

# 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, d.l. 8 agosto 2013, n. 91 conv. in legge 7 ottobre 2013, n. 112), giugno 2019

(doi: 10.7390/94152)

Aedon (ISSN 1127-1345)

Fascicolo 2, maggio-agosto 2019

**Ente di afferenza:**

()

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

## **Licenza d'uso**

Questo articolo è reso disponibile con licenza CC BY NC ND. Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it/>

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

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

**Prima relazione dell'Anno 2019**

**Periodo gestionale di riferimento: Esercizio 2018 (preconsuntivo)**

***Giugno 2019***



## SOMMARIO

<b>1. Premesse .....</b>	<b>3</b>
1.1 Cenni normativi sul percorso di risanamento. ....	4
1.2 Sintesi sullo stato delle procedure e sui Piani di Risanamento per il triennio 2016/2018.....	6
1.3 Assegnazione ed erogazione dei Fondi. ....	6
<b>2. Dinamica del risanamento alla luce dei dati di pre-consuntivo 2018 delle fondazioni.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Monitoraggio dei Piani di risanamento delle fondazioni.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1.1 Analisi delle <i>performance</i> in forma aggregata e comparativa. ....</b>	<b>12</b>
3.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari .....	27
3.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna.....	30
3.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino. ....	32
3.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).....	35
3.5 Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli) .....	38
3.6 Fondazione Teatro Massimo di Palermo. ....	40
3.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma. ....	43
3.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.....	46
3.9 Fondazione Arena di Verona. ....	49
<b>4. Osservazioni e commenti conclusivi. ....</b>	<b>52</b>



## 1. Premesse

I dati contabili sull'esercizio 2018 trasmessi dalle fondazioni lirico-sinfoniche (d'ora in avanti anche solo "fondazioni" o "FLS"), sebbene ancora quali pre-consuntivi di Bilancio, abilitano ad una prima fondamentale valutazione in ordine ai risultati conseguiti dalle singole fondazioni nell'attuazione dei rispettivi Piani di risanamento, che proprio nell'anno 2018 individuavano la conclusione del loro arco temporale di previsione, secondo quanto originariamente previsto dall'art. 1, commi 355 e 356, della L. 205/2015.

Quindi, in considerazione di questa contingenza ed in osservanza di quanto ora disposto dall'art. 1, commi 602 e 603, della legge 30 dicembre 2018, n. 145 (norme che hanno esteso le funzioni commissariali e la connessa attività di monitoraggio sui percorsi di risanamento delle FLS al 31.12.2020), si è ritenuto di dover anticipare l'analisi dei dati di bilancio, effettuando un monitoraggio già sui dati pre-consuntivi dell'Esercizio 2018 forniti dalle FLS. La *ratio*, intuibile, di questa scelta è conseguente all'esigenza di intensificare le attività di controllo e riscontro nel corso di questo cruciale esercizio 2019, sull'andamento del quale, come noto, si fonderà la successiva -e decisiva- fase di valutazione della situazione economico-patrimoniale raggiunta dalle FLS interessate dalle procedure di cui alla legge n. 112/2013 (c.d. "legge Bray").

La *ratio*, però, può ritenersi anche quella di rispondere alla conseguente esigenza di offrire un riscontro relativamente ravvicinato sull'impatto, sia sul sistema che sulle singole fondazioni, delle misure governative compendiate nelle citate leggi n. 112/2013 e 208/2015 e, al contempo, fornire utili elementi per la elaborazione di nuovi interventi governativi che, facendo leva sui risultati conseguiti alla fine del triennio dei Piani, abilitino il definitivo passaggio dalla fase del risanamento a quella del rilancio e dello sviluppo di tali enti.

La presente relazione è articolata in quattro sezioni, che presentano i seguenti punti:

- cenni sullo stato delle procedure di cui all'art. 11 della L. 112/2013 (parte delle *Premesse*);
- elementi di sintesi sui risultati conseguiti dalle fondazioni nella loro dimensione aggregata e singolarmente nel 2018 (sezione 2 e sezione 3);
- commenti conclusivi che si concentrano sulle implicazioni del monitoraggio e sulla complessiva situazione economica, patrimoniale e finanziaria delle fondazioni, con evidenza di possibili linee di azione, volte a rafforzare e sostenere e rilanciare il percorso di risanamento avviato con la legge n. 112/2013 (sezione 4).



### 1.1 Cenni normativi sul percorso di risanamento.

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

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

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

A fronte dell'approvazione dei rispettivi Piani di risanamento, sono stati assegnati alle fondazioni richiedenti finanziamenti per un totale di 156,25 Mln di euro.

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

Il tipo di supporto da parte dello Stato, in assonanza con quanto previsto dal diritto per le aziende in stato di crisi, vincolava l'intervento finanziario all'assunzione di impegni al risanamento ben definiti, distinguendosi dunque da un mero intervento di sostegno straordinario con incremento del contributo pubblico. Tal è che in caso di mancato raggiungimento da parte delle fondazioni degli obiettivi del riequilibrio strutturale, delle condizioni economiche, finanziarie e patrimoniali, l'art. 11, comma 14, della medesima legge, anche nella previgente formulazione, ne disponeva la liquidazione coatta amministrativa. In tale quadro normativo il legislatore è intervenuto successivamente con la legge 28 dicembre 2015, n. 208, che con l'articolo 1, comma 355 (poi modificato dall'art. 24, del decreto-legge 24 giugno 2016, n. 113 convertito con modificazioni in legge 7 agosto 2016, n. 160) ha esteso per un ulteriore triennio il monitoraggio ed il controllo

sull'azione di risanamento delle FLS interessate, in vista della definitiva valutazione sulla loro situazione economico-patrimoniale, posticipata – conseguentemente- a conclusione dell'esercizio 2018. La medesima norma ha anche ridefinito gli obiettivi da conseguire ai fini della predetta valutazione: *"Le fondazioni lirico-sinfoniche che, alla data di entrata in vigore della presente legge, hanno presentato il piano di risanamento, ai sensi dell'articolo 11 del decreto-legge 8 agosto 2013, n.91, convertito con modificazioni, dalla legge 7 ottobre 2013, n.112, **sono tenute al raggiungimento del pareggio economico, in ciascun esercizio, e del tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario, entro l'esercizio finanziario 2018, previa integrazione, entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, del piano di risanamento per il triennio 2016-2018.** Omissis".*

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

In piena linea di coerenza con la modifica normativa appena richiamata, al precipuo fine di proseguire l'attività di monitoraggio dei percorsi di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche, proprio nell'esercizio 2019 - che, come visto, formerà oggetto del risolutivo giudizio disposto dal cit. art. 11, comma 14, della legge 112 sulle effettive condizioni economico-patrimoniali delle FLS, la legge 30 dicembre 2018, n. 145 ("Legge di Bilancio 2019") e, in particolare, l'articolo 1, comma 602, ha prorogato le funzioni del Commissario straordinario del Governo fino al 31 dicembre 2020; e, per quel che qui rileva, il successivo comma 603, ha quindi previsto che per *"le finalità di cui al comma 602, restano ferme le disposizioni dell'art. 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"*.

Il medesimo art. 1 della legge di Bilancio, al comma 607, ha poi introdotto una misura di assoluto rilievo per questa fase, dal punto di vista economico-finanziario, destinando un fondo di 12,5 ML/€ diretto a sostenere *"le azioni e i progetti proposti dalle fondazioni lirico-sinfoniche avuto riguardo esclusivamente alla riduzione del Debito esistente"*.



## 1.2 Sintesi sullo stato delle procedure e sui Piani di Risanamento per il triennio 2016/2018.

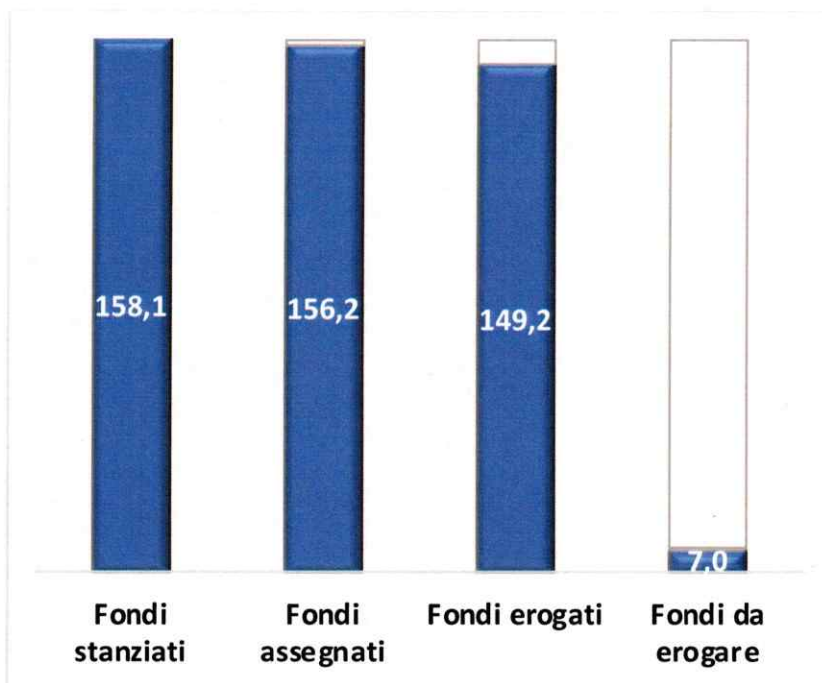
		Piani di risanamento (2016/2018) commi 355 e 356, art.1, L.208/2015			Revisione Piani di risanamento (2016/2018) comma 2, art.11, L.112/2013		
		Proposta motivata Commissario	Decreto approvazione Mibac/ Mef	Registrazione Corte dei Conti	Proposta motivata Commissario	Decreto approvazione Mibac/ Mef	Registrazione Corte dei Conti
Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste		29.12.2016	20.06.2017	19.07.2017			
Teatro dell'Opera di Roma		27.06.2018	24.10.2018	19.11.2018			
Teatro di San Carlo in Napoli		25.05.2017	01.09.2017	27.09.2017			
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino		27.11.2018	05.03.2019	16.04.2019			
Teatro Comunale di Bologna		21.04.2017	26.09.2017	27.10.2017			
Teatro Massimo di Palermo		05.07.2016	05.08.2016	16.09.2016			
Petruzzelli e Teatri di Bari		22.09.2016	23.11.2016	15.12.2016	31.10.2018	15.03.2019	16.04.2019
Teatro Carlo Felice di Genova		03.10.2016	02.03.2017	11.04.2017	28.12.2018	20.03.2019	02.05.2019
Fondazione Arena di Verona		10.07.2017	08.09.2017	23.10.2017			

## 1.3 Assegnazione ed erogazione dei Fondi.

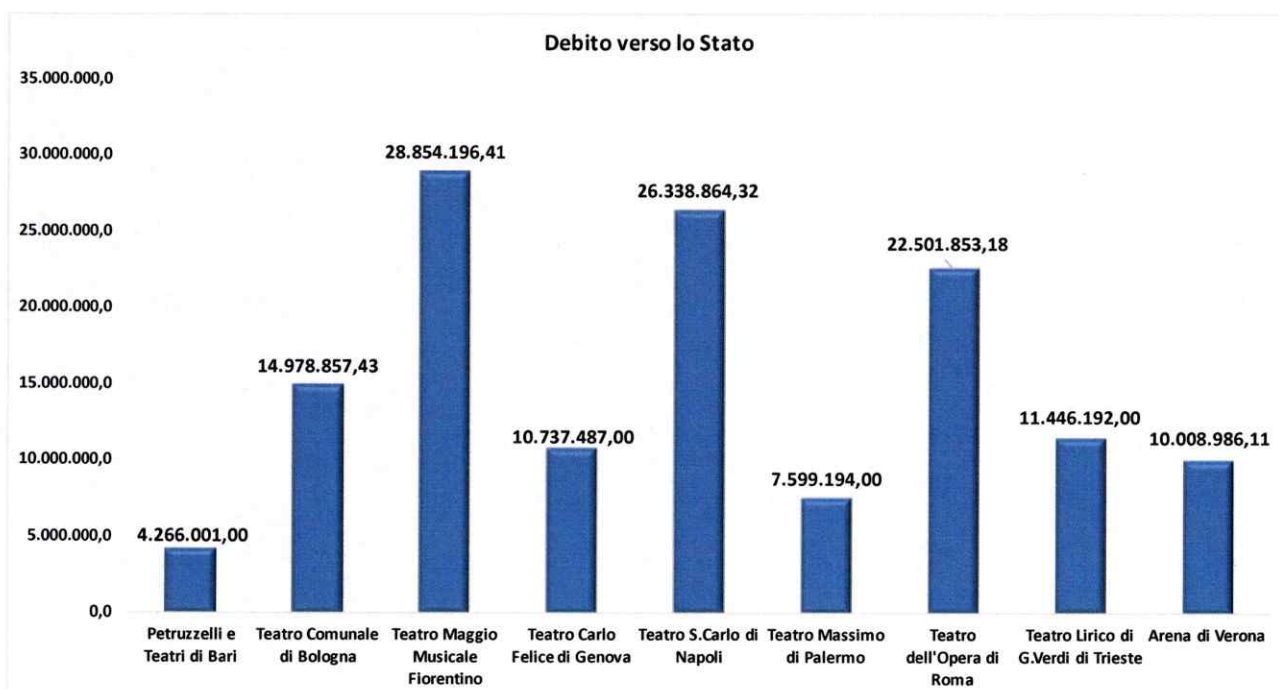
I fondi complessivamente stanziati sono stati pari a 158,1 Mln di euro, così suddivisi:

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

Sino ad oggi, all'esito delle procedure espletate, dei fondi stanziati sono stati assegnati finanziamenti per 156,2 Mln di euro, di cui erogati 149,2 ML/€ come meglio specificato nelle successive tabelle di sintesi.

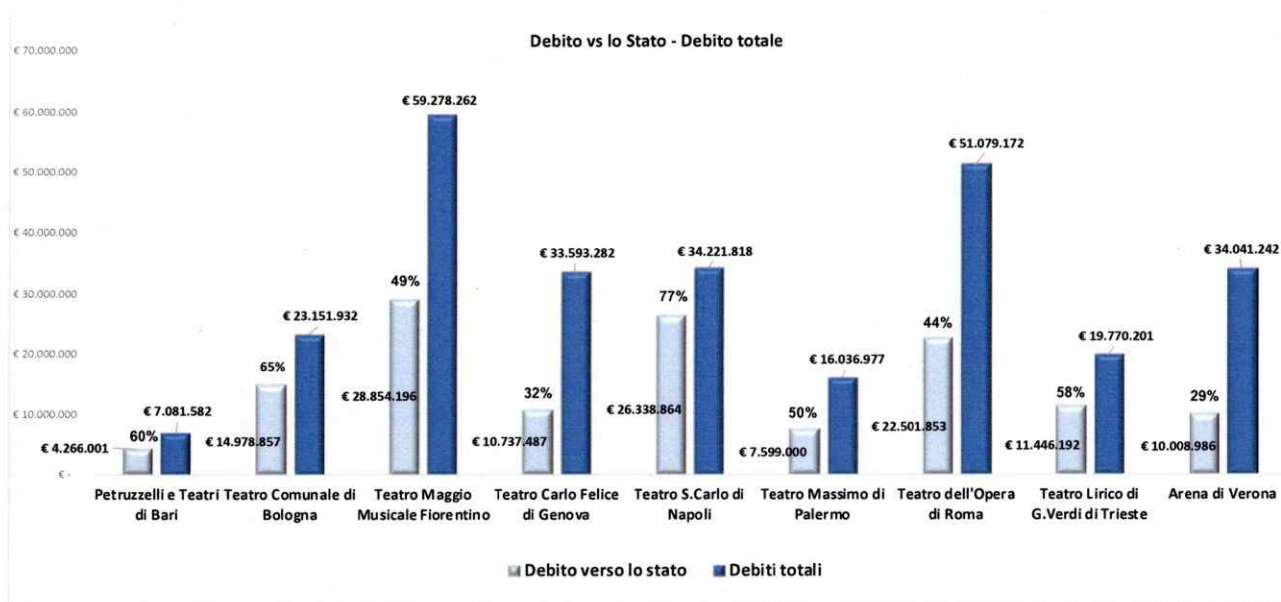


Alla fine del triennio 2016-2018, per effetto del pagamento delle prime rate fissate nei rispettivi piani di ammortamento, i debiti delle FLS verso lo Stato risultano pari ad € 136.731.631,45 e sono ripartiti - in capo alle singole fondazioni- come indicato nel grafico che segue.





Il debito verso lo Stato, giova ricordarlo, è una parte – talora rilevante – del debito totale delle fondazioni. La tabella che segue ne rappresenta la diversa incidenza per le nove FLS sottoposte a monitoraggio. Come intuibile, quanto maggiore è la quota di debito verso lo Stato (a rimborso trentennale) tanto più “consolidata” può essere considerata l’esposizione debitoria di ciascuna fondazione e la sua sostenibilità finanziaria nel lungo periodo.



## 2. Dinamica del risanamento alla luce dei dati di pre-consuntivo 2018 delle fondazioni.

Il monitoraggio sullo stato di attuazione dei Piani di risanamento e sull’andamento della gestione delle FLS alla data del 31 dicembre 2018 è stato condotto sulla base dei dati inviati dalle medesime FLS, quali bilanci pre-consuntivi sull’esercizio 2018. Pertanto, la loro rispondenza, completezza e rappresentatività – attesa l’impossibilità da parte della struttura commissariale di procedere ad autonome procedure di revisione e verifica – sono da considerarsi nella sola responsabilità degli Enti.

E sebbene siano stati trasmessi dopo alcuni mesi dalla fine dell’Esercizio, giova ribadire che si tratta di dati che non possono considerarsi ancora definitivi, in quanto suscettibili di integrazioni, assestamenti e rettifiche in sede di chiusura ed approvazione dei relativi Bilanci consuntivi.

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

Sugli aspetti tecnici del processo di monitoraggio, è opportuno rammentare che tale processo è stato condotto con riferimento a un ampio numero di misure e di rapporti, al fine di esprimere non solo una valutazione quanto più possibile approfondita sulla situazione economico-patrimoniale delle fondazioni sottoposte alle procedure di monitoraggio ex L. 112/2013, quanto per poter identificare le diverse aree sulle quali è ancora necessario intervenire ovvero mantenere il livello massimo di controllo.

Partendo dagli esiti del monitoraggio, inoltre, si potranno anche riuscire a delineare, con un maggior grado di precisione, possibili linee di azione sul piano tecnico-amministrativo e, più a monte, sul piano politico-normativo, per innescare plausibilmente il passaggio dalla fase del riequilibrio, sin qui perseguita con i Piani di risanamento e le loro successive Integrazioni, a quella tanto attesa del rilancio e dello sviluppo.

Come anticipato, quindi, questa Relazione ha un duplice obiettivo:

- da un lato, rilevare gli esiti della gestione delle FLS nel corso del 2018 e monitorarne l'andamento in conformità con gli obiettivi fissati dal legislatore;
- dall'altro, rappresentare la dinamica del risanamento registrato nel periodo 2016-2018, verificandone lo stato nella prospettiva della scadenza posta in concomitanza con la chiusura dell'Esercizio 2019 (ai sensi dell'art. 1, comma 323, lett. b) e c), della legge 27 dicembre 2017, n. 205) e le implicazioni per la gestione futura delle fondazioni.

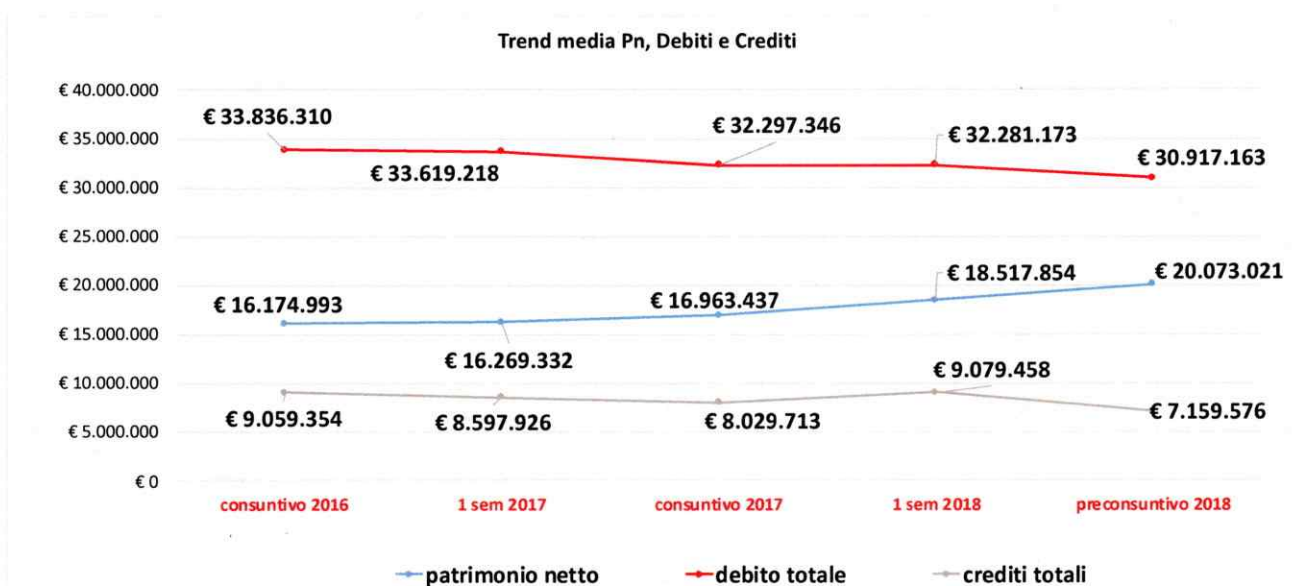
## 2.1 Sullo stato di avanzamento dei Piani di risanamento.

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

- ai dati annuali e semestrali relativi al triennio 2016, 2017 e 2018 (pre-consuntivi) per quanto concerne lo *stock* dei debiti, dei crediti e del patrimonio netto;
- ai medesimi dati annuali relativi al 2016, 2017 e 2018 (pre-consuntivi), per quanto concerne i ricavi, costi totali, EBITDA e risultato d'esercizio.

I prospetti sui *trend* sono presentati sia in relazione ai valori medi che con riguardo ai valori aggregati.

