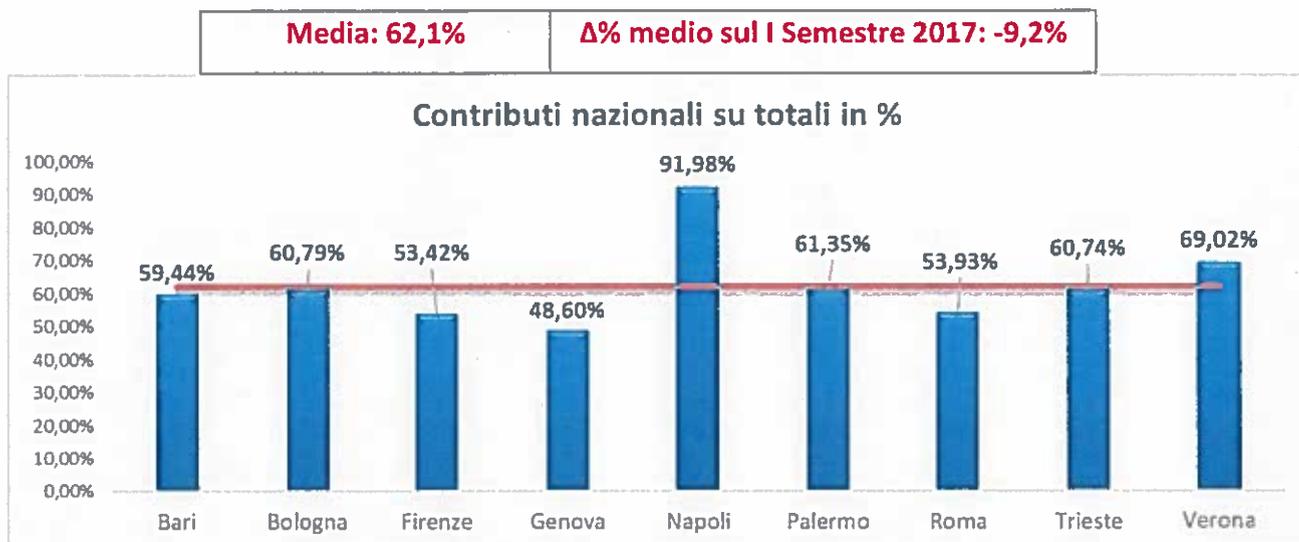
**Figura 2.1.15. margini di produzione per alzata.**



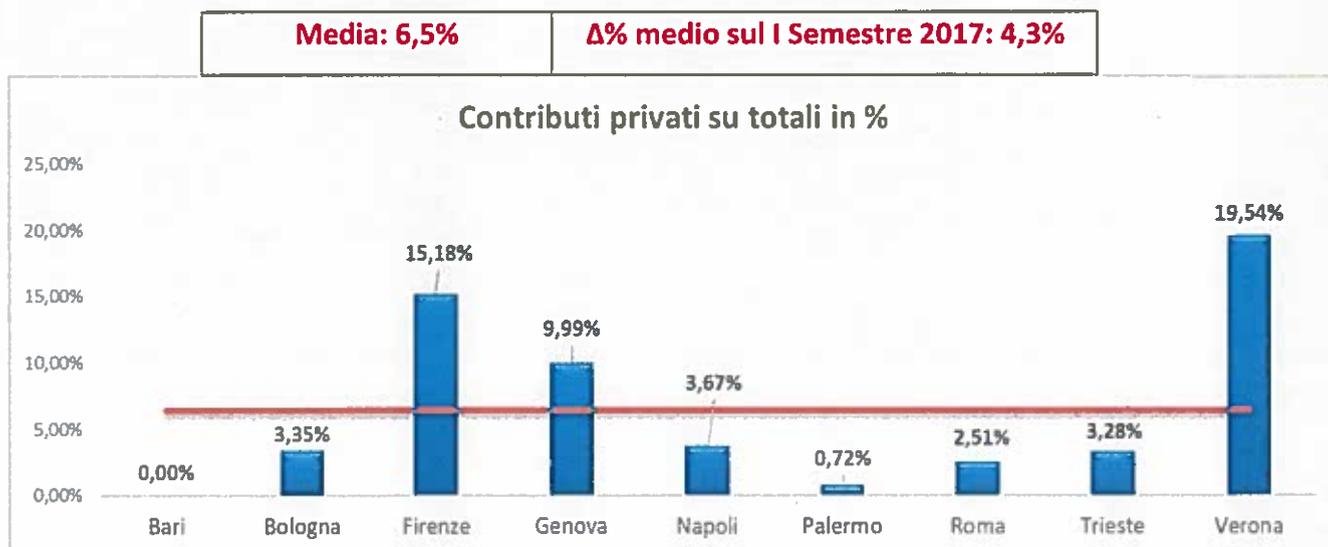
**Figura 2.1.16. Costi di produzione per alzata.**



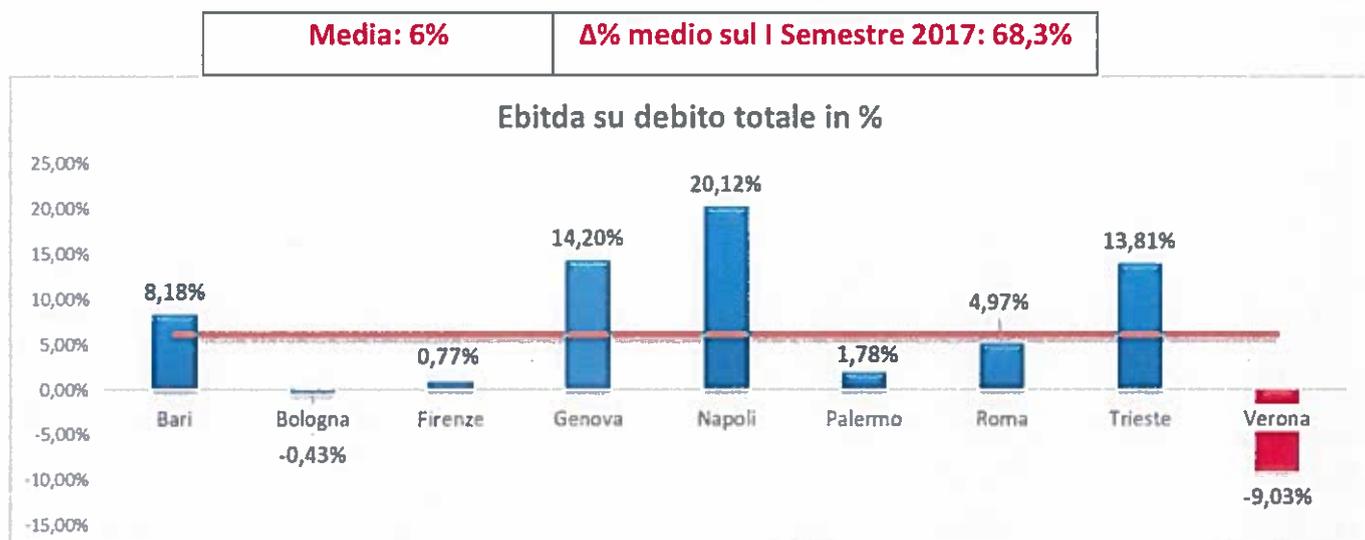
**Figura 2.1.17. Contributi nazionali (% sul totale contributi).**



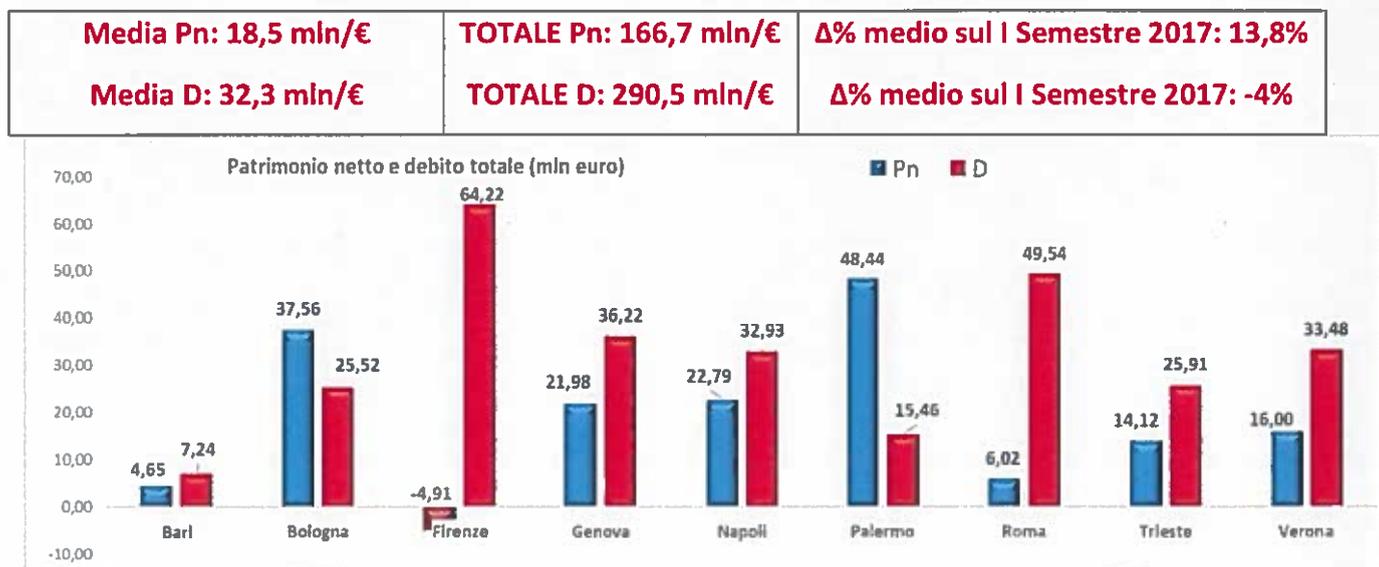
**Figura 2.1.18. Contributi privati (% sul totale contributi).**



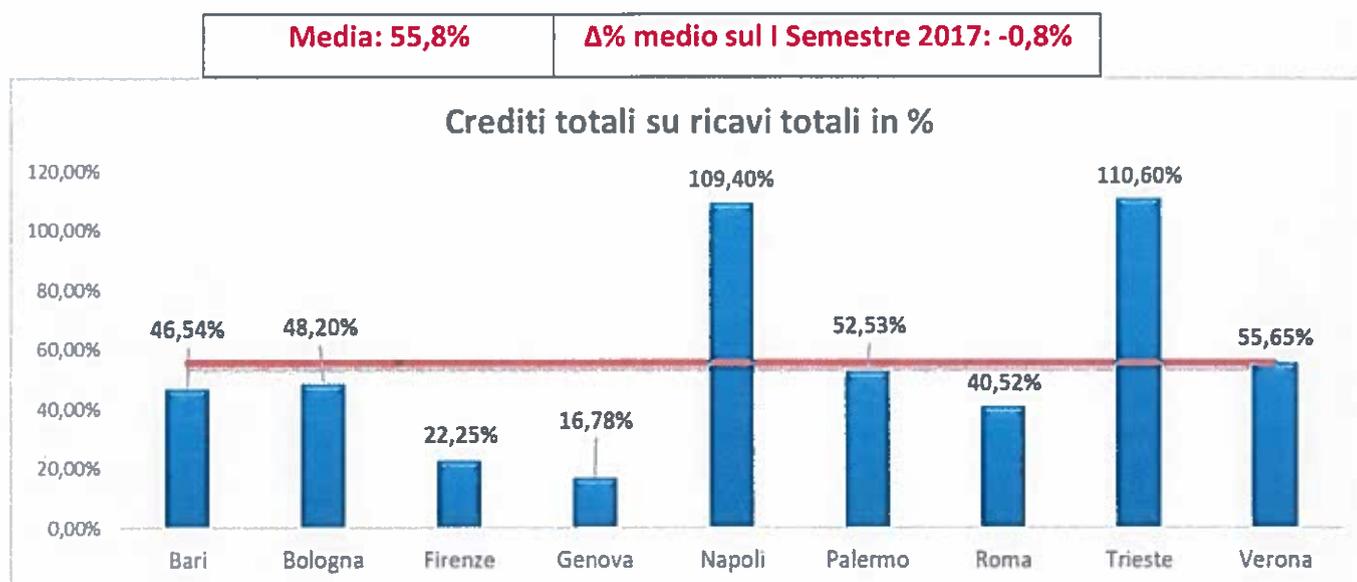
**Figura 2.1.19. Ebitda % sul debito totale.**



**Figura 2.1.20. Patrimonio netto e debito totale.**



**Figura 2.1.21. Crediti totali su ricavi totali.**



Il quadro generale delle comparazioni fra le FLS presentato nei precedenti diagrammi non riporta i numeri di periodo sull'*occupancy rate* (tasso di riempimento delle sale teatrali), a ragione di alcuni cambiamenti intervenuti nelle scelte rappresentative di alcune fondazioni (utilizzo di sale multiple, ovvero di nuove sale con diversa capacità di posti, riduzioni di capienza della sala principale per particolari spettacoli, etc.), che hanno finito per incidere inevitabilmente anche sull'omogeneità dei dati di riferimento trasmessi dalle singole FLS ai fini del processo di analisi qui svolto.

