

***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 2020

Periodo gestionale di riferimento: 2019 (dati pre-consuntivi)

1 Giugno 2020



SOMMARIO

1	Premesse.	3
1.1	Cenni normativi sul percorso di risanamento.	5
1.2	Aggiornamento sullo stato delle procedure di Finanziamento ex L. 112/2013.	6
2	Dinamica del risanamento al 31 Dicembre 2019 (analisi dati preconsuntivi)	9
3	Monitoraggio sull'azione di risanamento delle FLS al 31 dicembre 2019.	14
3.1	<u>Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.</u>	18
3.2	<u>Fondazione Teatro Comunale di Bologna.</u>	21
3.3	<u>Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.</u>	24
3.4	<u>Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).</u>	27
3.5	<u>Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli).</u>	30
3.6	<u>Fondazione Teatro Massimo di Palermo.</u>	34
3.7	<u>Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.</u>	37
3.8	<u>Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.</u>	40
3.9	<u>Fondazione Arena di Verona.</u>	43
4	Considerazioni conclusive.	46



1 Premesse.

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

Come è noto a tutti, le misure restrittive e di contenimento dell'emergenza sanitaria in atto hanno avuto un impatto pesantissimo nel settore dello Spettacolo dal Vivo, determinando non solo - da mesi ormai - la sospensione di ogni attività ma, per adesso, ancora forti incertezze sulla tempistica di riapertura delle attività al pubblico.

Per quanto qui rileva, gli effetti che ne derivano per l'esercizio in corso (ma anche per quelli immediatamente successivi) non possono che essere quelli di rilevanti ripercussioni sulla tenuta degli equilibri di bilancio degli enti, pur faticosamente raggiunti in questi anni di comune lavoro lungo il percorso di risanamento. Senza poter trascurare, del pari, anche gli esiti pregiudizievoli che il lungo periodo di forzata inattività è destinato, immancabilmente, a scaricare sulla capacità organizzativa e produttiva delle medesime strutture.

Se tale è il quadro, quantomeno nel breve-medio periodo, posto che risultano ancora non decifrabili e stimabili (anche solo con un sufficiente grado di approssimazione) gli effetti sul piano economico-finanziario dell'emergenza e del perdurante blocco delle attività, risulteranno decisive - rispetto all'obiettivo, prioritario, della tenuta degli equilibri di bilancio - le "manovre di reazione" che si dovranno attuare sul piano gestionale rispetto ad uno scenario di riferimento in continuo divenire.

Sarà necessario, al contempo, stimolare lo spirito imprenditoriale e di innovazione creativa delle singole fondazioni affinché progettino e sperimentino formule, tecnologie e soluzioni (artistiche, operative e commerciali) volte a ridare motivazione e slancio alla domanda di consumi estetici e simbolici, che più di altri soffrono dei protocolli post-Covid19. Come intuibile, infatti, è la natura stessa della gratificazione edonistica, emozionale e intellettuale, tipica dell'offerta culturale lirico-sinfonica ad essere mortificata dalla "depressione" economica, e ancor prima da quella psicologica indotta dai sacrifici fisici e mentali necessari alla socialità della cultura teatrale in condizioni di massima sicurezza. Per tacere del rischio percepito che - esperienza senza precedenti - seppur tacitamente continuerà a soffrire, per un tempo non certo breve, chi si recherà in un teatro chiuso. Il protocollo di monitoraggio avrebbe previsto una valutazione di congruenza dei dati gestionali trasmessi dalle fondazioni sulla chiusura dello scorso esercizio con i piani e le previsioni di chiusura di quest'anno, formulati dalle medesime fondazioni nei rispettivi prospetti economico-finanziari (*eco-fin*), ma la drammatica contingenza, data appunto dall'esplosione violento dell'emergenza sanitaria, ha reso ormai obiettivamente priva di ogni utilità ed attendibilità una siffatta analisi, se

non previo aggiornamento dei *budget* 2020 (da rivedere ora in una logica di veri e propri “piani di contingenza” ovvero “piani emergenziali”), già peraltro richiesti dallo scrivente (con nota prot. n. 5274 del 4 maggio u.s.).

Solo alla luce della rilevazione infrannuale dei dati gestionali 2020 su questa prima parte dell’anno, nel raffronto con i previsionali 2020 assestati, sarà quindi possibile compiere una valutazione più approfondita sulla portata degli effetti della fase emergenziale sugli equilibri di bilancio delle fondazioni e, più in generale, sulla tenuta complessiva dei percorsi di risanamento sin qui realizzati.