**Figura 2.1.1 Trend medi di alcuni indicatori finanziari e patrimoniali**

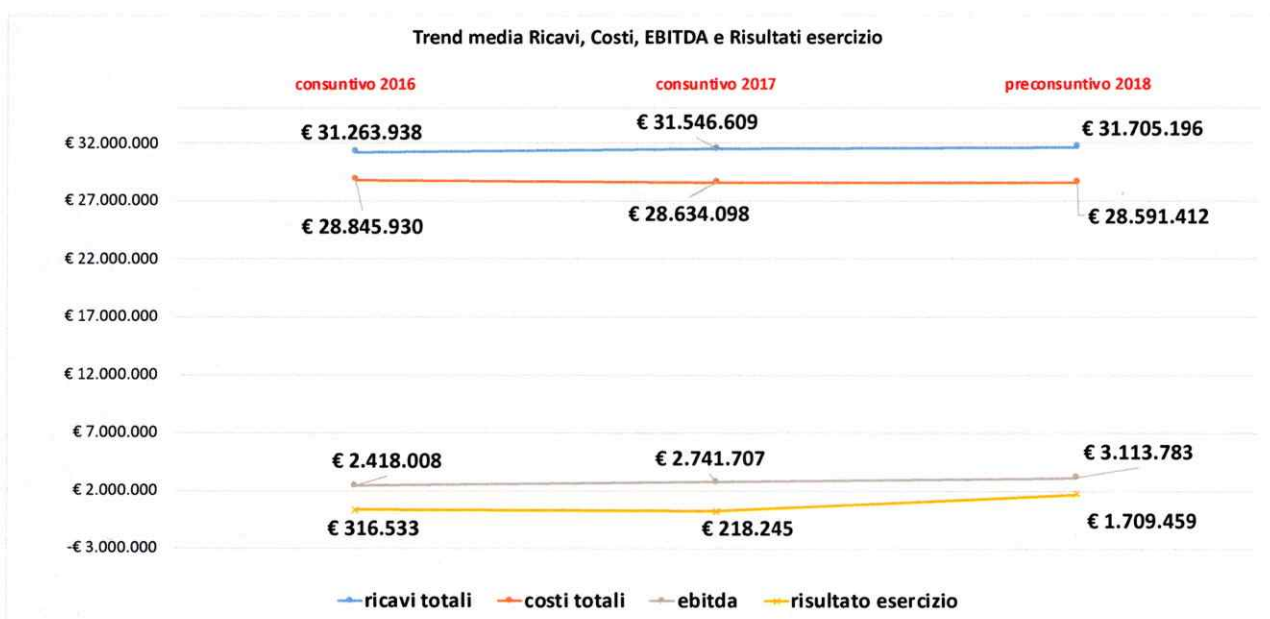


Dall'analisi dei periodi (semestrali) presi in esame nel triennio 2016-2018, effettuata potremmo dire a "perimetro costante" (quindi considerando sempre i dati relativi a tutte e nove le FLS sottoposte a monitoraggio), emerge un marcato miglioramento della situazione finanziaria e patrimoniale complessiva. E questo con riguardo ai 3 principali indicatori:

- il patrimonio netto medio è aumentato di Euro 3.898.028 (+24%);
- il debito medio è diminuito di Euro 2.919.147 (-8% circa);
- il livello medio dei crediti si è ridotto di Euro 1.899.778 (-18%).

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

**Figura 2.1.2 Trend medi di alcuni indicatori economici**

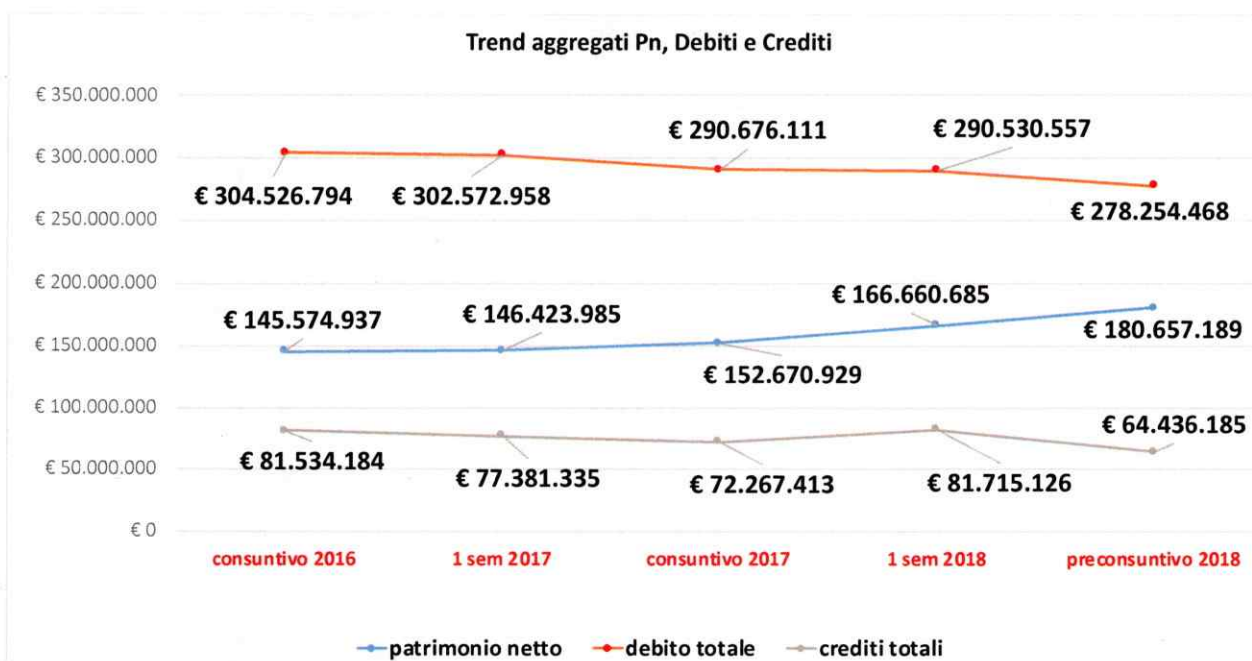


Nello dettaglio, nel triennio di riferimento, rileviamo che:

- il livello medio dei ricavi totali conseguiti dalle fondazioni è cresciuto di Euro 441.258,00 (+2% circa);
- il livello medio dei costi globalmente sostenuti dalle nove FLS, invece, è diminuito in misura relativamente più contenuta (-1% circa), ossia in media di Euro 254.517 ;
- l'EBITDA medio ha registrato un significativo incremento medio pari ad Euro 695.775 (+28,8%);
- il risultato di esercizio medio, al termine del 2018, risulta positivo per euro 1.697.448 con una crescita nel triennio pari a 1.392.926 (+ 440%).

Ponendo infine il *focus* sui dati aggregati, che sono riportati nelle due figure che seguono, si riesce ad apprezzare ancor meglio la positiva dinamica di risanamento registrata nel triennio.

**Figura 2.1.3 Trend aggregato di alcuni indicatori finanziari e patrimoniali**

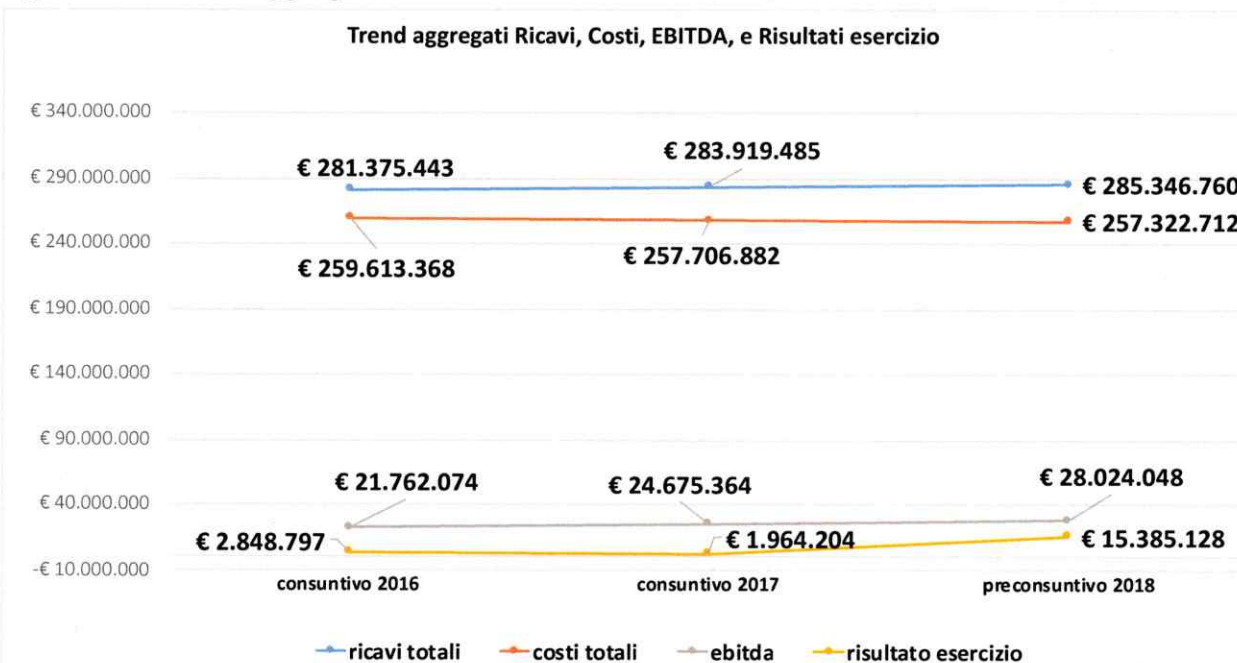


Nello specifico:

- il patrimonio netto aggregato è aumentato di Euro 35.082.252 (+24%);
- il debito totale aggregato è diminuito di Euro 26.272.327, (- 9% circa);
- il livello aggregato dei crediti si è ridotto di Euro 17.097.999 (-21%).

E, analogamente, dall'analisi andamentale dei dati di *performance* economica emergono segnali di conferma della dinamica di risanamento in atto.

**Figura 2.1.4 Trend aggregato di alcuni indicatori economici**



Nello specifico:

- il valore aggregato dei ricavi totali conseguiti dalle nove fondazioni è cresciuto di Euro 3.971.318,00 (+2% circa);
- il valore aggregato dei costi globalmente sostenuti dalle nove FLS è diminuito dell'1% circa, ossia di Euro 2.290.656;
- l'EBITDA aggregato ha registrato un significativo incremento, approdando ad un valore totale pari a Euro 6.261.974 (+ 29%);
- il risultato di esercizio aggregato, al termine del triennio 2016-2018, risulta positivo per un valore totale di euro 15.385.128, con una crescita complessiva di Euro 12.536.331.

In estrema sintesi, dall'analisi aggregata sul triennio appena trascorso emerge in modo chiaro che la dinamica di riduzione del debito è ormai progressiva e costante, ed è pure positivo l'andamento di graduale e continuo incremento dei patrimoni netti. In progressivo miglioramento, poi, si registra anche la fondamentale capacità delle FLS di produrre, da qualche periodo ormai, positivi risultati d'esercizio. Dato positivo, quest'ultimo, che trova la sua prima e più fondata spiegazione nel sostenuto e generalizzato incremento dei valori di EBITDA conseguiti dalle Fondazioni, quale risultante di una tendenza di crescita dei ricavi, a fronte di un meno che proporzionale aumento della grandezza dei costi.

### 3. Monitoraggio dei Piani di risanamento delle fondazioni.

Nella prospettiva di una analisi degli scostamenti fra Piani e preconsuntivi sono riportati di seguito, prima in forma tabellare aggregata e comparativa e poi per ogni singola fondazione, i valori delle *performance* dell'Esercizio 2018. Nell'analisi sulle singole fondazioni sono riportati anche i dati consuntivi dell'esercizio 2017, rispetto al quale è possibile apprezzare la variazione "anno su anno".

#### 3.1.1 Analisi delle *performance* in forma aggregata e comparativa.

Di seguito sono presentati in forma comparativa i principali risultati dei monitoraggi, riportando i dati medi calcolati sulle principali aree di *performance* di tutte e nove le fondazioni e i loro scostamenti dalla media.

I dati esaminati sono rappresentati in forma diagrammatica, così da poter cogliere i risultati conseguiti dalle singole FLS nella prospettiva degli scostamenti dalla media. Alcuni scostamenti, attesa la loro significatività, sono stati anche oggetto di un sintetico commento.

Le grandezze (misure o rapporti fra misure) ritenute di maggior rilevanza, ovvero di maggiore portata informativa ai fini del monitoraggio, sono riportate nella tabella 3.1.1. che contiene i valori medi dei risultati preconsuntivi 2018 (assoluti o relativi) calcolati sulle nove fondazioni. Le caselle in giallo evidenziano i dati di *input* forniti dalle fondazioni; gli ulteriori dati riportati nella stessa tabella, finalizzati a sviluppare più articolati indici di misurazione delle *performance*, sono stati invece elaborati dall'Ufficio del Commissario, estrapolando i valori di riferimento direttamente dai dati pervenuti dalle FLS.



Tabella 1 Risultati medi esercizio 2018 (preconsuntivo)

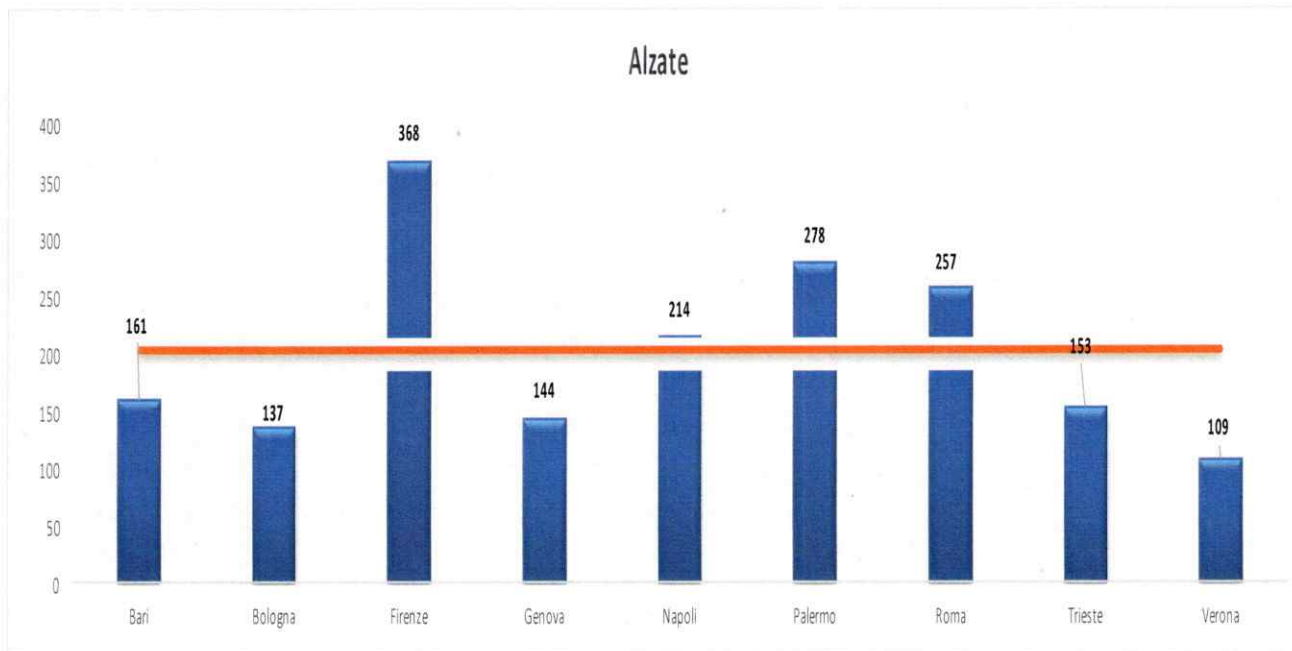
Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 31.835.244,27	€ 30.288.653,04	€ 31.382.602,87	5,11%	1,44%
spettatori	172.834	192.059	168.360	-10,01%	2,66%
ricavi biglietteria su ricavi totali	16,73%	16,86%	16,22%	-0,77%	3,15%
ricavi biglietteria per alzata	€ 39.901,96	€ 38.841,20	€ 35.277,37	2,73%	13,11%
spettatori su residenti area metropolitana	17,40%	22,73%	18,27%	-23,47%	-4,78%
spettatori per alzata	1.004	1.131	877	-11,22%	14,41%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,07	€ 1,78	€ 2,18	16,29%	-4,73%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 30,76	€ 33,28	€ 34,93	-7,60%	-11,96%
contributi locali su contributi totali	33,75%	33,44%	33,63%	0,95%	0,38%
contributi nazionali su contributi totali	59,62%	61,39%	60,60%	-2,88%	-1,62%
contributi privati su contributi totali	6,62%	5,17%	5,77%	28,12%	14,81%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
alzate totali	202	170	192	19,11%	5,44%
punti fus totali	1.470	1.314	1.336	11,86%	10,00%
costi totali per alzata	€ 155.487,35	€ 165.057,75	€ 158.432,49	-5,80%	-1,86%
costi di produzione per alzata	€ 33.654,07	€ 37.625,81	€ 33.748,31	-10,56%	-0,28%
costo di produzione per punto fus	€ 4.512,19	€ 4.808,25	€ 4.833,57	-6,16%	-6,65%
margini di produzione	€ 89.214,30	-€ 432.836,60	-€ 222.984,33	-120,61%	-140,01%
margini di produzione per alzata	€ 6.247,89	€ 1.215,39	€ 4.076,31	414,07%	53,27%
margini di produzione per punto fus	€ 465,44	€ 15,25	€ 248,40	2951,16%	87,37%
costo personale su costi totali	61,63%	62,65%	62,96%	-1,62%	-2,10%
Performance economiche					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 31.835.244,27	€ 30.288.653,04	€ 31.382.602,87	5,11%	1,44%
costi totali	€ 28.800.395,72	€ 28.457.675,15	€ 28.646.155,93	1,20%	0,54%
ebitda (mol)	€ 3.034.848,55	€ 1.830.311,22	€ 2.736.446,95	65,81%	10,90%
risultato di esercizio	€ 1.605.926,82	€ 1.158.840,80	€ 218.239,25	38,58%	635,86%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 6.311.761,02	€ 5.958.728,42	€ 5.881.253,72	5,92%	7,32%
altri ricavi	€ 3.115.004,23	€ 2.746.968,73	€ 3.075.163,82	13,40%	1,30%
contributi totali	€ 22.408.478,91	€ 21.582.956,00	€ 22.426.185,33	3,82%	-0,08%
contributi fus	€ 11.878.889,42	€ 12.046.051,70	€ 11.937.855,78	-1,39%	-0,49%
contributi enti locali	€ 7.914.358,05	€ 7.724.378,19	€ 7.982.077,00	2,46%	-0,85%
contributi privati	€ 1.400.379,08	€ 1.073.555,56	€ 1.183.731,09	30,44%	18,30%
altri contributi pubblici	€ 1.214.852,47	€ 738.970,56	€ 1.322.521,46	64,40%	-8,14%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
costi del personale	€ 17.718.589,54	€ 17.837.584,18	€ 18.116.738,48	-0,67%	-2,20%
costi di produzione	€ 6.222.546,73	€ 6.391.565,03	€ 6.104.238,05	-2,64%	1,94%
Performance patrimoniali e finanziarie					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
patrimonio netto	€ 19.969.475,60	€ 18.795.806,24	€ 16.963.436,57	6,24%	17,72%
debito totale	€ 30.917.163,09	€ 29.515.711,51	€ 32.136.668,24	4,75%	-3,79%
patrimonio netto su indisponibile	€ 0,42	€ 0,37	€ 0,37	14,76%	14,20%
ricavi totali su patrimonio netto	403,36%	587,80%	265,47%	-31,38%	51,94%
debito su patrimonio netto	506,29%	798,80%	82,24%	-36,62%	515,62%
ebitda (mol) su debito totale	11,04%	7,03%	10,98%	57,04%	0,56%
risultato di esercizio su debito totale	6,07%	4,31%	1,14%	40,94%	431,51%
crediti totali	€ 7.159.576,10	€ 6.639.044,28	€ 8.023.411,58	7,84%	-10,77%
crediti totali su ricavi totali	22,91%	22,66%	25,95%	1,12%	-11,70%

**ALZATE DI SIPARIO**

Il numero delle “alzate” è complessivamente in aumento rispetto alle previsioni contenute nei Piani (+19,11%). Al riguardo non è inutile evidenziare, come accaduto nelle precedenti relazioni, che non sempre tale scelta ha trovato positivo riscontro in termini di effettivo e coerente incremento del numero di spettatori, né tantomeno di ricavi, contributi FUS e margini.

Sicché sul punto vale la pena ribadire che i tassi di occupazione, i ricavi medi e i margini medi per posto disponibile sono in via prioritaria gli indicatori da migliorare.

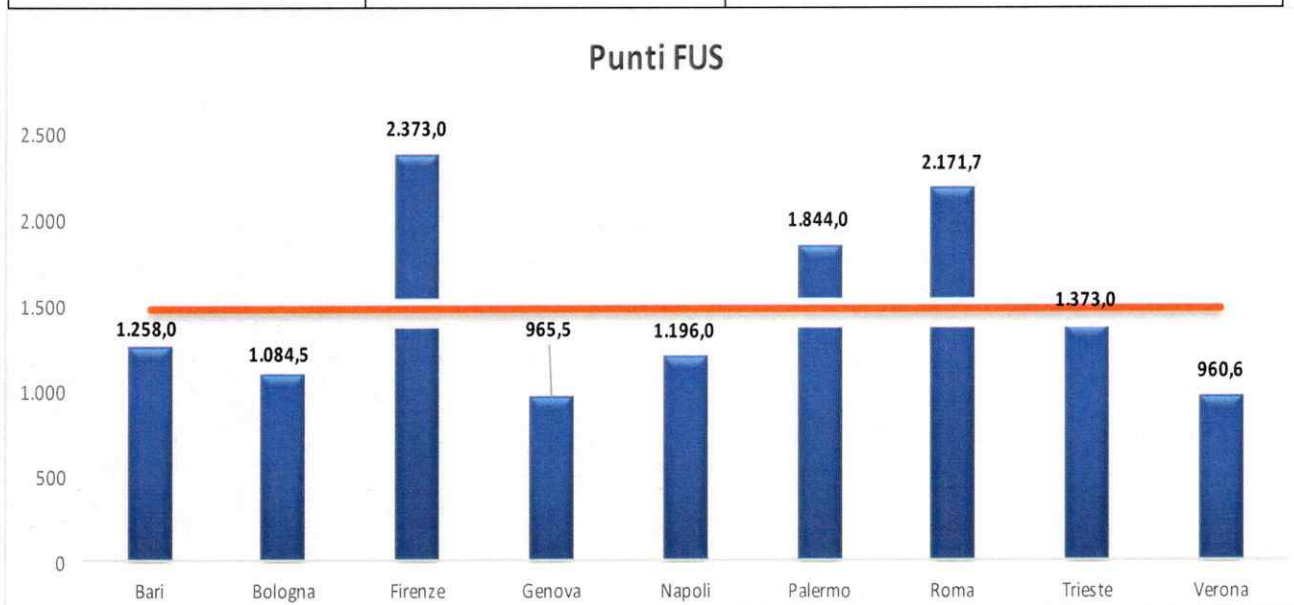
<b>Media: 202</b>	<b>TOTALE: 1.821</b>	<b>Δ% medio dal Piano: +19,11%</b>
-------------------	----------------------	------------------------------------



**PUNTI FUS**

Anche in ordine alla voce punti FUS si registra un incremento rispetto ai Piani (+11,86), anche se, come dianzi evidenziato, non sempre massimizzare i punti FUS determina il conseguimento di migliori performance gestionali.