In altri termini, tali cambiamenti hanno ridotto significativamente il grado di omogeneità dei dati relativi alle diverse Fondazioni, rendendo scarsamente significativo il confronto intra-temporale (I semestre 2018) fra di esse rispetto all' indicatore in questione ("*occupancy rate*"), ed in particolare al suo valore medio.

Tale fondamentale misurazione sarà tuttavia ripresa con la prossima relazione semestrale, che peraltro avrà ad oggetto i dati dell'intero esercizio appena concluso.

Corre l'obbligo però di rimarcare sin d'ora l'importanza e la centralità di questo indicatore, che ciascuna fondazione deve considerare necessariamente nella sua dinamica intertemporale: in quanto di per sé idoneo ad esprimere l'evoluzione della capacità commerciale della fondazione di periodo in periodo. Si intende, peraltro, che l'*occupancy rate* è da ritenere un indicatore relevantissimo anche a motivo della sua capacità predittiva del grado di efficienza operativa, ovvero del migliore o peggiore "sfruttamento" della struttura teatrale. Ciascuna alzata, come noto, genera costi fissi difficilmente comprimibili, e proprio per questo la maggiore o minore saturazione delle sale incide significativamente sulle performance economiche di periodo.

### 3. Evidenze emerse dai monitoraggi delle singole FLS.

Di seguito sono riportati in forma tabellare e, per ogni singola fondazione, i risultati del primo semestre 2018 e quelli del corrispondente semestre dell'esercizio precedente, con gli scostamenti rilevabili rispetto alle previsioni di Piano.

Oltre a poter apprezzare le *performance* assolute registrate al 30 giugno 2018 da ciascuna fondazione, il confronto consente di rilevare con immediatezza ed adeguato livello di dettaglio la dinamica che - anno su anno- ciascuna FLS ha prodotto lungo il difficile percorso di risanamento sin qui affrontato, in attesa di poter analizzare i dati che si andranno a consolidare con i rilevamenti di fine esercizio.

Le analisi sono raggruppate, come di consueto, sulle quattro principali aree di *performance*: mercato, operativa, economica e finanziario-patrimoniale.

#### 3.1. Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.

I risultati di gestione conseguiti al 30 giugno 2018 sono tendenzialmente positivi.

Nello specifico, la Fondazione migliora marcatamente i propri risultati sul piano commerciale, se comparati con quelli registrati al termine dei primi sei mesi del 2017, senza però riuscire a tradurli in maniera sostanziale in un corrispondente miglioramento delle sue *performance* economiche complessive, anche a ragione di una crescita non contenuta sia dei costi del personale che di quelli di produzione. Al riguardo, si evidenzia che nel raffronto con il medesimo periodo del 2017 sia l'EBTDA che il risultato di esercizio riportano una dinamica di significativa riduzione.

Tiene, invece, la dinamica di risanamento per quanto concerne la riduzione dello *stock* debitorio e il progressivo rafforzamento patrimoniale dell'Ente; seppure sia da rilevare con la dovuta attenzione l'incremento significativo dei crediti, sia rispetto al primo semestre del 2017 che rispetto al valore indicato a Piano per il 2018 (+ 17%).

Quale nota assolutamente negativa non può non segnalarsi - ancora una volta - la totale assenza di risultati di una pur minima rilevanza sul fronte della contribuzione privata, che continua ad essere nulla. Su tale fronte, assolutamente fondamentale, l'imperativo categorico per il futuro risulta essere pertanto quello di riuscire a mettere in atto delle mirate iniziative, incisive ed efficaci, di *fund raising* presso i soggetti economico-imprenditoriali che operano nell'area geografica di riferimento, in più casi per nulla irrilevanti. Un deciso salto di qualità su questo cruciale aspetto dell'attrazione di finanziamenti privati potrebbe dare un impulso davvero significativo all'azione di risanamento in corso, soprattutto sul piano del consolidamento dell'equilibrio economico-finanziario della gestione.

Infine, preme precisare che con note a firma dello scrivente Commissario prot.n. 7436 del 6 luglio 2017 e prot. n. 5851 del 12 aprile 2018, è stata richiesta alla Fondazione in questione, ai sensi dell'art. 11, comma 2, ultimo capoverso, del D.L. 91/2013 conv. dalla legge 112/2013, la revisione della Integrazione del Piano di risanamento già approvata con decreto interministeriale del 23 novembre 2016. Tale revisione è stata disposta in ragione dell'ampliamento della dotazione organica deliberato dal Consiglio di Indirizzo dell'Ente nella riunione del 21 aprile 2017. Ampliamento che si andava a collocare, peraltro, in una mutata condizione della effettiva consistenza del personale in forza, dovuta al numero elevato di riassunzioni di ex dipendenti a tempo determinato che la Fondazione aveva dovuto eseguire per ordine dell'autorità giudiziaria (ovvero anche a seguito di accordi conciliativi) all'esito dei numerosi contenziosi instaurati da tali lavoratori ai fini della trasformazione a tempo indeterminato dei loro rapporti di lavoro.

Con nota prot.n. 1005 del 12 settembre 2018 e nota prot. n. 1011 del 13 settembre 2018, la Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari ha presentato la definitiva revisione della Integrazione del Piano di risanamento. La nuova revisione del Piano, a seguito di proposta motivata del Commissario, è attualmente all'approvazione dei Ministri competenti.

Nella proposta motivata sulla nuova Integrazione di Piano, attualmente in corso di approvazione, il primo profilo di criticità evidenziato è, senza dubbio, quello della gestione della fase di definizione del contenzioso giuslavoristico in corso, con i connessi riflessi sull'andamento del costo del personale e sulla sua futura sostenibilità. Rispetto ad esso si è rinnovata la raccomandazione agli organi dell'Ente di porre il massimo livello di attenzione e controllo, posto che se dalla definizione del contenzioso in parola dovessero derivare ulteriori incrementi nelle attuali previsioni di costo, difficilmente potrebbero trovare una adeguata copertura nei ricavi, con immediati ed inevitabili effetti in termini di disequilibrio economico-finanziario. In proposito, si è altresì raccomandata, affinché i maggiori costi possano trovare il giusto assorbimento nei ricavi (stimati nel periodo in aumento), una gestione operativa che garantisca un ottimale utilizzo delle risorse legate al personale.

Pertanto, nella fase attuale ed in futuro, risultano viepiù decisive le capacità del *management* di impostare una gestione rigorosa e virtuosa, che implementi le azioni avviate con il Piano di risanamento e che mantenga un attento equilibrio tra qualità della produzione, ricavi e costi connessi in modo da raggiungere e mantenere, in ogni caso, un flusso di cassa della gestione ordinaria in equilibrio.



**Performance di mercato**

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 7.139.861,14	€ 8.437.235,00	€ 16.741.937,00	-49,60%
spettatori	37.848	67.115	nd	nd
ricavi biglietteria su ricavi totali	7,58%	10,66%	9,80%	8,86%
ricavi biglietteria per alzata	€ 6.441,07	€ 8.569,00	€ 10.580,65	-19,01%
spettatori su residenti area metropolitana	0,03	0,05	nd	nd
spettatori per alzata	451	639	nd	nd
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,70	€ 0,71	nd	nd
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 14,30	€ 13,41	nd	nd
ricavo per available seat	€ 5,01	€ 4,51	nd	nd
contributi locali su contributi totali	16,65%	40,56%	39,02%	3,95%
contributi nazionali su contributi totali	83,35%	59,44%	60,98%	-2,53%
contributi privati su contributi totali	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

**Performance operative**

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
alzate totali	84	105	155	-32,26%
punti fus totali	552	901	1.284	-29,83%
costi totali per alzata	€ 74.026,51	€ 74.714,94	€ 100.669,10	-25,78%
costi di produzione per alzata	€ 22.131,78	€ 26.405,72	€ 33.275,55	-20,65%
costo di produzione per punto fus	€ 3.367,88	€ 3.077,25	€ 4.016,91	-23,39%
marginie di produzione	-€ 1.318.019,14	-€ 1.872.856,00	-€ 3.517.710,00	-46,76%
marginie di produzione per alzata	-€ 15.690,70	-€ 17.836,72	-€ 22.694,90	-21,41%
marginie di produzione per punto fus	-€ 2.387,72	-€ 2.078,64	-€ 2.739,65	-24,13%
costo per available seat	€ 17,18	€ 13,89	nd	nd
costo personale su costi totali	45,01%	45,88%	45,50%	0,84%

### Performance economiche

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 7.139.861,14	€ 8.437.235,00	€ 16.741.937,00	-49,60%
costi totali	€ 6.218.227,15	€ 7.845.068,79	€ 15.603.710,00	-49,72%
ebitda (mol)	€ 921.633,99	€ 592.166,21	€ 1.138.227,00	-47,97%
risultato di esercizio	€ 441.629,99	€ 103.684,21	€ 63.227,00	63,99%
marginare per available seat	-€ 12,18	-€ 9,38	nd	nd

### Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 541.050,00	€ 899.745,00	€ 1.640.000,00	-45,14%
altri ricavi	€ 594.594,14	€ 757.490,00	€ 1.287.400,00	-41,16%
contributi totali	€ 6.004.217,00	€ 6.780.000,00	€ 14.095.537,00	-51,90%
contributi fus	€ 4.295.112,00	€ 4.000.000,00	€ 8.000.000,00	-50,00%
contributi enti locali	€ 1.000.000,00	€ 2.750.000,00	€ 5.500.000,00	-50,00%
contributi privati	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	#DIV/0!
altri contributi pubblici	€ 709.105,00	€ 30.000,00	€ 595.537,00	-94,96%

### Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
costi del personale	€ 2.798.924,00	€ 3.599.691,79	€ 7.100.000,00	-49,30%
costi di produzione	€ 1.859.069,14	€ 2.772.601,00	€ 5.157.710,00	-46,24%

### Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
patrimonio netto	€ 1.457.512,81	€ 4.654.108,75	€ 4.613.651,54	0,88%
debito totale	€ 8.182.435,00	€ 7.242.010,00	€ 13.730.029,00	-47,25%
patrimonio netto su indisponibile	nd	nd	nd	nd
ricavi totali su patrimonio netto	489,87%	181,29%	362,88%	-50,04%
debito su patrimonio netto	561,40%	155,60%	297,60%	-47,71%
ebitda (mol) su debito totale	11,26%	8,18%	8,29%	-1,37%
risultato di esercizio su debito totale	5,40%	1,43%	0,46%	210,90%
crediti totali	€ 2.442.628,49	€ 3.926.696,00	€ 3.350.000,00	17,21%
crediti totali su ricavi totali	34,21%	46,54%	20,01%	132,59%

### 3.2. Fondazione Teatro Comunale di Bologna.

I risultati della Fondazione al 30 giugno 2018 migliorano generalmente rispetto al primo semestre 2017, in alcune aree anche in misura significativa. Migliorano difatti sia le performance commerciali che le grandezze patrimoniali.

