

***Relazione del Commissario Straordinario
del Governo sullo stato di attuazione dei piani
di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche***

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

Seconda relazione dell'Anno 2020

Periodo gestionale di riferimento: Primo semestre 2020

Novembre 2020

SOMMARIO

1	Premesse.	pag. 3
1.1	Cenni normativi sul percorso di risanamento.....	pag. 4
1.2	Aggiornamento sullo stato delle procedure di Finanziamento ex L. 112/2013.....	pag. 5
2	Dinamica generale dell'azione di risanamento al 30 Giugno 2020.....	pag. 8
3	Monitoraggio sulla situazione delle singole FLS al 30 Giugno 2020.	pag.13
3.1	Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.....	pag. 13
3.2	Fondazione Teatro Comunale di Bologna.	pag. 16
3.3	Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.....	pag. 19
3.4	Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).	pag. 23
3.5	Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli).	pag. 27
3.6	Fondazione Teatro Massimo di Palermo_	pag. 30
3.7	Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.	pag. 33
3.8	Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.....	pag. 37
3.9	Fondazione Arena di Verona.	pag. 40
4	Analisi e considerazioni conclusive.	pag. 43

1 Premesse.

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

Nella presente Relazione, il monitoraggio si concentra sui risultati del primo semestre 2020. Un periodo che - come a tutti noto- passerà alla Storia per la pandemia da Covid-19, con effetti negativi senza precedenti per l'esercizio in corso e, probabilmente, anche per quelli immediatamente successivi. Effetti che, tuttavia, sono ancora visibili solo in parte, grazie anche alle misure ed ai sussidi governativi.

Solo alla luce dell'evolversi del quadro emergenziale e della rilevazione dei dati gestionali da qui alla fine dell'esercizio, sarà quindi possibile compiere una valutazione approfondita sulle conseguenze provocate dalla crisi pandemica sugli equilibri di bilancio delle fondazioni e, più in generale, sulle "manovre di reazione" e le misure straordinarie di sostegno che si renderà necessario mettere in atto sin nell'immediato, speriamo superata l'emergenza, per assicurare la ripresa ed il compimento dei percorsi di risanamento.

La capacità commerciale ed operativa delle FLS, infatti, potrebbe essere fortemente pregiudicata ancora per diversi mesi a venire, con ogni conseguente impatto negativo destinato inevitabilmente a scaricarsi sulle loro *performance* economiche, finanziarie e patrimoniali.

Ai dati registrati alla chiusura del primo semestre 2020 le fondazioni non mostrano ancora una condizione di severa "sofferenza" a motivo, principalmente, della forte contrazione di alcune delle loro voci di costo tradizionalmente più importanti (in particolare di quelle relative al personale ed alle produzioni artistiche); oltre che per la sostanziale tenuta della contribuzione da parte dello Stato e degli enti soci.

Quindi, benché l'effetto Covid-19 nel periodo gestionale oggetto di monitoraggio si palesi in realtà visibile, in tutta la sua gravosità, ancora solo sul versante dei "ricavi propri" delle fondazioni, con l'evidenza, in alcuni casi, di un vero e proprio tracollo, è facile prevedere l'ampliarsi della crisi del sistema, da proiettare peraltro in un quadro di crisi generalizzata dell'economia che colpirà pesantemente un'altra fonte di entrata fondamentale per i bilanci di alcune fondazioni data dalla contribuzione dei privati.

Uno scenario, quello appena prefigurato, che non potrà essere fronteggiata - *medio tempore*- se non attraverso un vero e proprio piano pubblico di "recovery", tagliato sulla generalizzata condizione critica che andrà a caratterizzare la gestione economico-finanziaria delle FLS almeno per quest'anno e per il prossimo.

Un piano che, per altro verso, possa avere forza e capacità di riavviare e, se possibile, potenziare, sebbene in un contesto mutato profondamente dalla pandemia, le strategie di risanamento e rilancio delle FLS dei prossimi anni, sulle quali si avrà modo di tornare nella parte conclusiva di questa relazione.

Ciò premesso, la presente Relazione si articola in quattro sezioni, comprese le Premesse, recanti i seguenti contenuti:

- panoramica sulla dinamica del risanamento alla data del 30 giugno 2020 (Sezione 2);
- evidenze del monitoraggio eseguito su base semestrale, sia in forma aggregata che analitica, nel raffronto con i risultati registrati al 30 giugno 2019 (Sezione 3);
- analisi e considerazioni conclusive che offrano, oltre al commento delle evidenze del monitoraggio, la prospettazione di possibili strategie, di linee di azione da mettere tempestivamente in campo verso la ripresa del percorso risanamento e, più in generale, il rilancio del sistema delle FLS nel nostro Paese (Sezione 4).

1.1 Cenni normativi sul percorso di risanamento.

Preme ricordare che delle quattordici fondazioni che compongono il sistema delle FLS italiane, nove hanno avuto accesso alle misure previste dalla L. 112/2013 e s.m.i.: Petruzzelli e Teatri di Bari, Teatro Massimo di Palermo, Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, Teatro di San Carlo in Napoli, Teatro Lirico G. Verdi di Trieste, Teatro dell'Opera di Roma, Teatro Comunale di Bologna, Teatro Carlo Felice di Genova, Arena di Verona.

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

Sicché ciascun Piano doveva includere alcuni “contenuti” inderogabili relativi: alla ristrutturazione del debito; al divieto di ricorrere a nuovo indebitamento; alla riduzione del personale tecnico-amministrativo ed alla razionalizzazione degli organici; al contenimento dei costi dei contratti integrativi; all’indicazione dei contributi da parte dei soci diversi dallo Stato; alla richiesta di accesso al fondo di rotazione istituito dalla legge; all’individuazione di soluzioni idonee a riportare la fondazione, entro i tre esercizi finanziari successivi, nelle condizioni di equilibrio strutturale patrimoniale ed economico, ed, in ultimo, alla verifica che non fossero stati corrisposti, nei rapporti con gli istituti di credito, interessi anatocistici *contra legem*.

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

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

In tale quadro normativo il legislatore è intervenuto successivamente con la legge 28 dicembre 2015, n. 208, che con l'articolo 1, comma 355 (poi modificato dall'art. 24, del decreto-legge 24 giugno 2016, n. 113 convertito con modificazioni in legge 7 agosto 2016, n. 160) ha esteso per un ulteriore triennio il monitoraggio ed il controllo sull'azione di risanamento delle FLS interessate, in vista della definitiva valutazione sulla loro situazione economico-patrimoniale, posticipata – conseguentemente- a conclusione dell'esercizio 2018. La medesima norma ridefiniva anche gli obiettivi da conseguire ai fini della predetta valutazione: *"Le fondazioni lirico-sinfoniche che, alla data di entrata in vigore della presente legge, hanno presentato il piano di risanamento, ai sensi dell'articolo 11 del decreto-legge 8 agosto 2013, n.91, convertito con modificazioni, dalla legge 7 ottobre 2013, n.112, **sono tenute al raggiungimento del pareggio economico, in ciascun esercizio, e del tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario, entro l'esercizio finanziario 2018, previa integrazione, entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, del piano di risanamento per il triennio 2016-2018.** Omissis".*

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

In raccordo con la modifica normativa appena richiamata, al precipuo fine di proseguire l'attività di monitoraggio dei percorsi di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche, come anticipato, la legge 30 dicembre 2018, n. 145 ("Legge di Bilancio 2019"), e segnatamente l'articolo 1, comma 602, ha prorogato le funzioni del Commissario straordinario del Governo fino al 31 dicembre 2020. E da ultimo, l'art. 7, comma 1, del decreto legge 30 dicembre 2019 n.162 ("Decreto Milleproroghe"), convertito con modificazioni dalla legge 28 febbraio 2020, n. 8, intervenendo nuovamente sull'art. 11, comma 14, del D.L. 91/2013, ha prorogato al 31 dicembre 2020 il termine entro cui le fondazioni lirico-sinfoniche sono chiamate a conseguire - oltre l'equilibrio economico- il tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario, pena la liquidazione coatta amministrativa.

1.2 Aggiornamento sullo stato delle procedure di Finanziamento ex L. 112/2013.

I fondi complessivamente stanziati nell'ambito della procedura in parola sono stati pari a 158,1 Mln di euro, così suddivisi:

- anticipazioni, per un totale di 23,09 Mln di euro, disposte dal comma 9 dell'art.11, L.112/2013 (*"nelle more del perfezionamento del piano di risanamento"*), per le fondazioni

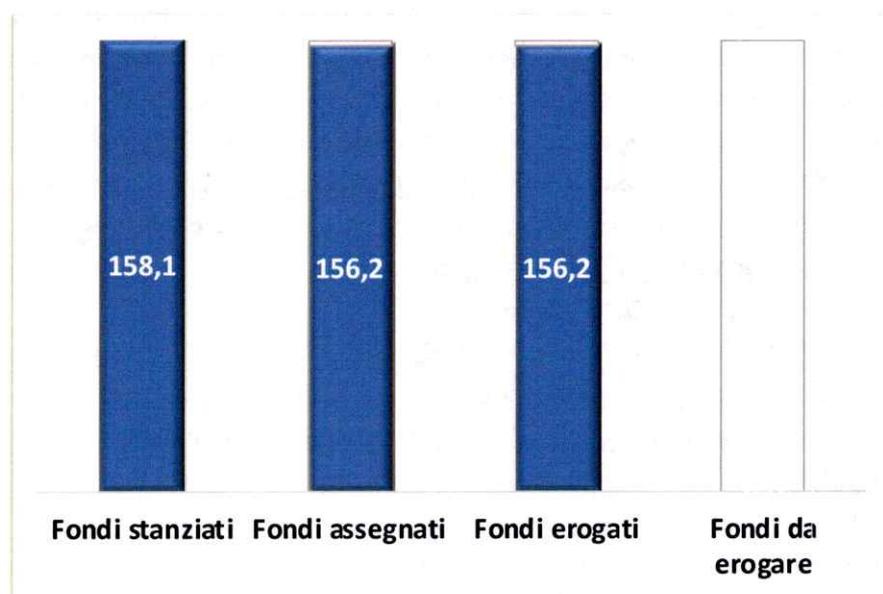


che “versano in una situazione di carenza di liquidità tale da pregiudicare la gestione anche ordinaria”);

- fondo di rotazione, per un totale di 135,0 Mln di euro (previsto dall’art.11, comma 6, L.112/2013, quindi successivamente incrementato, prima dall’art. 5, comma 6 del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito in legge 29 luglio 2014, n. 106, poi dall’art.1, comma 356 della legge 28 dicembre 2015, n.208).

Sino ad oggi, all’esito delle procedure espletate, dei fondi stanziati sono stati assegnati finanziamenti per 156,2 Mln di euro, erogati totalmente (Figura 1.1).

Figura 1.1 – Fondi erogati alle fondazioni al 30 giugno 2020.

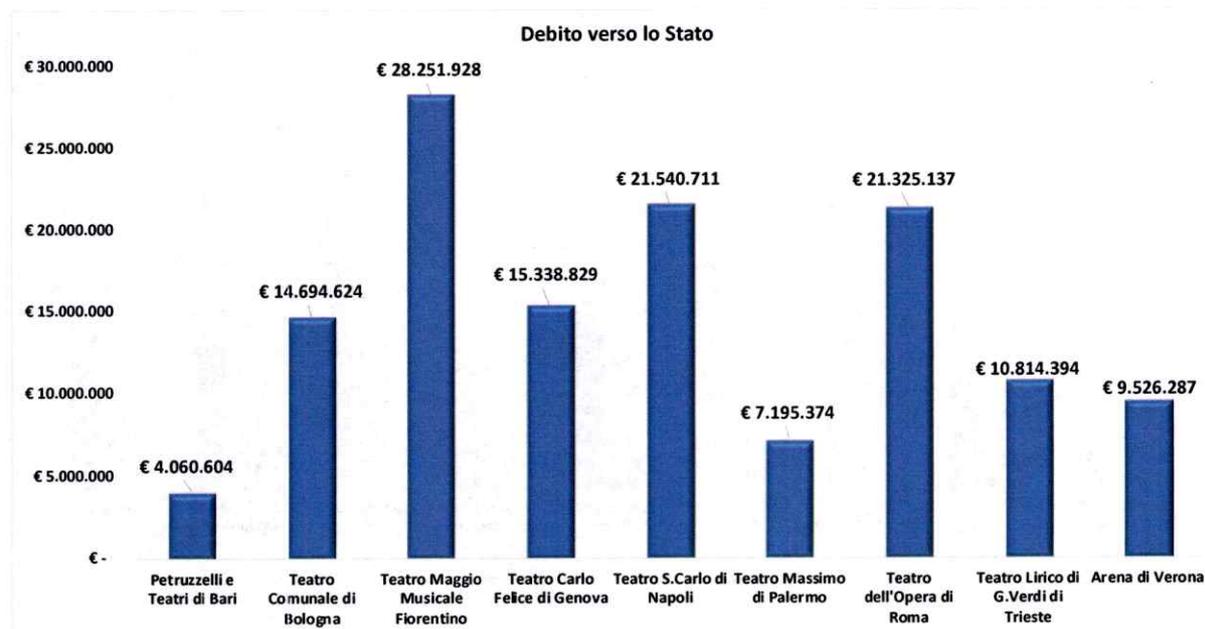


Al 30 giugno 2020, per effetto del pagamento delle rate fissate nei rispettivi piani di ammortamento (sia verso il MEF che verso il MIBACT), il debito complessivo delle FLS verso lo Stato, per il rimborso dei Finanziamenti ex L. 112/2013, è pari a residui € 132.747.888, debito ripartito per ogni ente come rappresentato nella figura 1.2..

Dai dati presentati nella figura emerge che tale voce di debito ha progressivamente aumentato la propria incidenza sul debito totale delle fondazioni monitorate, con un effetto senza dubbio positivo sul piano della maggiore sostenibilità finanziaria della loro condizione debitoria.

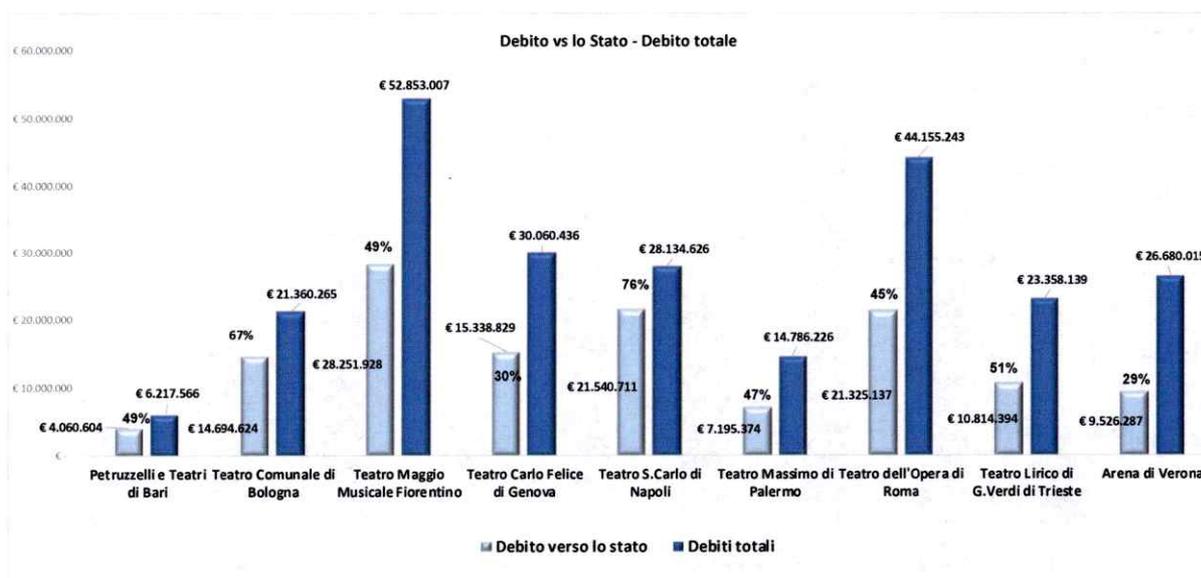
Posto che, come già più volte osservato nelle precedenti relazioni, quanto maggiore è la quota di detto debito verso lo Stato (a rimborso trentennale), tanto più “consolidata” può essere valutata la complessiva esposizione debitoria di ciascuna fondazione e, di conseguenza, la sua sostenibilità finanziaria nel lungo periodo.

Figura 1.2 – Debito vs lo Stato ex L. 112/2013 per singola Fondazione al 30 giugno 2020.



La Figura sotto riportata (1.3) espone appunto la diversa incidenza di tale debito per ciascuna FLS. Si segnala che – seppure con il sostegno di differenti dotazioni patrimoniali - le situazioni più critiche sono tendenzialmente identificabili in capo alle fondazioni la cui incidenza del debito verso lo Stato risulti inferiore alla quota del 50% dei debiti totali. In tali casi la criticità, che incide sulla sostenibilità finanziaria prospettica, può essere assorbita solo attraverso il potenziale di generazione di ricavi e flussi di cassa liberi al servizio del debito. Un potenziale, è bene chiarirlo subito, che proprio per la gravissima crisi in cui siamo precipitati con l'emergenza sanitaria in corso, oltre a quella altrettanto grave sul piano macroeconomico che ormai comincia a presentarsi in tutte le sue drammatiche dimensioni, è difficile continuare ad ipotizzare, almeno nel breve periodo. Da questo punto di vista rimane, al solito, la sola leva di intervento data da adeguate operazioni straordinarie sul fronte finanziario e patrimoniale.