<b>Media: 1.469</b>	<b>TOTALE: 13.226</b>	<b>Δ% medio dal Piano: +11,86%</b>
---------------------	-----------------------	------------------------------------



### **SPETTATORI**

Il dato sul numero complessivo delle presenze nei Teatri ha registrato invece un lieve abbassamento nell'anno 2018 (-10%) rispetto alle stime dei Piani, sebbene migliore comunque rispetto al dato consuntivo del 2017 (+2,7%). Tale dato, è opportuno evidenziarlo, non è generalizzato ed è spesso determinato dall'effetto combinato di capienza delle strutture teatrali (comprese quelle stagionali quali Terme di Caracalla per il Teatro dell'Opera di Roma e Arena di Verona per la Fondazione Arena di Verona), i bacini di utenza e dinamica dei ricavi unitari da biglietteria (i.e. i prezzi medi).

Il risultato sul numero di spettatori per alzata, in ogni caso, evidenzia ancora rilevanti spazi di crescita in termini di ricavi commerciali. Si tratta di un'area di *performance* su cui si deve lavorare ancora e meglio, proprio perché suscettibile di ampi margini di crescita, sia in termini di valore economico che di valore sociale (che sempre la cultura genera).

Le fondazioni sono quindi chiamate a rafforzare ed ampliare con nuove iniziative le loro strategie commerciali, soprattutto verso il potenziale nuovo pubblico (es. differenziazione dinamica dei prezzi e delle formule d'offerta) e, ove possibile, verso quello internazionale (es. con adeguati sistemi di "go-to-market", *trade marketing* e configurazione "a pacchetto" delle offerte), pensando, se necessario, anche ad una revisione delle attuali politiche dell'offerta artistico-culturale.

Sullo specifico tema ora trattato, d'altro canto, si sono espresse già ampie considerazioni, con l'obiettivo di sensibilizzare le FLS verso l'ineludibile esigenza di razionalizzare ed ottimizzare i processi produttivi, valorizzando adeguatamente tutte le proprie attività, sicuramente in termini artistico-culturali ma anche commerciali.

Migliorare in misura significativa il tasso di riempimento delle sale ad ogni alzata di sipario, d'altro



canto, è un obiettivo imprescindibile nella prospettiva del risanamento e della ripresa non solo economica di tali Enti.

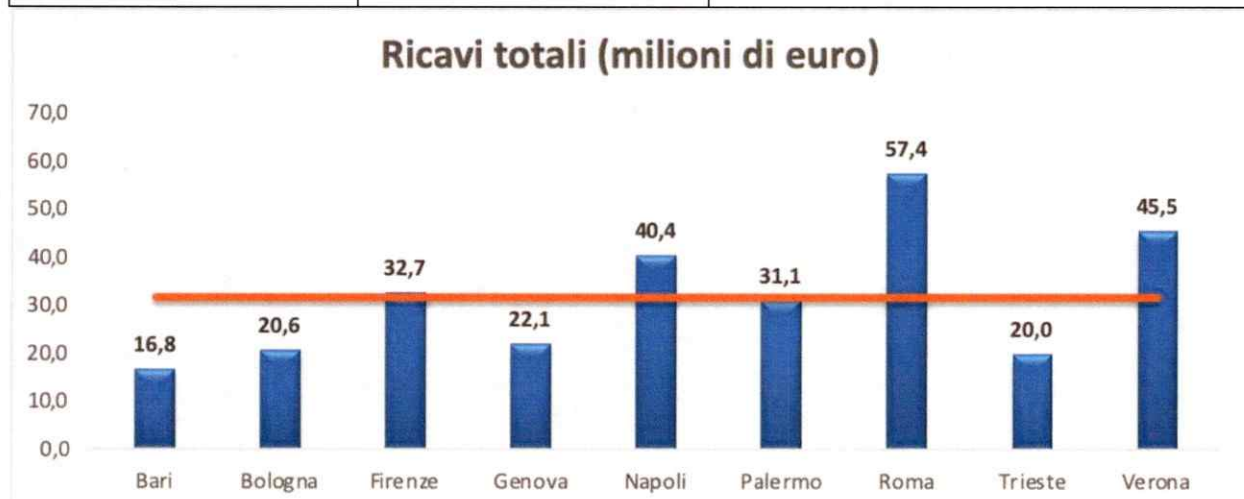
<b>Media: 172.833</b>	<b>TOTALE: 1.555.505</b>	<b>Δ% medio dal Piano: -10%</b>
-----------------------	--------------------------	---------------------------------



### **RICAVI**

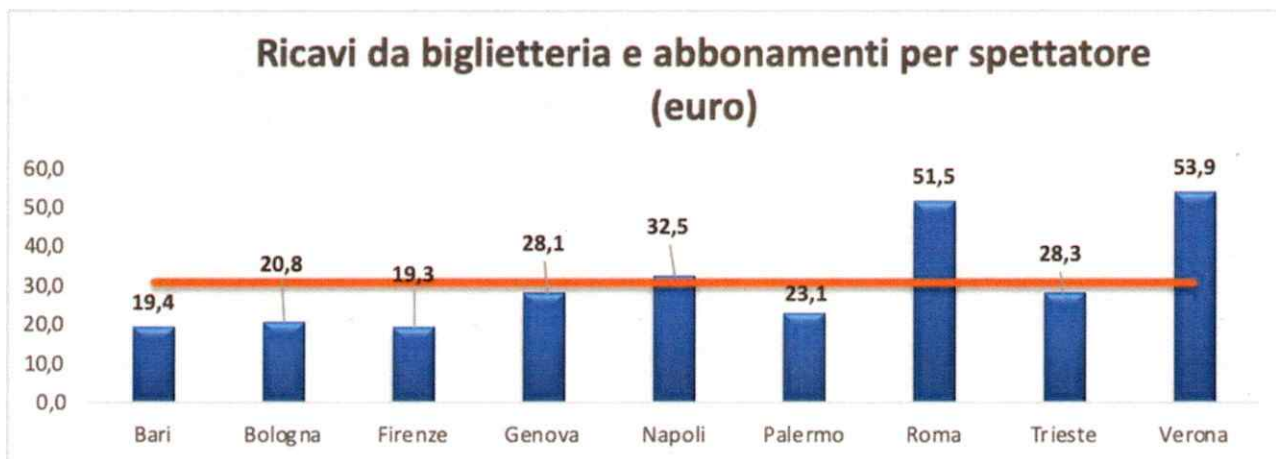
I ricavi totali sono in media cresciuti del 5,1% rispetto agli obiettivi di Piano. Nel raffronto con il 2017 si registra anche un ulteriore incremento (dal 18,7% al 19,8%) dell'incidenza media dei ricavi da biglietteria ed abbonamenti sui ricavi totali. In aggiunta, si osserva che i ricavi unitari per spettatore superano gli obiettivi fissati a Piano mediamente del 17,71%.

<b>Media: 31,9 mln/€</b>	<b>TOTALE: 287,2 mln/€</b>	<b>Δ% medio dal Piano: +5,11%</b>
--------------------------	----------------------------	-----------------------------------



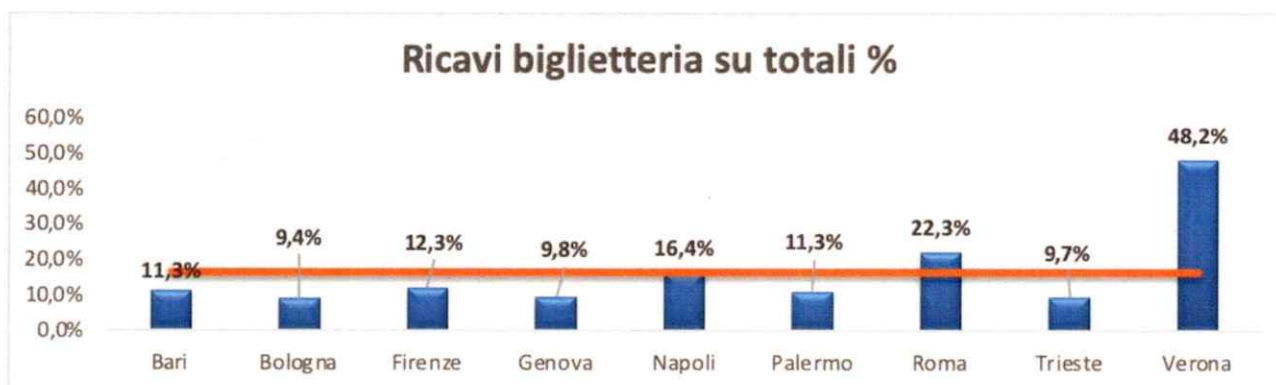
**RICAVI BIGLIETTERIA E ABBONAMENTI PER SPETTATORE**

<b>Media: 30,8 €</b>	<b>TOTALE: 277 €</b>	<b>Δ% medio dal Piano: -7,60%</b>
----------------------	----------------------	-----------------------------------



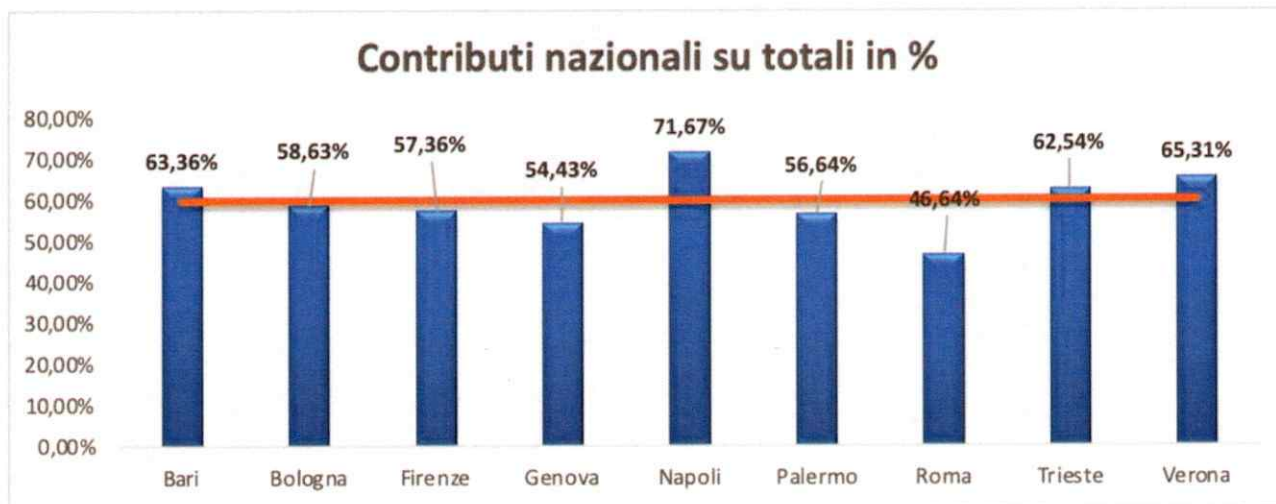
**RICAVI BIGLIETTERIA E ABBONAMENTI (% SUI TOTALI)**

<b>Media: 16,7%</b>	<b>Δ% medio dal Piano: +0,78%</b>
---------------------	-----------------------------------



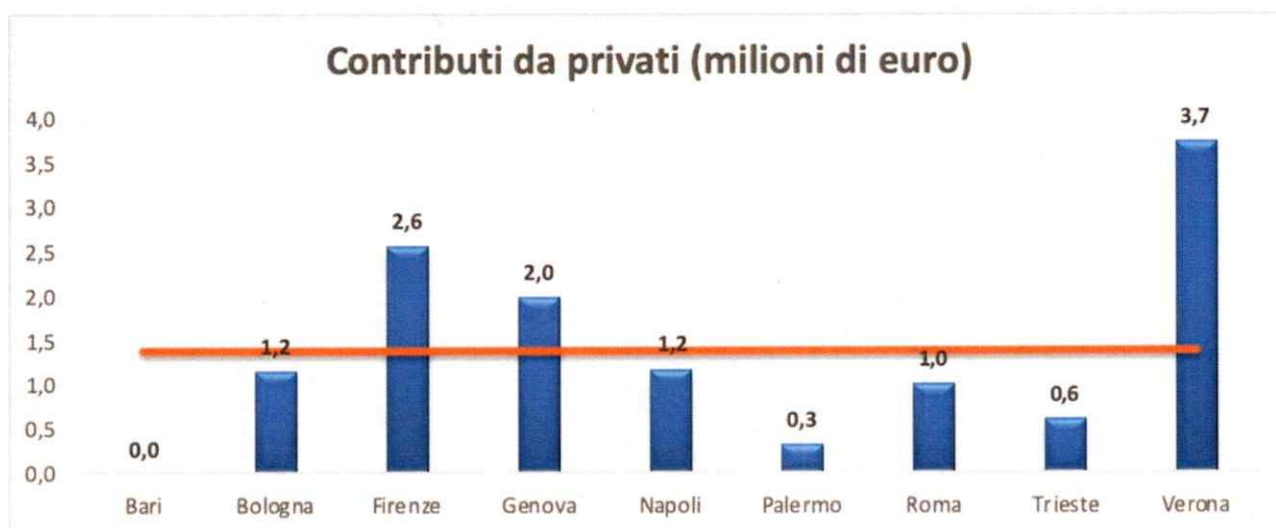
**CONTRIBUTI NAZIONALI (% SUI TOTALI)**

<b>Media: 59,62%</b>	<b>Δ% medio dal Piano: -9%</b>
----------------------	--------------------------------



**CONTRIBUTI PRIVATI (% SUI TOTALI)**

<b>Media: 1,4</b>	<b>Δ% medio dal Piano: +20,4%</b>
-------------------	-----------------------------------



Il dato aggregato sull'incidenza percentuale delle diverse categorie di contributi conferma

l'eccessiva dipendenza dai contributi statali (MIBAC), che pesano in media quasi il 54%. Anche se il loro valore è in diminuzione rispetto al passato e sia da rilevare un aumento del peso dei contributi da privati rispetto alle stime dei Piani.

In argomento è più che opportuno riaffermare il concetto che certi eventi o spettacoli, che spesso comportano gravosi impegni produttivi, non possono più comportare ingenti perdite economiche per le fondazioni. Anche le più alte ed esclusive produzioni artistico-culturali devono trovare, infatti, canali di adeguata valorizzazione (*fund raising*, internazionalizzazione, co-produzioni, sponsorizzazioni, etc...). Sul fronte del corretto impiego delle risorse ai fini della creazione di valore, sarebbe pertanto opportuno approfondire un ulteriore e definitivo sforzo volto ad allocare pari sensibilità ed impegno nella gestione dei costi e dei correlati ricavi delle produzioni artistiche. Detto altrimenti, una volta conseguito l'opportuno controllo sui costi e il correlato sviluppo dei ricavi a livello aggregato, ogni fondazione dovrebbe adottare adeguati sistemi di programmazione e controllo sulle singole produzioni artistiche che consentano di progettare ogni singola produzione, ovvero un "portafoglio di produzioni", considerandone la sostenibilità economica, sia nel breve (stagione) che nel medio-lungo periodo (repliche), sia in loco che in altre strutture nazionali e internazionali.

Altra conferma inequivoca che discende dall'analisi degli ultimi dati è l'incidenza assolutamente inadeguata della contribuzione privata rispetto alla vita di molte delle FLS monitorate.

Ragion per cui devono essere riviste e diversificate le iniziative sin qui profuse dalle Fondazioni su questo versante, che invece imporrebbe, in vista del decisivo obiettivo del potenziamento dei risultati economici, un definitivo salto di qualità proprio nel *fund raising* privato, anche qui sia sul mercato nazionale che su quello internazionale. Conseguire questo obiettivo, in misura quantomeno significativa, consentirebbe, tra l'altro, di attenuare la dipendenza delle FLS dai contributi pubblici (nazionali e locali), oltre che di sperimentare ed innovare i processi di gestione (politiche di *pricing*, *yield management*, sviluppo delle offerte a pacchetto – sui mercati nazionali e internazionali -, marketing multicanale, sviluppo ricavi da merchandising etc..) che – abilitati da adeguate tecnologie innovative – consentirebbero di valorizzare al meglio le produzioni artistiche.

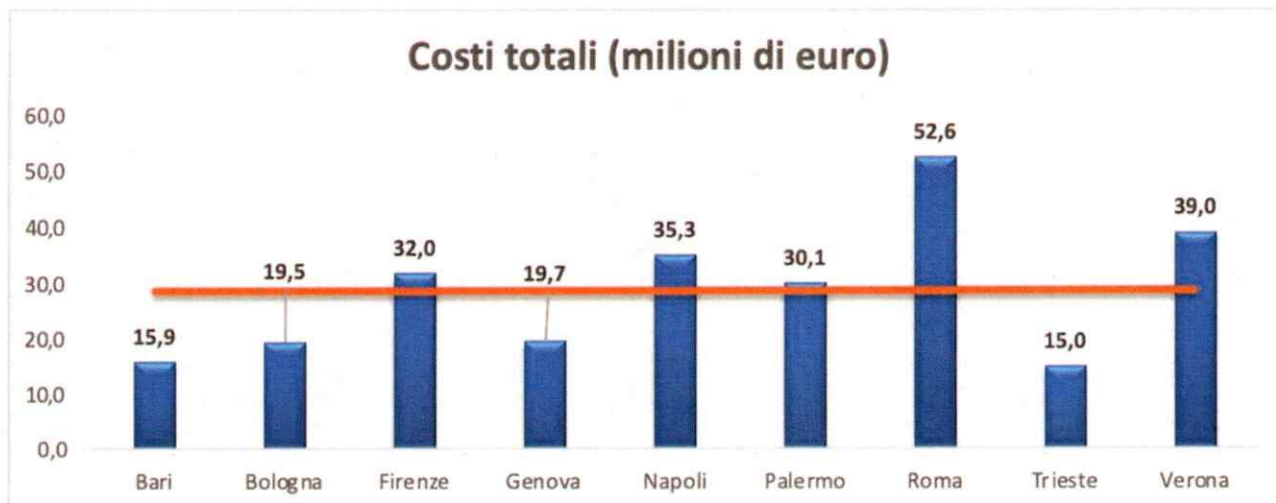
### **COSTI**

Come rilevato, iniziano a registrarsi evidenze dell'impegno al contenimento dei costi che, sui preconsuntivi 2018, riportano una riduzione media rispetto ai Piani, anche se ancora marginale.

In tale quadro, proprio la voce di costo relativa al personale, di gran lunga la più critica per ragioni di incidenza relativa e rigidità strutturale, registra in proporzione un miglior risultato in termini di contenimento, con una riduzione media dell'1,33% rispetto alle stime di Piano.

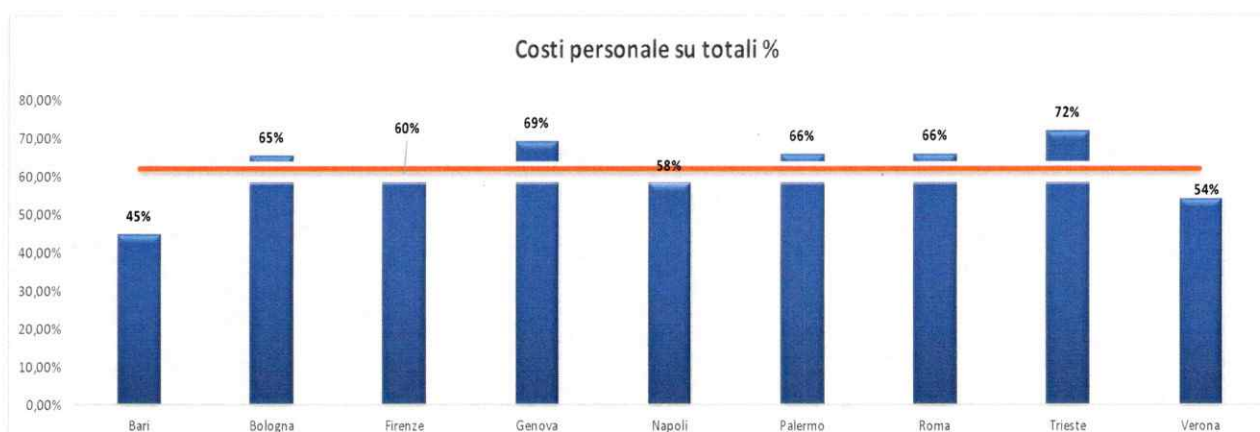


<b>Media: 28,8 mln/€</b>	<b>TOTALE: 260 mln/€</b>	<b>Δ% medio dal Piano: -0,49%</b>
--------------------------	--------------------------	-----------------------------------



**COSTI RELATIVI AL PERSONALE (% SUI TOTALI)**

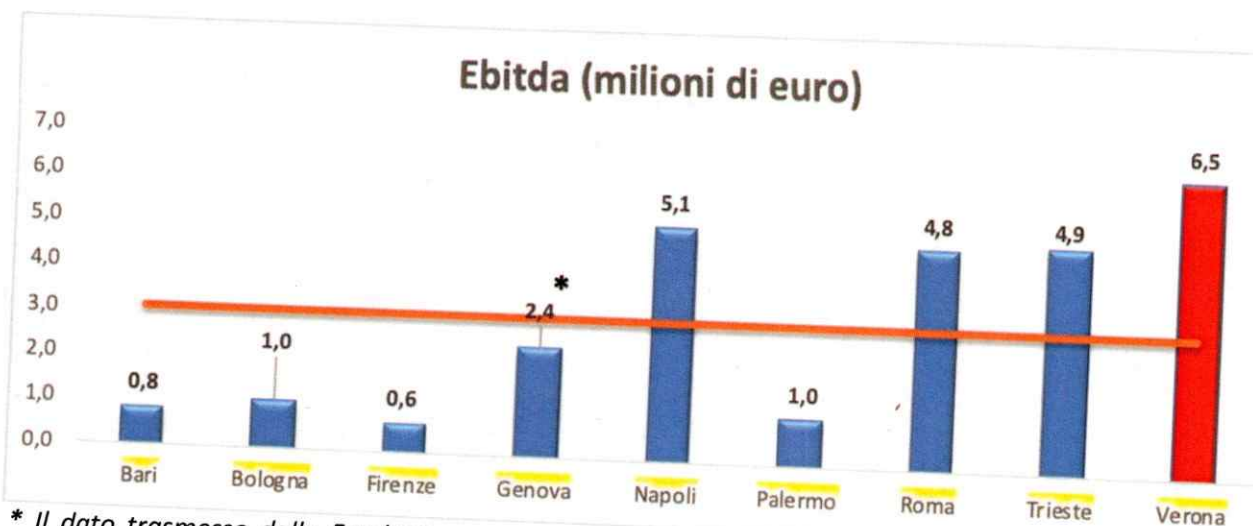
<b>Media: 61,6%</b>	<b>Δ% medio dal Piano: -1,33%</b>
---------------------	-----------------------------------



**EBITDA**

Sul fronte delle *performance* prettamente economiche si conferma ulteriormente la tendenza di cui si è dato atto in precedenza: il valore medio dell'EBITDA nell'Esercizio 2018 si attesta sui 3,02 ML/€, pertanto in netto miglioramento rispetto alle aspettative pianificate (+64,5%) e anche al dato di consuntivo del 2017 (+10% circa), esercizio nel quale si è registrato un valore medio pari a 2,7 ML/€.