Rimangono purtroppo inalterate le *performance* relative al "revenue management", che se da un lato, grazie alla contenuta dimensione del Teatro, abilita il raggiungimento di elevati tassi di saturazione ("occupancy rate"), dall'altro genera diseconomie di scala: il margine per posto disponibile risulta uno dei peggiori tra le nove FLS oggetto di monitoraggio.

E' al contempo da segnalare come critica la dinamica peggiorativa del debito che, nonostante uno stock inferiore al medesimo periodo del 2017, è significativamente in ascesa rispetto alle previsioni di Piano; come anche, in correlazione, il livello dei crediti, addirittura superiori del 367% rispetto alla previsione di Piano e, comunque, superiori del 30% rispetto al medesimo periodo di riferimento per l'anno 2017.

#### Performance di mercato

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 10.544.741,00	€ 10.674.684,00	€ 18.977.000,00	-43,75%
spettatori	46.806	60.312	nd	nd
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,34%	10,93%	10,54%	3,71%
ricavi biglietteria per alzata	€ 13.631,61	€ 14.228,16	€ 15.625,00	-8,94%
spettatori su residenti area metropolitana	0,05	0,06	nd	nd
spettatori per alzata	585	736	nd	nd
spese mktg per spettatore (cps)	€ 4,90	€ 3,65	nd	nd
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 23,30	€ 19,34	nd	nd
ricavo per available seat	€ 16,04	€ 16,75	nd	nd
contributi locali su contributi totali	33,77%	35,86%	34,72%	3,29%
contributi nazionali su contributi totali	58,94%	60,79%	57,97%	4,87%
contributi privati su contributi totali	7,28%	3,35%	7,31%	-54,23%

#### Performance operative

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
alzate totali	80	82	128	-35,94%
punti fus totali	566	590	942	-37,37%
costi totali per alzata	€ 132.502,86	€ 131.530,63	€ 140.117,19	-6,13%
costi di produzione per alzata	€ 37.108,19	€ 35.933,91	€ 31.984,38	12,35%
costo di produzione per punto fus	€ 5.244,97	€ 4.994,21	€ 4.346,07	14,91%
margine di produzione	-€ 1.878.126,00	-€ 1.779.872,00	-€ 2.094.000,00	-15,00%
margine di produzione per alzata	-€ 23.476,58	-€ 21.705,76	-€ 16.359,38	32,68%
margine di produzione per punto fus	-€ 3.318,24	-€ 3.016,73	-€ 2.222,93	35,71%
costo per available seat	€ 43,66	€ 42,24	nd	nd
costo personale su costi totali	62,66%	62,36%	66,91%	-6,79%

### Performance economiche

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 10.544.741,00	€ 10.674.684,00	€ 18.977.000,00	-43,75%
costi totali	€ 10.600.229,00	€ 10.785.512,00	€ 17.935.000,00	-39,86%
ebitda (mol)	-€ 55.488,00	-€ 110.828,00	€ 1.042.000,00	-110,64%
risultato di esercizio	-€ 329.931,00	-€ 340.942,00	€ 538.000,00	-163,37%
marginare per available seat	-€ 27,62	-€ 25,53	nd	nd

### Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.090.529,00	€ 1.166.709,00	€ 2.000.000,00	-41,66%
altri ricavi	€ 561.853,00	€ 985.726,00	€ 561.000,00	75,71%
contributi totali	€ 8.892.359,00	€ 8.522.249,00	€ 16.416.000,00	-48,09%
contributi fus	€ 4.558.267,00	€ 4.650.000,00	€ 9.500.000,00	-51,05%
contributi enti locali	€ 3.003.104,00	€ 3.056.381,00	€ 5.700.000,00	-46,38%
contributi privati	€ 647.690,00	€ 285.160,00	€ 1.200.000,00	-76,24%
altri contributi pubblici	€ 683.298,00	€ 530.708,00	€ 16.000,00	3216,93%

### Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
costi del personale	€ 6.642.060,00	€ 6.726.241,00	€ 12.000.000,00	-43,95%
costi di produzione	€ 2.968.655,00	€ 2.946.581,00	€ 4.094.000,00	-28,03%

### Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
patrimonio netto	€ 37.353.445,00	€ 37.563.220,00	€ 38.348.428,00	-2,05%
debito totale	€ 27.122.713,87	€ 25.522.970,26	€ 20.905.201,00	22,09%
patrimonio netto su indisponibile	100,53%	101,10%	103,21%	-2,05%
ricavi totali su patrimonio netto	28,23%	28,42%	49,49%	-42,57%
debito su patrimonio netto	72,61%	67,95%	54,51%	24,64%
ebitda (mol) su debito totale	-0,20%	-0,43%	4,98%	-108,71%
risultato di esercizio su debito totale	-1,22%	-1,34%	2,57%	-151,91%
crediti totali	€ 3.910.646,52	€ 5.145.168,92	€ 1.100.000,00	367,74%
crediti totali su ricavi totali	37,09%	48,20%	5,80%	731,53%

### 3.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino

I risultati riferiti alla fine di giugno 2018 confermano il perdurare di alcune condizioni fortemente critiche della fondazione, già più volte evidenziate nelle precedenti relazioni.

L'equilibrio economico viene raggiunto con difficoltà e, ad un'analisi disaggregata delle sue componenti principali, non pare avere natura "strutturale" (è difatti ancora rilevante l'incidenza di componenti positive di tipo straordinario).

Sotto il profilo commerciale i tassi di saturazione medi del Teatro risultano ancora non adeguati e suscettibili di un notevole incremento, ed è anche da questo dato che è presumibile derivino le difficoltà nell'elevare in maniera idonea il livello delle *performance* economiche registrate nel corso del semestre.

Nonostante a livello operativo emergano evidenti contenimenti di diverse voci di costo, le *performance* che ne risultano non sono sufficienti ad influenzare la dinamica di riduzione del debito che, giòva rammentarlo, permane il più elevato nel novero delle FLS inserite nel monitoraggio.

Il valore negativo del patrimonio netto rappresenta poi il punto di maggiore criticità della situazione in cui continua a versare la Fondazione, in particolare se posto in rapporto all'elevatissimo *stock* di debito esistente.

Infine, preme segnalare che l'Integrazione del Piano di risanamento della Fondazione in esame è ancora in via di approvazione da parte dei Ministri competenti.

Difatti, l'iniziale documento di Piano (2016/2018) presentato dalla Fondazione all'Ufficio del Commissario ai sensi dell'art.1, comma 355, della Legge 28 dicembre 2015, n.208, ha dato luogo ad una lunga e complessa istruttoria, attesa la necessità di riuscire a prospettare, di fronte ad una condizione economico-finanziaria complessiva dell'Ente di così elevata criticità, una sostenibilità ed attendibilità dell'azione di risanamento pianificata. Per cui nel corso della predetta istruttoria sono state necessarie successive revisioni del Piano inizialmente proposto che, alla fine, hanno potuto dar atto anche dell'impegno concreto assunto dagli enti soci di dare un impulso effettivo, seppur non ancora decisivo, al percorso di risanamento intrapreso, dando un primo ed iniziale seguito agli interventi richiesti - a più riprese in questi anni - sul fronte della ri-patrimonializzazione della Fondazione.

Si ritiene opportuno segnalare in questa sede che nella proposta motivata sulla Integrazione di Piano in corso di approvazione sono indicati alcuni obiettivi da perseguire necessariamente per poter pensare ad una tenuta dell'equilibrio economico e ad un tendenziale riequilibrio sotto il profilo finanziario e patrimoniale della Fondazione, quest'ultimo ancora tutto da raggiungere.

Tra questi obiettivi prioritari ne ribadiamo alcuni:



- una crescita significativa dell'EBITDA, che rappresenta, dall'analisi dei dati offerti a corredo del Piano, la condizione essenziale minima da conseguire per l'effettivo riequilibrio finanziario nel tempo della Fondazione;
- la necessità già nei prossimi 12/24 mesi di un'ulteriore intervento di adeguata ripatrimonializzazione da parte dei soci, che vada a completare l'operazione di ricapitalizzazione già in corso;
- sul fronte finanziario, assolutamente cruciale, si segnalano certamente le azioni messe in atto dalla Fondazione nella direzione della riduzione dell'indebitamento complessivo e dell'allungamento delle scadenze degli impegni/obblighi di pagamento assunti nei confronti dei terzi creditori.

### Performance di mercato

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 19.211.634,73	€ 17.144.308,00	€ 33.831.779,00	-49,32%
spettatori	96.699	99.540	nd	nd
ricavi biglietteria su ricavi totali	13,16%	10,25%	13,60%	-24,62%
ricavi biglietteria per alzata	€ 20.558,83	€ 9.549,60	nd	nd
spettatori su residenti area metropolitana	0,10	0,10	nd	nd
spettatori per alzata	786	541	nd	nd
spese mktg per spettatore (cps)	€ 7,77	€ 3,93	nd	nd
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 26,15	€ 17,65	nd	nd
ricavo per available seat	€ 10,61	€ 4,93	nd	nd
contributi locali su contributi totali	33,32%	31,40%	33,73%	-6,90%
contributi nazionali su contributi totali	55,16%	53,42%	57,38%	-6,90%
contributi privati su contributi totali	11,52%	15,18%	8,89%	70,68%

### Performance operative

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
alzate totali	123	184	nd	nd
punti fus totali	873	1.001	nd	nd
costi totali per alzata	€ 151.705,55	€ 90.501,70	nd	nd
costi di produzione per alzata	€ 40.243,18	€ 21.277,00	nd	nd
costo di produzione per punto fus	€ 5.670,00	€ 3.911,06	nd	nd
marginale di produzione	-€ 2.421.175,00	-€ 2.157.842,00	-€ 2.700.000,00	-20,08%
marginale di produzione per alzata	-€ 19.684,35	-€ 11.727,40	nd	nd
marginale di produzione per punto fus	-€ 2.773,40	-€ 2.155,69	nd	nd
costo per available seat	€ 20,78	€ 10,98	nd	nd
costo personale su costi totali	55,90%	59,37%	60,61%	-2,05%

### Performance economiche

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 19.211.634,73	€ 17.144.308,00	€ 33.831.779,00	-49,32%
costi totali	€ 18.659.782,09	€ 16.652.312,00	€ 32.798.015,00	-49,23%
ebitda (mol)	€ 551.852,64	€ 491.996,00	€ 1.033.764,00	-52,41%
risultato di esercizio	€ 4.527,14	€ 45.505,00	€ 25.764,00	76,62%
marginare per available seat	-€ 10,16	-€ 6,05	nd	nd

### Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.528.736,00	€ 1.757.126,00	€ 4.600.000,00	-61,80%
altri ricavi	€ 2.132.358,73	€ 896.293,00	€ 2.250.000,00	-60,16%
contributi totali	€ 14.105.790,00	€ 14.490.889,00	€ 26.981.779,00	-46,29%
contributi fus	€ 7.689.900,00	€ 7.650.000,00	€ 15.300.000,00	-50,00%
contributi enti locali	€ 4.700.000,00	€ 4.550.000,00	€ 9.100.000,00	-50,00%
contributi privati	€ 1.625.000,00	€ 2.200.000,00	€ 2.400.000,00	-8,33%
altri contributi pubblici	€ 90.890,00	€ 90.889,00	€ 181.779,00	-50,00%

### Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
costi del personale	€ 10.430.887,00	€ 9.886.519,00	€ 19.880.000,00	-50,27%
costi di produzione	€ 4.949.911,00	€ 3.914.968,00	€ 7.300.000,00	-46,37%

### Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
patrimonio netto	-€ 5.531.224,86	-€ 4.906.146,00	€ 1.074.000,00	-556,81%
debito totale	€ 65.872.260,14	€ 64.220.274,00	€ 57.598.000,00	11,50%
patrimonio netto su indisponibile	-13,83%	-12,27%	2,69%	-556,81%
ricavi totali su patrimonio netto	-347,33%	-349,45%	3150,07%	-111,09%
debito su patrimonio netto	-1190,92%	-1308,98%	5362,94%	-124,41%
ebitda (mol) su debito totale	0,84%	0,77%	1,79%	-57,31%
risultato di esercizio su debito totale	0,01%	0,07%	0,04%	58,41%
crediti totali	€ 3.314.831,00	€ 3.815.061,00	€ 1.993.000,00	91,42%
crediti totali su ricavi totali	17,25%	22,25%	5,89%	277,75%

### 3. 4. Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).

Anche per la Fondazione genovese il quadro che emerge dai dati al 30 giugno 2018 è migliore di quello relativo al primo semestre del 2017, seppure permangano alcune gravi debolezze sia nelle *performance* gestionali che in quelle relative alla struttura finanziaria e patrimoniale, con uno *stock* debitorio alla fine del primo semestre 2018 ben superiore alle previsioni di Piano, ed un livello del patrimonio netto ancora distante da quanto il Piano medesimo poneva come obiettivo.