Figura 1.3 – Incidenza del debito vs lo Stato (ex L. 112/2013) sui debiti totali per ciascuna FLS al 30 giugno 2020.



2 Dinamica generale dell'azione di risanamento al 30 giugno 2020.

La valutazione dei dati semestrali dell'esercizio 2020 con riguardo alla dinamica dei risultati conseguiti nel quinquennio, mostra nell'economia del presente documento, gli effetti rilevabili appunto su base semestrale della pandemia da Covid-19 sulle grandezze commerciali e gestionali, dalle quali emerge che:

- a fronte di un andamento dei dati semestrali - dal 2016 al 2019- sempre crescente sul fronte dei ricavi aggregati delle FLS, il primo semestre 2020 registra invece un drastico calo, misurabile in un decremento complessivo di circa 29,2 milioni di Euro (-18,8%) rispetto al dato del primo semestre 2019;
- anche i costi aggregati del medesimo periodo subiscono una netta riduzione, financo maggiore e comunque più che proporzionale nel rapporto con la contrazione dei ricavi sopra esposta, registrando appunto nei primi sei mesi dell'esercizio - rispetto al semestre corrispondente del 2019 - una riduzione di 40 milioni di euro circa (-30,2%). La causa di tale dato, evidentemente, è facile da individuare nell'interruzione, per buona parte del semestre esaminato, delle attività produttive (nella fase del *lockdown*) e nell'utilizzo degli ammortizzatori sociali emergenziali per il personale dipendente.

Figura 2.1 – L'analisi andamentale sul riequilibrio economico della gestione (dati aggregati)

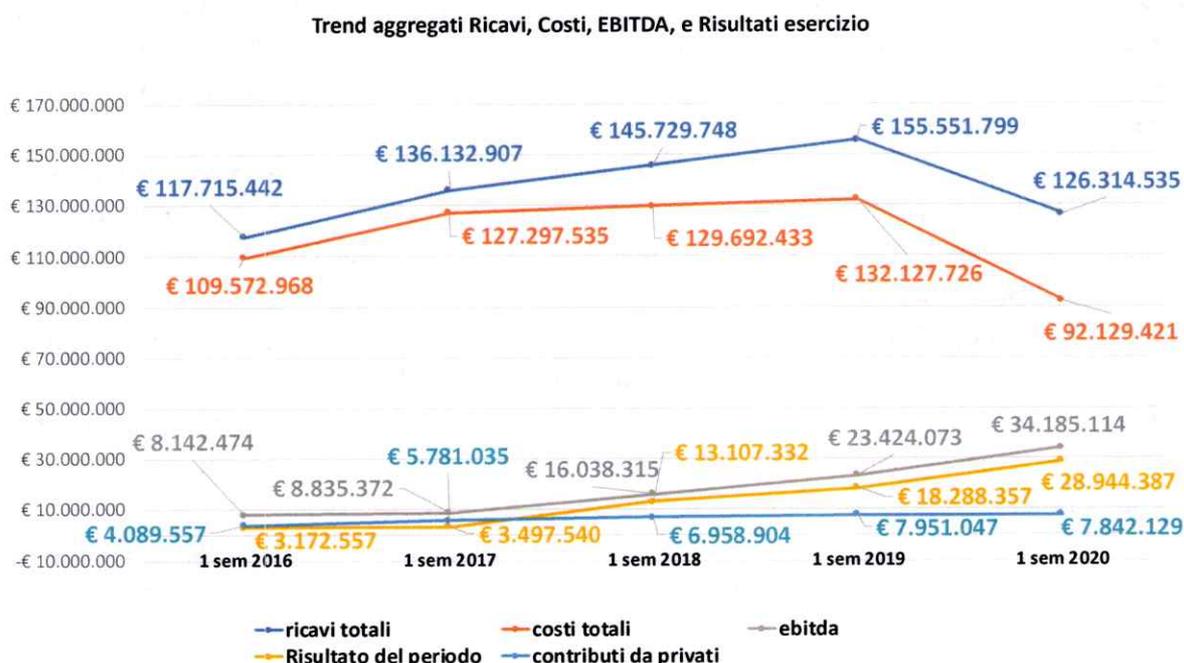
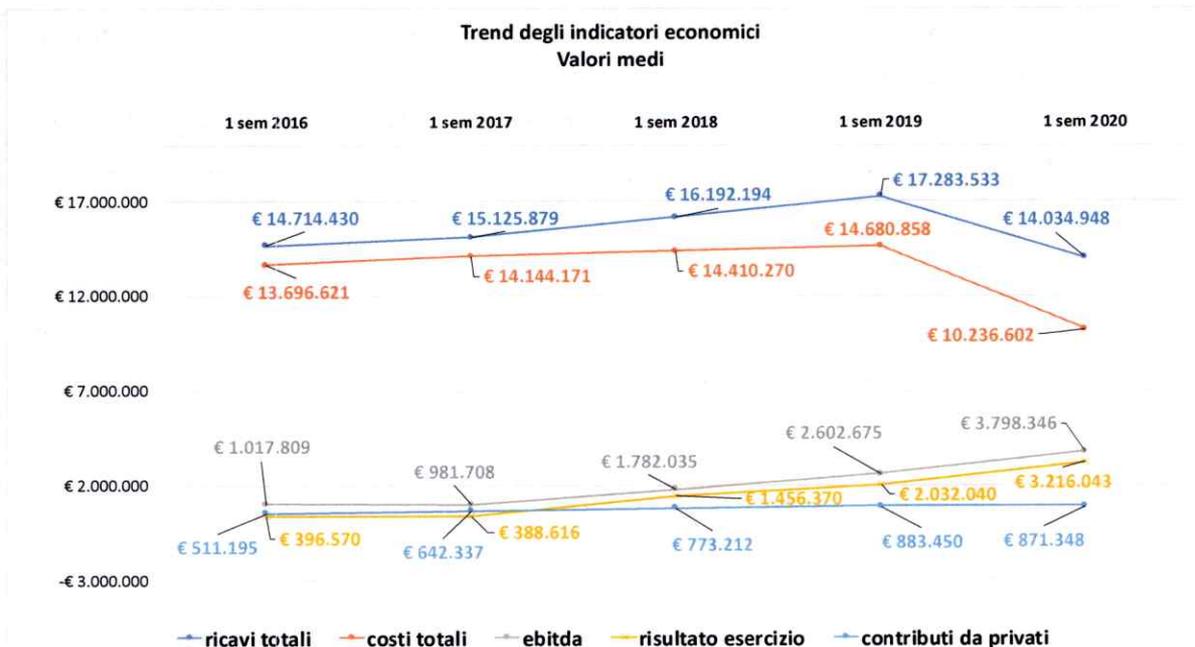


Figura 2.2 – L'analisi andamentale sul riequilibrio economico della gestione (dati medi)



In sintesi, pertanto, la forte riduzione intervenuta sulle voci di spesa più significative della gestione proprio nel periodo oggetto di monitoraggio ha sicuramente consentito, in quella fase, di assorbire la brusca riduzione determinatasi sul versante delle entrate (con ricavi caratteristici e contributi da privati in netto decremento). E questo bilanciamento – rilevabile appunto nel primo semestre dell'esercizio - spiega risultati di gestione, sia a livello di Ebidta che di risultato economico di periodo, addirittura in crescita rispetto a tutti i semestri precedenti.

Occorre però subito precisare, al fine di meglio contestualizzare il superiore commento, che già a partire dal mese di giugno u.s. le fondazioni hanno ripreso, sebbene in maniera ridotta e con notevoli condizionamenti, le loro attività; in molti casi dando vita a delle vere e proprie stagioni estive con spettacoli ed eventi aperti al pubblico che, in non pochi casi, hanno comportato importanti sforzi organizzativi ed impegni economici non trascurabili. Per cui è da ritenere, senz'altro, che i costi sulle attività, fino a quel momento congelati ovvero assai contenuti, siano tornati ad incidere in maniera più che significativa sulla gestione nei successivi mesi (quantomeno fino alla nuova sospensione degli spettacoli disposta lo scorso mese di ottobre), pur nella costante di un abbattimento senza precedenti sul fronte dei "ricavi propri" (biglietteria e abbonamenti, sponsorizzazioni, affitti sala etc..) e di una elevatissima incertezza sulla tenuta delle previsioni di bilancio sui contributi, tanto pubblici (in particolare, per quelli attesi dagli enti locali soci) quanto privati.

Passando ora all'esame dei dati di monitoraggio delle performance patrimoniali e finanziarie del primo semestre 2020, possiamo rilevare che:

- a fronte di un andamento dei dati semestrali sempre decrescente sul fronte dei debiti aggregati delle FLS, dal 2017 al 2019 (nel primo semestre del 2016 non era presente la Fondazione di Verona, circostanza che rende il dato non pienamente confrontabile), il primo semestre 2020 fa registrare una conferma del trend, misurabile in un ulteriore decremento di 37 ML/€ circa dell'esposizione debitoria rispetto al dato del primo semestre 2019 (-13%);
- sulle dotazioni patrimoniali verificiamo una crescita complessiva di valore. Le fondazioni hanno difatti registrato nel primo semestre 2020 - rispetto al periodo corrispondente del 2019 - un incremento totale di 18,1 ML/€ del Patrimonio Netto (+ 9,6%).

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

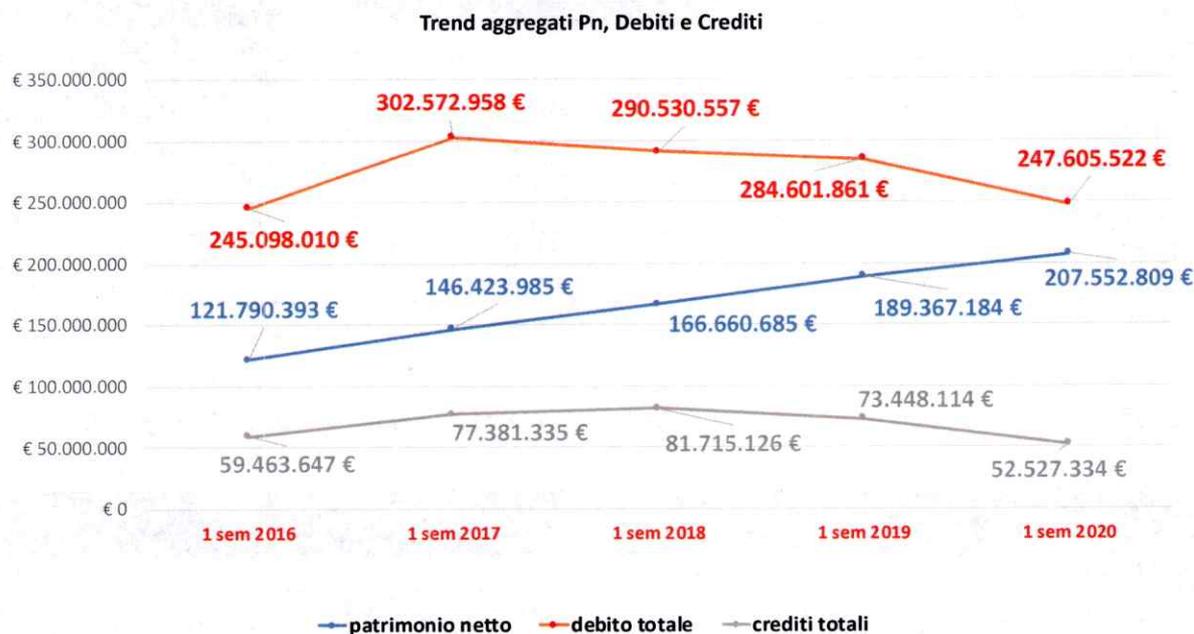
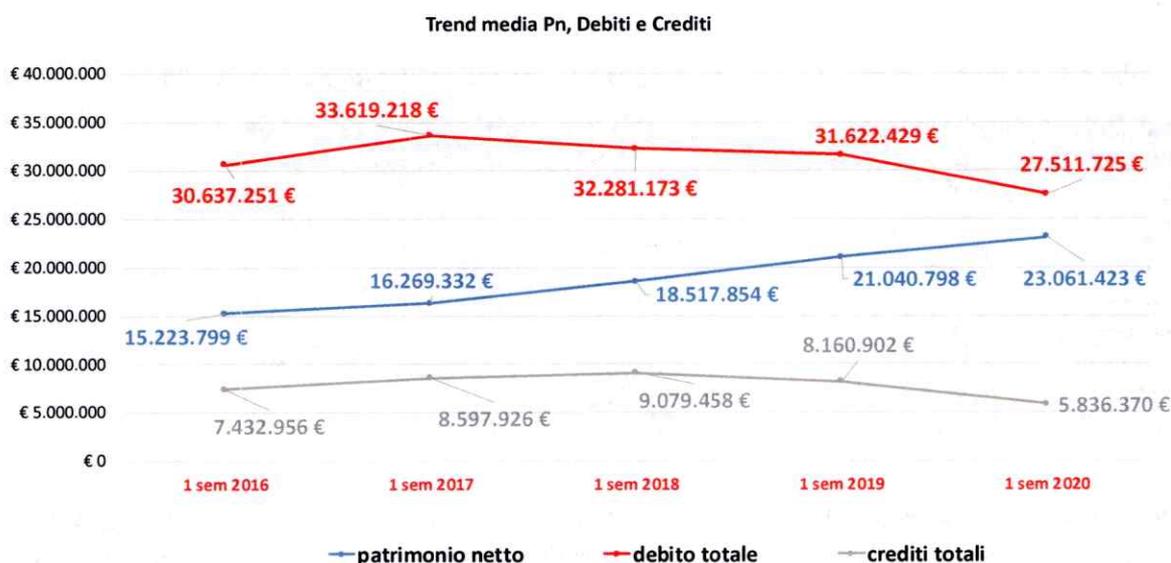


Figura 2.4 – Panoramica pluriennale sull’andamento della condizione patrimoniale e finanziaria (dati medi)



Sempre in una logica di preliminare analisi aggregata, che consenta di apprezzare gli esiti del semestre “Covid-19” (prima ondata), le tabelle che seguono mostrano una panoramica dei principali indicatori economici e dei risultati registrati dalle FLS, confrontati con gli stessi indicatori registrati nel 2019 (più recente e comparabile esercizio già oggetto di monitoraggio).

Tabella 2.5 – Quadro sinottico sui ricavi delle singole FLS al 30 giugno 2020 vs 30 giugno 2019

Fondazioni	Ricavi I Sem 2020	Ricavi I Sem 2019	Var. %	Ricavi da bigl. I Sem 2020	Ricavi da bigl. I Sem 2019	Var. %	Contributi totali I Sem 2020	Contributi totali I Sem 2019	Var. %
Petruzzelli e Teatri di Bari	7.624.869 €	9.326.266 €	-18%	462.648 €	1.137.518 €	-59%	6.540.000 €	7.623.821 €	-14%
Teatro Comunale di Bologna	9.081.835 €	11.789.431 €	-23%	476.153 €	1.652.559 €	-71%	8.179.362 €	9.300.902 €	-12%
Teatro Maggio Musicale Fiorentino	19.949.125 €	17.605.603 €	13%	1.518.612 €	2.276.080 €	-33%	17.932.722 €	14.690.500 €	22%
Teatro Carlo Felice di Genova	12.352.433 €	14.219.430 €	-13%	662.915 €	1.703.562 €	-61%	11.457.407 €	11.790.298 €	-3%
Teatro S. Carlo di Napoli	23.959.586 €	29.385.532 €	-18%	1.866.924 €	4.099.140 €	-54%	16.789.939 €	18.842.130 €	-11%
Teatro Massimo di Palermo	13.289.151 €	17.539.887 €	-24%	508.848 €	1.716.179 €	-70%	12.659.240 €	14.626.795 €	-13%
Teatro dell'Opera di Roma	21.416.735 €	30.681.821 €	-30%	1.516.894 €	7.480.029 €	-80%	19.269.624 €	21.585.096 €	-11%
Teatro Lirico di G. Verdi di Trieste	9.880.606 €	11.710.749 €	-16%	400.379 €	1.357.138 €	-70%	9.423.181 €	9.749.344 €	-3%
Arena di Verona	8.760.195 €	13.293.081 €	-34%	102.479 €	3.736.470 €	-97%	8.578.925 €	8.827.632 €	-3%

Tabella 2.6 – Quadro sinottico sui costi delle singole FLS al 30 giugno 2020 vs 30 giugno 2019

Fondazioni	Costi Totali I Sem 2020	Costi Totali I Sem 2019	Var. %	Costi di produzione I Sem 2020	Costi di produzione I Sem 2019	Var. %	Costi del personale I Sem 2020	Costi del personale I Sem 2019	Var. %
Petruzzelli e Teatri di Bari	5.280.319 €	8.783.452 €	-40%	1.824.860 €	3.800.201 €	-52%	2.644.808 €	3.662.889 €	-28%
Teatro Comunale di Bologna	8.203.277 €	11.536.460 €	-29%	1.415.180 €	3.164.719 €	-55%	5.556.941 €	6.900.686 €	-19%
Teatro Maggio Musicale Fiorentino	15.175.089 €	17.063.045 €	-11%	2.142.419 €	4.127.542 €	-48%	9.059.982 €	10.067.422 €	-10%
Teatro Carlo Felice di Genova	8.119.520 €	11.187.605 €	-27%	946.179 €	2.490.080 €	-62%	6.043.976 €	7.149.244 €	-15%
Teatro S. Carlo di Napoli	12.165.760 €	17.612.643 €	-31%	1.362.829 €	4.584.890 €	-70%	8.606.809 €	10.691.734 €	-20%
Teatro Massimo di Palermo	11.760.087 €	17.258.562 €	-32%	1.755.230 €	3.587.953 €	-51%	8.249.834 €	11.085.000 €	-26%
Teatro dell'Opera di Roma	18.574.907 €	26.291.188 €	-29%	1.553.228 €	6.374.029 €	-76%	15.386.602 €	17.263.182 €	-11%
Teatro Lirico di G. Verdi di Trieste	5.647.298 €	7.435.838 €	-24%	745.846 €	1.223.017 €	-39%	4.561.641 €	5.508.305 €	-17%
Arena di Verona	7.203.164 €	14.958.933 €	-52%	637.265 €	2.166.432 €	-71%	4.378.395 €	10.112.919 €	-57%

Tabella 2.7 – Quadro sinottico sui risultati delle singole FLS al 30 giugno 2020 vs 30 giugno 2019

Fondazioni	Risultato esercizio I Sem 2020	Risultato esercizio I Sem 2019	Var. %
Petruzzelli e Teatri di Bari	1.968.942 €	64.192 €	2967%
Teatro Comunale di Bologna	478.240 €	5.368 €	8809%
Teatro Maggio Musicale Fiorentino	4.577.999 €	46.680 €	9707%
Teatro Carlo Felice di Genova	4.190.378 €	2.938.225 €	43%
Teatro S. Carlo di Napoli	11.699.421 €	11.673.761 €	0%
Teatro Massimo di Palermo	760.749 €	14.663 €	5088%
Teatro dell'Opera di Roma	23.716 €	1.371.553 €	-98%
Teatro Lirico di G. Verdi di Trieste	4.191.822 €	4.216.139 €	-1%
Arena di Verona	1.053.120 €	-2.042.223 €	-152%

Come anticipato, i ricavi da biglietteria hanno registrato un inevitabile tracollo, con alzate totali passate da 1103 nel primo semestre 2019 a 312 nel primo semestre 2020 (-71%); e spettatori che - nello stesso intervallo temporale - sono passati da 755mila a 336mila (-55%).