Media: 3 mln/€	TOTALE: 27,2 mln/€	Δ% medio dal Piano: +64,46%
----------------	--------------------	-----------------------------



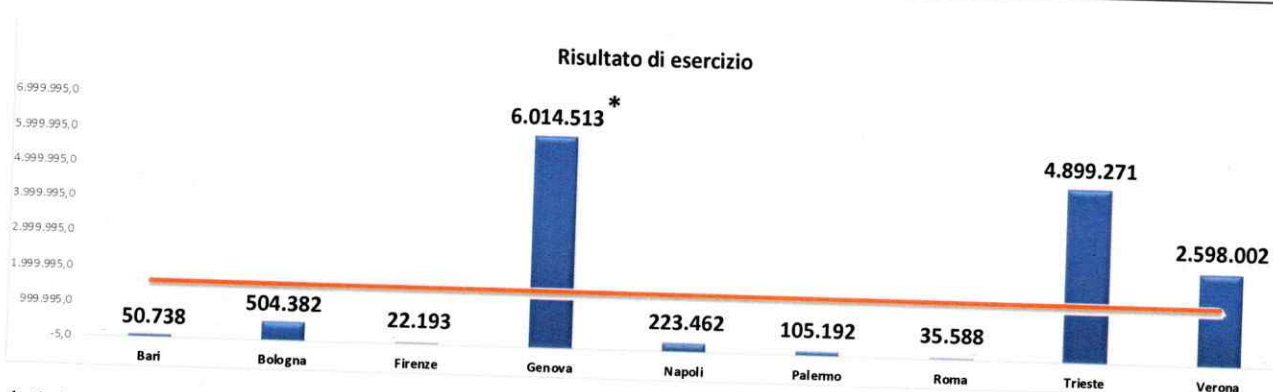
\* Il dato trasmesso dalla Fondazione genovese ai fini del monitoraggio è ancora in corso di verifica e potrebbe non essere confermato nella consistenza qui rappresentata, in quanto divergente in maniera significativa dal valore indicato in successive comunicazioni indirizzate al Ministero vigilante (Budget 2019).

## RISULTATO DI ESERCIZIO

Migliorano diffusamente anche i risultati di esercizio; si registra difatti un risultato di esercizio positivo per tutte le FLS, con una media pari a 1,6 ML/€.

Mette conto di dover segnalare tuttavia come il valore in questione risulti fortemente influenzato dal dato contabile di alcune fondazioni (Genova, Trieste e Verona); e in modo particolare da quello della Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova, sul quale però – come sopra precisato - è in corso una verifica quanto alla sua effettiva consistenza, considerato che successivi documenti inviati al Ministero vigilante dalla medesima fondazione riportano un dato difforme (significativamente inferiore), ancorchè sempre largamente positivo. Pur con quest'ultima doverosa cautela, che impone di rimanere in attesa del riscontro dei numeri definitivi che arriveranno dalla chiusura dei bilanci 2018 delle fondazioni, possiamo però sin d'ora affermare che ci troviamo di fronte ad un dato certamente positivo, tenuto conto che nel precedente esercizio, su questo indicatore, si era registrato un valore medio di appena 200 K/€; e in anni passati - sullo stesso indicatore- si registavano perdite medie talora superiori al milione di euro.

Media: 1,6 mln/€	TOTALE: 14.3 mln/€	Δ% medio dal Piano: +37,5%
------------------	--------------------	----------------------------



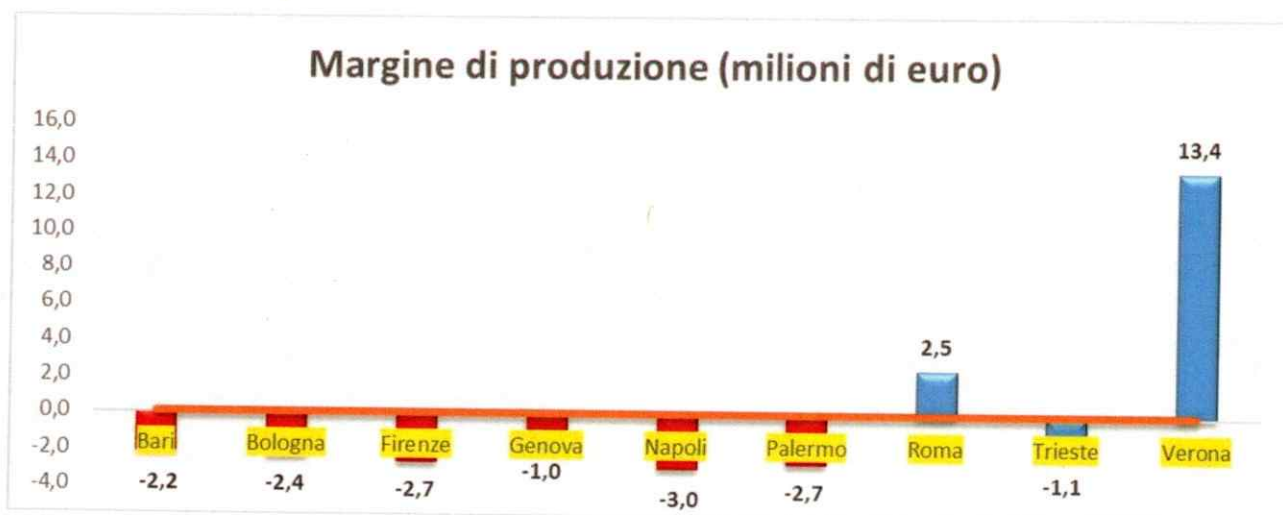
\* Il dato trasmesso dalla Fondazione genovese ai fini del monitoraggio, come dianzi precisato, è ancora in corso di verifica e potrebbe non essere confermato nella consistenza qui rappresentata, in quanto divergente in maniera significativa dal valore indicato in successive comunicazioni indirizzate al Ministero vigilante (Budget 2019).

### MARGINI DI PRODUZIONE

Fra le determinanti del risultato d'esercizio svolge un ruolo di primo piano il margine di produzione che, ad eccezione della Fondazione Arena di Verona e del Teatro dell'Opera di Roma, presenta risultati sempre negativi con scostamenti talvolta anche ampi rispetto ai Piani. Ne consegue la necessità di rinnovare ed intensificare l'impegno nello sviluppo della forbice fra ricavi e costi di produzione, investendo sull'aumento dei primi, con idonee strategie commerciali, e sulle politiche di contenimento dei secondi da perseguire dunque con maggiore efficacia.

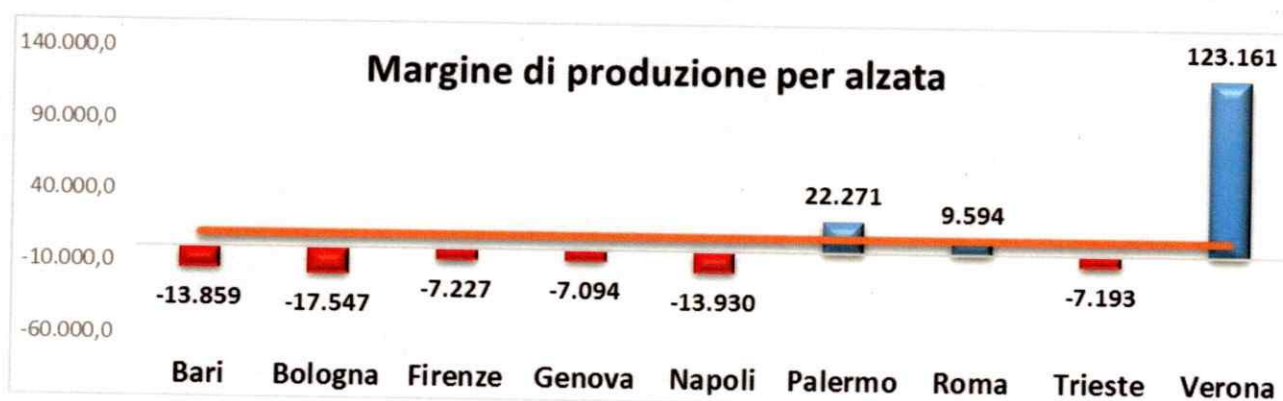
Sull'aumento dei ricavi e sul contenimento dei costi, del resto, si è ampiamente detto nelle precedenti relazioni, offrendo pure articolate raccomandazioni sulle possibili misure da applicare. Raccomandazioni che non hanno ancora sortito appieno i loro effetti, nonostante i costi di produzione per alzata siano risultati mediamente inferiori a quanto previsto nei Piani.

<b>Media: 0,1 mln/€</b>	<b>TOTALE: 0,6 mln/€</b>	<b>Δ% medio dal Piano: +120%</b>
-------------------------	--------------------------	----------------------------------



**MARGINI DI PRODUZIONE PER ALZATA**

<b>Media: 9,6 migliaia/€</b>	<b>TOTALE: 86 migliaia/€</b>	<b>Δ% medio dal Piano: +117%</b>
------------------------------	------------------------------	----------------------------------





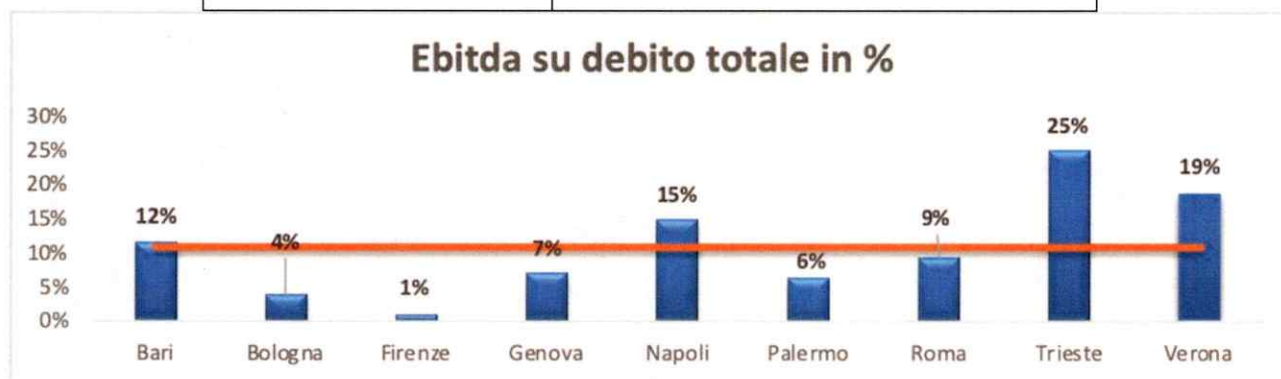
**COSTI DI PRODUZIONE PER ALZATA**

<b>Media: 33,6</b>	<b>TOTALE: 305,7</b>	<b>Δ% medio dal Piano: -13%</b>
--------------------	----------------------	---------------------------------



**EBITDA % SUL DEBITO TOTALE**

<b>Media: 11%</b>	<b>Δ% medio dal Piano: +59,15%</b>
-------------------	------------------------------------



La necessità di ampliare in misura decisa la forbice fra ricavi (qualunque sia la fonte) e i costi, emerge con ancora maggiore nettezza dall'analisi del rapporto fra EBITDA e Debito totale.

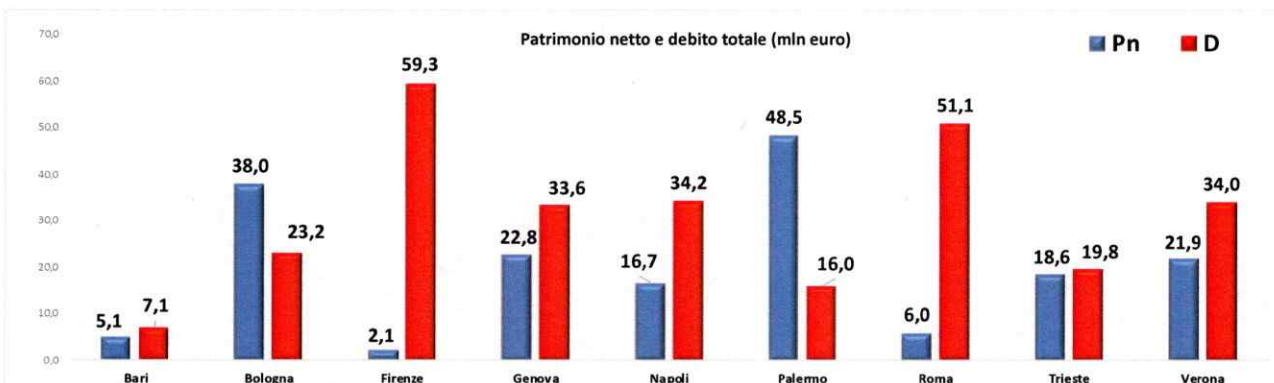
Un rapporto che, relativamente ai dati preconsuntivi, è in media superiore del 60% circa rispetto ai Piani, dimostrando come una gestione economica migliore tende a generare risorse fondamentali ai fini della progressiva sostenibilità dei livelli di indebitamento.

I primi risultati sul 2018, sebbene in via di definitiva conferma, ci dimostrano ancora una volta, ove ne fosse stato bisogno, che l'auspicato riequilibrio finanziario delle FLS non può ritenersi raggiungibile in tempi brevi, se non in via meramente tendenziale, con i soli risultati della gestione caratteristica delle FLS. Tali risultati però suggeriscono come siffatta condizione possa essere raggiunta solo se le stesse fondazioni si impegneranno nel far crescere: da un lato il tasso di riempimento delle sale teatrali e, con esso, il valore dei margini per posto disponibile; dall'altro la capacità di *fund raising* dai privati.

Le superiori considerazioni, sempre nella visione d'insieme, sottolineano il quadro di medio miglioramento della situazione, integrandone la lettura con il rapporto fra patrimonio netto e debito totale. Un rapporto migliorato a ragione dell'incremento medio dei debiti rispetto ai Piani (+3.3%) decisamente inferiore a quello dei patrimoni netti (+6,2%) ed in parte correlato a quello dei crediti. Crediti che tuttavia – come riportato di seguito nel documento - presentano un'incidenza sui ricavi in apprezzabile riduzione.

### PATRIMONIO NETTO E DEBITO TOTALE

<b>Media Pn: 20 mln/€</b> <b>Media D: 30,9 mln/€</b>	<b>TOTALE Pn: 179,7 mln/€</b> <b>TOTALE D: 278,3 mln/€</b>	<b>Δ% medio Pn Piano: +6,21%</b> <b>Δ% medio D dal Piano: +3,34%</b>
---	---	---

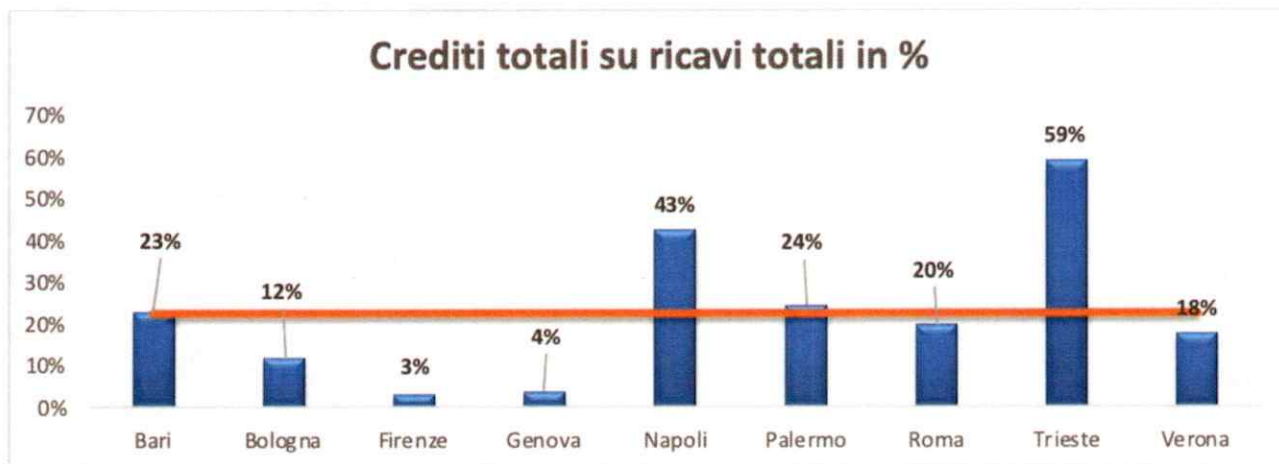


### CREDITI TOTALI SUI RICAVI TOTALI

Conclude l'esame dei principali elementi della struttura finanziaria, l'andamento medio dei crediti rispetto ai ricavi, andamento che evidenzia un leggero scostamento dalle previsioni dei Piani (-5,5%) ma, al contempo, un notevole miglioramento rispetto all'esercizio precedente (-12,2%).

Media: 23%

$\Delta\%$  medio dal Piano: -5,52%



In sintesi conclusiva di questa sezione della Relazione è possibile affermare che:

- il 2018 ha registrato il raggiungimento di un equilibrio economico per tutte le fondazioni, seppure in alcuni casi tale risultato risulti determinato, ancora in misura troppo significativa, da partite di natura straordinaria che, proprio per la loro natura contingente e non ripetitiva, richiedono un ulteriore sforzo di miglioramento delle *performance* gestionali;
- la posizione finanziaria e patrimoniale delle fondazioni ha finalmente evidenziato dei primi segnali di inversione di tendenza verso il riequilibrio auspicato. Come evidente, tuttavia, il livello di indebitamento e la carente patrimonializzazione rappresentano ancora per diverse fondazioni dei punti irrisolti e fortemente critici, cui occorre prestare - per l'effetto - il massimo livello di controllo.

---

È utile ora proporre un esame dei risultati 2018 (pre-consuntivi) comparati con i valori di Piano per singola fondazione.

### 3.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.

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

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

- la Fondazione prospetta al 31 dicembre 2018 ricavi totali per 16,78 ML/€, con un incremento dello 0,23% rispetto agli obiettivi di Piano (16,74 ML/€);
- risultano effettuate 161 alzate a fronte delle 155 preventivate dal piano artistico per l'intera stagione 2018, con un dato sugli spettatori pari a 98.100 presenze ed un conseguente incremento del 26% circa rispetto al consuntivo 2017. Ne consegue un indice di spettatori per alzata pari a 609;
- i ricavi totali da biglietteria ed abbonamenti (pari a 1,9 ML/€) registrano anch'essi un incremento del 16% circa rispetto a quanto pianificato; mentre il ricavo unitario da botteghino per spettatore (pari a 19,4 euro) risulta in linea con quello atteso. Peraltro, tale ricavo unitario, combinato con un tasso di saturazione medio del 47% (la capienza del Petruzzelli è di 1288 sedute) determina un "ricavo per posto disponibile" (ricavo unitario \* tasso di saturazione) di 9,17 euro circa. Un dato che, a fronte di un "costo per posto disponibile" che ammonta a 19,93 euro, genera un "margine per posto disponibile" negativo di circa 10,76 euro;
- il margine di produzione risulta invece negativo per 2,2 ML/€; in ogni caso meno pesante del dato di previsione del Piano (-3,5 ML/€) ed anche in miglioramento rispetto al risultato conseguito nel 2017.

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 16.780.612,36	€ 16.741.937,00	€ 17.412.131,73	0,23%	-3,63%
spettatori	98.100	nd	78.134	nd	25,55%
ricavi biglietteria su ricavi totali	11,33%	9,80%	9,48%	15,69%	19,60%
ricavi biglietteria per alzata	€ 11.812,14	€ 10.580,65	€ 11.379,18	11,64%	3,80%
spettatori su residenti area metropolit	0,08	nd	0,06	nd	25,82%
spettatori per alzata	609	nd	539	nd	13,08%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,01	nd	€ 1,17	nd	-13,59%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 19,39	nd	€ 21,12	nd	-8,20%
contributi locali su contributi totali	36,64%	39,02%	38,83%	-6,10%	-5,64%
contributi nazionali su contributi totali	63,36%	60,98%	61,17%	3,90%	3,58%
contributi privati su contributi totali	0,00%	0,00%	0,00%	nd	0
Performance operative					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
alzate totali	161	155	145	3,87%	11,03%
punti fus totali	1.258	1.284	1.092	-1,99%	15,20%
costi totali per alzata	€ 99.062,11	€ 100.669,10	€ 103.919,99	-1,60%	-4,67%
costi di produzione per alzata	€ 25.671,48	€ 33.275,55	€ 32.748,77	-22,85%	-21,61%
costo di produzione per punto fus	€ 3.285,46	€ 4.018,47	€ 4.348,51	-18,24%	-24,45%
margine di produzione	-€ 2.231.353,63	-€ 3.517.710,00	-€ 3.098.590,27	-36,57%	-27,99%
margine di produzione per alzata	-€ 13.859,34	-€ 22.694,90	-€ 21.369,59	-38,93%	-35,14%
margine di produzione per punto fus	-€ 1.773,73	-€ 2.740,72	-€ 2.837,54	-35,28%	-37,49%
costo personale su costi totali	44,55%	45,50%	41,15%	-2,09%	8,28%

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

- l'Ebitda, benché positivo per 0,83 ML/€, si ferma al di sotto della previsione del Piano (-27%); come pure il risultato di esercizio, positivo per 0,05 ML/€, è sotto le attese (-19,75%);
- i costi totali, che si allineano sul livello dell'esercizio precedente, eccedono del 2,21% il valore previsto dal Piano;
- allo stesso modo i ricavi totali sono in linea con i risultati dell'esercizio precedente, e comunque in crescita dello 0,23% rispetto al Piano;
- la Fondazione non ha generato alcun risultato nel *fund raising* da privati. I 13,6 ML/€ complessivamente registrati a titolo di contributi (-3,2% sulla stima pianificata di 14,09 ML/€) sono quindi frutto esclusivo del sostegno del Ministero (contributi "FUS" pari a 8,03 ML/€ contro una previsione di 8 ML/€) e degli Enti Locali soci (5 ML/€ contro una previsione di Piano di 5,5 ML/€). Un risultato che non può essere valutato in senso positivo, stante la rilevanza – in prospettiva pure crescente – della capacità che tutte le FLS devono dispiegare nella raccolta dai privati, soprattutto in aree economicamente dinamiche, e sempre più attrattive nel panorama nazionale ed internazionale, come la Regione Puglia. Una capacità, quella del *fund raising* privato, fondamentale per passare dall'attuale fase di avvio del percorso di risanamento ad un successivo momento, da tutti atteso, di vero e proprio rilancio e sviluppo delle attività e del ruolo della Fondazione, sia come impresa culturale che come soggetto propulsore di processi di valorizzazione socio-culturale;
- i risultati conseguiti nel 2018, sulla base del pre-consuntivo trasmesso dalla Fondazione, non sono univocamente interpretabili invece sul fronte patrimoniale. Infatti, il debito totale della Fondazione cresce fino a circa 7,08 ML/€ (+3,15% rispetto alla previsione di Piano di 6,86 ML/€), con una incidenza però su detto debito del finanziamento statale (ex legge n. 112/2013) che si attesta sul 60%, quindi ben al di sopra della media delle altre FLS (pari al 51%);
- il patrimonio netto è pari a circa 5,1 ML/€, per cui in miglioramento rispetto a quanto stimato a Piano per fine Esercizio;
- i crediti totali ammontano a 3,82 ML/€ e superano di circa 0,5ML/€ la stima posta a Piano per il 2018. La loro incidenza sui ricavi totali è mediamente elevata (22,8%) e, come intuibile, una loro sensibile riduzione comporterebbe un positivo effetto di rafforzamento della struttura finanziaria dell'Ente, offrendo così una leva di impatto per sostenere ed accelerare la fondamentale azione di riduzione dello *stock* debitorio esistente.