Si tratta di debolezze che, in una visione d'insieme del percorso sin qui svolto dalla Fondazione e in prospettiva longitudinale, sembrano rappresentare un carattere strutturale non facilmente modificabile, a meno di interventi di natura straordinaria da parte dei soci.

Tuttavia, risultano migliori le principali voci di conto economico e si registra un passo in avanti rispetto alla condizione finanziaria, a partire dal rapporto tra debito e patrimonio netto (-35,72%).

Si riduce invece l'affluenza a teatro – con un tasso di saturazione assolutamente inadeguato; la Fondazione infatti registra la peggiore performance su tale indicatore - e questo implica la necessità di investire in via prioritaria sullo sviluppo commerciale. Sul basso grado di saturazione del Teatro Carlo Felice, come noto, incide peraltro, in maniera non marginale l'elevata capienza della stessa struttura teatrale, probabilmente non proporzionata rispetto al bacino di utenza. Ma è proprio per questa connotazione, in parte condizionante, che la progettazione e l'investimento su incisive azioni commerciali è da considerarsi una priorità assoluta per la Fondazione, che necessita – più di altre- di allargare il suo pubblico entro ed oltre la propria area geografica di riferimento.

Infine, si precisa che lo scrivente Commissario, con nota prot. n. 8062 del 2 agosto 2017, ha disposto alla Fondazione in esame, ai sensi dell'art. 11, comma 2, ultimo capoverso, del D.L. 91/2013 conv. dalla legge 112/2013, la revisione dell'Integrazione del Piano di risanamento (2016/2018) precedentemente approvata con decreto interministeriale 2 Marzo 2017. La definitiva revisione dell'Integrazione di Piano (con i relativi allegati), trasmessa dalla Fondazione con nota prot.n. 1610 del 30 novembre 2018, è attualmente all'approvazione dei Ministri competenti all'esito della proposta motivata del Commissario straordinario del Governo (trasmessa, agli Uffici di Gabinetto dei predetti Ministri, con nota prot.n.14421 del 28 dicembre 2018).

Si ritiene opportuno segnalare che nella proposta motivata sulla revisione dell'Integrazione di Piano in corso di approvazione sono indicati alcuni obiettivi da perseguire necessariamente per la tenuta dell'azione di risanamento.

Tra questi obiettivi prioritari è opportuno ribadire che l'equilibrio economico previsto dal nuovo Piano di risanamento è privo di margini che possano compensare eventi sfavorevoli



ed imprevisti, dunque richiede l'effettivo conseguimento, nei termini previsti, degli obiettivi pianificati: tra cui, prima degli altri, la disponibilità delle quote residue del Fondo di Rotazione ex L. 112/2013, pari ad euro €. 5.239.573,00, ancora da erogare in favore della Fondazione in parola.

Si è ben evidenziata poi la necessità che siano confermate le azioni volte ad incrementarne strutturalmente il valore dell'EBITDA, nella misura, nella dinamica e nei tempi pianificati (prioritariamente tramite l'impegno da parte dei soci ad aumentare i propri contributi ordinari annuali sulla gestione, già a partire dal 2019), al fine di poter assicurare, sotto il profilo finanziario, l'adempimento corretto e tempestivo degli impegni di pagamento rateali assunti (verso il MEF e l'Agenzia delle Entrate), che avranno un significativo impatto sui bilanci della Fondazione per molti dei prossimi anni, oltre al saldo dei restanti debiti a breve/medio pregressi.

Come anche si è dovuta ribadire l'esigenza di un ulteriore – ed adeguato- rafforzamento della posizione patrimoniale della Fondazione da parte degli Enti soci.

#### Performance di mercato

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 10.249.165,80	€ 14.929.899,32	€ 22.701.763,00	-34,23%
spettatori	48.381	36.844	89.396	-58,79%
ricavi biglietteria su ricavi totali	12,15%	8,02%	11,08%	-27,63%
ricavi biglietteria per alzata	€ 19.156,50	€ 14.964,29	€ 15.622,52	-4,21%
spettatori su residenti area metropolitana	0,06	0,04	0,11	-58,79%
spettatori per alzata	744	461	555	-17,06%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,67	€ 1,33	€ 1,48	-10,46%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 25,74	€ 32,49	€ 28,14	15,48%
ricavo per available seat	€ 9,57	€ 8,20	nd	nd
contributi locali su contributi totali	24,65%	41,41%	34,10%	21,44%
contributi nazionali su contributi totali	59,65%	48,60%	54,09%	-10,15%
contributi privati su contributi totali	15,70%	9,99%	11,81%	-15,44%

#### Performance operative

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
alzate totali	65	80	161	-50,31%
punti fus totali	591	570	1.034	-44,87%
costi totali per alzata	€ 172.956,60	€ 122.317,72	€ 132.772,49	-7,87%
costi di produzione per alzata	€ 30.894,69	€ 22.116,64	€ 25.341,24	-12,72%
costo di produzione per punto fus	€ 3.397,89	€ 3.104,09	€ 3.945,78	-21,33%
margin di produzione	-€ 762.982,54	-€ 572.188,02	-€ 1.564.714,00	-63,43%
margin di produzione per alzata	-€ 11.738,19	-€ 7.152,35	-€ 9.718,72	-26,41%
margin di produzione per punto fus	-€ 1.291,00	-€ 1.003,84	-€ 1.513,26	-33,66%
costo per available seat	€ 15,45	€ 12,12	nd	nd
costo personale su costi totali	68,45%	68,25%	65,31%	4,50%

### Performance economiche

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 10.249.165,80	€ 14.929.899,32	€ 22.701.763,00	-34,23%
costi totali	€ 11.242.179,00	€ 9.785.417,23	€ 21.376.371,00	-54,22%
ebitda (mol)	-€ 993.013,20	€ 5.144.482,09	€ 1.325.392,00	288,15%
risultato di esercizio	-€ 1.702.236,76	€ 5.155.360,99	€ 8.916.949,00	-42,18%
marginare per available seat	-€ 5,87	-€ 3,92	nd	nd

### Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.245.172,25	€ 1.197.143,52	€ 2.515.226,00	-52,40%
altri ricavi	€ 351.135,55	€ 489.700,16	€ 1.203.327,00	-59,30%
contributi totali	€ 8.652.858,00	€ 13.243.055,64	€ 18.983.211,00	-30,24%
contributi fus	€ 4.724.836,00	€ 5.577.395,82	€ 8.100.000,00	-31,14%
contributi enti locali	€ 2.133.137,00	€ 5.484.365,55	€ 6.473.711,00	-15,28%
contributi privati	€ 1.358.575,00	€ 1.322.557,27	€ 2.242.000,00	-41,01%
altri contributi pubblici	€ 436.310,00	€ 858.737,00	€ 2.167.500,00	-60,38%

### Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
costi del personale	€ 7.695.775,28	€ 6.678.585,06	€ 13.960.772,00	-52,16%
costi di produzione	€ 2.008.154,79	€ 1.769.331,54	€ 4.079.940,00	-56,63%

### Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
patrimonio netto	€ 15.416.403,30	€ 21.978.363,22	€ 25.728.294,00	-14,58%
debito totale	€ 39.529.119,24	€ 36.222.708,34	€ 28.856.829,00	25,53%
patrimonio netto su indisponibile	38,35%	54,68%	64,00%	-14,58%
ricavi totali su patrimonio netto	66,48%	67,93%	88,24%	-23,01%
debito su patrimonio netto	256,41%	164,81%	112,16%	46,94%
ebitda (mol) su debito totale	-2,51%	14,20%	4,59%	209,22%
risultato di esercizio su debito totale	-4,31%	14,23%	30,90%	-53,94%
crediti totali	€ 4.448.373,49	€ 2.504.607,99	€ 487.448,00	413,82%
crediti totali su ricavi totali	43,40%	16,78%	2,15%	681,29%

### 3.5. Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli)

I risultati di gestione conseguiti a chiusura del primo semestre 2018 confermano una tendenza in atto ormai da alcuni periodi: la Fondazione presenta *performance* positive ed in miglioramento, con una dinamica favorevole anche sul fronte finanziario e patrimoniale.

Una dinamica per la quale risulterà però decisiva la prossima verifica sui dati di fine esercizio 2018, quanto in particolare alla conferma delle previsioni di Piano sul versante della contribuzione dei soci.

Dal lato delle *performance* operative si deve registrare un evidente peggioramento del numero medio di presenze per alzata e del tasso di saturazione del teatro.

Dai dati qui esaminati permane ancora il dato critico e - per certi versi- patologico del livello dei crediti, sia in termini assoluti sia in termini di incidenza sul fatturato (superiore nel periodo considerato al 100%). A tal riguardo non si può mancare di ribadire che il dato in questione continui a rappresentare una anomalia assoluta nel panorama generale, che 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 gravi riflessi negativi sulla tenuta dell'equilibrio economico-finanziario.

Sul punto, non è inutile rammentare che proprio l'azione di progressivo recupero di detti crediti, in particolare nei confronti del socio Regione Campania, costituiva la vera e propria condizione di sostenibilità finanziaria del Piano di risanamento a suo tempo approvato dai Ministri competenti.