La caduta delle componenti positive di reddito, come in precedenza evidenziato, è stata più che bilanciata (nel semestre in esame) dalle concomitanti riduzioni dei costi, con l'effetto paradossale di esporre un risultato economico di periodo in incremento rispetto al 2019.

A concludere questa sezione sui dati aggregati viene proposta una tabella sinottica, divenuta ormai uno *standard* nella presentazione degli esiti dei monitoraggi, che riporta i principali risultati finanziari e patrimoniali dell'indagine semestrale per tutte e nove le FLS monitorate.

Figura 2.8 – Sinottici al Primo Semestre 2020

Fondazioni	Debito Totale	Debito vs. Stato	% vs. Stato*	Crediti totali	Patrimonio netto	Ricavi Totali	Costi Totali	Risultato esercizio
Petruzzelli e Teatri di Bari	6.217.566 €	4.060.604 €	65%	1.778.528 €	8.400.076 €	€ 7.624.869	5.280.319 €	1.968.942 €
Teatro Comunale di Bologna	21.360.265 €	14.694.624 €	69%	1.449.928 €	39.265.854 €	€ 9.081.835	8.203.277 €	478.240 €
Teatro Maggio Musicale Fiorentino	52.853.007 €	28.251.928 €	53%	250.000 €	1.505.888 €	€ 19.949.125	15.175.089 €	4.577.999 €
Teatro Carlo Felice di Genova	30.060.436 €	15.338.829 €	51%	941.111 €	25.759.338 €	€ 12.352.433	8.119.520 €	4.190.378 €
Teatro S. Carlo di Napoli	28.134.626 €	21.540.711 €	77%	21.555.524 €	31.241.788 €	€ 23.959.586	12.165.760 €	11.699.421 €
Teatro Massimo di Palermo	14.786.226 €	7.195.374 €	49%	4.724.877 €	49.337.084 €	€ 13.289.151	11.760.087 €	760.749 €
Teatro dell'Opera di Roma	44.155.243 €	21.325.137 €	48%	8.701.562 €	6.319.693 €	€ 21.416.735	18.574.907 €	23.716 €
Teatro Lirico di G. Verdi di Trieste	23.358.139 €	10.814.394 €	46%	9.358.544 €	19.812.396 €	€ 9.880.606	5.647.298 €	4.191.822 €
Arena di Verona	26.680.015 €	9.526.287 €	36%	4.030.465 €	25.910.691 €	€ 8.760.195	7.203.164 €	1.053.120 €

*Incidenza del debito contratto delle FLS verso lo stato ai sensi della legge L.112/2013 in rapporto al debito totale.

3 Monitoraggio sulle singole FLS al 30 giugno 2020.

In via preliminare, occorre precisare che le successive analisi sono state condotte sulla base dei dati trasmessi dalle stesse FLS. La loro rispondenza, completezza e rappresentatività non potendo essere oggetto di autonome procedure di revisione e verifica da parte della struttura commissariale, sono da considerarsi pertanto nella esclusiva responsabilità delle fondazioni e dei loro organi.

Le analisi, come di consueto, sono state condotte adottando quale riferimento il sistema multidimensionale di valutazione delle *performance*, già illustrato nelle precedenti Relazioni.

Il confronto su base semestrale tra il 2020 e 2019 che si andrà di seguito ad operare per ciascuna fondazione, come meglio sopra precisato, non può che avere natura indicativa, in ragione dei pesantissimi effetti prodotti dalla pandemia in corso e dalla obiettiva impossibilità, ad oggi, di prevederne l'evoluzione.

3.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.

Le tabelle che seguono riportano i dati della Fondazione in esame relativi ad alcune delle *performance* di mercato, operative, economico-patrimoniali e finanziarie conseguite nel primo semestre 2020.

Si tratta di *performance*, soprattutto quelle di mercato ed operative, che alla luce dei noti fatti pandemici non forniscono informazioni significative sulla gestione, se non la rilevazione degli effetti del *lockdown* dei primi mesi dell'anno e della iniziale e molto parziale ripresa delle attività avvenuta alla fine del semestre.

Pur con i limiti dianzi indicati, i dati sulle *performance* operative mostrano comunque un elemento che merita di essere commentato: la riduzione del 70% delle alzate effettuate nel periodo esaminato (29 rispetto alle 98 effettuate nella stagione precedente) si raffronta ad una perdita di

spettatori che si attesta su un più contenuto 64,38% (28.304 spettatori al 30.06.2020 rispetto ai 79.450 al 30.06.2019); il che dimostra che prima della pandemia e della prima sospensione delle attività per il lockdown la stagione procedeva, su quest'ultimo indicatore, in linea, ed anzi in leggero miglioramento rispetto all'esercizio precedente.

Un trend in peggioramento è invece da rilevare sull'indicatore molto importante del "margine per alzata", che riporta appunto una maggior perdita in misura pari al 72,88%.

Tabella 3.1.1 – Performance di mercato e operative della Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari

Performance di mercato			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 7.624.869,00	€ 9.326.266,00	-18,24%
spettatori	28.304	79.450	-64,38%
ricavi biglietteria su ricavi totali	6,07%	12,20%	-50,25%
ricavi biglietteria per alzata	€ 15.953,38	€ 11.607,33	37,44%
spettatori su residenti area metropoli	4%	6%	-30,45%
spettatori per alzata	976	811	20,39%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,50	€ 0,65	-23,63%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 16,35	€ 14,32	14,17%
contributi locali su contributi totali	35,93%	37,55%	-4,32%
contributi nazionali su contributi totali	64,07%	59,49%	7,69%
contributi privati su contributi totali	0,00%	2,95%	-100,00%
Performance operative			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
alzate totali	29	98	-70,41%
punti fus totali	148	846	-82,50%
costi totali per alzata	€ 182.079,97	€ 89.627,06	103,15%
costi di produzione per alzata	€ 62.926,21	€ 38.777,56	62,27%
costo di produzione per punto fus	€ 12.330,14	€ 4.494,62	174,33%
margine di produzione	-€ 1.362.212,00	-€ 2.662.682,53	-48,84%
margine di produzione per alzata	-€ 46.972,83	-€ 27.170,23	72,88%
margine di produzione per punto fus	-€ 9.204,14	-€ 3.149,24	192,27%
costo personale su costi totali	50,09%	41,70%	20,11%

Passando ora all'esame delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie, pur ribadendo l'eccezionalità del momento, è possibile subito rilevare che, ad esempio, i ricavi per alzata appaiono coerenti con il più contenuto decremento di spettatori rispetto a quello delle alzate.

Il blocco delle attività (in particolare di quelle produttive), unitamente all'utilizzo in alcuni periodi degli ammortizzatori sociali per il personale non impiegato, ha determinato una riduzione dei costi totali (-40%) in misura assai più significativa rispetto alla contestuale riduzione registrata sul fronte dei ricavi totali (-18%). Più nel dettaglio: il costo del personale si riduce di circa il 28%, mentre i costi di produzione subiscono una contrazione addirittura superiore al 50%.

Il che genera un margine operativo lordo (EBITDA) estremamente elevato ed in netto miglioramento rispetto al corrispondente dato semestrale del 2019 (circa 2,3 ML/€ del 2020 vs 0,5 ML/€ del 2019).

Dal lato delle entrate la riduzione è dovuta principalmente ai ricavi da biglietteria, che passano da 1,1 ML/€ del primo semestre 2019 a circa 0,5 ML/€ del 2020; mentre i contributi totali diminuiscono del 14% a causa principalmente della riduzione degli "altri contributi statali".

Da un punto di vista finanziario e patrimoniale si registrano debiti totali in riduzione rispetto al dato del primo semestre 2019 (-23,29%), con un'incidenza su detto debito del residuo rimborso del finanziamento di cui alla "legge Bray" (L. 112/2013) che si attesta sul 65%.

Quanto ai crediti totali, nel primo semestre 2020 sono indicati pari a 1,8 ML/€, inferiori di circa 0,6 ML/€ al dato registrato sul semestre 2019, con un conseguente abbassamento della loro percentuale sui ricavi totali (-10,64).

Il patrimonio netto viene indicato in forte crescita raggiungendo un valore quasi doppio rispetto al primo semestre 2019: il suo valore infatti passa da circa 4,7 ML/€ a 8,4 ML/€ (+78,97%).

Tabella 3.1.2 - Performance economico-finanziarie e patrimoniali della Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari

Performance economiche			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 7.624.869,00	€ 9.326.266,00	-18,24%
costi totali	€ 5.280.319,00	€ 8.783.451,88	-39,88%
ebitda (mol)	€ 2.344.550,00	€ 542.814,12	331,93%
risultato di esercizio	€ 1.968.942,00	€ 64.192,12	2967,26%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 462.648,00	€ 1.137.518,00	-59,33%
altri ricavi	€ 622.221,00	€ 564.927,00	10,14%
contributi totali	€ 6.540.000,00	€ 7.623.821,00	-14,22%
contributi fus	€ 4.150.000,00	€ 4.000.000,00	3,75%
contributi enti locali	€ 2.350.000,00	€ 2.863.109,00	-17,92%
contributi privati	€ 0,00	€ 225.000,00	-100,00%
altri contributi pubblici	€ 40.000,00	€ 535.712,00	-92,53%
Dettaglio costi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
costi del personale	€ 2.644.808,00	€ 3.662.889,35	-27,79%
costi di produzione	€ 1.824.860,00	€ 3.800.200,53	-51,98%
costi del personale su contributi totali	40,4%	48,0%	-15,83%

Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
patrimonio netto	€ 8.400.076,00	€ 4.693.496,00	78,97%
debito totale	€ 6.217.566,00	€ 8.105.520,21	-23,29%
patrimonio netto su indisponibile	nd	nd	nd
ricavi totali su patrimonio netto	90,77%	198,71%	-54,32%
debito su patrimonio netto	74,02%	172,70%	-57,14%
ebitda (mol) su debito totale	37,71%	6,70%	463,08%
risultato di esercizio su debito totale	31,67%	0,79%	3898,63%
crediti totali	€ 1.778.528,00	€ 2.434.506,00	-26,95%
crediti totali su ricavi totali	23,33%	26,10%	-10,64%
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
Ricavo per available seat	€ 12,39	€ 9,01	37,44%
Costo per available seat	€ 48,86	€ 30,11	62,27%
Margine per available seat	-€ 36,47	-€ 21,09	72,88%

In conclusione l'analisi dei risultati, pur mostrando segnali che al netto dell'effetto COVID e del conseguente *lockdown* potrebbero valutarsi di segno positivo, quantomeno in una logica tendenziale, non consente tuttavia di proporre interpretazioni univoche e pienamente verificate, posto che la ripresa del percorso di risanamento e il suo compimento rimangono ora legate alla capacità della Fondazione di controllare sul piano gestionale gli inevitabili impatti che l'emergenza sanitaria, tuttora in atto, ha avuto e continuerà ad avere - principalmente sul versante dei "ricavi propri" - sia nell'ultima parte di quest'anno che, ormai quasi certamente, per buona parte del 2021.

In considerazione dello scenario descritto risulta, perciò assolutamente decisivo, per assicurare gli equilibri di bilancio, che gli enti soci e i privati mantengano appieno l'impegno assunto sul loro apporto finanziario nel 2020 e nel 2021, confermando il loro contributo nei valori e nei tempi riportati nei rispettivi bilanci di previsione (anche dopo gli assestamenti intervenuti in corso d'anno).

3.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna.

Le tabelle che seguono riportano i dati della Fondazione in esame relativi ad alcune delle *performance* di mercato, operative, economico-patrimoniali e finanziarie registrate a conclusione del primo semestre 2020.

Si tratta di *performance*, soprattutto quelle di mercato ed operative, che alla luce dei noti fatti pandemici non forniscono informazioni significative sulla gestione, se non la rilevazione degli effetti del *lockdown* dei primi mesi dell'anno e della iniziale e molto parziale ripresa delle attività avvenuta alla fine del semestre.

Da questo punto di vista si segnala, infatti, che il decremento del 74% delle alzate (24 rispetto alle 95 effettuate nel primo semestre 2019) è in linea con il calo degli spettatori che registra un -76% (16.136 al 30.06.2020 rispetto ai 69.144 al 30.06.2019); si può quindi presumere,

ragionevolmente, che in assenza del blocco delle attività per il *lockdown* alzate e spettatori avrebbero registrato andamenti tendenzialmente in linea con il dato 2019.

In netto peggioramento – sempre in termini di tendenza – si mostra invece il dato sul margin di produzione per alzata in raffronto al dato semestrale 2019 (-145%).

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

Performance di mercato			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 9.081.835,00	€ 11.789.431,00	-22,97%
spettatori	16.136	69.144	-76,66%
ricavi biglietteria su ricavi totali	5,24%	14,02%	-62,60%
ricavi biglietteria per alzata	€ 19.839,71	€ 17.395,36	14,05%
spettatori su residenti area metropolitana	2%	7%	-76,66%
spettatori per alzata	672	728	-7,63%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 20,18	€ 3,04	563,05%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 29,51	€ 23,90	23,47%
contributi locali su contributi totali	34,85%	32,35%	7,71%
contributi nazionali su contributi totali	57,65%	58,44%	-1,35%
contributi privati su contributi totali	7,50%	9,21%	-18,54%
Performance operative			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
alzate totali	24	95	-74,74%
punti fus totali	0	808	-100,00%
costi totali per alzata	€ 341.803,21	€ 121.436,42	181,47%
costi di produzione per alzata	€ 58.965,83	€ 33.312,83	77,01%
costo di produzione per punto fus	nd	€ 3.916,25	nd
margin di produzione	-€ 939.027,00	-€ 1.512.160,00	-37,90%
margin di produzione per alzata	-€ 39.126,13	-€ 15.917,47	145,81%
margin di produzione per punto fus	nd	-€ 1.871,25	nd
costo personale su costi totali	67,74%	59,82%	13,25%

Passando ora all'esame delle *performance* economiche, patrimoniali e finanziarie, pur ribadendo l'eccezionalità del momento, è possibile esprimere una valutazione in parte positiva su taluni indicatori, almeno in una logica tendenziale, come nel caso dei ricavi per alzata, che aumentano di circa il 14% rispetto ai corrispondenti dati semestrali dell'esercizio precedente.

Il blocco delle attività (in particolare di quelle produttive), unitamente all'utilizzo degli ammortizzatori sociali (FIS) per il personale non impiegato, ha determinato una riduzione dei costi totali (-29% circa) proporzionalmente maggiore nel rapporto con la parallela riduzione dei ricavi totali (-23%), determinando così un margin operativo lordo positivo per circa 0,878 ML/€ (rispetto ai 0,252 ML/€ del primo semestre 2019).

Sotto il profilo finanziario e patrimoniale si registrano debiti totali in contrazione dell'8% circa rispetto al dato dello stesso semestre 2019; con un'incidenza su detto debito del residuo rimborso del finanziamento di cui alla "legge Bray" (L. 112/2013) che raggiunge il 67%.

I crediti totali sono indicati pari a 1,4 ML/€, in aumento quindi di oltre il 57% rispetto al dato registrato alla fine del primo semestre 2019 (0,5 ML/€). La loro incidenza sui ricavi totali, di conseguenza, aumenta rispetto al primo semestre del 2019, passando dal 7,8% al 16%.