Performance economiche					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 16.780.612,36	€ 16.741.937,00	€ 17.412.131,73	0,23%	-3,63%
costi totali	€ 15.949.000,20	€ 15.603.710,00	€ 15.068.398,00	2,21%	5,84%
ebitda (mol)	€ 831.612,16	€ 1.138.227,00	€ 2.343.733,73	-26,94%	-64,52%
risultato di esercizio	€ 50.737,93	€ 63.227,00	€ 299.860,73	-19,75%	-83,08%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.901.754,66	€ 1.640.000,00	€ 1.649.981,73	15,96%	15,26%
altri ricavi	€ 1.232.463,70	€ 1.006.400,00	€ 1.044.223,00	22,46%	18,03%
contributi totali	€ 13.646.394,00	€ 14.095.537,00	€ 14.717.927,00	-3,19%	-7,28%
contributi fus	€ 8.030.100,00	€ 8.000.000,00	€ 8.209.920,00	0,38%	-2,19%
contributi enti locali	€ 5.000.000,00	€ 5.500.000,00	€ 5.715.000,00	-9,09%	-12,51%
contributi privati	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	#DIV/0!	0,00%
altri contributi pubblici	€ 616.294,00	€ 595.537,00	€ 793.007,00	100,00%	100,00%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
costi del personale	€ 7.105.735,04	€ 7.100.000,00	€ 6.200.109,00	0,08%	14,61%
costi di produzione	€ 4.133.108,29	€ 5.157.710,00	€ 4.748.572,00	-19,87%	-12,96%
Performance patrimoniali e finanziarie					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
patrimonio netto	€ 5.101.162,47	€ 4.613.651,54	€ 4.550.424,54	10,57%	12,10%
debito totale	€ 7.081.582,14	€ 6.865.014,46	€ 7.181.621,00	3,15%	-1,39%
patrimonio netto su indisponibile	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ricavi totali su patrimonio netto	328,96%	362,88%	382,65%	-9,35%	-14,03%
debito su patrimonio netto	138,82%	148,80%	157,82%	-6,70%	-12,04%
ebitda (mol) su debito totale	11,74%	16,58%	32,64%	-29,17%	-64,02%
risultato di esercizio su debito totale	0,72%	0,92%	4,18%	-22,21%	-82,84%
crediti totali	€ 3.828.434,67	€ 3.350.000,00	€ 3.242.506,00	14,28%	18,07%
crediti totali su ricavi totali	22,81%	20,01%	18,62%	14,02%	22,51%

In sintesi, la Fondazione percorre la strada del risanamento atteso, ma potrebbe certamente migliorare alcuni risultati sul piano commerciale e gestionale: dovrebbe adottare nuove strategie e politiche di gestione idonee a sostenere il rilancio e lo sviluppo, proprio a partire dal 2019.

Nella proposta motivata sulla nuova Integrazione di Piano richiesta alla Fondazione, Integrazione il cui iter di approvazione si è recentemente concluso con la registrazione del relativo decreto interministeriale da parte della Corte dei Conti (cfr. par.1.2), si evidenziava quale primo profilo di criticità sulla tenuta del percorso di risanamento quello della corretta gestione della fase di definizione del pesante contenzioso giuslavoristico che ha visto coinvolto l'Ente in questi ultimi anni, con i connessi riflessi sull'andamento del costo del personale e sulla sua futura sostenibilità. Su tale fronte, anche in questa sede, si ritiene doveroso reiterare la raccomandazione agli organi dell'Ente di porre il massimo livello di attenzione e controllo, posto che **se dalla definizione del contenzioso in parola dovessero derivare ulteriori incrementi nelle attuali previsioni di costo, difficilmente si potrebbe trovare una adeguata copertura nei ricavi, con immediati effetti in termini di disequilibrio economico-finanziario.**

Sempre in argomento, si rinnova pure l'ulteriore raccomandazione a mettere in atto una gestione operativa che garantisca un ottimale utilizzo delle risorse legate al personale, nella quale gli eventuali maggiori costi trovino, sempre e comunque, il giusto assorbimento nei ricavi.

Pertanto, nella fase attuale ed in futuro, risultano viepiù decisive le capacità del *management* di impostare una gestione rigorosa, che porti a finalizzare le azioni avviate con il Piano di risanamento, mantenendo un attento equilibrio tra qualità della produzione, ricavi e costi connessi, in modo da raggiungere e mantenere, in ogni caso, flussi economici e finanziari positivi dalla gestione ordinaria.

### **3.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna.**

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

Il quadro che emerge al 31 dicembre 2018 è di un tendenziale allineamento fra risultati riportati nel pre-consuntivo trasmesso e le previsioni di Piano, con alcuni indici di natura patrimoniale che migliorano rispetto al consuntivo 2017.

Di seguito vengono segnalati alcuni elementi relativi alle *performance* di mercato ed operative:

- la Fondazione indica ricavi totali per 20,5 ML/€, migliorando dell'8,41% circa la previsione per il 2018 (18,9 ML/€);
- sono state effettuate 137 alzate su 128 preventivate nel piano artistico per l'intera stagione. Nei dodici mesi di attività artistica sono stati registrati 92.966 spettatori. Ne consegue un indice di spettatori per alzata pari a 679, in lieve miglioramento rispetto al 2017;
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti sono del pari molto vicini alla previsione. Difatti, risultano pari a 1,9 ML/€, con un differenziale negativo sul Piano 2018 pari al 3,4%. Il ricavo medio unitario per spettatore risulta in leggera diminuzione rispetto all'esercizio precedente (20,77 euro contro 22,37 euro del 2017). Quest'ultimo valore, combinato con un tasso di saturazione medio del 80% (sulla capienza di 850 posti della struttura), ha generato un ricavo per posto disponibile di 16,58 euro;
- i costi permangono tuttavia su un livello troppo elevato, tanto che il margine per posto disponibile è sensibilmente negativo (-20,64 euro). Tale risultato, come già rilevato nelle precedenti relazioni, è fortemente condizionato dalla contenuta capienza del Teatro che genera rilevanti diseconomie di scala;
- la perdita (pre-consuntivata) sul marginale di produzione totale risulta elevata, ed ammonta a -2,4 ML/€, un valore inferiore del 14,8% alle stime di Piano.



Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 20.573.523,00	€ 18.977.000,00	€ 21.075.288,46	8,41%	-2,38%
spettatori	92.966	nd	84.599	nd	9,89%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,39%	10,54%	8,98%	-10,94%	4,53%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.094,76	€ 15.625,00	€ 14.228,22	-9,79%	-0,94%
spettatori su residenti area metropolitana	0,11	nd	0,08	nd	31,25%
spettatori per alzata	679	nd	636	nd	6,68%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 3,72	nd	€ 4,35	nd	-14,50%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 20,77	nd	€ 22,37	nd	-7,14%
contributi locali su contributi totali	34,60%	34,72%	33,13%	-0,34%	4,45%
contributi nazionali su contributi totali	58,63%	57,97%	59,42%	1,14%	-1,32%
contributi privati su contributi totali	6,77%	7,31%	7,45%	-7,45%	-9,22%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
alzate totali	137	128	133	7,03%	3,01%
punti fus totali	1.085	942	1.055	15,13%	2,77%
costi totali per alzata	€ 142.642,15	€ 140.117,19	€ 150.605,43	1,80%	-5,29%
costi di produzione per alzata	€ 31.641,41	€ 31.984,38	€ 32.866,56	-1,07%	-3,73%
costo di produzione per punto fus	€ 3.997,12	€ 4.346,07	€ 4.142,19	-8,03%	-3,50%
marginie di produzione	-€ 2.403.891,00	-€ 2.094.000,00	-€ 2.478.899,54	14,80%	-3,03%
marginie di produzione per alzata	-€ 17.546,65	-€ 16.359,38	-€ 18.638,34	7,26%	-5,86%
marginie di produzione per punto fus	-€ 2.216,59	-€ 2.222,93	-€ 2.349,00	-0,29%	-5,64%
costo personale su costi totali	65,84%	66,91%	66,96%	-1,59%	-1,67%

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

- a fronte di costi complessivamente sostenuti per 19,5 ML/€ (+8,96% sul Piano), l'EBITDA risulta positivo per 1,03 ML/€. L'utile di esercizio che ne consegue è pari a 504 mila euro circa, ed è inferiore del 6,2% rispetto alle previsioni;
- I contributi globalmente ricevuti dalla fondazione ammontano a 17,2 ML/€ rispetto ai 16,4 ML/€ attesi. Decrescono sia la componente "FUS" (-8,75% sul Piano) che quelle derivanti dalle attività di *fund raising* da privati (-2,85% sul Piano), mentre risultano in aumento rispetto alle aspettative i contributi dagli Enti Locali soci (+4,61% sul Piano). Sono inoltre indicati, tra le entrate, circa 1,43 ML/€ aggiuntivi rispetto alle previsioni a titolo di "altri contributi pubblici";
- Il patrimonio netto indicato dalla fondazione alla fine del 2018 è pari a 37,96 ML/€ circa, un valore rimasto sostanzialmente invariato rispetto al biennio precedente;
- lo stock debitorio ammonta a 23,15 ML/€, e sebbene si tratti di un valore superiore alle attese di quasi il 10% (uno scostamento dovuto anche allo slittamento temporale di alcune azioni del Piano), è certamente un dato da rilevare positivamente considerato il valore in apprezzabile riduzione rispetto al consuntivo 2017 (- 5,76%). Altro dato da rilevare positivamente, in sede di analisi sulla sostenibilità della posizione debitoria della Fondazione, è certamente quello relativo all'incidenza della residua quota di rimborso del finanziamento statale ex L. 112/2013, che risulta pari al 67%, una percentuale marcatamente superiore (*rectius*: migliore) rispetto alla media di tutte le FLS sottoposte alla procedura di monitoraggio (pari al 51%);
- i crediti totali ammontano a 2,53 ML/€, laddove ne erano previsti 1,1 ML/€.



In conclusione, confermato il quadro di un tendenziale allineamento del pre-consuntivo con le previsioni di Piano, con alcuni indici di natura patrimoniale che assumono una dinamica di miglioramento rispetto al consuntivo 2017. Occorre però rilevare - al contempo- che i medesimi risultati fanno emergere anche due dati in significativo scostamento rispetto alle stime di Piano per il 2018, su cui la Fondazione è chiamata ad intervenire.

Il primo, è rappresentato dai crediti che risultano essere più del doppio di quelli previsti (2,5 ML/€ rispetto alla previsione a Piano di 1,1 ML/€). Il secondo, è rappresentato dalla voce "debiti tributari" che, rispetto ad una previsione di Piano pari ad euro 1,2 ML/€, risultano essere invece pari ad euro 3,3 ML/€, con uno scostamento quindi rispetto all'obiettivo di oltre 2 milioni di euro.

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 20.573.523,00	€ 18.977.000,00	€ 21.075.288,46	8,41%	-2,38%
costi totali	€ 19.541.974,00	€ 17.935.000,00	€ 20.030.521,58	8,96%	-2,44%
ebitda (mol)	€ 1.031.549,00	€ 1.042.000,00	€ 1.044.766,88	-1,00%	-1,27%
risultato di esercizio	€ 504.382,00	€ 538.000,00	€ 209.775,10	-6,25%	140,44%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.930.982,00	€ 2.000.000,00	€ 1.892.353,46	-3,45%	2,04%
altri ricavi	€ 1.411.688,00	€ 561.000,00	€ 1.354.214,00	151,64%	4,24%
contributi totali	€ 17.230.853,00	€ 16.416.000,00	€ 17.828.721,00	4,96%	-3,35%
contributi fus	€ 8.668.335,00	€ 9.500.000,00	€ 9.116.534,00	-8,75%	-4,92%
contributi enti locali	€ 5.962.659,00	€ 5.700.000,00	€ 5.906.646,00	4,61%	0,95%
contributi privati	€ 1.165.751,00	€ 1.200.000,00	€ 1.328.746,00	-2,85%	-12,27%
altri contributi pubblici	€ 1.434.108,00	€ 16.000,00	€ 1.476.795,00	8863,18%	-2,89%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
costi del personale	€ 12.867.243,00	€ 12.000.000,00	€ 13.412.690,58	7,23%	-4,07%
costi di produzione	€ 4.334.873,00	€ 4.094.000,00	€ 4.371.253,00	5,88%	-0,83%
Performance patrimoniali e finanziarie					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
patrimonio netto	€ 37.959.508,36	€ 38.348.428,47	€ 37.563.221,00	-1,01%	1,05%
debito totale	€ 23.151.931,96	€ 20.905.200,70	€ 24.566.015,00	10,75%	-5,76%
patrimonio netto su indisponibile	102,16%	103,21%	101,10%	-1,01%	1,05%
ricavi totali su patrimonio netto	54,20%	49,49%	56,11%	9,52%	-3,40%
debito su patrimonio netto	60,99%	54,51%	65,40%	11,88%	-6,74%
ebitda (mol) su debito totale	4,46%	4,98%	4,25%	-10,61%	4,77%
risultato di esercizio su debito totale	2,18%	2,57%	0,85%	-15,35%	155,13%
crediti totali	€ 2.553.121,84	€ 1.100.000,00	€ 1.592.983,00	132,10%	60,27%
crediti totali su ricavi totali	12,41%	5,80%	7,56%	114,09%	64,18%

### 3.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.

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

Il quadro che emerge dai risultati del pre-consuntivo 2018 è di un tendenziale miglioramento di alcuni indici operativi e patrimoniali.

Il debito totale, tuttavia, resta sostanzialmente stazionario rispetto al consuntivo 2017 (-4% circa), confermandosi il più elevato tra tutte le FLS sottoposte a monitoraggio.

In particolare, dalle *performance* di mercato ed operative riportate nel preconsuntivo emerge quanto segue:

- la Fondazione al 31 dicembre 2018 ha conseguito ricavi totali per 32,6 ML/€, con uno scostamento negativo del 2,6% rispetto ai 33,5 ML/€ conseguiti nel 2017 e i 33,8 ML previsti a piano (-3,5%);
- sono riportate 368 alzate nei dodici mesi di attività, con un numero totale di spettatori pari a 208.359; ne consegue un indice di spettatori per alzata pari a 566 sensibilmente inferiore rispetto al dato consuntivo 2017;
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti vengono prospettati in linea con il consuntivo 2017, pari a 4,017 ML/€ di euro; mentre il ricavo medio per spettatore risulta pari a 19,28 euro. Con un "ricavo per posto disponibile" – determinabile sulla base del tasso di saturazione medio della struttura (quale risultante dei 656 spettatori medi per alzata su una capienza complessiva del Teatro di 1937 posti) – di +5,64 euro, che, a fronte di "costi per posto disponibile" che ammontano a circa 9,37 euro, ci danno un "margine per posto disponibile" negativo per circa 3,7 euro;
- il margine di produzione (pari a -2,7 ML/€) migliora rispetto alla *performance* 2017 del 13% circa.

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 32.652.034,83	€ 33.831.779,00	€ 33.508.473,63	-3,49%	-2,56%
spettatori	208.359	nd	182.246	nd	nd
ricavi biglietteria su ricavi totali	12,30%	13,60%	12,36%	-9,51%	-0,47%
ricavi biglietteria per alzata	€ 10.916,29	nd	€ 14.899,31	nd	nd
spettatori su residenti area metropolitana	0,25	nd	0,18	nd	nd
spettatori per alzata	566	nd	656	nd	nd
spese mktg per spettatore (cps)	€ 4,61	nd	€ 4,57	nd	nd
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 19,28	nd	€ 22,73	nd	nd
contributi locali su contributi totali	33,26%	33,73%	34,35%	-1,40%	-3,20%
contributi nazionali su contributi totali	57,36%	57,38%	56,71%	-0,02%	1,15%
contributi privati su contributi totali	9,38%	8,89%	8,93%	5,45%	5,02%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
alzate totali	368	nd	278	nd	nd
punti fus totali	2.373	nd	1.961	nd	nd
costi totali per alzata	€ 87.011,33	nd	nd	nd	nd
costi di produzione per alzata	€ 18.143,45	nd	nd	nd	nd
costo di produzione per punto fus	€ 2.813,65	nd	nd	nd	nd
margine di produzione	-€ 2.659.592,95	-€ 2.700.000,00	-€ 3.053.292,43	-1,50%	-12,89%
margine di produzione per alzata	-€ 7.227,15	nd	nd	nd	nd
margine di produzione per punto fus	-€ 1.120,77	nd	nd	nd	nd
costo personale su costi totali	60,39%	60,61%	60,59%	-0,37%	0,05%

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

- a fronte di costi totali indicati per 32,02 ML/€ (-2,37% circa sui 32,8 ML/€ previsti dal piano), l'EBITDA è positivo per circa 0,63 ML/€. Mentre il risultato di esercizio prospettato risulta, anch'esso positivo, benché per soli 22 mila euro, con uno scostamento negativo non marginale rispetto alla previsione riportata a Piano (-13,8%);

- i contributi complessivamente ricevuti dalla Fondazione ammontano a 27,36 ML/€, di cui 15,55 ML/€ dal "FUS" - un dato in linea con le stime di Piano e con il risultato del consuntivo 2017- e 9,24 ML/€ dagli enti locali soci. La quota relativa al *fund raising* da privati viene indicata pari a 2,56 ML/€;
- il patrimonio netto della Fondazione risulta per il primo esercizio positivo e pari a 2,07 ML/€. Si tratta di un dato che a livello contabile non può che ritenersi di tendenziale miglioramento rispetto al valore riportato alla chiusura dell'Esercizio 2017;
- il debito totale della Fondazione rimane ancora su livelli elevatissimi e di forte criticità, si attesta infatti su un valore complessivo di 59,3 ML/€ (debito che si compone solo per il 49% della residua quota di rimborso – trentennale - dei finanziamenti statali erogati dal MIBAC e dal MEF ai sensi della legge "Bray"). Una situazione che dunque su tale versante permane estremamente grave ed ai limiti della sostenibilità, come ben può desumersi dal rapporto tra lo *stock* debitorio ed il valore dell'EBITDA raggiunto (0,63 ML/€). Un rapporto che risulta in termini percentuali sostanzialmente irrilevante, visto che l'EBITDA prospettato non raggiunge nemmeno l'1% del valore complessivo debito;
- I crediti totali ammontano a 1,06 ML/€, per cui in calo del 46,6% rispetto a quanto previsto dal piano.

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 32.652.034,83	€ 33.831.779,00	€ 33.508.473,63	-3,49%	-2,56%
costi totali	€ 32.020.169,74	€ 32.798.015,00	€ 33.116.356,75	-2,37%	-3,31%
ebitda (mol)	€ 631.865,09	€ 1.033.764,00	€ 392.116,88	-38,88%	61,14%
risultato di esercizio	€ 22.193,49	€ 25.764,00	€ 23.200,51	-13,86%	-4,34%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 4.017.195,00	€ 4.600.000,00	€ 4.142.007,00	-12,67%	-3,01%
altri ricavi	€ 1.271.270,67	€ 2.250.000,00	€ 2.004.374,25	-43,50%	-36,58%
contributi totali	€ 27.363.569,16	€ 26.981.779,00	€ 27.362.092,38	1,41%	0,01%
contributi fus	€ 15.555.377,25	€ 15.300.000,00	€ 15.379.800,98	1,67%	1,14%
contributi enti locali	€ 9.100.000,00	€ 9.100.000,00	€ 9.400.000,00	0,00%	-3,19%
contributi privati	€ 2.566.538,00	€ 2.400.000,00	€ 2.443.773,91	6,94%	5,02%
altri contributi pubblici	€ 141.653,91	€ 181.779,00	€ 138.517,49	0,00%	2,26%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
costi del personale	€ 19.336.500,00	€ 19.880.000,00	€ 20.063.771,04	-2,73%	-0,92%
costi di produzione	€ 6.676.787,95	€ 7.300.000,00	€ 7.195.299,43	-8,54%	-7,21%
Performance patrimoniali e finanziarie					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
patrimonio netto	€ 2.070.542,69	€ 1.074.000,00	-€ 4.951.650,00	92,79%	-141,82%
debito totale	€ 59.278.261,56	€ 57.598.000,00	€ 61.687.735,28	2,92%	-3,91%
patrimonio netto su indisponibile	5,18%	2,69%	-12,38%	92,79%	-141,82%
ricavi totali su patrimonio netto	1576,98%	3150,07%	154,22%	-49,94%	922,56%
debito su patrimonio netto	2862,93%	5362,94%	-1245,80%	-46,62%	-329,81%
ebitda (mol) su debito totale	1,07%	1,79%	0,64%	-40,61%	67,69%
risultato di esercizio su debito totale	0,04%	0,04%	0,04%	-16,30%	-0,45%
crediti totali	€ 1.063.998,00	€ 1.993.000,00	€ 2.154.742,00	-46,61%	-50,62%
crediti totali su ricavi totali	3,26%	5,89%	6,43%	-44,68%	-49,33%

Quanto precede conferma una situazione della Fondazione, sotto il profilo finanziario e patrimoniale, obiettivamente critica in termini di sostenibilità, nonostante la crescita registrata nel

valore del patrimonio netto sopra commentata. Il livello dell'indebitamento esistente ripropone immutata e prioritaria l'esigenza - più volte segnalata in questi anni - di un intervento straordinario da parte degli Enti soci, chiamati ora a completare l'operazione di ri-patrimonializzazione della Fondazione - solo avviata con i conferimenti eseguiti tra la fine del 2018 e l'inizio 2019 - mediante nuovi apporti monetari in conto capitale ovvero con cessione di beni immobili prontamente liquidabili. Insomma, un'operazione di ri-patrimonializzazione dell'Ente che consenta di:

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

Peraltro, già nella proposta resa dallo scrivente Commissario sull'Integrazione del Piano di risanamento della Fondazione si individuava nella crescita strutturale dell'attuale EBITDA la condizione essenziale minima da conseguire per l'effettivo riequilibrio finanziario nel tempo, al fine primo di poter assicurare l'adempimento corretto e tempestivo degli impegni relativi ai piani di rientro pluriennali assunti su alcune delle principali voci di debito (MEF, Agenzia delle Entrate, Banche etc..), oltre al saldo degli ulteriori debiti pregressi e tuttora insoluti.

Infine, occorre segnalare che la Fondazione, a seguito della definitiva approvazione dell'Integrazione del Piano di risanamento, potrà ora attivare le procedure per l'erogazione delle residue quote del finanziamento a valere sul fondo rotativo di cui alla L. 112/2013 per un importo complessivo di Euro 1.850.333,00.

### **3.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).**

Come precisato in precedenza, i dati trasmessi dalla Fondazione in parola ai fini del monitoraggio sono in attesa di verifica e conferma nella consistenza qui rappresentata, attesa la rilevata divergenza, per alcuni di essi (in specie, EBITDA e Risultato di esercizio), dal corrispondente valore indicato in successive comunicazioni indirizzate al Ministero vigilante.