**Performance di mercato**

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 22.907.216,77	€ 23.836.520,25	€ 37.964.184,00	-37,21%
spettatori	153.125	139.242	199.885	-30,34%
ricavi biglietteria su ricavi totali	16,65%	17,15%	14,22%	20,59%
ricavi biglietteria per alzata	€ 22.980,37	€ 25.395,82	€ 21.686,75	17,10%
spettatori su residenti area metropolitana	0,05	0,04	0,06	-30,34%
spettatori per alzata	922	865	803	7,74%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,35	€ 0,98	€ 0,80	22,31%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 24,91	€ 29,36	€ 27,02	8,69%
ricavo per available seat	€ 16,57	€ 18,32	nd	nd
contributi locali su contributi totali	0,00%	4,36%	26,33%	-83,45%
contributi nazionali su contributi totali	97,56%	91,98%	69,41%	32,52%
contributi privati su contributi totali	2,44%	3,67%	4,26%	-13,99%

**Performance operative**

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
alzate totali	166	161	249	-35,34%
punti fus totali	990	769	1.613	-52,32%
costi totali per alzata	€ 98.272,27	€ 106.901,60	€ 134.138,81	-20,31%
costi di produzione per alzata	€ 19.168,55	€ 26.764,71	€ 31.724,50	-15,63%
costo di produzione per punto fus	€ 3.214,12	€ 5.603,53	€ 4.897,33	14,42%
marginare di produzione	€ 632.763,00	-€ 220.392,15	-€ 2.499.400,00	-91,18%
marginare di produzione per alzata	€ 3.811,83	-€ 1.368,90	-€ 10.037,75	-86,36%
marginare di produzione per punto fus	€ 639,15	-€ 286,60	-€ 1.549,54	-81,50%
costo per available seat	€ 13,83	€ 19,31	nd	nd
costo personale su costi totali	68,21%	61,73%	65,55%	-5,83%

### Performance economiche

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 22.907.216,77	€ 23.836.520,25	€ 37.964.184,00	-37,21%
costi totali	€ 16.313.196,62	€ 17.211.157,49	€ 33.400.564,00	-48,47%
ebitda (mol)	€ 6.594.020,15	€ 6.625.362,76	€ 4.563.620,00	45,18%
risultato di esercizio	€ 6.437.862,30	€ 7.791.495,50	€ 168.965,00	4511,31%
marginare per available seat	€ 2,74	-€ 0,99	nd	nd

### Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 3.814.741,99	€ 4.088.726,25	€ 5.400.000,00	-24,28%
altri ricavi	€ 4.712.067,96	€ 5.979.134,12	€ 8.752.000,00	-31,68%
contributi totali	€ 14.380.406,82	€ 13.768.659,88	€ 23.812.184,00	-42,18%
contributi fus	€ 10.485.349,12	€ 9.070.644,53	€ 13.200.000,00	-31,28%
contributi enti locali	€ 0,00	€ 600.000,00	€ 6.270.000,00	-90,43%
contributi privati	€ 350.510,00	€ 504.815,35	€ 1.015.000,00	-50,26%
altri contributi pubblici	€ 3.544.547,70	€ 3.593.200,00	€ 3.327.184,00	8,00%

### Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
costi del personale	€ 11.126.685,88	€ 10.624.006,21	€ 21.893.000,00	-51,47%
costi di produzione	€ 3.181.978,99	€ 4.309.118,40	€ 7.899.400,00	-45,45%

### Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
patrimonio netto	€ 19.520.902,30	€ 22.791.871,49	€ 13.098.122,64	74,01%
debito totale	€ 35.038.843,49	€ 32.930.570,51	€ 41.900.612,90	-21,41%
patrimonio netto su indisponibile	40,51%	47,30%	27,18%	74,01%
ricavi totali su patrimonio netto	117,35%	104,58%	289,84%	-63,92%
debito su patrimonio netto	179,49%	144,48%	319,90%	-54,83%
ebitda (mol) su debito totale	18,82%	20,12%	10,89%	84,72%
risultato di esercizio su debito totale	18,37%	23,66%	0,40%	5767,39%
crediti totali	€ 25.993.186,40	€ 26.076.944,04	€ 26.232.178,92	-0,59%
crediti totali su ricavi totali	113,47%	109,40%	69,10%	58,33%

### 3.6. Fondazione Teatro Massimo di Palermo

Il quadro che emerge dai dati alla fine del primo semestre 2018 è di un lieve miglioramento su alcune aree della gestione rispetto al medesimo periodo del 2017. In particolare, il dato dell'EBITDA viene riportato in netto incremento, mentre il risultato d'esercizio, prospettato a metà anno di segno positivo, si conferma sostanzialmente a quello del 2017.

Anche il volume del debito totale e la dotazione patrimoniale si pongono in sostanziale allineamento con i dati dell'esercizio precedente.

Sono da monitorare con attenzione, invece, i crediti a bilancio, il cui stock alla fine del primo semestre 2018 presenta valori ben superiori rispetto alle previsioni di Piano, e pure peggiori rispetto al corrispondente periodo del 2017 (+ 47,99%).

In ultimo, rileviamo che la nota negativa anche per la fondazione palermitana è rappresentata dalla contribuzione privata: su questo piano devono essere sviluppate assolutamente iniziative per il fund raising, visto che la contribuzione dei privati allo stato risulta del tutto irrilevante, per non dire meramente simbolica.

#### Performance di mercato

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 15.575.000,00	€ 16.520.000,00	€ 28.385.000,00	-41,80%
spettatori	77.790	81.490	120.868	-32,58%
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,56%	11,45%	9,91%	15,52%
ricavi biglietteria per alzata	€ 11.496,50	€ 12.366,01	€ 14.505,15	-14,75%
spettatori su residenti area metropolitana	0,06	0,06	0,10	-32,58%
spettatori per alzata	544	533	623	-14,51%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,67	€ 2,06	€ 2,04	1,29%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 21,13	€ 23,22	€ 23,28	-0,27%
ricavo per available seat	€ 8,73	€ 16,75	nd	nd
contributi locali su contributi totali	38,99%	37,94%	40,34%	-5,94%
contributi nazionali su contributi totali	60,56%	61,35%	59,17%	3,67%
contributi privati su contributi totali	0,44%	0,72%	0,49%	46,93%

#### Performance operative

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
alzate totali	143	153	194	-21,13%
punti fus totali	905	1.058	1.733	-38,95%
costi totali per alzata	€ 109.209,79	€ 106.176,47	€ 142.938,14	-25,72%
costi di produzione per alzata	€ 24.216,78	€ 23.392,16	€ 29.819,59	-21,55%
costo di produzione per punto fus	€ 3.826,52	€ 3.382,80	€ 3.338,14	1,34%
marginie di produzione	-€ 1.819.000,00	-€ 1.687.000,00	-€ 2.971.000,00	-43,22%
marginie di produzione per alzata	-€ 12.720,28	-€ 11.026,14	-€ 15.314,43	-28,00%
marginie di produzione per punto fus	-€ 2.009,94	-€ 1.594,52	-€ 1.714,37	-6,99%
costo per available seat	€ 18,39	€ 17,76	nd	nd
costo personale su costi totali	65,81%	63,40%	67,23%	-5,69%

### Performance economiche

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 15.575.000,00	€ 16.520.000,00	€ 28.385.000,00	-41,80%
costi totali	€ 15.617.000,00	€ 16.245.000,00	€ 27.730.000,00	-41,42%
ebitda (mol)	-€ 42.000,00	€ 276.000,00	€ 649.000,00	-57,47%
risultato di esercizio	€ 61.000,00	€ 58.000,00	€ 251.000,00	-76,89%
marginare per available seat	-€ 9,66	-€ 1,01	nd	nd

### Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.644.000,00	€ 1.892.000,00	€ 2.814.000,00	-32,76%
altri ricavi	€ 844.000,00	€ 689.000,00	€ 995.000,00	-30,75%
contributi totali	€ 13.087.000,00	€ 13.939.000,00	€ 24.576.000,00	-43,28%
contributi fus	€ 7.926.000,00	€ 8.551.000,00	€ 14.407.000,00	-40,65%
contributi enti locali	€ 5.103.000,00	€ 5.289.000,00	€ 9.914.000,00	-46,65%
contributi privati	€ 58.000,00	€ 100.000,00	€ 120.000,00	-16,67%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	€ 135.000,00	-100,00%

### Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
costi del personale	€ 10.278.000,00	€ 10.300.000,00	€ 18.642.000,00	-44,75%
costi di produzione	€ 3.463.000,00	€ 3.579.000,00	€ 5.785.000,00	-38,13%

### Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
patrimonio netto	€ 48.366.000,00	€ 48.436.000,00	€ 48.628.000,00	-0,39%
debito totale	€ 15.600.000,00	€ 15.464.000,00	€ 13.269.000,00	16,54%
patrimonio netto su indisponibile	117,06%	117,23%	117,69%	-0,39%
ricavi totali su patrimonio netto	32,20%	34,11%	58,37%	-41,57%
debito su patrimonio netto	32,25%	31,93%	27,29%	17,00%
ebitda (mol) su debito totale	-0,27%	1,78%	4,89%	-63,51%
risultato di esercizio su debito totale	0,39%	0,38%	1,89%	-80,17%
crediti totali	€ 5.864.000,00	€ 8.678.000,00	€ 2.890.000,00	200,28%
crediti totali su ricavi totali	37,65%	52,53%	10,18%	415,94%

### 3.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.

I risultati di gestione registrati alla fine del primo semestre 2018 risultano generalmente positivi e prefigurano - se consolidati nel corso dell'anno - l'approdo ad una condizione di equilibrio economico a fine esercizio. In particolare, la Fondazione evidenzia un importante miglioramento delle *performance* commerciali nel raffronto con i dati dello stesso semestre 2017.

L'imperativo per il *management*, anche in questo caso, è quello di impostare una gestione rigorosa ed efficiente, che implementi le azioni avviate con il Piano e che mantenga un attento equilibrio tra qualità della produzione, ricavi e costi connessi, in modo da raggiungere e mantenere, in ogni caso, un flusso di cassa della gestione ordinaria in equilibrio.

Sul fronte patrimoniale invece la situazione permane molto critica, mostrandosi solo deboli segnali di miglioramento, ancora non sufficienti a considerare innescata un'effettiva dinamica di risanamento. Alla stregua dei dati qui esaminati, la dotazione patrimoniale di cui dispone la Fondazione ammonta infatti a soli 6 ML/€ circa: un valore pressoché invariato rispetto agli anni precedenti, che quindi si conferma del tutto incongruo ed inadeguato rispetto all'assai elevato stock debitorio accumulato dalla Fondazione, pari a circa 50 ML/€.

Sicché la situazione non mostra alternative ad interventi di natura straordinaria - già nel breve periodo - sulla struttura finanziaria e patrimoniale dell'Ente: interventi di ripatrimonializzazione dell'Ente da parte degli enti soci che lo scrivente Commissario ha più volte sollecitato, anche con specifiche note indirizzate agli organi della Fondazione ad oggi però rimaste senza alcun seguito.

Di estrema importanza, per i favorevoli riflessi finanziari e patrimoniali che può comportare, si segnala poi l'azione avviata per il rientro dal pesante debito tributario in essere. La Fondazione ha difatti comunicato al riguardo di aver presentato un'istanza di transazione ex art. 182 *ter* alla locale Agenzia delle Entrate, al fine di concordare un parziale stralcio del debito in questione, quantomeno in termini di sanzioni ed interessi, oltre ad una rateizzazione pluriennale del pagamento del debito residuo. Ponendo a garanzia dell'adempimento degli impegni di pagamento, l'impiego dei fondi attribuiti annualmente alle FLS dalla misura introdotta dal già citato art. 1, comma 583, della legge 11 dicembre 2016, n. 232 e s.m.i..

Desta, inoltre, forte allarme per la tenuta del percorso di risanamento la questione del pesante contenzioso giuslavoristico che vede coinvolta, ormai da diversi anni, la Fondazione. Un problema che peraltro rischia di aggravarsi in maniera esponenziale all'esito della recente sentenza della Corte di Giustizia Europea sui rapporti di lavoro a

tempo determinato, con i connessi riflessi sulla consistenza del personale e sulla sostenibilità futura dei relativi costi.

Pertanto, quello che si raccomanda agli organi della Fondazione in questa fase cruciale è il massimo livello di attenzione e controllo su tale versante, al fine di assumere tempestivamente ogni misura necessaria a contenere, entro limiti sostenibili, gli effetti negativi che il ridetto contenzioso è destinato a provocare sull'equilibrio economico-gestionale dell'Ente.