Il valore del patrimonio netto risulta in lieve crescita rispetto al dato del primo semestre dello scorso esercizio, raggiungendo il valore di circa 39,2 ML/€ (+1,97%).

Tabella 3.2.2 - Performance economico-finanziarie e patrimoniali della Fondazione Teatro Comunale di Bologna.

Performance economiche			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 9.081.835,00	€ 11.789.431,00	-22,97%
costi totali	€ 8.203.277,00	€ 11.536.460,00	-28,89%
ebitda (mol)	€ 878.558,00	€ 252.971,00	247,30%
risultato di esercizio	€ 478.240,00	€ 5.368,00	8809,09%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 476.153,00	€ 1.652.559,00	-71,19%
altri ricavi	€ 426.320,00	€ 835.970,00	-49,00%
contributi totali	€ 8.179.362,00	€ 9.300.902,00	-12,06%
contributi fus	€ 4.235.522,00	€ 4.325.000,00	-2,07%
contributi enti locali	€ 2.850.476,00	€ 3.009.305,00	-5,28%
contributi privati	€ 613.364,00	€ 856.254,00	-28,37%
altri contributi pubblici	€ 480.000,00	€ 1.110.343,00	-56,77%
Dettaglio costi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
costi del personale	€ 5.556.941,00	€ 6.900.686,00	-19,47%
costi di produzione	€ 1.415.180,00	€ 3.164.719,00	-55,28%
costi del personale su contributi totali	67,9%	74,2%	-8,43%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
patrimonio netto	€ 39.265.853,62	€ 38.508.626,73	1,97%
debito totale	€ 21.360.264,54	€ 23.109.544,00	-7,57%
patrimonio netto su indisponibile	105,68%	103,64%	1,97%
ricavi totali su patrimonio netto	23,13%	30,62%	-24,45%
debito su patrimonio netto	54,40%	60,01%	-9,35%
ebitda (mol) su debito totale	4,11%	1,09%	275,74%
risultato di esercizio su debito totale	2,24%	0,02%	9538,69%
crediti totali	€ 1.449.928,00	€ 920.097,18	57,58%
crediti totali su ricavi totali	15,97%	7,80%	104,57%
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
Ricavo per available seat	€ 23,34	€ 20,47	14,05%
Costo per available seat	€ 69,37	€ 39,19	77,01%
Margine per available seat	-€ 46,03	-€ 18,73	145,81%

In punto di sintesi, anche per la Fondazione in questione l'analisi dei risultati del primo semestre 2020, pur mostrando alcuni segnali che al netto dell'effetto pandemia e dell'interruzione delle attività per il *lockdown* sembrano valutabili in termini di positiva tendenza (tra cui merita di essere segnalato, certamente, il progressivo consolidamento del debito: attestato dal crescente peso percentuale assunto, sullo stock totale, da quello verso lo Stato per il residuo rimborso (a lungo termine) del finanziamento ex L. 112/2013), non consente tuttavia di trarre valutazioni univoche e pienamente verificate, tantomeno - data la contingenza- particolarmente significative.

Pure qui la ripresa del percorso di risanamento dipenderà, oltre che dall'evolversi del quadro emergenziale, forse ancor prima dalla capacità della Fondazione di tenere salda la gestione di questo momento, assorbendo gli inevitabili e pesanti impatti che la pandemia - e la crisi economica annessa- continueranno ad avere sulla stessa, principalmente sulla voce dei "ricavi propri", ormai non più solo nell'ultima parte di quest'anno ma anche - e anzi soprattutto- nel prossimo esercizio.

In altri termini, si impone agli organi gestori di affrontare l'attuale contingenza ancorandosi a scelte gestionali assolutamente conservative ed ispirate costantemente al principio di prudenza: perciò al massimo rigore sia nella gestione economica sia nella gestione finanziaria, al fine ultimo di raggiungere l'obiettivo fondamentale della tenuta degli equilibri di Bilancio.

In considerazione dello scenario descritto risulta altresì assolutamente decisivo, per assicurare gli equilibri di bilancio, che gli enti soci e i privati mantengano appieno l'impegno assunto sul loro apporto finanziario alla Fondazione sia nel 2020 che nel 2021.

3.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.

Le tabelle che seguono riportano i dati della Fondazione in esame relativi ad alcune delle *performance* di mercato, operative, economico-patrimoniali e finanziarie registrate alla fine del primo semestre 2020.

Come per le altre fondazioni, le *performance* rilevate sul primo semestre 2020, in particolare quelle di mercato ed operative, non offrono indicazioni pienamente affidabili sull'efficacia della gestione a causa degli effetti della pandemia e quindi della prolungata inattività determinatisi nel periodo di riferimento.

E' possibile tuttavia segnalare, in termini di mera tendenza, un dato saliente sulle *performance* operative e di mercato: il decremento di circa il 67% delle alzate (69 rispetto alle 208 effettuate nella prima parte dell'anno precedente) risulta pressoché in linea con il calo degli spettatori, che risulta infatti pari a circa il 66% (29.423 al 30.06.2020 vs 86.155 al 30.06.2019).



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

Performance di mercato			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 19.949.125,00	€ 17.605.603,00	13,31%
spettatori	29.423	86.155	-65,85%
ricavi biglietteria su ricavi totali	7,61%	12,93%	-41,12%
ricavi biglietteria per alzata	€ 22.008,87	€ 10.942,69	101,13%
spettatori su residenti area metropolitana	3%	9%	-65,85%
spettatori per alzata	426	414	2,95%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 12,75	€ 6,62	92,69%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 51,61	€ 26,42	95,37%
contributi locali su contributi totali	39,22%	31,46%	24,70%
contributi nazionali su contributi totali	52,63%	59,52%	-11,58%
contributi privati su contributi totali	8,15%	9,02%	-9,69%

Performance operative			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
alzate totali	69	208	-66,83%
punti fus totali	nd	1.143	nd
costi totali per alzata	€ 219.928,83	€ 82.033,87	168,10%
costi di produzione per alzata	€ 31.049,55	€ 19.843,95	56,47%
costo di produzione per punto fus	nd	€ 3.611,15	nd
marginie di produzione	-€ 623.807,00	-€ 1.851.462,00	-66,31%
marginie di produzione per alzata	-€ 9.040,68	-€ 8.901,26	1,57%
marginie di produzione per punto fus	nd	-€ 1.619,83	nd
costo personale su costi totali	59,70%	59,00%	1,19%

Sul fronte delle *performance* economiche, pur nel contesto straordinariamente negativo dato dalla crisi sanitaria ed economica, emergono alcuni dati in controtendenza, seppur entro i limiti del periodo gestionale osservato.

È il caso, ad esempio, dei ricavi totali che vengono indicati appunto in crescita (+13,31%) rispetto al medesimo semestre del 2019; ma a ben vedere tale risultato si determina solo grazie ai maggiori contributi ottenuti dagli Enti locali soci e dallo Stato attraverso l'assegnazione della quota del Fondo Unico dello Spettacolo (17,9 ML/€ contro i 14,7 ML/€ dello stesso semestre del 2019).

Peraltro, il lungo periodo di sospensione delle attività (in particolare di quelle produttive), in cui si poteva far ricorso anche agli ammortizzatori sociali (FIS) per il personale non impiegato, ha avuto quale effetto diretto una riduzione dei costi totali (-11%), anche se in misura assai più contenuta rispetto alle altre FLS, che ha determinato - con il concorrente aumento della contribuzione pubblica di cui si è detto in precedenza - un elevato marginie operativo lordo (EBITDA) di periodo, indicato pari a circa 4,7 ML/€.

Sotto il profilo patrimoniale e finanziario, invece, la situazione permane in condizioni di assoluta criticità, che è ben noto precedono l'attuale fase emergenziale.

Alla prima rilevazione semestrale del 2020 il debito totale, benché in lieve riduzione rispetto al dato corrispondente del primo semestre 2019 (-11,22%), risulta difatti pari a circa 53 ML/€, mantenendosi pertanto su livelli elevatissimi e preoccupanti, ai limiti della sostenibilità prospettica.

Soprattutto se considerato in rapporto ad un valore del patrimonio netto di poco superiore ad 1,5 ML/€, che si conferma quindi privo di ogni proporzione ed insufficiente a sostenere il livello di indebitamento complessivo.

L'entità del debito continua ad essere dunque del tutto sproporzionata ed allarmante, sia rispetto alla strutturale capacità dell'ente di generare margini e flussi di cassa al servizio del debito sia rispetto all'obiettivo condizione di pesante sotto-patrimonializzazione della Fondazione, più volte segnalata dallo scrivente in questi anni, con ripetute sollecitazioni rivolte in questo senso ai soci di procedere con urgenza ad operazioni straordinarie di adeguato rafforzamento della dotazione patrimoniale.

L'ammontare dei crediti totali non può alleggerire la criticità della situazione, posto che gli stessi sono indicati in misura relativamente contenuta e pari a 0,25 ML/€.

Tabella 3.3.2 - Performance economico-finanziarie e patrimoniali della Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.

Performance economiche			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 19.949.125,00	€ 17.605.603,00	13,31%
costi totali	€ 15.175.089,00	€ 17.063.045,00	-11,06%
ebitda (mol)	€ 4.774.036,00	€ 542.558,00	779,91%
risultato di esercizio	€ 4.577.999,00	€ 46.680,00	9707,20%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.518.612,00	€ 2.276.080,00	-33,28%
altri ricavi	€ 497.791,00	€ 639.023,00	-22,10%
contributi totali	€ 17.932.722,00	€ 14.690.500,00	22,07%
contributi fus	€ 9.438.204,00	€ 8.744.500,00	7,93%
contributi enti locali	€ 7.033.878,00	€ 4.621.000,00	52,22%
contributi privati	€ 1.460.640,00	€ 1.325.000,00	10,24%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	#DIV/0!
Dettaglio costi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
costi del personale	€ 9.059.982,00	€ 10.067.422,00	-10,01%
costi di produzione	€ 2.142.419,00	€ 4.127.542,00	-48,09%
costi del personale su contributi totali	50,5%	68,5%	-26,28%

Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
patrimonio netto	€ 1.505.888,00	€ 224.217,00	571,62%
debito totale	€ 52.853.007,00	€ 59.533.011,00	-11,22%
patrimonio netto su indisponibile	3,76%	0,56%	571,62%
ricavi totali su patrimonio netto	132,13%	148,83%	-11,22%
debito su patrimonio netto	3509,76%	26551,52%	-86,78%
ebitda (mol) su debito totale	9,03%	0,91%	891,12%
risultato di esercizio su debito totale	8,66%	0,08%	10946,71%
crediti totali	€ 250.000,00	€ 3.007.656,00	-91,69%
crediti totali su ricavi totali	1,25%	17,08%	-92,66%
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
Ricavo per available seat	€ 11,36	€ 5,65	101,13%
Costo per available seat	€ 16,03	€ 10,24	56,47%
Margine per available seat	-€ 4,67	-€ 4,60	1,57%

Per quanto sin qui esposto, anche al netto dell'effetto pandemia e del *lockdown* intervenuto sulle attività, l'analisi dei risultati di periodo non consentono di proporre interpretazioni e valutazioni che possano discostarsi da quanto detto in precedenza in ordine alla forte difficoltà in cui versa in questo momento la Fondazione, principalmente sul fronte della tenuta finanziaria della sua gestione. In relazione alla quale deve tenersi ben presente, per l'appunto in termini di sostenibilità finanziaria, il peso che in siffatto quadro andranno ad assumere i pagamenti rateali per cui l'ente è già impegnato (inderogabilmente) per molti dei prossimi anni: oltre al piano di ammortamento collegato al rimborso del finanziamento ex L. 112/2013 (verso MEF e MIBACT) v'è infatti da onorare anche il gravoso piano di rientro dal debito tributario pregresso definito con la transazione fiscale conclusa con l'Agenzia delle Entrate.

La pandemia che caratterizza il nostro tempo, sicché, rischia solo di aggravare queste pesanti criticità, come mai prima d'ora, e di far saltare ogni equilibrio economico-finanziario della gestione e, con esso, la stessa continuità aziendale.

Sicché di fronte ad un rischio così esiziale, si impone ora l'obbligo di affrontare l'attuale contingenza ancorandosi a scelte gestionali assolutamente conservative ed ispirate al principio di prudenza; e perciò al massimo rigore sia nella gestione economica (in particolare intervenendo per tempo su tutte le voci di costo mediante una loro sistematica revisione e complessiva riduzione) sia nella gestione finanziaria (per garantire, innanzitutto, gli impegni di cassa già in essere e a scadenza, e di quelli conseguenti all'adempimento delle future obbligazioni incompressibili e/o indifferibili), al fine di conseguire l'obiettivo primario della tenuta degli equilibri di Bilancio.

Impregiudicato l'impegno dei soci e dei privati a continuare a dover garantire il loro sostegno ed apporto finanziario decisivo in questo e nei prossimi esercizi. Sostegno che, soprattutto da parte dei soci, dovrebbe tradursi finalmente in un ben più decisivo impegno ad una ri-patrimonializzazione congrua ed adeguata della Fondazione.

3.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).

Le tabelle che seguono riportano i dati della Fondazione in esame relativi alle *performance* di mercato, operative, economico-patrimoniali e finanziarie registrate nel primo semestre 2020.

Si tratta di *performance*, in particolare quelle di mercato ed operative, che, come per tutte le altre fondazioni, non consentono a ragione dei noti eventi intervenuti nel primo semestre di quest'anno, di esprimere valutazioni puntuali e pienamente affidabili sullo stato della gestione dell'Ente.

Dai dati si possono tuttavia estrapolare, con tutti i limiti posti in premessa e comunque in termini di mera tendenza, alcune dinamiche interessanti sulle *performance* operative e di mercato: il decremento delle alzate (-75%) rispetto allo stesso semestre dell'anno precedente (28 al 30.06.2020 contro le 114 al 30.06.2019) confrontato con il calo degli spettatori pari al 65,79% (19.599 al 30.06.2020 rispetto ai 57.298 al 30.06.2019) ci dice, che prima della pandemia e dello stop agli spettacoli, la stagione procedeva con indicatori in miglioramento su uno dei punti di maggiore debolezza "strutturale" della Fondazione in esame. Ossia il numero di spettatori per alzata, passato nel limitato periodo di attività aperta al pubblico da 503 a 700 unità, con un conseguente *trend* di crescita anche del tasso di riempimento del Teatro.

Un dato questo "convalidato" dagli incrementi nei ricavi per alzata registrati nel periodo (+58,43%), che però non è possibile valorizzare appieno atteso il concorrente risultato conseguito sull'indicatore fondamentale del "margine per alzata" che, di contro, mostra un significativo peggioramento (-46,63%).

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

Performance di mercato			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 12.352.433,00	€ 14.219.429,76	-13,13%
spettatori (compresi abbonati)	19.599	57.298	-65,79%
ricavi biglietteria su ricavi totali	5,37%	11,98%	-55,20%
ricavi biglietteria per alzata	€ 23.675,54	€ 14.943,52	58,43%
spettatori su residenti area metropolitana	2%	7%	-65,79%
spettatori per alzata	700	503	39,26%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,51	€ 0,94	165,62%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 33,82	€ 29,73	13,76%
contributi locali su contributi totali	32,29%	43,67%	-26,04%
contributi nazionali su contributi totali	54,39%	43,35%	25,47%
contributi privati su contributi totali	13,32%	12,99%	2,56%

Performance operative			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
alzate totali	28	114	-75,44%
punti fus totali	190	744	-74,48%
costi totali per alzata	€ 289.982,86	€ 98.136,88	195,49%
costi di produzione per alzata	€ 33.792,11	€ 21.842,81	54,71%
costo di produzione per punto fus	€ 4.979,89	€ 3.345,08	48,87%
marginie di produzione	-€ 283.264,00	-€ 786.518,21	-63,99%
marginie di produzione per alzata	-€ 10.116,57	-€ 6.899,28	46,63%
marginie di produzione per punto fus	-€ 1.490,86	-€ 1.056,58	41,10%
costo personale su costi totali	74,44%	63,90%	16,48%

Passando ora all'esame delle *performance* economiche, pur ribadendo che la straordinarietà del momento rende le valutazioni assai meno significative ed affidabili rispetto ad altri monitoraggi, è possibile comunque rilevare alcuni indicatori tendenzialmente comuni a tutte le altre fondazioni: una riduzione dei costi totali (-27,42%) proporzionalmente maggiore rispetto alla concorrente riduzione dei ricavi totali (-13,13%), che determina un marginie operativo lordo (EBITDA) più che positivo (circa 4,2 ML/€ contro i 3 ML/€ del 2019). Come già illustrato nei precedenti commenti sulle singole fondazioni, questo risultato è in massima parte effetto della riduzione dei costi, in particolare quelli di produzione e del personale, ed è perciò difficile ed improprio esprimere una valutazione su di esso al netto delle distorsioni determinate dall'eccezionalità della fase emergenziale.

Sotto il profilo finanziario e patrimoniale dell'attuale analisi, il primo dato di interesse è senza dubbio quello sul volume dei debiti totali, indicato pari ad oltre 30 ML/€ alla fine del primo semestre 2020.

Sul punto occorre subito rilevare che tale stock di debito, anche se in minima riduzione rispetto al semestre di raffronto dell'anno precedente (-8,72%), date le criticità "strutturali" della Fondazione esaminata, si conferma oltremisura elevato, palesando il dato l'estrema difficoltà in cui la stessa Fondazione continua a versare sul piano finanziario.