Pur con questa doverosa cautela, che impone di rimanere in attesa del riscontro definitivo che giungerà con l'approvazione del bilancio consuntivo 2018 della Fondazione, si procede comunque nella illustrazione dei dati pre-consuntivi trasmessi alla struttura commissariale.

Le tabelle che seguono riportano i dati e i risultati riferiti al campo delle *performance* di mercato, operative, economico-finanziarie e patrimoniali.

Ebbene, il quadro che emerge a fine 2018 (sulla base dei dati di pre-consuntivo forniti dalla stessa Fondazione) è di un parziale miglioramento delle *performance* commerciali rispetto al 2017, come pure dello *stock* debitorio.

I risultati relativi alle *performance* di mercato ed operative comunicati dalla Fondazione per l'Esercizio 2018 presentano la situazione di seguito descritta:



- la Fondazione indica - al 31 dicembre 2018- ricavi totali per 22,1 ML/€, un risultato inferiore agli obiettivi di Piano (-2,33%), dovuto in parte ai minori contributi ricevuti ed in parte ai minori ricavi da biglietteria raccolti rispetto alle stime;
- sono state effettuate 144 alzate delle 161 preventivate dal piano artistico. Nell'Esercizio sono stati registrati 76.735 spettatori, con una significativa riduzione (pari al -14,2%) sulla stima iniziale di 89.396 presenze;
- I ricavi da biglietteria ed abbonamenti presentano uno scostamento negativo dell'8,26% rispetto al Piano (2,15 ML/€ contro i 2,35 ML/€ previsti). Il ricavo medio per spettatore, attestandosi sui 28,1 euro, invece, registra un aumento del 6,88%. Questi dati, combinati con un tasso di saturazione medio del 27% (533 sedute mediamente occupate su una capienza di 2000 posti), determinano un "ricavo per posto disponibile" di 7,5 euro circa. A fronte di un "costo per posto disponibile" di poco superiore agli 11 euro, il "marginale per posto disponibile" che ne consegue risulta negativo per 3,5 euro;
- per l'Esercizio 2018 la Fondazione registra un marginale di produzione negativo (-1,02 ML/€), sebbene in significativo miglioramento rispetto alle stime di Piano.

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 22.094.458,00	€ 22.622.160,00	€ 20.796.108,39	-2,33%	6,24%
spettatori	76.735	89.396	89.514	-14,16%	-14,28%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,76%	10,39%	11,64%	-6,07%	-16,15%
ricavi biglietteria per alzata	€ 14.975,65	€ 14.599,90	€ 14.582,38	2,57%	2,70%
spettatori su residenti area metropolitana	0,09	0,11	0,11	-14,16%	-13,76%
spettatori per alzata	533	555	539	-4,03%	-1,18%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,46	€ 1,48	€ 0,74	-1,51%	98,07%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 28,10	€ 26,29	€ 27,04	6,88%	3,92%
contributi locali su contributi totali	34,83%	34,14%	27,37%	2,03%	27,25%
contributi nazionali su contributi totali	54,43%	54,06%	60,52%	0,68%	-10,07%
contributi privati su contributi totali	10,74%	11,80%	12,11%	-9,00%	-11,27%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
alzate totali	144	161	166	-10,56%	-13,25%
punti fus totali	966	1.034	926	-6,62%	4,27%
costi totali per alzata	€ 136.864,44	€ 132.772,49	€ 127.018,28	3,08%	7,75%
costi di produzione per alzata	€ 22.069,24	€ 25.341,24	€ 21.189,17	-12,91%	4,15%
costo di produzione per punto fus	€ 3.291,53	€ 3.945,78	€ 3.798,49	-16,58%	-13,35%
marginale di produzione	-€ 1.021.477,00	-€ 1.729.356,00	-€ 1.096.726,83	-40,93%	-6,86%
marginale di produzione per alzata	-€ 7.093,59	-€ 10.741,34	-€ 6.606,79	-33,96%	7,37%
marginale di produzione per punto fus	-€ 1.057,98	-€ 1.672,49	-€ 1.184,37	-36,74%	-10,67%
costo personale su costi totali	68,97%	65,31%	70,35%	5,60%	-1,97%

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

- l'EBITDA, sul quale si sospende ogni giudizio in attesa dei riscontri definitivi del Bilancio, viene indicato di importo pari a 2,38 ML/€, a fronte di previsioni per 1,24 ML/€. Il risultato di esercizio, sul quale – del pari- si sospende ogni giudizio in attesa dei riscontri definitivi del Bilancio, viene prospettato nei dati della Fondazione di valore superiore ai 6 ML/€;
- la Fondazione indica i contributi totali in 18,61 ML/€, circa il 2% in meno rispetto alle stime di Piano. Tra questi, la componente "FUS" presenta un lieve decremento (-1,4%) rispetto al Piano (7,98 ML/€ a fronte di una previsione di 8,1 ML/€), quella relativa ai privati risulta in

contrazione del 10% circa (raccolti 1,99 ML/€ in luogo dei 2,25 ML/€ attesi), mentre la quota relativa agli enti locali risulta esattamente in linea con quanto preventivato nell'ultima Integrazione di Piano approvata (6,5 ML/€);

- sul fronte patrimoniale i due principali indici sono fortemente disallineati e in peggioramento rispetto alla previsione di Piano; anche se tali scostamenti risultano più contenuti rispetto al precedente esercizio. Infatti, il patrimonio netto (pari a 22,8 ML/€) presenta uno scostamento negativo dell'11%, ed i debiti totali (pari a 33,6 ML/€) sono di quasi cinque milioni di euro superiori alle stime pianificate (+16,41%);
- i crediti totali (pari a 0,85 ML/€) vengono indicati su un valore di molto superiore alle attese (+74,85% rispetto a quanto previsto a Piano).

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 22.094.458,00	€ 22.622.160,00	€ 20.796.108,39	-2,33%	6,24%
costi totali	€ 19.708.480,00	€ 21.376.371,00	€ 21.085.033,66	-7,80%	-6,53%
ebitda (mol)	€ 2.385.978,00	€ 1.245.789,00	-€ 288.925,27	91,52%	-925,81%
risultato di esercizio	€ 6.014.513,00	€ 8.837.346,00	€ 13.357,65	-31,94%	44926,73%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.156.493,00	€ 2.350.584,00	€ 2.420.675,38	-8,26%	-10,91%
altri ricavi	€ 1.321.974,00	€ 1.277.711,00	€ 1.150.210,04	3,46%	14,93%
contributi totali	€ 18.615.990,00	€ 18.993.866,00	€ 17.225.222,97	-1,99%	8,07%
contributi fus	€ 7.985.573,00	€ 8.100.000,00	€ 8.085.049,04	-1,41%	-1,23%
contributi enti locali	€ 6.484.366,00	€ 6.484.366,00	€ 4.715.000,00	0,00%	37,53%
contributi privati	€ 1.999.736,00	€ 2.242.000,00	€ 2.085.300,54	-10,81%	-4,10%
altri contributi pubblici	€ 2.146.316,00	€ 2.167.500,00	€ 2.339.873,39	0,00%	-8,27%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
costi del personale	€ 13.592.072,00	€ 13.960.722,00	€ 14.833.099,17	-2,64%	-8,37%
costi di produzione	€ 3.177.970,00	€ 4.079.940,00	€ 3.517.402,21	-22,11%	-9,65%
Performance patrimoniali e finanziarie					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
patrimonio netto	€ 22.839.215,00	€ 25.648.691,00	€ 16.824.702,23	-10,95%	35,75%
debito totale	€ 33.593.282,00	€ 28.856.829,00	€ 38.022.140,93	16,41%	-11,65%
patrimonio netto su indisponibile	-56,82%	-63,81%	-41,86%	-10,95%	35,75%
ricavi totali su patrimonio netto	96,74%	88,20%	123,60%	9,68%	-21,74%
debito su patrimonio netto	147,09%	112,51%	225,99%	30,73%	-34,91%
ebitda (mol) su debito totale	7,10%	4,32%	-0,76%	64,52%	-1034,68%
risultato di esercizio su debito totale	17,90%	30,62%	0,04%	-41,54%	50862,95%
crediti totali	€ 852.261,00	€ 487.448,00	€ 1.161.462,70	74,84%	-26,62%
crediti totali su ricavi totali	3,86%	2,15%	5,59%	79,02%	-30,93%

In sintesi, seppure i dati trasmessi sulla gestione mostrino dei segni di miglioramento in raffronto ai precedenti esercizi, permangono comunque alcune gravi debolezze sia nelle *performance* gestionali (commerciali ed operative) che in quelle relative alla struttura finanziaria e patrimoniale, con uno *stock* debitorio che a fine 2018 rimane ben superiore alle previsioni dell'ultima Integrazione del Piano di risanamento, ed un livello del patrimonio netto ancora distante da quanto il Piano medesimo poneva come obiettivo.

Come già evidenziato, se guardiamo in una visione d'insieme il percorso sin qui svolto dalla Fondazione, non possiamo non rilevare la costante di una fragile condizione finanziaria, che a

questo punto appare superabile se non, prioritariamente, attraverso un maggior sostegno finanziario da parte degli enti soci, già a partire dall'esercizio in corso.

In tale direzione, appare più che opportuno richiamare anche qui il contenuto della proposta motivata sull'ultima Integrazione di Piano della Fondazione - che proprio recentemente ha completato il suo *iter* di approvazione - quanto agli obiettivi da perseguire necessariamente per la tenuta dell'azione di risanamento.

Difatti, tra questi obiettivi si è ben evidenziata la necessità che siano confermate tutte le azioni volte ad incrementarne strutturalmente il valore dell'EBITDA, nella misura, nella dinamica e nei tempi pianificati, prioritariamente - come detto- tramite l'impegno da parte dei soci ad aumentare i propri contributi ordinari annuali sulla gestione, già a partire dal 2019. Come anche si è dovuta rinnovare la sollecitazione agli stessi soci a mettere in atto un adeguato rafforzamento della posizione patrimoniale della Fondazione.

In conclusione, occorre segnalare che la Fondazione, a seguito della definitiva approvazione della sua ultima Integrazione del Piano di risanamento, potrà ora attivare le procedure per l'erogazione delle residue quote del Finanziamento a valere sul fondo rotativo di cui alla L. 112/2013 per un importo complessivo di Euro 5.239.573,00.

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

Le tabelle che seguono riportano i risultati del pre-consuntivo 2018 relativi alle *performance* registrate dalla Fondazione, raffrontati con le corrispondenti previsioni di Piano.

Il quadro che emerge al termine dell'esercizio mostra un sostanziale miglioramento rispetto alle *performance* operative e commerciali conseguite nel 2017 ed una generale aderenza dei dati esaminati alle previsioni di Piano per il 2018 (gli obiettivi pianificati, in taluni casi, risultano anche superati).

Da valutare con favore il miglioramento prospettato sulla situazione patrimoniale, anche in considerazione della riduzione del livello dei crediti.

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

- la Fondazione ha conseguito, al 31 dicembre 2018, ricavi totali per 40,4 ML/€ con un incremento del 6,4% rispetto all'obiettivo di Piano, che era pari a 37,9 ML/€;
- a fine 2018 risultano effettuate 214 alzate delle 249 preventivate dal piano artistico per l'intera stagione (-14,06%). Nei dodici mesi di attività artistica sono stati registrati 203.575 spettatori, che rappresentano un incremento dell'1,85% sulla previsione iniziale di 199 mila circa. Ne consegue un indice di spettatori per alzata significativamente migliore del previsto: 951 contro 803 attesi;
- è positivo pure lo scostamento del valore di ricavi da biglietteria ed abbonamenti (6,6 ML/€ contro i 5,4 ML/€ a Piano), nonché quello del ricavo unitario per spettatore (32,47 euro) migliorato mediamente di 5 euro a spettatore. Tale ricavo unitario determina, assieme ad un tasso di saturazione medio del 69% (951 sedute mediamente occupate su una capienza della struttura di 1.386) un "ricavo per posto disponibile" di 22,28 euro. Il margine "per

posto disponibile” risulta tuttavia negativo (per -10,05 euro) a causa dell’eccessivo costo “per posto disponibile” registrato, pari a ben 32,3 euro);

- le attività del 2018 hanno generato un margine di produzione negativo per 2,98 ML/€, peggiorando l’iniziale previsione di -2,5 ML/€.

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 40.401.826,59	€ 37.964.184,00	€ 42.925.975,35	6,42%	-5,88%
spettatori	203.575	199.885	228.940	1,85%	-11,08%
ricavi biglietteria su ricavi totali	16,36%	14,22%	15,06%	15,01%	8,64%
ricavi biglietteria per alzata	€ 30.884,89	€ 21.686,75	€ 26.491,80	42,41%	16,58%
spettatori su residenti area metropolitana	0,24	0,24	0,07	1,85%	226,97%
spettatori per alzata	951	803	938	18,50%	1,39%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,38	€ 0,80	€ 0,58	71,95%	139,00%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 32,47	€ 27,02	€ 28,23	20,18%	14,99%
contributi locali su contributi totali	23,91%	26,33%	27,29%	-9,20%	-12,40%
contributi nazionali su contributi totali	71,67%	69,41%	68,61%	3,26%	4,46%
contributi privati su contributi totali	4,42%	4,26%	4,10%	3,73%	7,94%

Performance operative					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
alzate totali	214	249	244	-14,06%	-12,30%
punti fus totali	1.196	1.613	1.072	-25,83%	11,57%
costi totali per alzata	€ 164.808,19	€ 134.138,81	€ 143.092,97	22,86%	15,18%
costi di produzione per alzata	€ 44.814,82	€ 31.724,50	€ 35.125,84	41,26%	27,58%
costo di produzione per punto fus	€ 8.018,71	€ 4.898,85	€ 7.995,06	63,69%	0,30%
margine di produzione	-€ 2.981.006,65	-€ 2.499.400,00	-€ 2.106.706,69	19,27%	41,50%
margine di produzione per alzata	-€ 13.929,94	-€ 10.037,75	-€ 8.634,04	38,78%	61,34%
margine di produzione per punto fus	-€ 2.492,48	-€ 1.550,02	-€ 1.965,21	60,80%	26,83%
costo personale su costi totali	57,88%	65,55%	62,25%	-11,70%	-7,03%

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 40.401.826,59	€ 37.964.184,00	€ 42.925.975,35	6,42%	-5,88%
costi totali	€ 35.268.953,49	€ 33.400.564,41	€ 34.914.684,86	5,59%	1,01%
ebitda (mol)	€ 5.132.873,10	€ 4.563.619,59	€ 8.011.290,49	12,47%	-35,93%
risultato di esercizio	€ 223.462,00	€ 168.965,31	€ 277.094,85	32,25%	-19,36%

Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 6.609.365,64	€ 5.400.000,00	€ 6.463.999,04	22,40%	2,25%
altri ricavi	€ 7.148.689,93	€ 8.752.000,00	€ 7.627.310,97	-18,32%	-6,28%
contributi totali	€ 26.643.771,02	€ 23.812.184,00	€ 28.834.665,34	11,89%	-7,60%
contributi fus	€ 13.335.363,80	€ 13.200.000,00	€ 13.787.030,79	1,03%	-3,28%
contributi enti locali	€ 6.370.000,00	€ 6.270.000,00	€ 7.870.000,00	1,59%	-19,06%
contributi privati	€ 1.178.023,22	€ 1.015.000,00	€ 1.181.119,40	16,06%	-0,26%
altri contributi pubblici	€ 5.760.384,00	€ 3.327.184,00	€ 5.996.515,15	73,13%	-3,94%

Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
costi del personale	€ 20.412.036,92	€ 21.893.000,00	€ 21.735.592,88	-6,76%	-6,09%
costi di produzione	€ 9.590.372,29	€ 7.899.400,00	€ 8.570.705,73	21,41%	11,90%

Performance patrimoniali e finanziarie					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
patrimonio netto	€ 16.694.929,61	€ 13.098.122,64	€ 15.000.377,00	27,46%	11,30%
debito totale	€ 34.221.817,93	€ 41.900.612,90	€ 37.283.845,69	-18,33%	-8,21%
patrimonio netto su indisponibile	35%	27%	31,13%	27,46%	11,30%
ricavi totali su patrimonio netto	242,00%	289,84%	286,17%	-16,51%	-15,43%
debito su patrimonio netto	204,98%	319,90%	248,55%	-35,92%	-17,53%
ebitda (mol) su debito totale	15,00%	10,89%	21,49%	37,71%	-30,20%
risultato di esercizio su debito totale	0,65%	0,40%	0,74%	61,93%	-12,14%
crediti totali	€ 17.254.150,82	€ 26.232.178,92	€ 25.746.766,00	-34,23%	-32,99%
crediti totali su ricavi totali	42,71%	69,10%	59,98%	-38,19%	-28,80%



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

- l'Ebitda è positivo per 5,13 ML/€ (a fronte di stime di Piano per 4,5 ML/€) ed il risultato di esercizio è altresì positivo per 0,22 ML/€ (+ 32% rispetto alle stime di Piano);
- i costi totali risultano in aumento rispetto al Piano, risultando pari a 35,26 ML/€, con uno scostamento incrementale del 6% circa, quasi interamente imputabile all'aumento dei costi di produzione;
- aumentano invece dell'11,9% circa i contributi totali rispetto alle stime di Piano, raggiungendo il valore complessivo di 26,65 ML/€. La componente "FUS" è rimasta allineata alla previsione (circa 13,3 ML/€ con un delta di circa +1% sul Piano), come anche l'impegno degli enti locali soci (pari a 6,37 ML/€), ancorché quest'ultimo, in valore, risulti in significativa riduzione rispetto al dato del 2017 (-19,06%). In leggero aumento il *fund raising* da privati (+16%);
- segnali positivi sono da riscontrare sul fronte patrimoniale. Difatti, il debito totale che grava sulla Fondazione risulta ridotto del 18,3% rispetto alle previsioni e viene indicato, a fine 2018, pari a 34,2 ML/€ (a fronte dei 41,9 ML/€ previsti inizialmente nel Piano). Si tratta di un dato certamente positivo, anche perché si inserisce in un *trend* pluriennale di costante e graduale decremento dell'esposizione debitoria;
- il patrimonio netto indicato dalla Fondazione è superiore alle stime di Piano, raggiungendo il valore di 16,7 ML/€ contro i 13,1 ML/€ pianificati;
  
- i crediti totali, come già rilevato, non permangono sulla quota registrata nel precedente esercizio attestandosi sul valore di 17,25 ML/€, contro i 26,23 ML/€ previsti dal Piano e i 25,75 ML/€ registrati nel precedente esercizio. Tuttavia, non si può mancare di rilevare che il dato in questione continui a rappresentare una anomalia nel panorama generale delle fondazioni, posto che la sua incidenza sul fatturato (oltre il 42,7%) è la più elevata nel novero delle FLS oggetto di monitoraggio. Sicché, tale indicatore dovrà essere costantemente monitorato da parte degli organi della Fondazione, per evitare gravi riflessi negativi sulla tenuta dell'equilibrio economico-finanziario e, conseguentemente, sull'esito dell'azione di risanamento sin qui perseguita.

### **3.6 Fondazione Teatro Massimo di Palermo.**

Le tabelle che seguono riportano i risultati del pre-consuntivo 2018 relativi alle *performance* registrate dalla Fondazione, raffrontati con le corrispondenti previsioni di Piano.

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



- i ricavi totali vengono indicati in aumentano, nella misura del 9,63%, rispetto alle stime di Piano (31,11 ML/€ rispetto ai 28,4 ML previsti), riportando quindi un incremento anche rispetto ai valori raggiunti nel 2017 (+1,38%);
- le alzate effettuate sono ben 278 contro le 194 previste (+43,3%), con un numero totale di spettatori pari ad oltre 151 mila. Un dato che supera di ben il 25% circa le stime di Piano (che indicava quale obiettivo preventivato la minor quota di circa 120 mila spettatori);
- il ricavo unitario per spettatore (circa 23,1 euro) rispetta sostanzialmente la stima di 23,28 euro inserita a Piano, grazie evidentemente all'incremento registrato nei ricavi da biglietteria ed abbonamenti, risultati pari a 3,5 ML/€ (+24,45% sulla previsione pianificata di 2,81 ML/€);
- la Fondazione registra un margine (totale) di produzione meno negativo delle previsioni, la perdita infatti ammonta 2,69 ML/€ su una stima di Piano di 2,97 ML/€.

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 31.118.010,95	€ 28.385.000,00	€ 30.694.115,18	9,63%	1,38%
spettatori	151.393	120.868	145.625	25,25%	3,96%
ricavi biglietteria su ricavi totali	11,25%	9,91%	10,43%	13,52%	7,89%
ricavi biglietteria per alzata	€ 12.597,12	€ 14.505,15	€ 12.036,90	-13,15%	4,65%
spettatori su residenti area metropolitana	0,18	0,14	0,11	25,25%	56,04%
spettatori per alzata	545	623	547	-12,59%	-0,53%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,50	€ 2,04	€ 2,12	-26,42%	-29,03%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 23,13	€ 23,28	€ 21,99	-0,64%	5,21%
contributi locali su contributi totali	42,08%	40,34%	39,13%	4,31%	7,53%
contributi nazionali su contributi totali	56,64%	59,17%	60,30%	-4,27%	-6,07%
contributi privati su contributi totali	1,28%	0,49%	0,57%	161,87%	125,83%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
alzate totali	278	194	266	43,30%	4,51%
punti fus totali	1.844	1.733	1.665	6,41%	10,75%
costi totali per alzata	€ 108.187,75	€ 142.938,14	€ 112.023,18	-24,31%	-3,42%
costi di produzione per alzata	€ 22.270,94	€ 29.819,59	€ 21.631,58	-25,31%	2,96%
costo di produzione per punto fus	€ 3.357,55	€ 3.338,14	€ 3.455,86	0,58%	-2,84%
marginie di produzione	-€ 2.689.322,06	-€ 2.971.000,00	-€ 2.552.184,82	-9,48%	5,37%
marginie di produzione per alzata	-€ 9.673,82	-€ 15.314,43	-€ 9.594,68	-36,83%	0,82%
marginie di produzione per punto fus	-€ 1.458,42	-€ 1.714,37	-€ 1.532,84	-14,93%	-4,86%
costo personale su costi totali	65,65%	67,23%	66,52%	-2,34%	-1,31%

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

- anche nel 2018 la Fondazione prospetta un bilancio di esercizio in utile, per un valore di 0,1 ML/€, sebbene si tratti di un valore significativamente sotto obiettivo (-58,1%), posto che il Piano prevedeva per l'esercizio 2018 un utile maggiore di ben 251 mila euro. L'Ebitda si attesta su 1,04 ML/€, in questo caso sopra l'obiettivo di Piano del 60,53%, anche a ragione di un incremento dei costi totali (+8,46%) comunque più contenuto, in proporzione, rispetto alla crescita - sempre in raffronto al Piano - dei ricavi (+9,63%);
- i contributi totali sono prospettati a fine esercizio in complessivi 25,65 ML/€, con una dinamica di incremento del 4,38% (circa) rispetto alle stime pianificate. Le contribuzioni private registrano una crescita importante (+173%), mentre i contributi da enti locali registrano solo un moderato miglioramento (+8,88%);

- sul fronte patrimoniale si registra una sostanziale stabilità del patrimonio netto, attestatosi il dato di quest'ultimo sui 48,48 ML/€ (-0,3% sul Piano). La nota negativa è invece rappresentata dall'andamento del debito totale che crece inopinatamente rispetto alle previsioni del 20,86% circa (16,03 ML/€ sui 13,26 ML/€ attesi), con una incidenza sullo stesso debito della quota residua di rimborso del finanziamento statale ex legge 112/2013 che si arresta su una percentuale meno rassicurante del previsto (50%).
- I crediti registrano un forte disallineamento rispetto alle previsioni di Piano e sono infatti indicati come pari a 7,6 ML/€, a fronte di una previsione - per fine 2018 - di soli 2,9 ML/€; con un rapporto percentuale sui ricavi totali superiore al 24,4%, assolutamente da riportare sotto controllo.