### Performance di mercato

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 28.137.570,61	€ 29.797.333,37	€ 57.396.676,00	-48,09%
spettatori	108.042	124.809	233.896	-46,64%
ricavi biglietteria su ricavi totali	16,06%	21,84%	20,91%	4,45%
ricavi biglietteria per alzata	€ 38.627,54	€ 38.275,06	€ 48.979,59	-21,86%
spettatori su residenti area metropolitana	0,02	0,03	0,05	-46,64%
spettatori per alzata	923	734	955	-23,10%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,98	€ 2,73	€ 3,11	-12,13%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 41,83	€ 52,13	€ 51,30	1,62%
ricavo per available seat	€ 35,86	€ 42,16	nd	nd
contributi locali su contributi totali	40,35%	43,56%	43,56%	0,00%
contributi nazionali su contributi totali	57,81%	53,93%	53,93%	0,00%
contributi privati su contributi totali	1,84%	2,51%	2,51%	0,00%

### Performance operative

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
alzate totali	117	170	245	-30,61%
punti fus totali	868	1.099	2.047	-46,31%
costi totali per alzata	€ 215.458,89	€ 160.789,36	€ 217.289,93	-26,00%
costi di produzione per alzata	€ 52.980,95	€ 31.060,67	€ 41.922,78	-25,91%
costo di produzione per punto fus	€ 7.141,44	€ 4.804,65	€ 5.017,63	-4,24%
marginie di produzione	-€ 1.679.349,34	€ 1.226.447,49	€ 1.728.918,00	-29,06%
marginie di produzione per alzata	-€ 14.353,41	€ 7.214,40	€ 7.056,81	2,23%
marginie di produzione per punto fus	-€ 1.934,73	€ 1.115,97	€ 844,61	32,13%
costo per available seat	€ 39,25	€ 23,01	nd	nd
costo personale su costi totali	64,81%	68,12%	65,78%	3,55%

### Performance economiche

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 28.137.570,61	€ 29.797.333,37	€ 57.396.676,00	-48,09%
costi totali	€ 25.208.690,30	€ 27.334.190,49	€ 53.236.032,60	-48,65%
ebitda (mol)	€ 2.928.880,31	€ 2.463.142,88	€ 4.160.642,91	-40,80%
risultato di esercizio	€ 514.900,71	€ 27.632,58	€ 40.642,91	-32,01%
margin per available seat	-€ 3,38	€ 19,15	nd	nd

### Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 4.519.422,00	€ 6.506.760,87	€ 12.000.000,00	-45,78%
altri ricavi	€ 1.570.811,16	€ 2.188.927,21	€ 5.491.900,00	-60,14%
contributi totali	€ 22.047.337,00	€ 21.101.645,29	€ 39.904.775,51	-47,12%
contributi fus	€ 12.745.526,94	€ 9.493.936,92	€ 17.953.738,51	-47,12%
contributi enti locali	€ 8.896.050,00	€ 9.192.322,35	€ 17.383.363,00	-47,12%
contributi privati	€ 405.760,00	€ 528.800,00	€ 1.000.000,00	-47,12%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 1.886.586,01	€ 3.567.674,00	-47,12%

### Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
costi del personale	€ 16.338.612,00	€ 18.619.868,97	€ 35.021.315,00	-46,83%
costi di produzione	€ 6.198.771,34	€ 5.280.313,38	€ 10.271.082,00	-48,59%

### Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
patrimonio netto	€ 6.431.065,88	€ 6.024.352,37	€ 6.015.876,37	0,14%
debito totale	€ 51.310.794,00	€ 49.543.790,61	€ 50.790.779,79	-2,46%
patrimonio netto su indisponibile	36,75%	34,81%	35,15%	-0,96%
ricavi totali su patrimonio netto	437,53%	494,61%	954,09%	-48,16%
debito su patrimonio netto	797,86%	822,39%	844,28%	-2,59%
ebitda (mol) su debito totale	5,71%	4,97%	8,19%	-39,31%
risultato di esercizio su debito totale	1,00%	0,06%	0,08%	-30,30%
crediti totali	€ 11.810.154,51	€ 12.072.833,10	€ 12.015.198,00	0,48%
crediti totali su ricavi totali	41,97%	40,52%	20,93%	93,55%

### 3.8. Fondazione Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste.

L'andamento dei dati al 30 giugno 2018 presentati dalla Fondazione triestina si prospetta tendenzialmente positivo. Rispetto al primo semestre 2017, infatti, risultano tutti migliorati gli indici di *performance* commerciale, con l'evidenza anche di un obiettivo miglioramento della situazione patrimoniale.

Lo scenario che si delinea quindi è quello di un sostanziale allineamento alle previsioni del Piano (2016/2018).

Resta da rilevare, tuttavia, il permanere di alcune criticità, già segnalate nelle precedenti relazioni, quali: l'eccessiva incidenza del costo del personale, l'ammontare assoluto del valore dei crediti e dello stock debitorio. In particolare elevatissima risulta essere l'incidenza del costo del personale sui costi totali di esercizio: con l'81% circa abbiamo il valore più elevato di tutte le FLS oggetto di monitoraggio.

Per quanto riguarda il debito rileviamo che lo stesso, sebbene registri una contrazione rispetto al corrispondente periodo dell'anno scorso, permane su un valore complessivo di 26 milioni di euro circa (a fronte dei 23 milioni di euro circa previsti a Piano). Un valore obiettivamente elevato, considerato anche il volume dell'attività della Fondazione, che conferma la linea da dover seguire nella auspicata direzione del riequilibrio finanziario, sollecitando già nel breve periodo ulteriori interventi di natura straordinaria da parte degli Enti soci sul patrimonio della stessa Fondazione.

In conclusione, al fine di rafforzare ulteriormente i risultati della gestione operativa, tendenzialmente positiva, occorre ora spingere, in maniera più profonda, sull'azione di risanamento della situazione finanziaria e patrimoniale dell'Ente.



**Performance di mercato**

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 10.584.783,00	€ 10.779.003,00	€ 17.385.000,00	-38,00%
spettatori	43.563	47.273	60.100	-21,34%
ricavi biglietteria su ricavi totali	11,68%	12,47%	9,26%	34,61%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.375,29	€ 16.189,58	€ 12.196,97	32,73%
spettatori su residenti area metropolitana	0,19	0,20	0,26	-21,34%
spettatori per alzata	507	570	455	25,09%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,00	€ 0,10	€ 0,27	-64,63%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 28,38	€ 28,42	€ 26,79	6,11%
ricavo per available seat	€ 11,07	€ 12,46	nd	nd
contributi locali su contributi totali	33,85%	35,98%	33,43%	7,61%
contributi nazionali su contributi totali	64,67%	60,74%	63,99%	-5,08%
contributi privati su contributi totali	1,48%	3,28%	2,57%	27,39%

**Performance operative**

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
alzate totali	86	83	132	-37,12%
punti fus totali	762	733	1.003	-26,92%
costi totali per alzata	€ 88.004,79	€ 86.767,19	€ 127.053,79	-31,71%
costi di produzione per alzata	€ 11.328,90	€ 11.584,82	€ 23.584,09	-50,88%
costo di produzione per punto fus	€ 1.278,59	€ 1.311,79	€ 3.103,79	-57,74%
margin di produzione	€ 261.990,00	€ 382.195,00	-€ 1.503.100,00	-125,43%
margin di produzione per alzata	€ 3.046,40	€ 4.604,76	-€ 11.387,12	-140,44%
margin di produzione per punto fus	€ 343,82	€ 521,41	-€ 1.498,60	-134,79%
costo per available seat	€ 8,71	€ 8,91	nd	nd
costo personale su costi totali	82,06%	81,47%	74,11%	9,94%

### Performance economiche

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 10.584.783,00	€ 10.779.003,00	€ 17.385.000,00	-38,00%
costi totali	€ 7.568.412,00	€ 7.201.677,00	€ 16.771.100,00	-57,06%
ebitda (mol)	€ 3.016.371,00	€ 3.577.326,00	€ 613.900,00	482,72%
risultato di esercizio	€ 2.978.680,00	€ 3.574.915,00	€ 342.100,00	944,99%
marginare per available seat	€ 2,35	€ 3,55	nd	nd

### Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.236.275,00	€ 1.343.735,00	€ 1.610.000,00	-16,54%
altri ricavi	€ 189.632,00	€ 485.825,00	€ 820.000,00	-40,75%
contributi totali	€ 9.158.876,00	€ 8.949.443,00	€ 14.955.000,00	-40,16%
contributi fus	€ 5.923.461,00	€ 5.436.028,00	€ 9.500.000,00	-42,78%
contributi enti locali	€ 3.099.915,00	€ 3.219.915,00	€ 5.000.000,00	-35,60%
contributi privati	€ 135.500,00	€ 293.500,00	€ 385.000,00	-23,77%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	€ 70.000,00	-100,00%

### Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
costi del personale	€ 6.210.764,00	€ 5.867.191,00	€ 12.428.300,00	-52,79%
costi di produzione	€ 974.285,00	€ 961.540,00	€ 3.113.100,00	-69,11%

### Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
patrimonio netto	€ 10.193.638,00	€ 14.123.410,00	€ 10.823.966,00	30,48%
debito totale	€ 27.107.838,00	€ 25.907.493,00	€ 23.155.495,00	11,88%
patrimonio netto su indisponibile	35,33%	48,94%	37,51%	30,48%
ricavi totali su patrimonio netto	103,84%	76,32%	160,62%	-52,48%
debito su patrimonio netto	265,93%	183,44%	213,93%	-14,25%
ebitda (mol) su debito totale	11,13%	13,81%	2,65%	420,82%
risultato di esercizio su debito totale	10,99%	13,80%	1,48%	833,99%
crediti totali	€ 15.727.178,00	€ 11.922.048,00	€ 11.904.397,00	0,15%
crediti totali su ricavi totali	148,58%	110,60%	68,48%	61,52%

### 3.9 Fondazione Arena di Verona.

Il quadro che emerge dal raffronto tra i dati relativi al primo semestre 2018 e quelli del corrispondente periodo dell'esercizio precedente è di un sostanziale miglioramento della condizione economico-finanziaria. Difatti, tutti gli indici di *performance* commerciale sono prospettati in tendenziale crescita, ed in miglioramento appaiono pure le principali voci di conto economico, nonostante si registri ancora una rilevante perdita a metà anno, legata prevalentemente a ragioni di "stagionalità" dell'attività della Fondazione, cioè al preponderante peso che vengono ad assumere sulle *performance* di gestione le successive rappresentazioni del festival nell'Anfiteatro dell'Arena.

Al contempo si registra un positivo incremento della dotazione patrimoniale e un maggior impegno degli stakeholder locali nel supportare la Fondazione veronese.

E' tuttavia da segnalare che, sulla base dei dati disponibili, la gestione della stagione nel Teatro "Filarmonico" produce un margine per posto disponibile negativo; a fronte invece di risultati davvero straordinari di marginalità per posto disponibile della parte che vede impegnata la Fondazione in Arena.

Peraltro, preme qui ribadire che la valutazione a suo tempo effettuata sul Piano di risanamento proposto dalla Fondazione partiva dall'evidenza di una posizione debitoria dell'Ente, finanziaria e funzionale, difficile da gestire con la sola capacità di autofinanziamento derivante dall'operatività corrente. Per cui, per garantire l'effettivo risanamento, si indicava come imprescindibile individuare da subito nuove e maggiori entrate entro e – soprattutto - oltre l'orizzonte di Piano (2016-2018), tali da generare un impatto significativamente positivo sul flusso di cassa della Fondazione. Il nostro riferimento era allora, e lo è viepiù adesso, a flussi finanziari ulteriori che possano derivare sia dalla gestione ordinaria (attraverso maggiori ricavi e/o maggiori contributi da parte degli enti locali soci e/o dei privati) sia da operazioni straordinarie (come una adeguata ri-patrimonializzazione in denaro della Fondazione da parte degli enti soci e/o di terzi, anche dilazionata nel tempo).

Sul tema cruciale appena evidenziato ci sentiamo di dover stigmatizzare, anche in questa sede, il dato di una contribuzione degli enti locali soci, anche complessivamente considerata, assolutamente inadeguata ed insufficiente a sostenere il difficile e complesso percorso di risanamento intrapreso dalla Fondazione. L'"insensibilità" dimostrata in questi anni dai soci, e da ogni altro soggetto portatore di interessi (c.d. *stakeholder*), istituzionale e no, pubblico o privato, su questo aspetto così decisivo per il buon esito dell'azione di risanamento in atto ci sembra davvero inspiegabile, considerato l'enorme impatto artistico, culturale e - non per ultimo - economico che la rassegna lirica veronese regala in ogni stagione alla città di Verona e a tutta l'area geografica di riferimento.