In relazione alla sostenibilità finanziaria del debito, non è inutile rammentare il peso che in prospettiva andranno ad assumere i pagamenti rateali per cui l'ente è già impegnato (inderogabilmente) per molti dei prossimi anni: oltre al piano di ammortamento collegato al rimborso del finanziamento ex L. 112/2013 (verso MEF e MIBACT) v'è infatti da onorare anche il gravoso piano di rientro dal debito tributario pregresso definito con la transazione fiscale conclusa con l'Agenzia delle Entrate.

Una condizione economica e finanziaria pertanto estremamente critica, che avrebbe bisogno in particolare - come più volte segnalato in questi anni- di un incremento, stabile ed adeguato, dei flussi di cassa in entrata, così da equilibrare la gestione economica e, al tempo stesso, generare margini liberi da porre al servizio del debito pregresso ancora insoluto.

Un'azione, quella appena evocata, già prevista nel Piano di risanamento dell'Ente e che ora, più che mai, si impone come assolutamente necessaria e non oltre rinviabile per arrivare finalmente ad un effettivo equilibrio economico-finanziario della gestione; che appare realizzabile però, con i tempi dati, solo per effetto di una crescita tempestiva e coerente dei contributi da parte dei soci o dei privati.

I crediti totali alla fine del primo semestre 2020 risultano pari a circa 1 ML/€, in crescita così di circa 0,3 ML/€ rispetto al dato registrato alla chiusura del primo semestre dell'esercizio precedente.

Il patrimonio netto viene indicato in aumento nel periodo rispetto al dato del 2019, raggiungendo il valore di circa 25,76 ML/€ (+17,37%).

Tabella 3.4.2 - Performance economico-finanziarie e patrimoniali della Fondazione Teatro Carlo Felice.

Performance economiche			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 12.352.433,00	€ 14.219.429,76	-13,13%
costi totali	€ 8.119.520,00	€ 11.187.604,86	-27,42%
ebitda (mol)	€ 4.232.913,00	€ 3.031.824,90	39,62%
risultato di esercizio	€ 4.190.378,00	€ 2.938.224,63	42,62%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 662.915,00	€ 1.703.561,83	-61,09%
altri ricavi	€ 232.111,00	€ 725.569,71	-68,01%
contributi totali	€ 11.457.407,00	€ 11.790.298,22	-2,82%
contributi fus	€ 5.358.787,00	€ 5.110.820,60	4,85%
contributi enti locali	€ 3.700.000,00	€ 5.148.332,28	-28,13%
contributi privati	€ 1.526.000,00	€ 1.531.145,34	-0,34%
altri contributi pubblici	€ 872.620,00	€ 0,00	nd
Dettaglio costi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
costi del personale	€ 6.043.976,00	€ 7.149.243,61	-15,46%
costi di produzione	€ 946.179,00	€ 2.490.080,04	-62,00%
costi del personale su contributi totali	52,8%	60,6%	-13,00%

Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
patrimonio netto	€ 25.759.338,00	€ 21.946.880,86	17,37%
debito totale	€ 30.060.436,00	€ 32.931.701,23	-8,72%
patrimonio netto su indisponibile	64,08%	54,60%	17,37%
ricavi totali su patrimonio netto	47,95%	64,79%	-25,99%
debito su patrimonio netto	116,70%	150,05%	-22,23%
ebitda (mol) su debito totale	14,08%	9,21%	52,95%
risultato di esercizio su debito totale	13,94%	8,92%	56,24%
crediti totali	€ 941.111,00	€ 677.905,79	38,83%
crediti totali su ricavi totali	7,62%	4,77%	59,81%
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
Ricavo per available seat	€ 11,84	€ 7,47	58,43%
Costo per available seat	€ 16,90	€ 10,92	54,71%
Margine per available seat	-€ 5,06	-€ 3,45	46,63%

In sintesi conclusiva, al di là dell'attuale contingenza emergenziale, o meglio in aggiunta alla stessa, si ripropone l'evidenza di una condizione di forte criticità della struttura patrimoniale e finanziaria della Fondazione. Una criticità che, anche a prescindere dall'"effetto Covid" appunto, necessita, come più volte segnalato, di un rafforzamento dei contributi da parte dei soci ovvero dai privati. Data l'esposizione debitoria assai poco consolidata anche dopo l'importante finanziamento giunto con la legge Bray, che ha solo parzialmente trasformato la stessa in debito a lungo termine, il sostegno dei soci è certamente da attuarsi mediante una adeguata crescita degli apporti finanziari sulla gestione, al fine di garantire il raggiungimento di un effettivo equilibrio economico-finanziario; ma, al contempo, con interventi straordinari sull'attuale grave *deficit* patrimoniale dell'Ente.

Ed è proprio dalla tempestività ed adeguatezza di tali interventi che dipenderà la possibilità di riprendere l'azione di risanamento interrotta dall'arrivo della pandemia.

In attesa di questi decisivi interventi da parte dei soci, anche nel caso di specie, si impone agli organi gestori di affrontare l'attuale contingenza ancorandosi a scelte gestionali assolutamente conservative ed ispirate al principio di prudenza. E perciò al massimo rigore sia nella gestione economica (in particolare intervenendo per tempo su tutte le voci di costo mediante una loro sistematica revisione e complessiva riduzione) sia nella gestione finanziaria (per garantire, innanzitutto, gli impegni di cassa già in essere e a scadenza, e di quelli conseguenti all'adempimento delle future obbligazioni incompressibili e/o indifferibili), al fine ultimo determinante di raggiungere l'obiettivo primo della tenuta degli equilibri di Bilancio.

3.5 Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli).

Le tabelle che seguono riportano i dati relativi alle *performance* di mercato, operative, economico-patrimoniali e finanziarie comunicate dalla Fondazione in esame con riferimento al primo semestre 2020.

Si tratta di *performance*, in particolare quelle di mercato ed operative, che, come per tutte le altre fondazioni, non consentono a ragione delle distorsioni determinate dagli effetti dell'emergenza sanitaria che ha riguardato il periodo oggetto di monitoraggio, di esprimere valutazioni puntuali e pienamente affidabili sullo stato della gestione dell'Ente.

Dai dati si possono tuttavia estrapolare, con tutti i limiti posti in premessa e comunque in termini di mera tendenza, alcune dinamiche interessanti sulle *performance* operative e di mercato.

Ad esempio, v'è da segnalare che prima del *lockdown* e della conseguente sospensione delle attività, i risultati registrati dalla Fondazione si ponevano tendenzialmente in linea con i risultati del medesimo periodo dell'esercizio precedente.

Difatti, a fronte di un decremento delle alzate pari al 69,29% (passate dalle 127 del primo semestre 2019 alle 39 del primo semestre di quest'anno), la conseguente riduzione degli spettatori (passati dai 137.632 registrati al 30.06.2019 ai 45.479 registrati al 30.06.2020) è stata in percentuale pari al 67%.

In relazione al breve periodo di effettiva attività di spettacolo possiamo altresì rilevare, sempre in termini meramente tendenziali, un incremento del 7,6% degli spettatori per alzata.

In ben più netto miglioramento si registrano invece sia il Margine di produzione per alzata che il Margine di produzione totale (+ 204%).

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

Performance di mercato			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 23.959.586,27	€ 29.385.531,92	-18,46%
spettatori (compresi abbonati)	45.479	137.632	-66,96%
ricavi biglietteria su ricavi totali	7,79%	13,95%	-44,14%
ricavi biglietteria per alzata	€ 47.869,85	€ 32.276,69	48,31%
spettatori su residenti area metropolitana	1%	4%	-66,96%
spettatori per alzata	1.166	1.084	7,60%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,52	€ 0,82	85,92%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 41,05	€ 29,78	37,83%
contributi locali su contributi totali	34,37%	33,81%	1,65%
contributi nazionali su contributi totali	62,65%	64,48%	-2,85%
contributi privati su contributi totali	2,99%	1,71%	74,61%

Performance operative			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
alzate totali	39	127	-69,29%
punti fus totali	238	699	-65,95%
costi totali per alzata	€ 311.942,57	€ 138.682,23	124,93%
costi di produzione per alzata	€ 34.944,32	€ 36.101,50	-3,21%
costo di produzione per punto fus	€ 5.726,17	€ 6.559,21	-12,70%
marginie di produzione	€ 504.095,54	-€ 485.749,94	-203,78%
marginie di produzione per alzata	€ 12.925,53	-€ 3.824,80	-437,94%
marginie di produzione per punto fus	€ 2.118,05	-€ 694,92	-404,79%
costo personale su costi totali	70,75%	60,70%	16,54%

Passando ora all'esame delle *performance* economiche, pur ribadendo i limiti della nostra analisi indotti dalla straordinarietà del momento, è possibile comunque rilevare alcuni indicatori meritevoli di attenzione, in particolare per il loro andamento positivo (seppur in termini relativi). E' il caso, ad esempio, dei ricavi per alzata, che, sebbene riferibili ad un breve periodo di attività, crescono in maniera significativa rispetto al dato corrispondente dell'esercizio precedente (+48,31%); ovvero del marginie di produzione per alzata che pure è indicato in significativo aumento.

Anche per la Fondazione in esame il blocco delle attività - intervenuto proprio nel semestre osservato - con l'interruzione delle produzioni, ha determinato un forte impatto sulla dinamica e la dimensione dei costi sostenuti. Infatti, risulta una forte riduzione dei "costi totali" (-30,93%), peraltro proporzionalmente maggiore rispetto alla contestuale riduzione registrata sulla voce dei "ricavi totali" (-18,46%); con la risultante di un marginie operativo lordo positivo e molto elevato, in linea peraltro con l'esercizio precedente (11,8 ML/€ del 2020 vs 11,7 ML/€ del 2019).

Da un punto di vista finanziario e patrimoniale si registrano debiti totali in contrazione del 12% circa rispetto al dato del primo semestre 2019, con un'incidenza su detto debito del residuo rimborso del finanziamento statale ex L. 112/2013 che si attesta sulla considerevole quota del 76%.

Si conferma invece non fisiologico, come ormai da anni segnalato, il livello dei crediti totali che al primo semestre 2020 sono difatti pari a 21,5 ML/€. Pure se in minima riduzione rispetto al primo semestre 2019 (-16%), il loro ammontare continua ad essere elevatissimo, come dimostrato dal loro abnorme rapporto percentuale con i ricavi totali (89,97%).

Il patrimonio netto risulta in lieve crescita rispetto al dato del primo semestre dello scorso esercizio, raggiungendo il valore di circa 31,24 ML/€ (+5,06%).

Tabella 3.5.2 - Performance economico-finanziari e patrimoniali della Fondazione Teatro di San Carlo.

Performance economiche			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 23.959.586,27	€ 29.385.531,92	-18,46%
costi totali	€ 12.165.760,34	€ 17.612.642,87	-30,93%
ebitda (mol)	€ 11.793.825,93	€ 11.772.889,05	0,18%
risultato di esercizio	€ 11.699.420,53	€ 11.673.760,77	0,22%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.866.924,06	€ 4.099.140,24	-54,46%
altri ricavi	€ 5.302.723,68	€ 6.444.261,45	-17,71%
contributi totali	€ 16.789.938,53	€ 18.842.130,23	-10,89%
contributi fus	€ 8.093.085,53	€ 8.449.744,73	-4,22%
contributi enti locali	€ 5.770.000,00	€ 6.370.000,00	-9,42%
contributi privati	€ 501.600,00	€ 322.385,50	55,59%
altri contributi pubblici	€ 2.425.253,00	€ 3.700.000,00	-34,45%
Dettaglio costi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
costi del personale	€ 8.606.809,14	€ 10.691.734,23	-19,50%
costi di produzione	€ 1.362.828,52	€ 4.584.890,18	-70,28%
costi del personale su contributi totali	51,3%	56,7%	-9,66%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
patrimonio netto	€ 31.241.788,27	€ 29.736.498,20	5,06%
debito totale	€ 28.134.625,88	€ 31.958.380,78	-11,96%
patrimonio netto su indisponibile	64,84%	61,71%	5,06%
ricavi totali su patrimonio netto	76,69%	98,82%	-22,39%
debito su patrimonio netto	90,05%	107,47%	-16,21%
ebitda (mol) su debito totale	41,92%	36,84%	13,79%
risultato di esercizio su debito totale	41,58%	36,53%	13,84%
crediti totali	€ 21.555.523,69	€ 25.631.134,91	-15,90%
crediti totali su ricavi totali	89,97%	87,22%	3,14%
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
Ricavo per available seat	€ 48,11	€ 23,29	106,58%
Costo per available seat	€ 35,12	€ 26,05	34,82%
Margine per available seat	€ 12,99	-€ 2,76	-570,70%

In sintesi estrema, la Fondazione, che mostrava prima dell'emergenza risultati tangibili ed in consolidamento nella direzione del risanamento, dovrà essere adesso attentamente gestita e monitorata, per assorbire fin dove possibile i pesanti effetti della pandemia e della crisi economica, che potrebbero mettere a rischio quanto realizzato nell'ultimo quinquennio.

In questo senso viene ad assumere importanza ancora più decisiva, per la tenuta finanziaria della Fondazione, concentrare gli sforzi sull'azione di recupero dei crediti iscritti in bilancio (la gran parte dei quali peraltro risultano riferibili ad uno dei soci), il cui livello, come evidenziato, continua ad essere allarmante se riferito alla loro proporzione con l'ammontare dei ricavi. Come decisiva, verso lo stesso fondamentale obiettivo, sarà la condotta degli enti soci e dei privati, chiamati, come per le altre FLS, a mantenere fermo l'impegno assunto sul loro apporto finanziario sia nel 2020 che nel 2021.

Proprio in considerazione dello scenario descritto, assicurare gli equilibri di bilancio e la ripresa del percorso di risanamento dipenderà, come mai, dalla capacità della Fondazione di tenere salda la gestione di questo momento, sia sotto il profilo economico che finanziario, assorbendo gli inevitabili e pesanti impatti che la pandemia - e la crisi economica annessa- continueranno ad avere ormai non più solo nell'ultima parte di quest'anno ma anche - e anzi soprattutto- nel prossimo esercizio.

3.6 Fondazione Teatro Massimo di Palermo.

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

Come per tutte le altre fondazioni le *performance* rilevate alla fine del primo semestre, in particolare quelle operative e di mercato, non offrono - a differenza dei precedenti monitoraggi- delle indicazioni pienamente affidabili e verificate circa l'efficacia della gestione di periodo.

Ciò, com'è evidente, a causa degli effetti della pandemia e, quindi, della prolungata inattività del Teatro nel tempo del *lockdown* (terminata solo nel mese di giugno u.s., con la parziale e limitata ripresa delle attività).

Dai dati si possono tuttavia estrapolare, con tutti i limiti posti in premessa, alcune dinamiche interessanti sulle *performance* operative e di mercato.

Ad esempio, v'è da segnalare che a fronte del decremento di circa il 71% delle alzate (43 rispetto alle 148 effettuate nella prima parte dell'anno precedente), la contemporanea riduzione degli spettatori appare in linea, in termini relativi, riportando un -72,73% (20.733 al 30.06.2020 contro i 76.028 al 30.06.2019). Mentre l'indicatore degli "spettatori per alzata" risulta in leggero calo rispetto al dato dell'esercizio precedente (-6%), pur in presenza di un valore dei ricavi per alzata che si presenta invece in linea con il dato del primo semestre 2019.

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

Performance di mercato			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 13.289.150,50	€ 17.539.887,00	-24,23%
spettatori	20.733	76.028	-72,73%
ricavi biglietteria su ricavi totali	3,83%	9,78%	-60,87%
ricavi biglietteria per alzata	€ 11.833,67	€ 11.595,80	2,05%
spettatori su residenti area metropolitana	2%	6%	-72,73%
spettatori per alzata	482	514	-6,14%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 5,59	€ 1,51	269,54%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 24,54	€ 22,57	8,73%
contributi locali su contributi totali	40,79%	39,43%	3,45%
contributi nazionali su contributi totali	59,17%	60,37%	-1,99%
contributi privati su contributi totali	0,04%	0,21%	-78,82%

Performance operative			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
alzate totali	43	148	-70,95%
punti fus totali	344	1.048	-67,18%
costi totali per alzata	€ 273.490,39	€ 116.611,91	134,53%
costi di produzione per alzata	€ 40.819,29	€ 24.242,93	68,38%
costo di produzione per punto fus	€ 5.102,41	€ 3.423,62	49,04%
marginie di produzione	-€ 1.246.381,64	-€ 1.871.774,00	-33,41%
marginie di produzione per alzata	-€ 28.985,62	-€ 12.647,12	129,19%
marginie di produzione per punto fus	-€ 3.623,20	-€ 1.786,04	102,86%
costo personale su costi totali	70,15%	64,23%	9,22%

Passando ora all'esame delle *performance* economiche, ferma l'eccezionalità del contesto emergenziale cui dover riferire la nostra analisi, è comunque possibile rilevare l'andamento di alcuni indicatori che determinano il segno dei risultati di periodo: come nel caso della netta contrazione dei costi totali (-31,86%), che risulta, in percentuale, anche più ampia di quella, pur pesante, intervenuta parallelamente sui ricavi totali (-24,23%).