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 31.118.010,95	€ 28.385.000,00	€ 30.694.115,18	9,63%	1,38%
costi totali	€ 30.076.195,12	€ 27.730.000,00	€ 29.798.165,30	8,46%	0,93%
ebitda (mol)	€ 1.041.815,83	€ 649.000,00	€ 895.949,88	60,53%	16,28%
risultato di esercizio	€ 105.191,83	€ 251.000,00	€ 72.949,88	-58,09%	44,20%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 3.502.000,00	€ 2.814.000,00	€ 3.201.815,18	24,45%	9,38%
altri ricavi	€ 1.964.010,95	€ 995.000,00	€ 1.883.300,00	97,39%	4,29%
contributi totali	€ 25.652.000,00	€ 24.576.000,00	€ 25.609.000,00	4,38%	0,17%
contributi fus	€ 14.530.000,00	€ 14.407.000,00	€ 14.621.000,00	0,85%	-0,62%
contributi enti locali	€ 10.794.000,00	€ 9.914.000,00	€ 10.021.000,00	8,88%	7,71%
contributi privati	€ 328.000,00	€ 120.000,00	€ 145.000,00	173,33%	126,21%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 135.000,00	€ 822.000,00	0,00%	0,00%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
costi del personale	€ 19.745.756,00	€ 18.642.000,00	€ 19.823.165,30	5,92%	-0,39%
costi di produzione	€ 6.191.322,06	€ 5.785.000,00	€ 5.754.000,00	7,02%	7,60%
Performance patrimoniali e finanziarie					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
patrimonio netto	€ 48.482.091,00	€ 48.628.000,00	€ 48.378.000,00	-0,30%	0,22%
debito totale	€ 16.036.977,00	€ 13.269.000,00	€ 16.626.000,00	20,86%	-3,54%
patrimonio netto su indisponibile	117,34%	117,69%	117,09%	-0,29%	0,22%
ricavi totali su patrimonio netto	64,18%	58,37%	63,45%	9,96%	1,16%
debito su patrimonio netto	33,08%	27,29%	34,37%	21,22%	-3,75%
ebitda (mol) su debito totale	6,50%	4,89%	5,39%	32,82%	20,55%
risultato di esercizio su debito totale	0,66%	1,89%	0,44%	-65,32%	49,49%
crediti totali	€ 7.617.799,00	€ 2.890.000,00	€ 7.387.000,00	163,59%	3,12%
crediti totali su ricavi totali	24,48%	10,18%	24,07%	140,44%	1,72%

In sintesi finale possiamo rilevare che i risultati prodotti dalla Fondazione possono essere valutati, almeno per alcuni rilevanti indicatori gestionali e commerciali, di segno positivo nella direzione di una tenuta dell'azione di risanamento sin qui perseguita.

Anche se persistono, indubbiamente, rilevanti aree di miglioramento nella gestione operativa dell'Ente, che dovrebbe tendere a meglio valorizzare i costi in funzione di una crescita più che proporzionale dei ricavi.

L'imperativo per il *management* era e rimane quello di impostare una gestione rigorosa ed efficiente, che mediante la realizzazione delle azioni avviate con il Piano mantenga un attento equilibrio tra qualità della produzione, ricavi e costi connessi, in modo da raggiungere e consolidare, in ogni caso, un flusso di risultati positivi dalla gestione ordinaria.

Sono da monitorare con attenzione, invece, i crediti a bilancio, il cui *stock* alla fine del 2018 presenta valori ben superiori rispetto alle previsioni di Piano.

Nonostante siano aumentati nell'esercizio in questione, i contributi da privati permangono su valori del tutto marginali nell'economia complessiva della Fondazione, ragion per cui risulta viepiù necessaria ed urgente una decisa attività di progettazione e sviluppo del *fund raising* in tale cruciale settore.

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

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

Le tabelle che seguono riportano i risultati del pre-consuntivo 2018 relativi alle *performance* registrate dalla Fondazione, raffrontate con le corrispondenti previsioni di Piano.

Il quadro che emerge dai dati trasmessi, sebbene ancora a livello di pre-consuntivo, è di un miglioramento delle *performance* commerciali ed operative.

Sul fronte patrimoniale, invece, la situazione permane estremamente critica, mostrandosi solo deboli ed iniziali segnali di miglioramento, comunque ancora non sufficienti a considerare effettivamente innescata una dinamica di risanamento.

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

- la Fondazione indica - al 31 dicembre 2018- ricavi totali per 57,4 ML/€; un valore in aumento (+3,03%) rispetto sia al precedente esercizio (55,7 ML/€) che alla corrispondente previsione di Piano (55,7 ML/€);
- sono state effettuate 257 alzate durante la stagione artistica (erano state 224 nel 2017), contro le 208 previste dal piano (+23,56%). Nei dodici mesi di attività sono stati registrati 248.751 spettatori; un risultato che rientra nell'ordine di grandezza dell'anno precedente, in cui le presenze rilevate erano state 230 mila circa. Ne consegue un numero di spettatori per alzata (968) che è però inferiore al dato previsto dal Piano (1.124) ed al dato registrato nel 2017 (1.034);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti ammontano a 12,8 ML/€. Si tratta di un risultato decisamente migliore rispetto al precedente esercizio, con un incremento di circa 2,7 ML/€. E' da registrare anche un importante aumento in relazione ai ricavi unitari da botteghino, con un dato di circa 51,5 euro per spettatore, che costituisce una delle migliori performance nel gruppo delle fondazioni sottoposte a monitoraggio;
- merita di essere evidenziato con favore poi il risultato prospettato sul marginale (totale) di produzione, sebbene in attesa di una sua definitiva conferma in sede di approvazione del Bilancio consuntivo 2018. Infatti, per la prima volta tale voce presenta un dato positivo, e addirittura per 2,46 ML/€, laddove nelle precedenti stagioni il risultato era stato negativo per valori pure molto elevati. Il margine di produzione, peraltro, evidenzia un

miglioramento rispetto al passato, principalmente grazie al significativo aumento dei ricavi da biglietteria, in quanto i costi di produzione risultano in linea con quelli del precedente esercizio.

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 57.411.335,79	€ 55.736.076,02	€ 55.723.090,82	3,01%	3,03%
spettatori	248.751	233.896	231.580	6,35%	7,41%
ricavi biglietteria su ricavi totali	22,30%	19,50%	18,02%	14,37%	23,74%
ricavi biglietteria per alzata	€ 49.821,73	€ 52.254,33	€ 44.837,20	-4,66%	11,12%
spettatori su residenti area metropolitana	0,06	0,05	0,05	5,98%	7,41%
spettatori per alzata	968	1.124	1.034	-13,93%	-6,38%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,92	€ 4,43	€ 3,97	-34,11%	-26,40%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 51,47	€ 46,47	€ 43,37	10,77%	18,69%
contributi locali su contributi totali	50,77%	51,90%	52,79%	-2,17%	-3,82%
contributi nazionali su contributi totali	46,64%	45,56%	45,63%	2,38%	2,23%
contributi privati su contributi totali	2,58%	2,54%	1,59%	1,81%	62,82%

Performance operative					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
alzate totali	257	208	224	23,56%	14,73%
punti fus totali	2.172	1.802	1.944	20,52%	11,70%
costi totali per alzata	€ 204.647,72	€ 248.136,17	€ 222.752,31	-17,53%	-8,13%
costi di produzione per alzata	€ 40.228,09	€ 46.820,39	€ 45.046,08	-14,08%	-10,70%
costo di produzione per punto fus	€ 4.760,61	€ 5.404,35	€ 5.189,83	-11,91%	-8,27%
marginie di produzione	€ 2.465.567,61	€ 1.130.259,11	-€ 46.789,36	118,14%	-5369,51%
marginie di produzione per alzata	€ 9.593,65	€ 5.433,94	-€ 208,88	76,55%	-4692,88%
marginie di produzione per punto fus	€ 1.135,32	€ 627,22	-€ 24,07	81,01%	-4817,61%
costo personale su costi totali	65,76%	66,91%	67,88%	-1,71%	-3,13%

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

- a fronte di costi totali per 52,6 ML/€ (in aumento di circa 1 ML/€ rispetto alle previsioni di Piano), l'EBITDA risulta positivo per circa 4,8 ML/€ (+0,7 ML/€ rispetto al dato di Piano). La cospicua differenza che si registra tra il valore raggiunto dall'EBITDA ed il risultato d'Esercizio esposto, indicato pari a 35.500 euro circa, discende evidentemente dal volume degli ammortamenti, svalutazioni ed oneri straordinari riferiti all'Esercizio;
- i contributi complessivamente raccolti dalla Fondazione vengono indicati pari a 39,16 ML/€ (a fronte dei 39,4 ML/€ previsti nel Piano), di cui 18,27 ML/€ riferibili alla quota del "FUS" assegnata e 19,9 ML/€ provenienti dagli Enti Locali soci. Emerge, inoltre, che il *fund raising* da privati ha subito un apprezzabile aumento rispetto al consuntivo 2017, passando da 0,62 a 1,01 ML/€ circa. Un dato certamente favorevole seppure ancora del tutto inadeguato per la Fondazione della Capitale d'Italia;
- il patrimonio netto di cui dispone la Fondazione ammonta a 6,03 ML/€ circa. Un valore stazionario rispetto al 2017, a conferma di una rilevante criticità sul versante della condizione patrimoniale della Fondazione, soprattutto a ragione della sua inadeguatezza ed incongruenza rispetto all'ingente stock debitorio accumulato e che grava l'Ente;
- per rimanere collegati nell'analisi al punto che precede, rileviamo una lieve contrazione del debito totale della Fondazione, rilevato a 51,08 ML/€ rispetto ai 52,5 ML/€ del precedente esercizio, ma in aumento di 1 ML/€ rispetto al Piano. È del tutto evidente però, alla luce del

grave deficit patrimoniale danzi segnalato, che si tratti di un debito troppo elevato per ritenere che sia possibile ridurne lo stock in tempi congrui e ragionevoli senza interventi di natura straordinaria. Tra questi una posizione preminente la devono assumere, sia per i tempi che per le dimensioni, gli interventi che competono, immancabilmente, ai soci della Fondazione al fine di realizzare, già nel breve periodo, una adeguata ri-capitalizzazione dell'Ente;

- i crediti totali ammontano a 11,34 ML/€, pari al 19,76% circa del fatturato, un valore che benché elevato delinea comunque una dinamica positiva negli ultimi anni, nei quali gli stessi crediti hanno subito una progressiva e salutare riduzione, anche se non come inizialmente stimato nel Piano (+1,3 ML/€).

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 57.411.335,79	€ 55.736.076,02	€ 55.723.090,82	3,01%	3,03%
costi totali	€ 52.594.462,83	€ 51.612.324,35	€ 49.896.518,34	1,90%	5,41%
ebitda (mol)	€ 4.816.872,96	€ 4.123.751,66	€ 5.826.572,48	16,81%	-17,33%
risultato di esercizio	€ 35.587,96	€ 23.751,66	€ 59.067,28	49,83%	-39,75%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento %	Δ 2017 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 12.804.185,55	€ 10.868.899,82	€ 10.043.532,01	17,81%	27,49%
altri ricavi	€ 5.438.613,53	€ 5.462.400,00	€ 6.001.473,30	-0,44%	-9,38%
contributi totali	€ 39.168.536,71	€ 39.404.776,20	€ 39.678.085,51	-0,60%	-1,28%
contributi fus	€ 18.269.955,00	€ 17.953.738,51	€ 17.953.738,51	1,76%	1,76%
contributi enti locali	€ 19.886.581,71	€ 20.451.037,69	€ 20.944.707,00	-2,76%	-5,05%
contributi privati	€ 1.012.000,00	€ 1.000.000,00	€ 629.640,00	1,20%	60,73%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	€ 150.000,00	#DIV/0!	-100,00%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento %	Δ 2017 - 2018
costi del personale	€ 34.585.321,71	€ 34.531.264,00	€ 33.871.545,33	0,16%	2,11%
costi di produzione	€ 10.338.617,94	€ 9.738.640,71	€ 10.090.321,37	6,16%	2,46%
Performance patrimoniali e finanziarie					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento %	Δ 2017 - 2018
patrimonio netto	€ 6.029.028,81	€ 5.958.442,74	€ 5.975.234,00	1,18%	0,90%
debito totale	€ 51.079.172,28	€ 50.003.350,63	€ 52.481.014,00	2,15%	-2,67%
patrimonio netto su indisponibile	35,22%	34,05%	34,52%	3,43%	2,02%
ricavi totali su patrimonio netto	952,25%	935,41%	932,57%	1,80%	2,11%
debito su patrimonio netto	847,22%	839,20%	878,31%	0,96%	-3,54%
ebitda (mol) su debito totale	9,43%	8,25%	11,10%	14,35%	-15,06%
risultato di esercizio su debito totale	0,07%	0,05%	0,11%	46,68%	-38,10%
crediti totali	€ 11.341.903,76	€ 9.975.934,85	€ 12.879.326,00	13,69%	-11,94%
crediti totali su ricavi totali	19,76%	17,90%	23,11%	10,38%	-14,53%

In punto di sintesi finale, l'analisi dei dati prospettati (quali pre-consuntivi sull'Esercizio 2018) porta ad un giudizio fortemente ambivalente sulla situazione della Fondazione: infatti, pur danzi all'evidenza di risultati obiettivamente positivi sul piano commerciale, si conferma invece una situazione fortemente critica sotto il profilo finanziario e patrimoniale connessa all'eccessivo indebitamento ed alla "sotto-patrimonializzazione" dell'Ente.

Per cui si è costretti a dover riproporre, anche in questa relazione, l'evidenza di una situazione che non mostra alternative ad interventi di natura straordinaria - già nell'immediato - sulla struttura finanziaria e patrimoniale della Fondazione: interventi di ri-patrimonializzazione, appunto, da parte degli Enti soci, che peraltro lo scrivente Commissario ha più volte sollecitato in questi anni.

Di estrema importanza, per i favorevoli riflessi finanziari e patrimoniali che può comportare, si è già segnalata poi l'azione avviata per il rientro dal pesante debito tributario in essere.

In proposito, la Fondazione, anche di recente, ha comunicato di essere in attesa del responso da parte della locale Agenzia delle Entrate sull'istanza di transazione ex art. 182 ter presentata alla fine del 2018, al fine di concordare con gli uffici finanziari un parziale stralcio del debito in questione, quantomeno in termini di sanzioni ed interessi, oltre ad una rateizzazione pluriennale del pagamento del debito residuo.

Permane, infine, il forte allarme per la questione del pesante contenzioso giuslavoristico che vede coinvolta, ormai da diversi anni, la Fondazione. Un problema, come già rilevato, reso ancor più grave, quanto ai suoi possibili riflessi sulla tenuta dell'azione di risanamento in atto, dalla pronuncia della Corte di Giustizia Europea sui rapporti di lavoro a tempo determinato.

Si raccomanda quindi agli organi della Fondazione, proprio in questa fase cruciale e decisiva, il massimo livello controllo su tale fronte, al fine di assumere tempestivamente ogni misura necessaria a contenere, entro limiti sostenibili, gli effetti negativi che il ridetto contenzioso è destinato a scaricare sull'equilibrio economico-gestionale dell'Ente.

### **3.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.**

Le tabelle che seguono riportano i risultati del pre-consuntivo 2018 raffrontati con le corrispondenti previsioni di Piano.

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

Resta da rilevare, tuttavia, il permanere di alcune criticità, già segnalate nelle precedenti relazioni, quali: l'eccessiva incidenza del costo del personale e l'ammontare assoluto del valore dei crediti.

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

- la Fondazione ha conseguito, alla fine dell'Esercizio 2018, ricavi totali per 19,98 ML/€ (+14,92% rispetto al Piano), migliorando così di 3 ML/€ circa il risultato dell'anno precedente;
- sono state effettuate 153 alzate in luogo delle 132 preventivate dal piano artistico per la stagione 2018, con un numero complessivo di spettatori pari a 68.367. Sul numero degli spettatori si registra quindi un significativo incremento (+13,76%) rispetto alle stime di Piano, che prevedeva per il 2018 un numero di spettatori pari a 60.100, ed anche rispetto alle presenze registrate nel 2017;
- in ragione del maggior numero di alzate, i ricavi da biglietteria ed abbonamenti sono superiori alle stime (+20,14%) raggiungendo la quota di 1,93 ML/€. Ed è opportuno osservare al riguardo che il maggior numero di presenze registrato non è stato conseguito mediante una politica di prezzo aggressiva, poiché il ricavo medio unitario effettivo (28,29 euro) risulta superiore a quanto previsto dal Piano e in crescita rispetto al precedente esercizio (28,01 euro);

- il ricavo unitario per spettatore combinato con un tasso di saturazione medio del 34% produce un "ricavo per posto disponibile" pari a 9,72 euro. A ragione di un "costo per posto disponibile" pari a 15,26 euro, tuttavia, il "margine per posto disponibile" genera un valore negativo per 5,53 euro. Si tratta, ad ogni modo, di una *performance* che migliora leggermente il dato di Piano;
- il margine di produzione è negativo, così come avvenuto nel 2017. Difatti, al termine del 2018 la perdita ammonta a 1,1 ML/€, sebbene inferiore del 26% rispetto alle stime di Piano ed alla perdita registrata nel precedente Esercizio (-0,7 ML/€);
- la spesa per il personale, indicata pari a 10,78 ML/€, risulta non marginalmente inferiore alle previsioni (-13,2%), pur continuando ad incidere in misura eccessiva sui costi totali (71,7%).

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 19.979.677,00	€ 17.385.000,00	€ 16.702.164,00	14,92%	19,62%
spettatori	68.367	60.100	67.956	13,76%	0,60%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,68%	9,26%	11,39%	4,53%	-15,04%
ricavi biglietteria per alzata	€ 12.641,67	€ 12.196,97	€ 13.308,76	3,65%	-5,01%
spettatori su residenti area metropolitana	0,08	0,07	0,29	13,76%	-72,03%
spettatori per alzata	447	455	475	-1,86%	-5,97%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,15	€ 0,27	€ 0,29	-45,62%	-47,63%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 28,29	€ 26,79	€ 28,01	5,61%	1,02%
contributi locali su contributi totali	33,33%	33,43%	36,45%	-0,31%	-8,57%
contributi nazionali su contributi totali	62,54%	63,99%	62,17%	-2,27%	0,59%
contributi privati su contributi totali	4,13%	2,57%	1,38%	60,40%	200,28%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
alzate totali	153	132	143	15,91%	6,99%
punti fus totali	1.373	1.003	1.253	36,89%	9,56%
costi totali per alzata	€ 98.241,37	€ 127.053,79	€ 111.707,34	-22,68%	-12,05%
costi di produzione per alzata	€ 19.834,58	€ 23.584,09	€ 18.276,01	-15,90%	8,53%
costo di produzione per punto fus	€ 2.210,26	€ 3.103,79	€ 2.085,52	-28,79%	5,98%
margine di produzione	-€ 1.100.516,00	-€ 1.503.100,00	-€ 710.318,00	-26,78%	54,93%
margine di produzione per alzata	-€ 7.192,92	-€ 11.387,12	-€ 4.967,26	-36,83%	44,81%
margine di produzione per punto fus	-€ 801,54	-€ 1.498,60	-€ 566,83	-46,51%	41,41%
costo personale su costi totali	71,72%	74,11%	75,34%	-3,22%	-4,81%

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

- i costi totali sono prospettati inferiori del 10,38% rispetto al Piano;
- l'EBITDA viene indicato in valore ben sette volte superiore a quello previsto (4,95 ML/€ contro 0,61 ML/€), mentre l'utile di esercizio si attesta sui 4,89 ML/€, registrando un valore largamente superiore alla previsione. L'entità della *performance*, da confermare con la chiusura del bilancio consuntivo, è senza dubbio influenzata - per buona parte - dall'intervento di componenti straordinarie positive;
- i contributi globalmente ricevuti dalla Fondazione ammontano a circa 14,97 ML/€ (ne erano attesi 14,95 ML), di cui circa 9,36 ML/€ relativi alla componente "FUS" (-1,46% sul Piano), 4,9 ML/€ agli Enti Locali soci (-0,2% sul Piano) e 0,61 ML/€ al *fund raising* da privati (+60,5% rispetto al Piano);



- il patrimonio netto di cui dispone la Fondazione viene indicato in 18,64 ML/€, con un netto incremento di circa 8 ML/€ rispetto al precedente esercizio;
- lo stock debitorio in capo alla Fondazione ammonta a 19,77 ML/€, un valore decisamente migliorativo rispetto alla stima del Piano (-14,62%) ed anche in decremento nel confronto con il 2017 (-19,42%); su tale debito totale l'incidenza della quota residua di rimborso del Finanziamento statale ex L. 112/2013 (debito a lungo termine) ammonta al 58%;
- i crediti totali vengono riportati come pari a circa 11,8 ML/€, laddove ne erano previsti 11,9 ML/€ (-0,7% circa). Sebbene anch'essi siano in riduzione, rispetto ai 12,6 ML/€ del 2017, la loro incidenza sul fatturato permane su livelli critici ed eccessivamente elevati (59,1%).