Qualcosa è stato fatto in questa direzione nell'ultimo periodo, ma non basta: ancora si tratta, come detto, di interventi comunque parziali, insufficienti e non risolutivi. Proprio adesso servirebbe uno sforzo straordinario di tutti i soggetti d'anziché richiamati, in particolare di quelli che fino ad oggi, pur beneficiando ogni anno del forte indotto economico generato dalle stagioni liriche realizzate dalla Fondazione, continuano inopinatamente a sottrarsi ad ogni forma di sostegno e contributo economico in favore della stessa.

In altri termini, molto ancora resta da fare per poter considerare stabile il percorso di risanamento allo stato solo avviato: sia sul piano della struttura finanziaria e patrimoniale, sia sul piano dello sviluppo commerciale che dell'ottimizzazione della gestione operativa.

### Performance di mercato

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 11.782.934,14	€ 13.610.765,44	€ 40.954.741,33	-66,77%
spettatori	61.510	72.655	448.207	-83,79%
ricavi biglietteria su ricavi totali	24,70%	27,24%	54,56%	-50,07%
ricavi biglietteria per alzata	€ 39.323,39	€ 62.843,53	€ 169.280,85	-62,88%
spettatori su residenti area metropolitana	0,07	0,08	0,49	-83,79%
spettatori per alzata	831	1.231	3.396	-63,73%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,15	€ 1,26	€ 1,67	-24,99%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 47,31	€ 51,03	€ 49,85	2,36%
ricavo per available seat	€ 34,57	€ 39,84	nd	nd
contributi locali su contributi totali	6,92%	11,44%	7,33%	56,17%
contributi nazionali su contributi totali	77,98%	69,02%	84,01%	-17,84%
contributi privati su contributi totali	15,10%	19,54%	8,66%	125,58%

### Performance operative

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
alzate totali	74	59	132	-20,27%
punti fus totali	452	423	1.101	-6,42%
costi totali per alzata	€ 214.457,01	€ 281.899,97	€ 294.636,30	31,45%
costi di produzione per alzata	€ 35.981,68	€ 48.682,16	€ 78.456,78	35,30%
costo di produzione per punto fus	€ 5.890,81	€ 6.790,18	€ 9.410,54	15,27%
margin di produzione	€ 247.286,08	€ 835.521,04	€ 11.988.777,45	237,88%
margin di produzione per alzata	€ 3.341,70	€ 14.161,37	€ 90.824,07	323,78%
margin di produzione per punto fus	€ 547,09	€ 1.975,23	€ 10.893,94	261,04%
costo per available seat	€ 2,65	€ 3,59	nd	35,47%
costo personale su costi totali	69,47%	64,99%	51,69%	-6,45%

### Performance economiche

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi totali	€ 11.782.934,14	€ 13.610.765,44	€ 40.954.741,33	15,51%
costi totali	€ 15.869.818,70	€ 16.632.098,25	€ 38.891.991,62	4,80%
ebitda (mol)	-€ 4.086.884,56	-€ 3.021.332,81	€ 2.062.749,71	-26,07%
risultato di esercizio	-€ 4.908.892,04	-€ 3.308.319,07	€ 179.413,21	-32,61%
marginie per available seat	€ 31,92	€ 36,25	nd	13,57%

### Dettaglio ricavi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.909.930,70	€ 3.707.768,50	€ 22.345.072,00	27,42%
altri ricavi	€ 924.947,79	€ 1.077.445,05	€ 3.598.207,56	16,49%
contributi totali	€ 7.948.055,65	€ 8.825.551,89	€ 15.011.461,77	11,04%
contributi fus	€ 6.173.056,13	€ 5.689.994,04	€ 12.453.726,77	-7,83%
contributi enti locali	€ 550.000,00	€ 1.010.000,00	€ 1.100.000,00	83,64%
contributi privati	€ 1.200.000,00	€ 1.724.071,84	€ 1.300.000,00	43,67%
altri contributi pubblici	€ 25.000,00	€ 401.486,50	€ 157.735,00	1505,95%

### Dettaglio costi

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
costi del personale	€ 11.024.035,98	€ 10.808.545,85	€ 20.102.971,62	-1,95%
costi di produzione	€ 2.662.644,62	€ 2.872.247,46	€ 10.356.294,55	7,87%

### Performance patrimoniali e finanziarie

	Al 30 Giu 2017	Al 30 Giu 2018	Piano 2018	Scostamento %
patrimonio netto	€ 13.216.243,07	€ 15.995.504,26	€ 20.968.953,73	21,03%
debito totale	€ 32.808.953,89	€ 33.476.740,30	€ 23.087.901,00	2,04%
patrimonio netto su indisponibile	46,90%	56,76%	72,67%	21,03%
ricavi totali su patrimonio netto	89,15%	85,09%	195,31%	-4,56%
debito su patrimonio netto	248,25%	209,29%	110,11%	-15,69%
ebitda (mol) su debito totale	-12,46%	-9,03%	8,93%	-27,55%
risultato di esercizio su debito totale	-14,96%	-9,88%	0,78%	-33,95%
crediti totali	€ 3.870.336,71	€ 7.573.766,62	€ 1.818.440,00	95,69%
crediti totali su ricavi totali	32,85%	55,65%	4,44%	69,41%

#### 4. Osservazioni e commenti conclusivi.

L'analisi dei dati rilevati a conclusione del primo semestre del 2018, conferma l'evidenza di un complessivo avanzamento del percorso di risanamento in atto, seppure con una diversa portata ed intensità tra le diverse fondazioni oggetto dell'attività di monitoraggio.

Anche l'analisi focalizzata sulle singole fondazioni delinea un quadro quasi sempre ambivalente se riferita alle diverse dimensioni della gestione.

La dinamica delle grandezze economiche infatti, seppure con intensità differenziata, dimostra che il riequilibrio economico è un risultato conseguito da buona parte delle FLS - e da alcune di esse pure in modo tendenzialmente stabile - ancorché i risultati economici siano ancora del tutto insufficienti a generare risorse al servizio del debito e degli investimenti per lo sviluppo.

Il mantenimento dell'equilibrio economico costituisce ormai una pre-condizione per il buon esito dei percorsi sin qui sostenuti dalle fondazioni, perché solo con tale condizione di riequilibrio della gestione, nella quale l'impiego dei fattori produttivi si sviluppi secondo criteri di stringente economicità (intesa in termini di efficacia strategica ed efficienza operativa), sarà possibile proiettare tali enti verso una nuova e duratura fase di crescita.

L'impegno inderogabile che si pone quindi per i responsabili della gestione non può che essere quello di controllare che l'equilibrio economico venga costantemente mantenuto, per evitare il rischio di scivolare nuovamente verso condizioni di dissesto economico-finanziario.

Per quanto riguarda il consolidamento dell'equilibrio economico si ribadiscono le raccomandazioni sin qui proposte, in particolare nelle precedenti Relazioni semestrali, fra cui gli inviti a:

- trasformare l'orientamento gestionale con l'obiettivo di riqualificare i costi, riducendo quelli strutturali a vantaggio di quelli funzionali allo sviluppo di nuovi ed ulteriori ricavi;
- razionalizzare ed ottimizzare i processi produttivi, valorizzando adeguatamente tutte le proprie attività, sicuramente in termini artistico-culturali ma anche commerciali. In argomento preme ancora una volta ribadire che certi eventi o spettacoli, che spesso comportano gravosi impegni produttivi, non possono più comportare ingenti perdite economiche per le fondazioni. Anche le più alte ed esclusive produzioni artistico-culturali devono trovare, infatti, canali di adeguata valorizzazione (*fund raising*, internazionalizzazione, co-produzioni, sponsorizzazioni, etc...). Sul fronte del corretto impiego delle risorse ai fini di creazione di 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. Detto altrimenti, 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 che consentano di progettare ogni singola produzione, ovvero un "portafoglio di produzioni", considerandone la sostenibilità economica, sia nel breve (stagione) che nel medio-lungo periodo (repliche), sia in loco che in altre strutture nazionali e internazionali.

Altra conferma inequivoca che discende dall'analisi degli ultimi dati è l'incidenza assolutamente inadeguata – se non, in alcuni casi, meramente simbolica - della contribuzione privata rispetto alla vita di molte delle FLS monitorate. Ragion per cui devono ritenersi inefficaci ed inappaganti le iniziative sin qui profuse dalle FLS su questo fronte, che invece imporrebbe, in vista del decisivo obiettivo del potenziamento dei risultati economici, un definitivo salto di qualità proprio nel *fund raising* privato, sia sul mercato nazionale che su quello internazionale. Conseguire questo obiettivo, in misura quantomeno significativa, consentirebbe, tra l'altro, di attenuare la dipendenza delle FLS dai contributi pubblici (nazionali e locali), oltre che di sperimentare ed innovare i processi di gestione (politiche di *pricing*, *yield management* etc..) che – abilitati da adeguate tecnologie – consentirebbero di valorizzare al meglio le strutture artistiche (figure 4.1a e 4.1b).

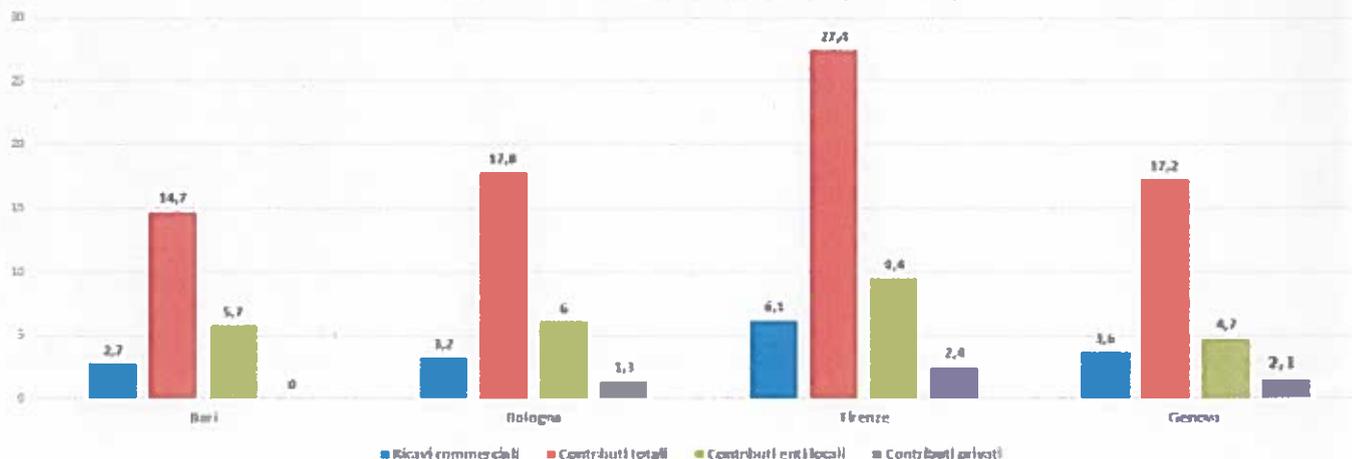
Figura 4.1a

**A fronte di una capacità diffusa di raggiungere l'equilibrio economico che sembra ormai consolidarsi..**



Commissario d  
Governo  
art. 11  
L. 112/2013

Consuntivo 2017: Ricavi commerciali e contributi (milioni euro)



**..seppure con differenti «sensibilità» di enti e stakeholder locali ed eterogenea capacità nel «fund raising» dai privati**