Come per tutte le fondazioni, infatti, il blocco delle attività, congiuntamente alla mancata realizzazione delle produzioni artistiche programmate (con i rilevanti costi connessi) ed all'utilizzo, per il personale non impiegato, degli ammortizzatori sociali previsti dalle misure governative di sostegno al reddito da lavoro (FIS), hanno determinato – inevitabilmente- una significativa e generale contrazione dei costi.

Tale dinamica ha avuto, naturalmente, diretto impatto sul valore del marginie operativo lordo di periodo (EBITDA), che risulta perciò più che positivo (per circa 1,5 ML/€ nel primo semestre 2020 rispetto ai 0,28 ML/€ del primo semestre 2019).

Del pari, sul fronte patrimoniale e finanziario i dati portano ad evidenziare alcune voci di particolare interesse.

La prima di queste è quella sui debiti totali, che risultano pari a circa 14,78 ML/€, in lieve contrazione quindi rispetto al dato dello stesso semestre 2019 (-4,82%); con un'incidenza su detto debito del residuo rimborso del finanziamento statale ex "legge Bray" (L. 112/2013) che rimane al di sotto del 50%, ed esattamente pari al 47%.

I crediti totali – alla fine del primo semestre 2020- sono indicati pari a 4,7 ML/€, inferiori perciò di circa 4,5 ML/€ al dato registrato a conclusione del primo semestre 2019. Un positivo segnale quest'ultimo che migliora la condizione finanziaria della Fondazione, riportando il rapporto di tali crediti con i ricavi totali entro limiti più accettabili rispetto al dato semestrale dell'esercizio precedente: su tale voce, infatti, si è passati da una percentuale del 52,33% ad un più contenuto 35,55%.

Il valore del patrimonio netto risulta sostanzialmente stabile raggiungendo il valore di circa 49,3 ML/€ (+1,77%).

Tabella 3.6.2 - Performance economico-finanziarie e patrimoniali della Fondazione Teatro Massimo.

Performance economiche			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 13.289.150,50	€ 17.539.887,00	-24,23%
costi totali	€ 11.760.086,90	€ 17.258.562,30	-31,86%
ebitda (mol)	€ 1.529.063,60	€ 281.324,70	443,52%
risultato di esercizio	€ 760.748,75	€ 14.662,70	5088,33%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 508.848,00	€ 1.716.179,00	-70,35%
altri ricavi	€ 121.062,50	€ 1.196.913,00	-89,89%
contributi totali	€ 12.659.240,00	€ 14.626.795,00	-13,45%
contributi fus	€ 7.490.025,00	€ 8.829.509,00	-15,17%
contributi enti locali	€ 5.163.715,00	€ 5.767.286,00	-10,47%
contributi privati	€ 5.500,00	€ 30.000,00	-81,67%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	nd
Dettaglio costi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
costi del personale	€ 8.249.834,17	€ 11.085.000,00	-25,58%
costi di produzione	€ 1.755.229,64	€ 3.587.953,00	-51,08%
costi del personale su contributi totali	65,2%	75,8%	-14,01%

Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
patrimonio netto	€ 49.337.084,00	€ 48.480.588,00	1,77%
debito totale	€ 14.786.226,00	€ 15.535.445,00	-4,82%
patrimonio netto su indisponibile	119,41%	117,34%	1,77%
ricavi totali su patrimonio netto	26,94%	36,18%	-25,55%
debito su patrimonio netto	29,97%	32,04%	-6,47%
ebitda (mol) su debito totale	10,34%	1,81%	471,06%
risultato di esercizio su debito totale	5,14%	0,09%	5351,22%
crediti totali	€ 4.724.877,00	€ 9.179.260,00	-48,53%
crediti totali su ricavi totali	35,55%	52,33%	-32,06%

	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
Ricavo per available seat	€ 8,99	€ 8,80	2,05%
Costo per available seat	€ 30,99	€ 18,41	68,38%
Margine per available seat	-€ 22,01	-€ 9,60	129,19%

In conclusione, al netto dell'effetto pandemia tutto ancora da determinare, dall'analisi dei dati sulle varie aree della gestione emerge che la Fondazione in esame presenta condizioni che, fuori dall'attuale quadro di crisi sanitaria ed economica, si potrebbero ritenere in linea con il percorso di risanamento sin qui realizzato.

Ora, proprio per salvaguardarne gli equilibri di bilancio e mantenere intatta la capacità di riprendere, quando sarà possibile, l'azione di risanamento e rilancio dell'Ente, si impone una gestione economico-finanziaria attenta e costantemente ispirata al principio di prudenza più volte evocato nel corso di questa relazione. Che consenta, fin dove possibile, di assorbire i pesanti effetti dell'emergenza sanitaria ed economica ancora in atto, che altrimenti potrebbero mettere a serio rischio quanto faticosamente realizzato nell'ultimo quinquennio.

Ed in questa direzione, anche per la Fondazione in parola, sarà un fattore decisivo il supporto che gli enti soci e i privati sapranno dare, già a partire dalla totale conferma dell'impegno assunto sul loro apporto finanziario sia nel 2020 che nel 2021.

3.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.

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

Per tale Fondazione valgono i *caveat* interpretativi evidenziati per tutte le altre, e dunque la limitata affidabilità dei risultati riportati sugli indicatori di efficacia gestionale (in particolare per quelli riferiti alle *performance* di mercato e operative), in quanto influenzati in misura determinante dagli effetti della pandemia e dalla prolungata inattività - per diversi mesi - intervenuta all'inizio di quest'anno.

Al netto di tali considerazioni, possiamo tuttavia evidenziare alcuni *trend* emersi dall'analisi dei risultati, iniziando dalle *performance* operative e di mercato.

In tale ambito, ad esempio, si rileva subito un vero e proprio crollo nel numero degli spettatori, in misura pari al 73% (35.276 al 30.06.2020 rispetto ai 132.294 dello stesso periodo 2019), che

comunque si allinea e consegue sostanzialmente alla parallela riduzione del numero delle alzate, passate, a parità di semestre, dalle 153 effettuate nel 2019 alle 45 del 2020 (-70%).

Sulla scorta di tali dati, si misura altresì una sensibile riduzione del numero medio di spettatori per alzata (-9%), nonché una riduzione, assai più netta, sia sui ricavi per alzata (-31,05%) sia – ed ancor di più- sul marginale di produzione per alzata (-111%).

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

Performance di mercato			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 21.416.735,07	€ 30.681.820,64	-30,20%
spettatori (compresi abbonati)	35.276	132.294	-73,34%
ricavi biglietteria su ricavi totali	7,08%	24,38%	-70,95%
ricavi biglietteria per alzata	€ 33.708,75	€ 48.889,08	-31,05%
spettatori su residenti area metropolitana	0,8%	3,1%	nd
spettatori per alzata	784	865	-9,34%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 9,58	€ 2,95	224,38%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 43,00	€ 56,54	-23,95%
contributi locali su contributi totali	41,00%	50,08%	-18,11%
contributi nazionali su contributi totali	51,91%	43,98%	18,02%
contributi privati su contributi totali	7,09%	5,94%	19,28%
Performance operative			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
alzate totali	45	153	-70,59%
punti fus totali	369	1.224	-69,86%
costi totali per alzata	€ 412.775,71	€ 171.837,83	140,21%
costi di produzione per alzata	€ 34.516,18	€ 41.660,32	-17,15%
costo di produzione per punto fus	€ 4.209,29	€ 5.206,26	-19,15%
marginale di produzione	-€ 36.334,22	€ 1.105.999,54	-103,29%
marginale di produzione per alzata	-€ 807,43	€ 7.228,76	-111,17%
marginale di produzione per punto fus	-€ 98,47	€ 903,37	-110,90%
costo personale su costi totali	82,84%	65,66%	26,16%

Se passiamo all'esame delle *performance* economiche, pur tenuto conto della straordinaria contingenza in cui quest'anno si è dovuto operare, si manifesta, prima di altri, un dato del tutto peculiare nel panorama delle fondazioni monitorate relativamente alla contrapposta dinamica dei costi e ricavi complessivi di periodo.

Difatti, nel semestre considerato la contrazione dei ricavi totali (-30%), diversamente da quanto accaduto per le altre FLS, è stata per la Fondazione di Roma proporzionalmente superiore –seppur di poco - rispetto a quella rilevata sui costi totali (-29%). E ciò nonostante la lunga fase di blocco di ogni attività operativa, produttiva ed artistica della Fondazione abbia interessato buona parte del semestre considerato, con un effetto di riduzione importante ragionevolmente stimabile sui costi connessi, tenuto anche conto delle misure emergenziali governative di sostegno al reddito rese disponibili per il personale non impiegato.

E' da dire pure sul punto, che il dato in controtendenza appena analizzato possa trovare una forte determinante nel drammatico calo dei ricavi da biglietteria ed abbonamenti, in caduta nel primo

semestre dell'anno di circa l'80% rispetto al medesimo periodo del 2019 (1,5 ML/€ vs 7,5 ML/€): un impatto pesantissimo, non riscontrabile in siffatta proporzione nelle altre fondazioni.

Il marginale operativo lordo (EBITDA) che ne consegue è certamente positivo, per oltre 2,8 ML/€, ma in netta diminuzione (-35%) in rapporto all'omologo dato semestrale del 2019 (4,4 ML/€).

Da un punto di vista finanziario e patrimoniale, a prescindere dagli effetti contingenti della pandemia, la situazione della Fondazione rimane fortemente critica.

Il debito totale, nonostante sia indicato in lieve riduzione rispetto al dato del primo semestre 2019 (-8,42%), si conferma difatti ancora elevatissimo e pari a 44,15 ML/€, con un'incidenza del residuo rimborso (a lungo termine) del finanziamento statale ex L.112/2013 sullo *stock* totale che si arresta su una percentuale non rassicurante del 45%.

Sicché, partendo da tale livello di indebitamento la condizione di elevata criticità si rende oltremodo palese se posta in relazione alla concorrente situazione di grave sotto-patrimonializzazione dell'Ente, più volte segnalata in questi anni in termini di allerta.

Infatti, il valore del patrimonio netto risulta pari a soli 6,3 ML/€: un valore, per quanto appena segnalato, che ribadisce con piena evidenza l'emergenza di una consistenza patrimoniale assolutamente deficitaria, soprattutto a motivo della sua inadeguatezza ed incongruenza rispetto all'ammontare del debito complessivo che continua a gravare la Fondazione.

I crediti totali - al primo semestre 2020- risultano ancora particolarmente elevati, pari a 8,7 ML/€, ancorché in deciso miglioramento rispetto al dato registrato a conclusione del primo semestre 2019 in cui ammontavano a circa 15 ML/€.

Tabella 3.7.2 - Performance economico-finanziarie e patrimoniali della Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.

Performance economiche			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 21.416.735,07	€ 30.681.820,64	-30,20%
costi totali	€ 18.574.906,92	€ 26.291.188,13	-29,35%
ebitda (mol)	€ 2.841.828,15	€ 4.390.632,51	-35,28%
risultato di esercizio	€ 23.716,28	€ 1.371.552,96	-98,27%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.516.893,77	€ 7.480.028,64	-79,72%
altri ricavi	€ 630.217,40	€ 1.616.696,00	-61,02%
contributi totali	€ 19.269.623,90	€ 21.585.096,00	-10,73%
contributi fus	€ 8.560.580,36	€ 9.493.862,00	-9,83%
contributi enti locali	€ 7.901.452,00	€ 10.808.904,00	-26,90%
contributi privati	€ 1.365.474,09	€ 1.282.330,00	6,48%
altri contributi pubblici	€ 1.442.117,45	€ 0,00	nd
Dettaglio costi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
costi del personale	€ 15.386.601,51	€ 17.263.181,97	-10,87%
costi di produzione	€ 1.553.227,99	€ 6.374.029,10	-75,63%
costi del personale su contributi totali	79,8%	80,0%	-0,16%

Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
patrimonio netto	€ 6.319.693,46	€ 7.593.446,94	-16,77%
debito totale	€ 44.155.242,61	€ 48.213.532,33	-8,42%
patrimonio netto su indisponibile	37,55%	44,61%	-15,83%
ricavi totali su patrimonio netto	338,89%	404,06%	-16,13%
debito su patrimonio netto	698,69%	634,94%	10,04%
ebitda (mol) su debito totale	6,44%	9,11%	-29,33%
risultato di esercizio su debito totale	0,05%	2,84%	-98,11%
crediti totali	€ 8.701.561,94	€ 15.192.397,17	-42,72%
crediti totali su ricavi totali	40,63%	49,52%	-17,95%

	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
Ricavo per available seat	€ 21,07	€ 30,56	-31,05%
Costo per available seat	€ 21,57	€ 26,04	-17,15%
Margine per available seat	-€ 0,50	€ 4,52	-111,17%

In conclusione, l'analisi dei risultati di periodo fa emergere soprattutto la pregressa criticità patrimoniale e finanziaria dianzi ampiamente trattata.

E' indubbio che il persistere della crisi sanitaria ed economica rischia di penalizzare più di altre la Fondazione in parola, attesi gli indubbi risultati conseguiti dalla stessa in questi anni proprio nella sfera commerciale e nell'area ora più colpita dall'emergenza, quella cioè dei "ricavi propri", ed in particolare dei ricavi da botteghino.

In argomento, basti solo pensare al pesante pregiudizio (ulteriore) che subirebbe la Fondazione e il suo Bilancio, dall'eventuale impossibilità di realizzare, anche nel prossimo anno, la propria stagione estiva, divenuta ormai, come noto, una primaria ed insostituibile fonte di ricavi e margini. Detto altrimenti, al di là dei risultati di periodo sin qui commentati, gli effetti della pandemia e la ridotta capacità di generare margini (leggasi Ebitda) al servizio del debito, infatti, rischia di mettere fortemente alla prova la tenuta finanziaria della Fondazione.

Si prospetta quindi una difficile prova sul piano gestionale, il cui obiettivo prioritario non potrà che essere quello di assicurare in ogni caso il raggiungimento degli equilibri di bilancio, anche al fine di mantenere intatta la possibilità e la capacità di riprendere, quando sarà possibile, l'azione di risanamento dell'Ente.

Pertanto è ora necessaria una gestione economico-finanziaria attenta, rigorosa e costantemente ispirata al principio di prudenza, più volte evocato, che consenta, fin dove possibile, di assorbire e compensare i pesanti effetti che l'emergenza sanitaria ed economica in atto continuerà ad avere per un tempo non breve.

Ed in questo complicato ed impegnativo percorso, anche per questa Fondazione, sarà un fattore essenziale la tenuta degli apporti economici previsti dagli enti soci e dai privati, sia nel corrente esercizio che nei prossimi. Soci che inoltre dovrebbero, per le ragioni esposte, dare corso finalmente alla necessaria ri-patrimonizzazione della Fondazione.

3.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.

Le successive tabelle riportano i dati semestrali relativi ad alcune *performance* di mercato, operative, economico-patrimoniali e finanziarie della Fondazione in esame.

E' necessario ribadire, per una preliminare avvertenza sui commenti che seguono, che si tratta di *performance*, in particolare quelle di mercato e operative, di limitata significatività sugli indicatori di efficacia gestionale, in quanto influenzati in misura determinante dagli effetti della pandemia e della prolungata inattività che ha riguardato le fondazioni per buona parte del primo semestre di quest'anno.

Dai dati si possono tuttavia estrapolare, con tutti i limiti posti in premessa e comunque in termini di mera tendenza, alcune dinamiche interessanti sulle *performance* operative e di mercato ottenute.

Innanzitutto, si può rilevare che il calo degli spettatori, pari al 71% (13.800 al 30.06.2020 rispetto ai 48.220 del semestre 2019), si allinea e consegue sostanzialmente alla parallela riduzione del 68% delle alzate (32 rispetto alle 102 effettuate nello stesso periodo dell'anno precedente).

In altre parole, in assenza della pandemia e della conseguente interruzione delle attività, il *trend* dei dati su alzate e spettatori possono far ipotizzare andamenti in linea con il risultato semestrale del 2019.

Sulla scorta di tali dati, si misura altresì una lieve riduzione del numero medio di spettatori per alzata (-8,78%), come anche dei ricavi per alzata (-5,96%). Verticale è invece la caduta del marginale di produzione per alzata (-921%).

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

Performance di mercato			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 9.880.606,00	€ 11.710.749,00	-15,63%
spettatori	13.800	48.220	-71,38%
ricavi biglietteria su ricavi totali	4,05%	11,59%	-65,03%
ricavi biglietteria per alzata	€ 12.511,84	€ 13.305,27	-5,96%
spettatori su residenti area metropolitana	6%	21%	-71,38%
spettatori per alzata	431	473	-8,78%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,00	€ 0,12	-100,00%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 29,01	€ 28,14	3,08%
contributi locali su contributi totali	34,17%	33,03%	3,46%
contributi nazionali su contributi totali	62,67%	63,23%	-0,88%
contributi privati su contributi totali	3,16%	3,75%	-15,60%

Performance operative			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
alzate totali	32	102	-68,63%
punti fus totali	nd	976	nd
costi totali per alzata	€ 176.478,06	€ 72.900,37	142,08%
costi di produzione per alzata	€ 23.307,69	€ 11.990,36	94,39%
costo di produzione per punto fus	nd	€ 1.253,09	nd
marginale di produzione	-€ 345.467,00	€ 134.121,00	-357,58%
marginale di produzione per alzata	-€ 10.795,84	€ 1.314,91	-921,03%
marginale di produzione per punto fus	nd	€ 137,42	nd
costo personale su costi totali	80,78%	74,08%	9,04%

Anche dall'esame delle *performance* economiche - pur ribadita l'eccezionalità dell'analisi qui svolta per i pesanti effetti determinati dalla contingenza emergenziale- emergono alcuni indicatori meritevoli di commento.