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 19.979.677,00	€ 17.385.000,00	€ 16.702.164,00	14,92%	19,62%
costi totali	€ 15.030.930,00	€ 16.771.100,00	€ 15.974.149,00	-10,38%	-5,90%
ebitda (mol)	€ 4.948.747,00	€ 613.900,00	€ 728.015,00	706,12%	579,76%
risultato di esercizio	€ 4.899.271,00	€ 342.100,00	€ 351.858,00	1332,12%	1292,40%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.934.175,00	€ 1.610.000,00	€ 1.903.152,00	20,14%	1,63%
altri ricavi	€ 3.077.397,00	€ 820.000,00	€ 982.606,00	275,29%	213,19%
contributi totali	€ 14.968.105,00	€ 14.955.000,00	€ 13.816.406,00	0,09%	8,34%
contributi fus	€ 9.361.375,00	€ 9.500.000,00	€ 8.586.638,00	-1,46%	9,02%
contributi enti locali	€ 4.988.630,00	€ 5.000.000,00	€ 5.036.340,00	-0,23%	-0,95%
contributi privati	€ 618.100,00	€ 385.000,00	€ 190.000,00	60,55%	225,32%
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 70.000,00	€ 3.428,00	-100,00%	-100,00%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
costi del personale	€ 10.779.781,00	€ 12.428.300,00	€ 12.035.455,00	-13,26%	-10,43%
costi di produzione	€ 3.034.691,00	€ 3.113.100,00	€ 2.613.470,00	-2,52%	16,12%
Performance patrimoniali e finanziarie					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
patrimonio netto	€ 18.646.977,00	€ 10.823.966,00	€ 10.548.496,00	72,27%	76,77%
debito totale	€ 19.770.201,00	€ 23.155.495,00	€ 24.533.549,00	-14,62%	-19,42%
patrimonio netto su indisponibile	64,62%	37,51%	36,56%	72,27%	76,77%
ricavi totali su patrimonio netto	107,15%	160,62%	158,34%	-33,29%	-32,33%
debito su patrimonio netto	106,02%	213,93%	232,58%	-50,44%	-54,41%
ebitda (mol) su debito totale	25,03%	2,65%	2,97%	844,15%	743,54%
risultato di esercizio su debito totale	24,78%	1,48%	1,43%	1577,34%	1627,88%
crediti totali	€ 11.811.138,00	€ 11.904.397,00	€ 12.669.694,00	-0,78%	-6,78%
crediti totali su ricavi totali	59,12%	68,48%	75,86%	-13,67%	-22,07%

In sintesi, nonostante la gestione della Fondazione dimostri un apprezzabile miglioramento, permangono alcune aree di criticità, di cui si è detto in precedenza, sulle quali è necessario che il 2019 registri netti incrementi dei risultati e dei valori consuntivi.

### 3.9 Fondazione Arena di Verona.

Le tabelle che seguono riportano i risultati del pre-consuntivo 2018 relativi alle *performance* registrate dalla Fondazione, raffrontati con le corrispondenti previsioni di Piano.

Dall'esame dei dati trasmessi il quadro che emerge è di sostanziale conferma delle buone *performance* di mercato ed operative conseguite nel 2017 e di un tendenziale allineamento dei risultati prospettati alle previsioni del Piano 2016-2018, con alcune criticità che permangono in particolare sul fronte patrimoniale.

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

- la Fondazione indica - al 31 dicembre 2018- ricavi totali per 45,5 ML/€, per cui in aumento dell'11% rispetto alle previsioni del Piano;
- sono state effettuate 109 delle 132 alzate di sipario preventivate dal piano artistico per l'intera stagione 2018. Nei dodici mesi di operatività sono stati registrati 407.259 spettatori a fronte di una stima pianificata di poco superiore alle 448 mila unità, con un rilevante scostamento negativo di oltre il 9%. Da ciò è conseguito però un indice di "spettatori per alzata" decisamente superiore alle attese (+10,04%);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti, indicati pari a 21,95 ML/€, sono molto vicini alla previsione di Piano (-1,77%) e portano ad un ricavo medio unitario per spettatore pari a più di 53,9 euro (contro i 49,85 euro pianificati). In relazione a tale indice l'Arena di Verona si conferma anche nel 2018 la Fondazione che registra il miglior risultato tra le FLS oggetto di monitoraggio;
- il risultato prospettato sul marginale di produzione, abbondantemente positivo e pari a circa 13,4 ML/€ (a fronte di stime per circa 11,9 ML/€), ancora una volta merita di essere evidenziato;
- il margine di produzione, peraltro, ha registrato un netto miglioramento rispetto alle attese anche grazie alla significativa riduzione dei costi di produzione intervenuta (8,5 ML/€ contro i 10,35 ML/€ previsti).



Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 45.505.719,91	€ 40.954.741,33	€ 43.606.078,27	11,11%	4,36%
spettatori	407.259	448.207	406.642	-9,14%	0,15%
ricavi biglietteria su ricavi totali	48,24%	54,56%	48,65%	-11,59%	-0,85%
ricavi biglietteria per alzata	€ 201.373,38	€ 169.280,85	€ 165.732,56	18,96%	21,51%
spettatori su residenti area metropolitana	0,48	0,53	0,44	-9,14%	9,23%
spettatori per alzata	3.736	3.396	3.177	10,04%	17,61%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,92	€ 1,67	€ 1,82	14,64%	5,50%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 53,90	€ 49,85	€ 52,17	8,11%	3,31%
contributi locali su contributi totali	14,37%	7,33%	13,30%	96,16%	8,05%
contributi nazionali su contributi totali	65,31%	84,01%	70,89%	-22,26%	-7,87%
contributi privati su contributi totali	20,31%	8,66%	15,81%	134,58%	28,51%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
alzate totali	109	132	128	-17,42%	-14,84%
punti fus totali	961	1.101	1.055	-12,71%	-8,98%
costi totali per alzata	€ 357.921,07	€ 294.636,30	€ 296.340,44	21,48%	20,78%
costi di produzione per alzata	€ 78.212,64	€ 78.456,78	€ 63.102,49	-0,31%	23,95%
costo di produzione per punto fus	€ 8.874,85	€ 9.410,54	€ 7.653,14	-5,69%	15,96%
marginie di produzione	€ 13.424.520,37	€ 11.988.777,45	€ 13.136.648,99	11,98%	2,19%
marginie di produzione per alzata	€ 123.160,74	€ 90.824,07	€ 102.630,07	35,60%	20,00%
marginie di produzione per punto fus	€ 13.975,14	€ 10.893,94	€ 12.447,08	28,28%	12,28%
costo personale su costi totali	53,94%	51,69%	55,56%	4,35%	-2,92%

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

- a fronte di costi totali pari a 39,01 ML/€ (+0,3% circa sui 38,89 ML/€ a Piano) l'EBITDA esposto è positivo per circa 6,5 ML/€. Il risultato di esercizio è anch'esso positivo per circa 2,6 ML/€, in netto miglioramento quindi sulla previsione inserita nel Piano (ove era stimato pari a circa 0,17 ML/€), sebbene concorra a determinarlo l'effetto di componenti straordinarie positive intervenute nell'esercizio;
- con poco più di 21 ML/€, la Fondazione in esame presenta uno dei più contenuti indici di incidenza del costo del personale sui costi totali, pari al 53,94% che, seppur risulti in lieve aumento rispetto alla stima del 51,69%, è comunque in riduzione rispetto al dato dell'esercizio precedente (55,56%);
- i contributi complessivamente ricevuti dalla Fondazione ammontano a 18,4 ML/€ (ne erano attesi 15,01 ML), di cui 11,1 ML/€ derivanti dall'assegnazione sul "FUS" (-10,3% sul Piano) e 2,64 ML/€ dagli Enti Locali soci (+140% sul Piano). Il *fund raising* da privati mostra un importante e positivo incremento andando a registrare una crescita percentuale sulla previsione del 187% (3,73 ML/€ a fronte di 1,3 ML/€ previsti nel Piano);
- il Patrimonio netto - a fine 2018- ammonta a 21,9 ML/€ circa, un risultato superiore al dato di Piano (20,97 ML/€) ed anche al dato di consuntivo del 2017 (+16,61%);
- rimane invece molto elevato e critico il valore del debito totale che raggiunge i 34 ML/€, con un preoccupante scostamento dalla stima del Piano (+47,4%); il dato negativo però viene in parte spiegato - e mitigato- dalla contemporanea crescita esponenziale dei crediti,

che la Fondazione espone come non incassati, e dall'ammontare delle disponibilità liquide pari a circa 9,8 ML/€;

- i crediti totali ammontano a 8 ML/€ circa; un valore più che triplo rispetto agli 1,82 ML/€ appostati a Piano. Inutile dire che si tratta di un ammontare troppo elevato, da ridurre necessariamente, in quanto può esporre la Fondazione ad una seria tensione finanziaria, come dimostra l'inopinata crescita, sopra rimarcata, del volume dei debiti complessivi rispetto alle previsioni del Piano.

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi totali	€ 45.505.719,91	€ 40.954.741,33	€ 43.606.078,27	11,11%	4,36%
costi totali	€ 39.013.396,10	€ 38.891.991,62	€ 37.931.575,84	0,31%	2,85%
ebitda (mol)	€ 6.492.323,81	€ 2.062.749,71	€ 5.674.502,43	214,74%	14,41%
risultato di esercizio	€ 2.598.002,17	€ 179.413,21	€ 656.989,22	1348,06%	295,44%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 21.949.698,37	€ 22.345.072,00	€ 21.213.767,72	-1,77%	3,47%
altri ricavi	€ 5.168.930,26	€ 3.598.207,56	€ 5.628.762,79	43,65%	-8,17%
contributi totali	€ 18.387.091,28	€ 15.011.461,77	€ 16.763.547,76	22,49%	9,68%
contributi fus	€ 11.173.925,74	€ 12.453.726,77	€ 11.700.990,68	-10,28%	-4,50%
contributi enti locali	€ 2.642.985,78	€ 1.100.000,00	€ 2.230.000,00	140,27%	18,52%
contributi privati	€ 3.735.263,46	€ 1.300.000,00	€ 2.650.000,00	187,33%	40,95%
altri contributi pubblici	€ 834.916,30	€ 157.735,00	€ 182.557,08	429,32%	357,35%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
costi del personale	€ 21.042.860,17	€ 20.102.971,62	€ 21.075.217,99	4,68%	-0,15%
costi di produzione	€ 8.525.178,00	€ 10.356.294,55	€ 8.077.118,73	-17,68%	5,55%
Performance patrimoniali e finanziarie					
	Preconsuntivo 2018	Piano 2018	Consuntivo 2017	Scostamento piano %	Δ 2017 - 2018
patrimonio netto	€ 21.901.825,50	€ 20.968.953,73	€ 18.782.124,33	4,45%	16,61%
debito totale	€ 34.041.241,94	€ 23.087.900,91	€ 26.848.093,28	47,44%	26,79%
patrimonio netto su indisponibile	77,72%	72,67%	66,65%	6,94%	16,61%
ricavi totali su patrimonio netto	207,77%	195,31%	232,17%	6,38%	-10,51%
debito su patrimonio netto	155,43%	110,11%	142,94%	41,16%	8,73%
ebitda (mol) su debito totale	19,07%	8,93%	21,14%	113,47%	-9,76%
risultato di esercizio su debito totale	7,63%	0,78%	2,45%	882,12%	211,88%
crediti totali	€ 8.113.377,82	€ 1.818.439,78	€ 5.376.224,53	346,17%	50,91%
crediti totali su ricavi totali	17,83%	4,44%	12,33%	301,55%	44,61%

In estrema sintesi, la Fondazione presenta una "gestione" caratteristica senza dubbio positiva, sebbene non si può mancare di rilevare che proprio le specificità di questa Fondazione dovrebbero essere meglio valorizzate, sino a consentire alla stessa di raggiungere un rilancio e uno sviluppo molto più netto e sostenuto, fino a diventare una eccellenza sotto tutti i punti di vista, non ultimo quello gestionale che qui rileva.

Allo stato però, come evidenziato, permangono aree di alta criticità nella gestione finanziaria, sulle quali gli organi gestionali sono chiamati ora ad intervenire in maniera efficace e tempestiva.

Al tema appena affrontato non è poi certamente aliena la questione, più e più volte sollevata in questi anni, del maggior sostegno finanziario che gli Enti soci dovrebbero assicurare alla Fondazione. Un maggior impegno che dovrebbe conseguire naturalmente, sol che si tenga conto del grandissimo “vantaggio competitivo” che la Fondazione Arena, con il successo delle sue manifestazioni, regala da sempre alla città di Verona e, al tempo stesso, all’intera Regione Veneto. Ad oggi però i nostri inviti e le nostre sollecitazioni in tale direzione non hanno sortito alcun apprezzabile risultato.

Un giudizio critico che, come già fatto nelle precedenti relazioni, non possiamo non estendere anche agli altri soggetti portatori di interessi di quella realtà (c.d. *stakeholder*), istituzionali e non, pubblici o privati, considerata l’importanza di una loro spinta in questa fase così cruciale per il buon esito dell’azione di risanamento.

Difatti, un maggior sostegno finanziario, già nel corso del 2019, da parte dei soci ovvero di terzi consentirebbe all’Ente di modificare strutturalmente i valori del proprio debito e del proprio patrimonio, liberando, al contempo, le risorse economiche necessarie a sostenere l’avvio di una fase di rilancio della Fondazione, sia sul piano nazionale che internazionale.

#### **4. Osservazioni e commenti conclusivi.**

Seppure fondata su dati di pre-consuntivo (quindi, come detto, ancora non definitivi e suscettibili di integrazioni, assestamenti e rettifiche in sede di chiusura ed approvazione dei relativi Bilanci), l’analisi dei risultati dell’Esercizio 2018 fornisce, per tempo, delle importanti indicazioni nell’attività di verifica sullo stato e sul grado di attuazione dei Piani di risanamento 2016-2018 delle FLS e, più in dettaglio, sull’impatto e l’efficacia che hanno avuto le azioni e le misure poste in essere in questi anni dalle fondazioni sulla base dei medesimi Piani e delle loro successive Integrazioni.

Anche per comprendere, in prospettiva futura, quali delle misure messe in atto hanno risposto meglio e dato l’atteso riscontro in termini di efficacia e quali no; e quali i prossimi passaggi chiave da affrontare per approssimarsi ad una condizione di effettivo risanamento strutturale.

D’altro canto, questa è la direttrice dettata all’attività di monitoraggio dalle disposizioni di cui all’art.1, commi 602 e 603, della legge 145/2018, che per l’appunto hanno stabilito la permanenza, anche per l’esercizio 2019, degli obiettivi generali già fissati dalle FLS nei rispettivi Piani per il triennio 2016/2018 : *“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”*.

Proprio per quanto appena detto, l’analisi qui condotta si è spesso soffermata sulle aree di maggior criticità emerse nella condizione di ciascuna fondazione oggetto di monitoraggio, segnalando in alcuni casi i significativi scostamenti - se non le contraddizioni - dei dati trasmessi sul

2018 con gli obiettivi previsti dalle fondazioni nei Piani; richiedendo, ove ne sia emersa l'esigenza, l'immediata adozione delle giuste e più efficaci misure correttive.

Ebbene, la prima e fondamentale evidenza che emerge dall'analisi compendiata nella presente relazione è sicuramente quella di un percorso di risanamento ormai in atto e, in taluni casi, non solo avviato ma in consolidamento.

In questo senso, si confermano tutti i segnali di una maggiore attenzione alle *performance* economiche e all'efficienza dell'attività operativa, aspetti che progressivamente - e del tutto correttamente- stanno assumendo la giusta rilevanza, potremmo dire pregiudiziale, nelle scelte gestionali da assumere. L'autoanalisi costante dei dati di bilancio appare ormai una regola praticata convintamente dal *management* di larga parte degli enti monitorati, avendone compreso tutta l'importanza per la tenuta dell'azione di risanamento: l'adozione di un sistema di controllo contabile e gestionale sistematico è una delle prime misure da mettere in atto per uscire da una crisi aziendale.

La dinamica delle grandezze economiche, seppure con intensità differenziata, ci dice che il riequilibrio economico è un risultato conseguito da buona parte delle FLS: da alcune di loro, tuttavia, ancora in forte dipendenza da componenti straordinarie di reddito, rispetto alle quali sono necessari ulteriori sforzi di affrancamento.

Il 2019 rappresenta un anno cruciale per consolidare e finalizzare l'azione di risanamento sin qui sostenuta. Sicché, in questa prospettiva ci sentiamo tenuti a dover riproporre, anche in questa sede, alcune raccomandazioni che non hanno ancora trovato un loro adeguato riscontro, pur avendone ben evidenziato - ed a più riprese- l'importanza per la continuità del percorso sin qui affrontato e, in ultima analisi, per la graduale uscita dalla crisi.

Tra esse, va posta certamente in primo piano la sollecitazione ad una profonda revisione delle strategie di produzione (ad esempio incentivando le co-produzioni e/o gli scambi di spettacoli tra le diverse fondazioni) e delle politiche di cartellone, in modo da ridurre con effetti di scala la dinamica dei costi totali. Come anche l'invito a dare il massimo impulso ad ogni possibile azione commerciale, di sviluppo e di innovazione capace di valorizzare, in ambito nazionale e ancor di più internazionale, l'enorme potenziale di mercato delle fondazioni.

Da questo punto di vista continua a non trovare giustificazioni sia il dato sulla insufficiente saturazione delle sale teatrali, rilevato ancora per diverse delle fondazioni monitorate, sia quello sulla carenza ed inadeguatezza, quando non assenza, della contribuzione dei privati.

In particolare su quest'ultima voce di ricavi, così rilevante per il futuro delle FLS, è davvero necessario che ci sia un deciso salto di qualità, realizzabile solo mettendo in atto, da subito, efficaci iniziative atte ad invertirne l'andamento e l'impatto oggi rilevabile sui bilanci delle fondazioni. Pensiamo, al riguardo, ad una strategia di comunicazione sugli *Stakeholder* del territorio di riferimento, forte e credibile, di rilancio dell'immagine dell'Istituzione che potrebbe essere stata intaccata dalla crisi economico-finanziaria. Un recupero di immagine e credibilità che deve rivolgersi anche al proprio interno, nella direzione di coloro che lavorano nella Fondazione e che, in questo caso più che in altri, ne rappresentano gran parte del valore e del prestigio, in specie sotto il profilo artistico. In questa prospettiva occorrerà quindi rinnovare le motivazioni ed il coinvolgimento del personale, *in primis* rendendolo parte della effettiva situazione dell'ente e,

subito dopo, degli obiettivi sfidanti che per il futuro si impongono a tutti, nessuno escluso, per superare la crisi e porre le basi di un nuovo rilancio.

Su altro versante, l'esame del quadro di insieme ci porta immediatamente a dover affrontare il fatto che per alcune di queste fondazioni appare ancora distante - ed in alcuni casi molto distante - l'obiettivo di un effettivo riequilibrio finanziario e patrimoniale.

Difatti, per talune di esse, poche, tale condizione si mostra abbastanza prossima ad essere raggiunta, anche nel breve-medio periodo; per altre invece si può registrare solo una dinamica di tendenziale e progressivo avvicinamento all'obiettivo; per altre ancora, come chiaramente esplicitato nei commenti riportati nel corso del documento, l'obiettivo del riequilibrio finanziario e patrimoniale non appare invece raggiungibile, quantomeno in tempi ragionevoli, se non a fronte di nuovi apporti patrimoniali da parte degli Enti soci ovvero di nuovi soci.

Indebitamento eccessivo e sotto-patrimonializzazione restano il tema più critico e che desta le maggiori preoccupazioni nella valutazione della condizione della gran parte delle fondazioni oggetto di monitoraggio. Né, d'altro canto, la gestione economica corrente, seppure in miglioramento, può essere da sola capace ad assicurare dei risultati positivi di entità tale da modificare e riequilibrare tale situazione. In proposito, in tutte le nostre relazioni si è sempre ben evidenziato che le condizioni date, sul fronte finanziario e patrimoniale, non consentono di ipotizzare, almeno in tempi compatibili con le attese iniziali, un risanamento che potremmo definire "organico", ossia esclusivamente alimentato dai risultati economici e dai positivi flussi di cassa prodotti dalla gestione corrente.

Se questo è il quadro che si ripropone, la soluzione percorribile nell'immediato continua a non avere alternative dunque ad un intervento "straordinario" dei soci attuali o di eventuali nuovi soci. Un intervento che porti ad una ri-patrimonializzazione delle FLS, da realizzarsi prioritariamente attraverso conferimenti in denaro e/o di *asset* patrimoniali che abbiano una comprovata, immediata e consistente capacità di produrre ricavi ovvero di ridurre significativamente i costi o, all'estremo, di essere convertiti in disponibilità liquide al servizio del debito e, ove possibile, degli investimenti per il rilancio e lo sviluppo.

Al tema appena affrontato si collega immediatamente quello rappresentato dalla tensione finanziaria che caratterizza ancora la situazione di quasi tutte le fondazioni di cui ci stiamo occupando.

La strutturale difficoltà di produrre risultati economici positivi e idonei a sostenere gli elevati livelli di indebitamento, e quindi di generare flussi di cassa "liberi" al servizio del debito e dello sviluppo, crea inesorabilmente per le fondazioni questa costante condizione di tensione finanziaria. Una condizione che ha tra le sue cause principali la modalità ed i tempi di erogazione dei contributi, ordinari e/o straordinari, da parte degli enti locali-soci. A tal riguardo si è già segnalato che troppo spesso accade che tali contributi abbiano la loro effettiva erogazione nelle casse delle fondazioni dopo molti mesi (se non anni!) rispetto al momento dell'adozione del provvedimento amministrativo e/o normativo che formalizza l'impegno finanziario da parte dell'ente pubblico.

Su questo punto merita di essere ribadito con nettezza che il rispetto dei tempi di erogazione dei contributi è indubbiamente un fattore condizionante per la gestione, nel limitare le tensioni di cassa e l'illiquidità che in alcuni casi rischiano di bloccare il funzionamento stesso delle fondazioni.

Per cui, gli enti locali, peraltro soci, vanno richiamati al rispetto di tali scadenze di pagamento, atteso che la crescente tensione finanziaria non solo si scarica sull'onerosità della gestione, intaccando i risultati operativi, ma rischia di innescare una dinamica di selezione avversa di fornitori e artisti, incidendo negativamente perciò anche sull'attività produttiva e sulla qualità artistica della stessa.

Ancora sotto l'aspetto finanziario, preme sottolineare che un presidio importante per fronteggiare queste tensioni di cassa deve ricercarsi senz'altro nell'ottimizzazione della tesoreria, anche al fine di poter assicurare nei prossimi anni, attraverso i flussi di cassa prospettici, l'adempimento delle obbligazioni pianificate.

Vi è comunque un dato di obiettiva positività che merita di essere evidenziato in quanto frutto chiaro dell'azione di risanamento, e che peraltro rende più sostenibile la descritta difficoltà finanziaria: questo dato è costituito dall'incidenza percentuale, sempre più in crescita, del debito di lungo periodo - in particolare di quello verso lo Stato (legato ai finanziamenti di cui alle leggi n. 112/2013 e n.208/2015)- sul debito totale di tutte e nove le fondazioni monitorate; una quota che risulta ormai in un valore che si aggira in media intorno al 50% (seppure con un campo di variazione compreso fra il 29 e il 77%).

---

Ferme le superiori considerazioni, si svolge ampia riserva di completare o - se necessario- rivedere i giudizi sin qui resi sugli esiti dell'Esercizio 2018 quando ne avremo acquisito i definitivi riscontri a seguito dell'approvazione di tutti i bilanci consuntivi 2018 delle Fondazioni.

Saranno a quel punto disponibili tutti gli elementi informativi per formulare eventuali più mirate raccomandazioni ovvero per ipotizzare nuovi interventi delle politiche governative nel settore.

L'obiettivo ultimo è sempre lo stesso, cioè quello di guidare la "messa in sicurezza" delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, attraverso un percorso che seppur ancora molto complesso e problematico le conduca, tutte, al risultato di una gestione economica in equilibrio strutturale nel contesto di una adeguata condizione finanziaria e patrimoniale.

IL COMMISSARIO DI GOVERNO  
Gianluca Sole