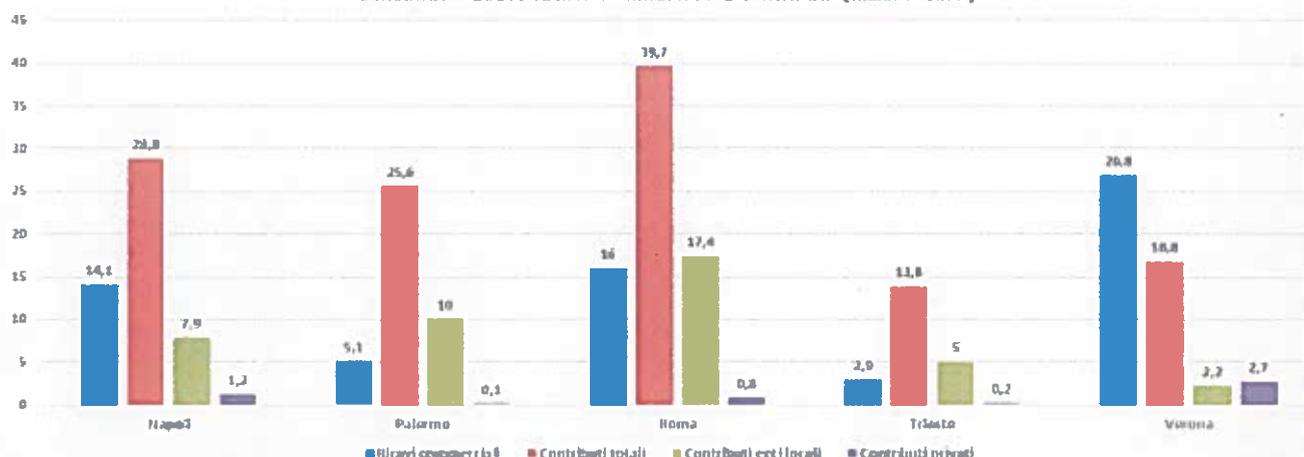
Figura 4.1b

**A fronte di una capacità diffusa di raggiungere l'equilibrio economico che sembra ormai consolidarsi..**



Commissario di Governo  
art. 11  
L. 112/2013

Consuntivo 2017: Ricavi commerciali e contributi (milioni euro)



**..seppure con differenti «sensibilità» di enti e stakeholder locali ed eterogenea capacità nel fund raising dai privati**

Lo stesso modello di governance delle FLS avrebbe bisogno di un profondo ripensamento. Un ripensamento sia strutturale che procedurale, così da ridisegnare una governance idonea ad assicurare snellezza gestionale ed orientamenti più marcatamente imprenditoriali.

Un'azienda culturale, qual è a tutti gli effetti ormai una fondazione lirico sinfonica, non può non perseguire, simultaneamente, l'imperativo assoluto del valore socio-culturale e quello - funzionale al primo - del valore economico della propria azione. Una correlazione che è possibile ricercare e potenziare solo in presenza di una governance adeguata e di soci, ove possibile, meno soggetti alle dinamiche ed ai condizionamenti di più breve periodo della politica locale e più consapevoli del valore superiore e di lungo periodo che gli investimenti nella cultura e la loro gestione oculata possono generare. Tutto ciò con evidente vantaggio per gli obiettivi immancabilmente manageriali che devono guidare le scelte gestionali di tali imprese, che nonostante la loro alta ed insostituibile missione artistico-culturale, sono comunque tenute nella loro azione a conformarsi ai fondamentali criteri di efficienza, imprenditorialità ed economicità, pena la loro stessa sopravvivenza.

Con riferimento al rapporto con gli enti locali soci, peraltro, si è a più riprese censurato il colpevole ritardo con cui, troppo spesso, tali enti giungono al momento della effettiva erogazione dei loro contributi nelle casse delle fondazioni. Il rispetto dei tempi di erogazione dei contributi, come più volte rimarcato, è certamente un fattore determinante per limitare le tensioni di cassa e l'illiquidità che in alcuni casi rischiano di bloccare il funzionamento delle fondazioni, o comunque di innescare una dinamica di selezione

avversa di fornitori ed artisti, con ogni intuibile effetto negativo sull'attività delle stesse, persino sul piano della qualità della produzione artistica.

Per quanto riguarda, invece, la dimensione finanziaria e patrimoniale (Figura 4.2), come anticipato, nonostante l'andamento evidenzi una dinamica tendenzialmente coerente con il percorso di risanamento auspicato, è immediato osservare che la portata dei trend non è tale da far prevedere, ragionevolmente, il raggiungimento dell'obiettivo dell'effettivo riequilibrio finanziario e patrimoniale nel breve periodo: obiettivo che appare per quasi tutte le fondazioni ancora distante.

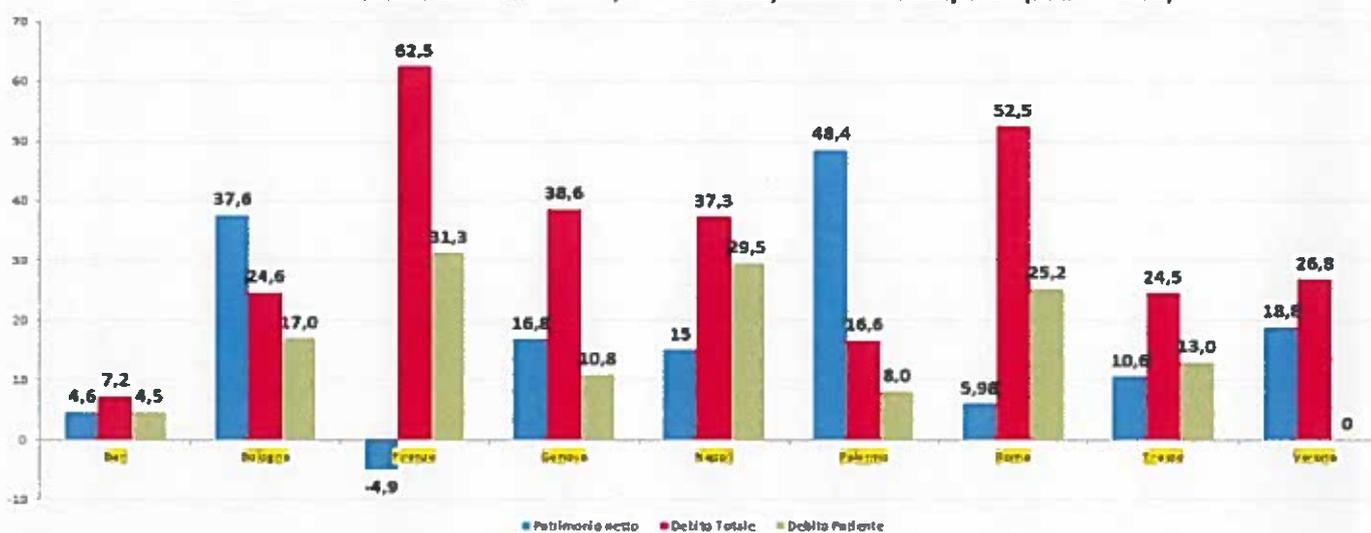
Figura 4.2

**Lo stato della struttura finanziaria e patrimoniale a fine 2017**



Commissione di  
Governo  
art. 11  
L. 112/2013

Consuntivo 2017: Patrimonio Netto, Debito totale, Debito ex L.112/2013 (milioni euro)



Sul piano finanziario e patrimoniale la condizione strutturale di quasi tutte le fondazioni permane quindi difficile; e in alcuni casi vi sono rischi di tenuta della stessa continuità aziendale.

Nonostante il debito totale di tutte e nove le Fondazioni (Fondazione Arena di Verona inclusa) risulti ormai formato in media per un valore che si aggira intorno al 50% da un debito di lungo periodo verso lo Stato (legato ai Finanziamenti di cui alle leggi nn. 112/2013 e 208/2015), rimane tuttavia in essere una rilevante esposizione debitoria residua che, accompagnata da una strutturale e diffusa debolezza patrimoniale, rende critica la condizione delle fondazioni e non proprio prossimo il riequilibrio.

Da questo punto di vista risulta ancora allarmante il livello delle esposizioni debitorie, che in taluni casi non hanno alcuna proporzione con i patrimoni netti delle fondazioni, ove questi ultimi non siano addirittura negativi.

La priorità dunque è rappresentata, senza dubbio, dall'esigenza di intervenire in maniera tempestiva, efficace e mirata sul debito e sul fabbisogno di ricapitalizzazione delle fondazioni. Una condizione che dovrebbe spingere ad un rinnovato e responsabile impegno gli attuali soci, ovvero a ricercarne di nuovi, soprattutto nel settore privato, che possano comunque assicurare quel maggior sostegno finanziario che è indispensabile ad affrontare con efficacia l'attuale fase di persistente crisi.

Benché ripetute siano state in questi anni le sollecitazioni rivolte in tale direzione, dobbiamo nondimeno prendere atto - rispetto alle nostre aspettative - della perdurante "insensibilità" dimostrata, salvo rare eccezioni, dai soci, enti locali e stakeholder territoriali ad interventi di questo tipo e di questa portata.

Sicché, stretti ormai sempre di più dai vincoli temporali connessi al percorso di risanamento fissato dalla legge 112/2013 (nella sua attuale versione), appare inevitabile pensare, come opzione primaria, ad una nuova iniziativa governativa a sostegno delle FLS e del loro effettivo e stabile risanamento, con la quale prevedere, ad esempio, nuovi strumenti di finanziamento agevolato volti al consolidamento dello stock di debito a breve termine residuo, che ancora continua a gravare la condizione di molte delle fondazioni.

Come già chiarito in precedenti relazioni, si dovrebbe pensare, almeno nell'immediato, ad una (nuova) ristrutturazione finanziaria che avrebbe l'indubbio, fondamentale e benefico effetto di rendere davvero sostenibile per le fondazioni l'attuale condizione di rilevante indebitamento e, nello stesso tempo, di liberare risorse funzionali ad un più deciso sviluppo di nuove fonti di ricavo, sul mercato nazionale e su quelli internazionali.

In siffatto contesto, peraltro, dovrà essere colta appieno anche l'occasione eventualmente offerta da una nuova delega legislativa in materia, che consenta di intervenire, alla luce delle esperienze di questi anni, in maniera efficace sui nodi cruciali dell'assetto organizzativo- gestionale e del controllo delle fondazioni lirico-sinfoniche. Partendo dal rilievo che uno dei profili emersi con maggior nettezza in questa pluriennale esperienza di monitoraggi è senza dubbio quello di una certa inadeguatezza dell'attuale modello di *governance* ad affrontare la complessità e problematicità che comporta la gestione delle FLS, se diretta a perseguire i già evocati criteri di efficienza, imprenditorialità ed economicità.

Su altro versante, tra gli aspetti della materia che forse maggiormente necessitano di una revisione normativa, riteniamo di poter individuare il complesso delle regole - e relative procedure- che disciplinano l'attribuzione alle varie fondazioni dei contributi statali a valere sul Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS); il nuovo impianto di regole dovrebbe porsi l'obiettivo esplicito di stimolare comportamenti virtuosi e più manageriali sotto il profilo gestionale. La nuova regolamentazione delle modalità di distribuzione del FUS dovrebbe prevedere, tra l'altro, la stabilizzazione dei contributi su orizzonti temporali più lunghi di



quelli attuali (annuali), su base almeno triennale, per renderli più funzionali e coerenti con l'esigenza di una corretta programmazione strategica delle attività.

A pari rilievo si impone anche l'esigenza di dare una disciplina organica alla "specialità" dei rapporti di lavoro alle dipendenze delle FLS: una disciplina speciale capace di tenere insieme la necessità di preservare un assetto di tutele adeguate per i lavoratori del settore e, al contempo, di non esporre più le fondazioni ai pesantissimi contenziosi di questi ultimi anni, spesso generati da una difficoltà obiettiva di gestire la specificità di questi rapporti di lavoro con le ordinarie regole del Diritto del Lavoro, in particolare per le figure artistiche. Avrebbe bisogno di un deciso salto di qualità anche l'area delle relazioni sindacali, ed in specie la contrattazione di II livello: la contrattazione integrativa aziendale deve rispondere al proprio compito naturale di ambito entro il quale realizzare una corretta e possibile composizione tra le giuste istanze - retributive e non - dei lavoratori, da una parte, e le strategie produttive ed i vincoli economico-gestionali delle fondazioni, dall'altra.

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

**Avv. Gianluca Sole**