L'interruzione delle attività caratteristiche nella fase del c.d. *lockdown*, con la conseguente importante riduzione delle voci di costo connesse (tra cui, in particolare, quella relativa al personale, anche in ragione dell'utilizzo del FIS-Fondo d'Integrazione Salariale), ha determinato una rilevante riduzione dei costi totali (-24,05%), peraltro proporzionalmente maggiore rispetto alla concomitante riduzione dei ricavi totali (-15,63%). Un rapporto tra costi e ricavi che ha così determinato un marginale operativo lordo (EBITDA) positivo e sostanzialmente in linea con quello del primo semestre 2019 (4,233 ML/€ del 2020 vs 4,274 ML/€ del 2019).

Questo allineamento, nonostante il crollo dei ricavi da biglietteria (-70,5%) e degli "altri ricavi" (-90%), è stato raggiunto - come detto in precedenza- per effetto della contemporanea riduzione dei costi del personale per circa 1 ML/€ (-17,19%) e dei costi di produzione per circa 0,5 ML/€ (-39,02%).

Sul versante finanziario e patrimoniale vengono indicati debiti totali pari a 23,36 ML/€, in lieve contrazione rispetto al dato dello stesso semestre 2019 (-5%), con un'incidenza su detto debito del residuo rimborso del finanziamento statale ex L.112/2013 che raggiunge la quota del 51%.

I crediti totali - sempre al primo semestre 2020- sono pari a 9,4 ML/€, in diminuzione del 10% sul dato del primo semestre 2019. Anche nelle precedenti relazioni si è sottolineato come il livello dei crediti, sia in effetti, un punto critico della condizione finanziaria della Fondazione, che ad oggi non è stato affatto risolto. Ciò che qui rileva è che il loro ammontare continua ad essere di dimensioni non fisiologiche, come dimostra oltre ogni ulteriore commento la loro proporzione sui ricavi complessivi che, già elevata e critica nel 2019, questa volta aumenta ancora raggiungendo la misura estrema di circa il 95%.

Il patrimonio netto risulta in lieve aumento nel raffronto col dato semestrale dello scorso anno, raggiungendo il valore di circa 19,8 ML/€ (+8,6%).

Tabella 3.8.2 - Performance economico-finanziarie e patrimoniali della Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste

Performance economiche			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 9.880.606,00	€ 11.710.749,00	-15,63%
costi totali	€ 5.647.298,00	€ 7.435.838,00	-24,05%
ebitda (mol)	€ 4.233.308,00	€ 4.274.911,00	-0,97%
risultato di esercizio	€ 4.191.822,00	€ 4.216.139,00	-0,58%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 400.379,00	€ 1.357.138,00	-70,50%
altri ricavi	€ 57.046,00	€ 604.267,00	-90,56%
contributi totali	€ 9.423.181,00	€ 9.749.344,00	-3,35%
contributi fus	€ 5.905.216,00	€ 6.164.044,00	-4,20%
contributi enti locali	€ 3.219.965,00	€ 3.220.000,00	0,00%
contributi privati	€ 298.000,00	€ 365.300,00	-18,42%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	nd
Dettaglio costi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
costi del personale	€ 4.561.641,00	€ 5.508.305,00	-17,19%
costi di produzione	€ 745.846,00	€ 1.223.017,00	-39,02%
costi del personale su contributi totali	48,4%	56,5%	-14,32%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
patrimonio netto	€ 19.812.396,00	€ 18.242.673,00	8,60%
debito totale	€ 23.358.139,00	€ 24.434.770,00	-4,41%
patrimonio netto su indisponibile	68,66%	63,22%	8,60%
ricavi totali su patrimonio netto	49,87%	64,19%	-22,31%
debito su patrimonio netto	117,90%	133,94%	-11,98%
ebitda (mol) su debito totale	18,12%	17,50%	3,59%
risultato di esercizio su debito totale	17,95%	17,25%	4,01%
crediti totali	€ 9.358.544,00	€ 10.393.359,00	-9,96%
crediti totali su ricavi totali	94,72%	88,75%	6,72%
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
Ricavo per available seat	€ 9,62	€ 10,23	-5,96%
Costo per available seat	€ 17,93	€ 9,22	94,39%
Margine per available seat	-€ 8,30	€ 1,01	-921,03%

In conclusione, anche per la Fondazione in questione l'analisi dei risultati del primo semestre 2020, per l'effetto pandemia e la lunga sospensione delle attività, non consente di trarre, allo stato, valutazioni univoche e pienamente verificate, né - data la contingenza- particolarmente significative.

Ciò che possiamo però dire, certamente, è che la ripresa del percorso di risanamento dipenderà, oltre che dall'evolversi del quadro emergenziale, forse ancor prima dalla capacità della Fondazione di tenere salda la gestione di questo momento, assorbendo gli inevitabili e pesanti impatti che la pandemia - e la crisi economica annessa- continueranno ad avere sui conti del Bilancio, ormai non più solo nell'ultima parte di quest'anno ma anche - e anzi soprattutto- nel prossimo esercizio.

Detto altrimenti, si impone agli organi gestori di affrontare l'attuale contingenza ancorandosi a scelte gestionali assolutamente conservative e costantemente ispirate al principio di prudenza: assicurare, cioè, il massimo rigore sia nella gestione economica che nella gestione finanziaria, al fine ultimo di raggiungere l'obiettivo primo della tenuta degli equilibri di Bilancio.

Verso questo prioritario obiettivo, risulterà parimenti decisivo il sostegno che, in questa fase, riusciranno a garantire gli enti soci e i privati, tenuti a confermare appieno l'impegno assunto verso la Fondazione sul loro apporto finanziario sia nel 2020 che nel 2021.

3.9 Fondazione Arena di Verona.

Le tabelle che seguono riportano i dati della Fondazione in esame relativi ad alcune *performance* di mercato, operative, economico-patrimoniali e finanziarie del primo semestre 2020.

Si tratta di *performance*, soprattutto quelle di mercato ed operative che, tenuto conto dell'emergenza sanitaria in atto non possono rendere invero informazioni significative sull'andamento della gestione ma che, nondimeno, rilevano la misura degli effetti della pandemia e, quindi, della sospensione delle attività nella fase del *lockdown* e della iniziale fase della riapertura fortemente limitata dai protocolli sanitari; effetti che nel caso della Fondazione Arena di Verona hanno raggiunto, su più piani, livelli davvero critici.

Si segnala infatti che il decremento del 75% delle alzate (14 rispetto alle 58 effettuate nello stesso semestre dell'anno precedente) ha comportato un crollo verticale degli spettatori pari ad oltre il 92% (5.400 al 30.06.2020 rispetto ai 69.238 al 30.06.2019), che rappresenta il dato più negativo di tutte le fondazioni monitorate (è da rammentare sul punto che il Veneto, insieme alla Lombardia, sono state le regioni italiane più e prima colpite dalla pandemia nella prima ondata).

Le prime e dirette conseguenze della drammatica perdita di pubblico sono state un'impennata dei costi totali per alzata, praticamente raddoppiati rispetto al primo semestre 2019 (0,514 ML/€ vs 0,257 ML/€), ed il sostanziale abbattimento dei ricavi di biglietteria per alzata (-88,64%).

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

Performance di mercato			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 8.760.195,15	€ 13.293.080,52	-34,10%
spettatori	5.400	69.238	-92,20%
ricavi biglietteria su ricavi totali	1,17%	28,11%	-95,84%
ricavi biglietteria per alzata	€ 7.319,96	€ 64.421,90	-88,64%
spettatori su residenti area metropolitana	1%	7%	-92,20%
spettatori per alzata	386	1.194	-67,69%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 44,29	€ 1,77	2395,97%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 18,98	€ 53,97	-64,83%
contributi locali su contributi totali	9,89%	11,38%	-13,09%
contributi nazionali su contributi totali	65,96%	65,80%	0,23%
contributi privati su contributi totali	24,15%	22,81%	5,86%
Performance operative			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
alzate totali	14	58	-75,86%
punti fus totali	85	306	-72,26%
costi totali per alzata	€ 514.511,71	€ 257.912,64	99,49%
costi di produzione per alzata	€ 45.518,96	€ 37.352,28	21,86%
costo di produzione per punto fus	€ 7.497,24	€ 7.070,60	6,03%
marginie di produzione	-€ 534.785,95	€ 1.570.037,85	-134,06%
marginie di produzione per alzata	-€ 38.199,00	€ 27.069,62	-241,11%
marginie di produzione per punto fus	-€ 6.291,60	€ 5.124,14	-222,78%
costo personale su costi totali	60,78%	67,60%	-10,09%

Passando ora all'esame delle *performance* economiche, rileviamo immediatamente che per la Fondazione in questione esse appaiono, nel confronto con le altre fondazioni monitorate, ancor più pesantemente incise dall'effetto dell'emergenza sanitaria.

Tal è, anche in questo caso si riscontra una riduzione dei costi totali, ma in percentuale molto più elevata che negli altri casi (-51,85%), principalmente ascrivibile alla diminuzione dei costi del personale per circa 6 ML/€ e dei costi di produzione per circa 1,5 ML/€.

Anche i ricavi totali di periodo subiscono, come è ovvio, una netta riduzione, ma in proporzione significativamente più ridotta (-34,10%). Gli impatti più pesanti, lato ricavi, ovviamente si sono determinati sulla voce relativa ai ricavi da biglietteria e abbonamenti, che ha fatto registrare un vero e proprio tracollo (-98%), un sostanziale azzeramento rispetto al dato corrispondente del primo semestre 2019 (0,1 ML/€ del 2020 contro 3,74 ML/€ del 2019), che non può avere paragone, almeno in misura percentuale, con qualsiasi altra fondazione.

L'elaborazione contabile di tali risultati di gestione conduce ad un dato sul margine operativo lordo (EBITDA) positivo di circa 1,5 ML/€.

Il dato appena commentato, sebbene oggettivamente positivo sul piano strettamente contabile, non può trovare, evidentemente, alcun particolare risalto, posto che esso si determina, in massima parte, per effetto degli impatti drammatici dell'emergenza sanitaria sull'attività artistico-produttiva della Fondazione e, prima ancora, sulla vita dei suoi lavoratori e collaboratori.

Dal punto di vista finanziario e patrimoniale, in ogni caso, merita di essere segnalata positivamente la netta diminuzione (-34,58%) del debito totale rispetto al dato corrispondente del primo semestre 2019: il suo ammontare viene difatti indicato - alla fine del semestre esaminato - come pari a circa 26,7 ML/€.

Così come i crediti totali - sempre al primo semestre 2020- risultano pari a 4 ML/€, in netto miglioramento dunque sul dato registrato alla fine del medesimo semestre dell'esercizio scorso, quando erano pari a 5,2 ML/€.

Del pari il valore del patrimonio netto viene indicato in evidente miglioramento, passando, a parità di semestre, dai 19,9 ML/€ del 2019 ai 25,9 ML/€ del 2020.

Tabella 3.9.2 - Performance economico-finanziarie e patrimoniali della Fondazione Arena di Verona.

Performance economiche			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi totali	€ 8.760.195,15	€ 13.293.080,52	-34,10%
costi totali	€ 7.203.163,95	€ 14.958.933,24	-51,85%
ebitda (mol)	€ 1.557.031,20	-€ 1.665.852,72	-193,47%
risultato di esercizio	€ 1.053.120,32	-€ 2.042.223,17	-151,57%
Dettaglio ricavi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 102.479,45	€ 3.736.470,26	-97,26%
altri ricavi	€ 78.790,95	€ 728.978,75	-89,19%
contributi totali	€ 8.578.924,75	€ 8.827.631,51	-2,82%
contributi fus	€ 5.610.769,02	€ 5.586.963,00	0,43%
contributi enti locali	€ 848.864,23	€ 1.005.000,01	-15,54%
contributi privati	€ 2.071.551,00	€ 2.013.631,99	2,88%
altri contributi pubblici	€ 47.740,50	€ 222.036,51	-78,50%
Dettaglio costi			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
costi del personale	€ 4.378.395,16	€ 10.112.919,30	-56,70%
costi di produzione	€ 637.265,40	€ 2.166.432,41	-70,58%
costi del personale su contributi totali	51,0%	114,6%	-55,45%
Performance patrimoniali e finanziarie			
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
patrimonio netto	€ 25.910.691,29	€ 19.940.757,35	29,94%
debito totale	€ 26.680.015,34	€ 40.779.956,71	-34,58%
patrimonio netto su indisponibile	91,94%	70,76%	29,94%
ricavi totali su patrimonio netto	33,81%	66,66%	-49,28%
debito su patrimonio netto	102,97%	204,51%	-49,65%
ebitda (mol) su debito totale	5,84%	-4,08%	-242,86%
risultato di esercizio su debito totale	3,95%	-5,01%	-178,82%
crediti totali	€ 4.030.465,30	€ 5.218.761,94	-22,77%
crediti totali su ricavi totali	46,01%	39,26%	17,19%
	1 sem 2020	1 sem 2019	Δ 2020 - 2019
Ricavo per available seat	€ 0,54	€ 4,75	-88,64%
Costo per available seat	€ 3,35	€ 2,75	21,86%
Margine per available seat	-€ 2,81	€ 1,99	-241,11%

In conclusione, sulla scorta dell'analisi condotta possiamo rilevare che la Fondazione ha chiuso il primo semestre del 2020 presentando diversi risultati economico-patrimoniali tendenzialmente favorevoli, pur nella contingenza di un quadro emergenziale che ne ha pregiudicato gravemente le attività, soprattutto quelle che più la connotano rispetto alle altre fondazioni e a più elevata redditività.

La tenuta di tali risultati andrà però necessariamente verificata sino alla fine dell'esercizio in corso ed anche nel prossimo, posto che la Fondazione in parola, attese le sue peculiari caratteristiche e la forte stagionalità della sua produzione ed offerta artistica, appare senza dubbio la più penalizzata, come già detto, in termini di entrate caratteristiche e di "ricavi propri" dalla crisi sanitaria ed economica in atto.

Rimanendo però agli esiti dell'odierno monitoraggio sui primi dati di gestione 2020, occorre altresì sottolineare che per la Fondazione veronese, al netto degli impatti contingenti della pandemia, si confermano alcune importanti aree critiche nella gestione economico-finanziaria dell'Ente, sulle quali, come richiesto più e più volte, sarebbe stato necessario intervenire già da tempo, *in primis* da parte degli Enti soci mediante una contribuzione sull'attività assai più adeguata e significativa di quella sin qui assicurata.

In argomento, è forse opportuno rammentare le reiterate sollecitazioni indirizzate proprio dallo scrivente agli Enti soci e agli altri soggetti portatori di interessi nell'area territoriale di riferimento (c.d. stakeholder), pubblici e privati, istituzionali e non, affinché si assumessero – e doverosamente – l'onere di garantire un maggior e più adeguato sostegno finanziario alla loro Fondazione.

Un maggior sostegno finanziario da parte dei soci e privati che, proprio nell'attuale scenario di crisi, caratterizzato da una incertezza assoluta, in specie sulle prospettive di ripartenza a breve delle attività artistico-produttive e, di conseguenza, sulla possibilità di poter tornare a disporre degli ingenti flussi economico-finanziari collegati, in particolare, alla realizzazione del Festival lirico Areniano, potrebbe assumere un valore davvero decisivo per raggiungere la garanzia della tenuta degli equilibri di Bilancio.

Nondimeno, per mantenere intatta la possibilità e la capacità di riprendere, quando sarà possibile, l'azione di risanamento e rilancio dell'Ente, si impone ora, forse come mai, una gestione economico-finanziaria della Fondazione attenta, rigorosa e costantemente ispirata al principio di prudenza, più volte evocato, che consenta, fin dove possibile, di assorbire e compensare i pesanti effetti che l'emergenza sanitaria ed economica in corso continuerà ad avere per un tempo non breve.

4 Analisi e considerazioni conclusive.

È facile prevedere che la Storia ricorderà a lungo l'anno che stiamo vivendo, anche al di là dell'aspetto sanitario che pure si impone per ognuno di noi come preminente ed assolutamente pregiudiziale, per gli effetti drammatici di una pandemia che ha investito ogni ambito del nostro vivere civile mettendolo seriamente in discussione: impedendo o limitando fortemente tutte le

nostre attività lavorative ed economiche, la nostra socialità, la possibilità di ognuno di noi di appagare il proprio bisogno di Arte e Cultura in tutte le sue forme, manifestazioni ed espressioni.

Dovendo rimanere all'oggetto del presente monitoraggio sulla situazione delle fondazioni lirico-sinfoniche sottoposte ai Piani di risanamento, dobbiamo subito far rilevare che l'analisi compendiata in questo *report* si è dovuta confrontare al momento con dati che – pur se già molto negativi su alcuni fondamentali indicatori di Bilancio - si riferiscono comunque solo alla prima parte dell'esercizio in corso.

Dovremo ancora attendere la fine di quest'anno, ovvero la prima parte del prossimo, per avere ogni ulteriore elemento per misurare davvero la gravità e profondità della crisi che, nello specifico, ha colpito il sistema delle nostre FLS.

In effetti solo alla luce dell'evolversi dei dati gestionali sarà possibile compiere una valutazione più approfondita e mirata sulle reali conseguenze provocate dalla crisi pandemica sugli equilibri di bilancio delle fondazioni e, più in generale, sulle loro prospettive nei prossimi anni; oltre a poter capire meglio quali misure straordinarie di sostegno che sarà necessario mettere in atto sin nell'immediato per assicurare la ripresa ed il compimento dei percorsi di risanamento.

Il percorso di risanamento virtuosamente seguito nell'ultimo quinquennio, e fino a tutto il 31 dicembre 2019, come già evidenziato, è stato bruscamente interrotto dall'irrompere della pandemia da COVID 19; un brusco arresto che ci obbliga, adesso e non oltre, ad un profondo ripensamento delle politiche e degli interventi sul sistema delle FLS, al di là dell'inderogabile obiettivo della pur necessaria ripresa dei percorsi risanamento.

Sappiamo già che la capacità commerciale ed operativa delle FLS sarà fortemente pregiudicata ancora per diversi mesi a venire e, è ormai molto probabile, per la gran parte della stagione 2021, con un pesante riverbero negativo destinato a scaricarsi, *in primis*, sulle loro condizioni economico-patrimoniali e finanziarie di periodo.

Ai dati registrati alla chiusura del primo semestre 2020, nonostante i lunghi periodi di inattività subiti, le fondazioni non mostrano ancora una condizione di severa sofferenza, per effetto della concomitante e significativa contrazione di alcune delle loro voci di costo tradizionalmente più importanti (quelle in particolare relative al personale ed alle produzioni artistiche), alla sostanziale tenuta della contribuzione pubblica in senso generale e - non per ultimo- al tempestivo intervento delle misure emergenziali governative (anticipazione e stabilizzazione della quota FUS, differimento degli adempimenti fiscali e previdenziali in scadenza nel periodo, FIS-Fondo Integrazione Salariale etc...).

Quindi, benché l'effetto Covid 19 - ai dati del primo semestre 2020- si palesi visibile solo sul versante dei ricavi, è facile prevedere che il venir meno di buona parte dei c.d. "ricavi propri" (biglietteria, sponsorizzazioni, affitti sala, contribuzione privata etc..), a motivo anche della correlata crisi generalizzata dell'economia che investirà pesantemente il prossimo esercizio, potrà essere assorbito e superato *medio tempore* solo con un vero e proprio piano nazionale di "recovery", tagliato sulla generalizzata condizione di difficoltà che andrà a caratterizzare la condizione economico-finanziaria di tutte le FLS, anche di quelle non sottoposte alle procedure di risanamento.

Si dovranno insomma prevedere azioni coordinate sulla gestione e sui sistemi di sostegno pubblico, nazionale e locale, nella prospettiva, o meglio nella concreta speranza, di accompagnare le FLS oltre l'attuale momento di crisi.

Un piano che, per altro verso, possa avere forza e capacità di riavviare e, se possibile, potenziare, sebbene in un contesto mutato profondamente dalla pandemia, la strategia di risanamento e rilancio delle FLS nei prossimi anni.

All'arrivo della Pandemia, i risultati conseguiti dalle FLS sottoposte alle procedure di cui alla L.112/2013 nell'ultimo quinquennio disegnavano con tutta evidenza un percorso di risanamento di cui si è più volte dato conto nelle precedenti relazioni di monitoraggio.

Per diverse fondazioni si mostrava un percorso ormai consolidato in misura e forma idonea a divenire la base plausibile per un vero e proprio piano di rilancio delle attività. Per altre invece il percorso risultava ancora da consolidare, per lo più sul piano finanziario e patrimoniale, nella direzione comunque tracciata nei rispettivi Piani di risanamento e loro successive integrazioni.

In pochi casi, seppur non trascurabili, invece il risanamento misurato dall'equilibrio economico, risultava ancora molto lontano dal poter essere realizzato - quantomeno in tempi ragionevoli- sul versante finanziario e patrimoniale, stante la comune condizione di una pesante, se non pesantissima, posizione debitoria accumulata negli anni, in specie se correlata ad una concomitante situazione di grave sotto-patrimonializzazione.

In questi ultimi casi, ben identificati e noti, purtroppo anche ante-pandemia, connotati appunto da una situazione debitoria e da uno squilibrio patrimoniale assoluto, non era (e non è) possibile non segnalare nuovamente l'urgenza - a maggior ragione oggi nell'attuale quadro di crisi emergenziale - di interventi straordinari adeguati sia sul versante finanziario che su quello patrimoniale.

Come evidenziato, la pandemia mette ora in pericolo il percorso compiuto verso il risanamento e, in ogni caso, le azioni necessarie al suo completamento: l'equilibrio finanziario di alcune fondazioni, già precario anche in epoca pre-pandemica, per effetto del blocco ovvero della forzata limitazione delle attività imposti dalla legislazione emergenziale potrebbero subire un colpo definitivo.

Non possiamo trascurare, in questa prospettiva, che le misure di sostegno al settore che il Governo ha sinora garantito sono risultate decisive, come posto in rilievo in più passaggi di questa relazione, al fine di determinare risultati di periodo idonei a raggiungere equilibrio economico e tenuta finanziaria anche per le FLS che presentavano condizioni di rischio assai elevato.

L'auspicio è che le stesse misure protettive possano permanere per tutto il tempo necessario ad accompagnare le fondazioni in sicurezza fuori dall'attuale fase emergenziale.

Per altro verso, proprio in considerazione dello scenario descritto, risulta altresì decisivo, per assicurare gli equilibri di bilancio, che gli enti soci e i privati mantengano appieno l'impegno assunto sul loro apporto finanziario sia in questo esercizio che nel prossimo, confermando quindi il loro contributo nei valori e nei tempi riportati nei rispettivi bilanci di previsione, anche dopo gli assestamenti intervenuti in corso d'anno.

Il tutto impone una costante verifica su eventuali disallineamenti sulle previsioni da qui alla fine dell'anno per assumere tempestive manovre correttive, ove ancora possibili, al fine di compensare tempestivamente i possibili i squilibri.

E ciò è tanto più vero considerato che nella seconda parte dell'anno tutte le FLS, fino alla nuova chiusura degli spettacoli aperti al pubblico disposta con gli ultimi D.P.C.M del 24 ottobre e del 3 novembre u.s., hanno riavviato, sebbene con tutti i limiti del caso dovuti ai protocolli sanitari, le loro attività produttive ed artistiche con conseguente ed inevitabile ri-espansione dei costi operativi connessi.

Di fronte ad uno scenario ancora di forte incertezza nel prossimo periodo, riteniamo almeno per tutta la stagione 2021, permane perciò l'invito a muoversi sul piano gestionale e della programmazione artistica sulla base di veri e propri "piani di contingenza".

Abbiamo già affermato che dovremo affrontare un periodo in cui si dovrà convivere forzatamente con la pandemia anche portando avanti le attività delle fondazioni, con un obiettivo superiore che non potrà che essere quello della salvaguardia della salute di chi lavora nelle fondazioni e del pubblico che interverrà agli eventi artistici che si potranno - e riusciranno- a realizzare.

È per questo che siamo chiamati ad adottare tempestivamente, ove non sia stato già fatto, un approccio quanto più possibile resiliente anche nelle fondazioni lirico-sinfoniche, al pari di qualsiasi altro settore socio-economico del nostro Paese.

Un approccio fondamentale, il solo con il quale si potrà contrastare l'attuale contingenza e i suoi nefasti impatti, anche in relazione alle condotte gestionali da assumere, ancorandoci perciò, rispetto ad esse, ad una strategia assolutamente conservativa, d'emergenza; in cui la pregiudizialità sarà data dalla coerenza e compatibilità delle scelte da assumere al principio di prudenza gestionale.

Principio per il quale, è opportuno ribadirlo, la regola è il massimo rigore sia nella gestione economica che in quella finanziaria (per mettere in sicurezza, innanzitutto, gli impegni di cassa già in essere e a scadenza e quelli conseguenti all'adempimento delle future obbligazioni incomprimibili e/o indifferibili).

Dunque, la guida dovrà essere, in questa lunga fase critica che ancora ci attende, operare secondo un criterio gestionale conservativo, da ritenere, nell'attuale congiuntura, assolutamente conforme ai canoni di corretta amministrazione e gestione imprenditoriale.

Nel persistere dell'attuale quadro di crisi sanitaria ed economica si delinea così chiaramente una strategia gestionale necessitata per le Fondazioni, in cui la selezione dei progetti cui dare seguito ovvero l'assunzione di ogni sorta di rischio produttivo dovrà essere inderogabilmente adeguata e calibrata sulla effettiva sostenibilità economico-finanziaria. In altri termini, la preliminare valutazione circa l'alea economica delle scelte di gestione e produttive dovrà essere costantemente orientata ad evitare il rischio di determinare uno squilibrio economico-finanziario non recuperabile alle condizioni date.

Le scelte gestionali in questa fase andranno pertanto individuate e discriminate preliminarmente pressoché azzerando il rischio collegato alle stesse, subordinando ogni diversa valutazione alla preminente esigenza di evitare squilibri economico-finanziari per la Fondazione gestita.

Ciò che, sul piano operativo, si traduce nella possibilità per le fondazioni di perseguire programmi di attività a bassissimo rischio, realizzando solo quelli con un'elevatissima probabilità di successo, prossima alla certezza.

Tale approccio gestionale conservativo, pertanto, dovrà immancabilmente portare ad annullare ovvero a riprogrammare per un'altra stagione eventuali produzioni ed eventi già deliberati e messi

a *budget* in epoca pre-Covid o prima dell'attuale fase di chiusura al pubblico dei Teatri dell'Opera, laddove gli stessi si rivelino, ad una più attenta analisi, ormai incompatibili con la nuova realtà operativa ed economica, e non vi sia più conferma possibile della loro attuale sostenibilità.

Ed è proprio in coerenza con tale indirizzo che lo scrivente ha chiesto a tutte le fondazioni, dopo il D.P.C.M. del 24 ottobre u.s., di rivedere i loro *budget* di quest'anno al fine di assicurare, in ogni caso, la tenuta degli equilibri di Bilancio in questo drammatico esercizio.

Sarà anche il momento, nell'ottica rappresentata, di elaborare un piano strategico di breve-medio periodo che renda analitica evidenza del progetto di rilancio che s'intende perseguire stimando altresì la probabilità (che, come si è detto sopra, dovrà essere assai elevata) che il percorso così pianificato possa condurre alla ripresa del percorso di risanamento di questi ultimi anni verso gli obiettivi fissati dalla "Legge Bray" (L. 112/2013).

Pensando poi al futuro, è presumibile che il rilancio dell'attività delle fondazioni debba passare anche attraverso la ridefinizione del proprio modello produttivo e delle modalità di proposta dei contenuti artistici (progettualità su nuove tecnologie, nuovi canali e nuove modalità di fruizione delle offerte artistico-culturali): nuove formule potrebbero anzi rivelarsi adatte ora a consentire un'operatività più efficace verso il pubblico e non in perdita economica.

In tale prospettiva, ripartire con idee e progetti forti potrebbe richiedere (e legittimare) slanci innovativi e scelte in decisa rottura con il passato, senza per questo snaturare l'insostituibile storia e la missione di tali primarie Istituzioni nazionali.

Una progettualità che si proponga finalmente una ridefinizione dei modelli organizzativi e produttivi delle attività delle Fondazioni, tali da renderle pienamente contemporanee, accessibili ed attrattive anche per il pubblico ancora da conquistare, e non per ultimo sostenibili sul piano economico-finanziario.

Le Fondazioni, rinnovando così la loro azione e i propri obiettivi strategici, potranno porsi in più evidente coerenza con l'importantissima missione affidata loro dallo Stato mediante la destinazione di una quota cospicua del Fondo Unico dello Spettacolo.

Tra tali obiettivi rinnovati delle FLS, per quanto appena prospettato, vi dovrà essere necessariamente anche quello - così fondamentale per il nostro Paese quando sarà possibile tornare ad una "nuova normalità" e sperare di riconquistare i tradizionali flussi turistici- di sfruttare al meglio la loro insostituibile opera culturale ed artistica per la promozione potente dell'immagine dell'Italia e delle sue eccellenze artistico-culturali a livello internazionale.

Concetti, questi ultimi, che a livello governativo potrebbero essere tradotti in pratiche iniziative mediante la definizione di nuovi obiettivi di *performance*, e correlati investimenti, che rendano l'azione delle fondazioni un vero e proprio motore determinante (*driver*) della ripresa culturale, sociale ed anche economico-territoriale dopo l'emergenza.

Insomma, l'occasione sembrerebbe propizia per non limitarsi alla ricerca di - pur necessarie - soluzioni emergenziali e temporanee, ma per proporre, come sopra accennato, un più generale ripensamento del sistema delle FLS in Italia.

La "nuova partenza" del sistema, in siffatta prospettiva, non potrà prescindere - visto l'attuale quadro socio-economico e la sua prevedibile traiettoria inerziale a breve e medio termine - da un nuovo e straordinario intervento - di carattere normativo e finanziario - da parte dello Stato sul

sistema delle FLS. Intervento che dovrebbe essere ipotizzato e progettato in tempo utile, ad esempio, per l'efficace e strategico impiego delle risorse straordinarie che saranno rese disponibili dall'Europa con il ben noto programma del *Next Generation Fund*, anche noto come *Recovery Fund*.

Potendo ora intervenire, peraltro, avvalendoci delle esperienze maturate in questi anni sui Piani di risanamento, in maniera efficace sulle criticità e fragilità, ormai ben note, di questi enti.

Infine, si ritiene di dover sollevare un tema normativo affatto trascurabile, anzi carico di urgenza e non oltre differibile.

Ci riferiamo all'esigenza - già segnalata nella precedente relazione ed anche nelle sedi istituzionali preposte - che il legislatore intervenga sull'attuale disciplina che regola proprio i percorsi di risanamento delle FLS, rimodulando il termine attualmente vigente per le FLS sottoposte alle misure della legge "Bray" per raggiungere la condizione fissata nella stessa legge, oltre l'equilibrio economico (condizione sostanzialmente raggiunta da tutte le fondazioni, almeno ai dati degli ultimi bilanci 2019), del *"...tendenziale riequilibrio finanziario e patrimoniale"*. Condizione quest'ultima, di tendenziale riequilibrio finanziario e patrimoniale, che invece, come già segnalato in precedenza, non può dirsi raggiunta da alcune di queste fondazioni, nonostante gli indubbi progressi ottenuti in questi anni in tale direzione.

E la segnalazione non è affatto di secondo momento, posto che l'art. 11, comma 14, della L.112/2013, nella vigente formulazione dispone, in via definitiva, la liquidazione coatta amministrativa per le fondazioni che non raggiungano il *"pareggio economico, in ciascun esercizio"* e, proprio per quanto detto, il *"tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario, entro l'esercizio finanziario 2020"*.

Parliamo quindi dell'esercizio in corso, alla cui conclusione manca ormai davvero poco.

Ebbene, vista l'importanza della posta in gioco, è giusto - a parere dello scrivente - rivedere tempestivamente tale termine, posto che non appare francamente ragionevole e corretto, anche sul piano tecnico, affidare un così definitivo giudizio sulla situazione e la vita di tali Enti assumendo quale decisivo parametro di riferimento un periodo gestionale del tutto stravolto e condizionato dagli effetti della pandemia.

E ciò, ancor più, considerando gli obiettivi risultati conseguiti dall'azione di risanamento nell'ultimo quinquennio, ben riscontrabili nei Bilanci dello scorso anno.

Detto altrimenti, avuto riguardo proprio ai fini ispiratori della Legge Bray non pare possa discutersi sulla sicura opportunità di rivedere ormai il termine in discussione, dando così la possibilità alle fondazioni di riattivare l'interrotta azione di progressivo risanamento.

Con l'occasione potendo anche disporre dei nuovi strumenti di pianificazione dei prossimi periodi gestionali, da articolare su una base pluriennale, fissando per essi obiettivi da conseguire più sfidanti ed innovativi.

Pensiamo che in tal modo l'azione futura delle FLS, pur partendo dall'attuale situazione di crisi, ne risulterebbe positivamente *"condizionata"* ed orientata, nell'ambito degli evocati interventi governativi, verso obiettivi di: spinta alla internazionalizzazione, attiva e passiva; potenziamento e valorizzazione del capitale umano; attenzione e impegno per la generazione di un crescente impatto sul territorio; sviluppo di collaborazioni e reti in ambito regionale, nazionale ed

internazionale; accelerazione nella trasformazione tecnologica, digitale in *primis*, di tutti i processi organizzativi, commerciali e, ove coerente, anche di quelli artistici e produttivi.

Questa prospettiva non è una mera aspirazione, ma è basata su alcune confortanti evidenze. Come tutte le crisi gravi e profonde, infatti, anche quella del Covid-19 ha dischiuso sotto la spinta della necessità alcune opportunità che potrebbero diventare relevantissime.

Prima fra tutte quelle di un moderno utilizzo della tecnologia digitale sia sul fronte produttivo che su quello della commercializzazione delle proprie produzioni; ovvero dell'impiego e sfruttamento concorrente delle stagioni estive che molte FLS hanno creativamente – ed anche con spirito di impegno civile per le loro comunità territoriali - progettato o riprogettato, con significativi spazi di crescita del proprio pubblico, aprendo così la strada a nuove forme di diffusione della cultura e dell'arte che saranno in futuro meritevoli di riflessioni e conseguenti progettualità.

IL COMMISSARIO DI GOVERNO

Gianluca Sole