Ragion per cui, si è dovuto ripensare l’oggetto della presente relazione, ritenendo - alle condizioni date - senza dubbio di maggior efficacia e portata informativa, in funzione dell’attività di monitoraggio, procedere per ora ad un’analisi dei risultati gestionali relativi all’esercizio 2019 (ancorché pre-consuntivi, ed in attesa dell’approvazione dei relativi bilanci), pervenuti dalle fondazioni nello scorso mese di febbraio, mettendoli in relazione - in questo caso - con i corrispondenti risultati registrati, da ciascuna FLS, a consuntivo 2018. In tal modo cercando di rendere comunque una rappresentazione, il più puntuale possibile, di quelli che erano, prima dell’esplosione della pandemia, gli avanzamenti raggiunti dagli enti in questione nel processo di risanamento e quali le criticità ancora da attaccare con decisione sul piano gestionale.

La relazione propone, come di consueto, anche alcune brevi considerazioni e commenti finali.

Alla stregua di quanto sinora premesso, più in dettaglio, segnaliamo che la Relazione si articola in quattro sezioni, recanti i seguenti contenuti:

- cenni sullo stato delle procedure di cui all’articolo 11 del decreto-legge 8 agosto 2013, n. 91, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 ottobre 2013, n. 112 e all’articolo 1, comma 355, della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (**nella corrente Sezione 1**);
- panoramica sulla dinamica di risanamento alla data del 31 dicembre 2019 (Sezione 2), considerandolo quale inevitabile punto di arrivo di un ciclo che, a seguito del drammatico stravolgimento del nostro sistema socio-economico nazionale causato dalla pandemia da COVID 19, non può che ritenersi superato, almeno nelle sue linee di azione fondamentali, ed ora necessariamente da ripensare e rielaborare alla luce del nuovo contesto di grave crisi generale del Paese, con cui irrimediabilmente dovremo fare tutti i conti nei prossimi mesi ed anni a venire;
- evidenze del monitoraggio - eseguito nei termini ed entro i limiti sopra precisati - sui risultati conseguiti alla data del 31 dicembre 2019 dalle FLS, sia in forma aggregata che analitica (per ciascuna fondazione) (**Sezione 3**);
- osservazioni e commenti conclusivi sugli esiti del monitoraggio e sulla complessiva situazione economica, patrimoniale e finanziaria delle fondazioni, con la prospettazione di possibili linee di azione ed interventi opportunamente diversificati alla stregua della marcata eterogeneità delle condizioni che connotano la situazione delle fondazioni monitorate (**Sezione 4**).



1.1 Cenni normativi sul percorso di risanamento.

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

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

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

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

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

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

e del tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario, entro l'esercizio finanziario 2018, previa integrazione, entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, del piano di risanamento per il triennio 2016-2018. Omissis".

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

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

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

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

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

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

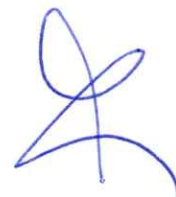
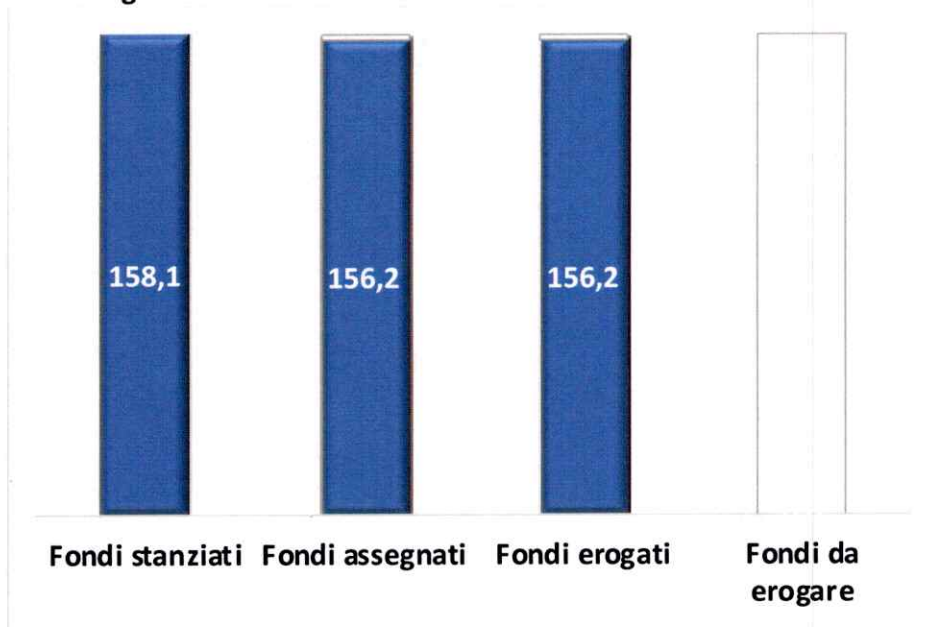
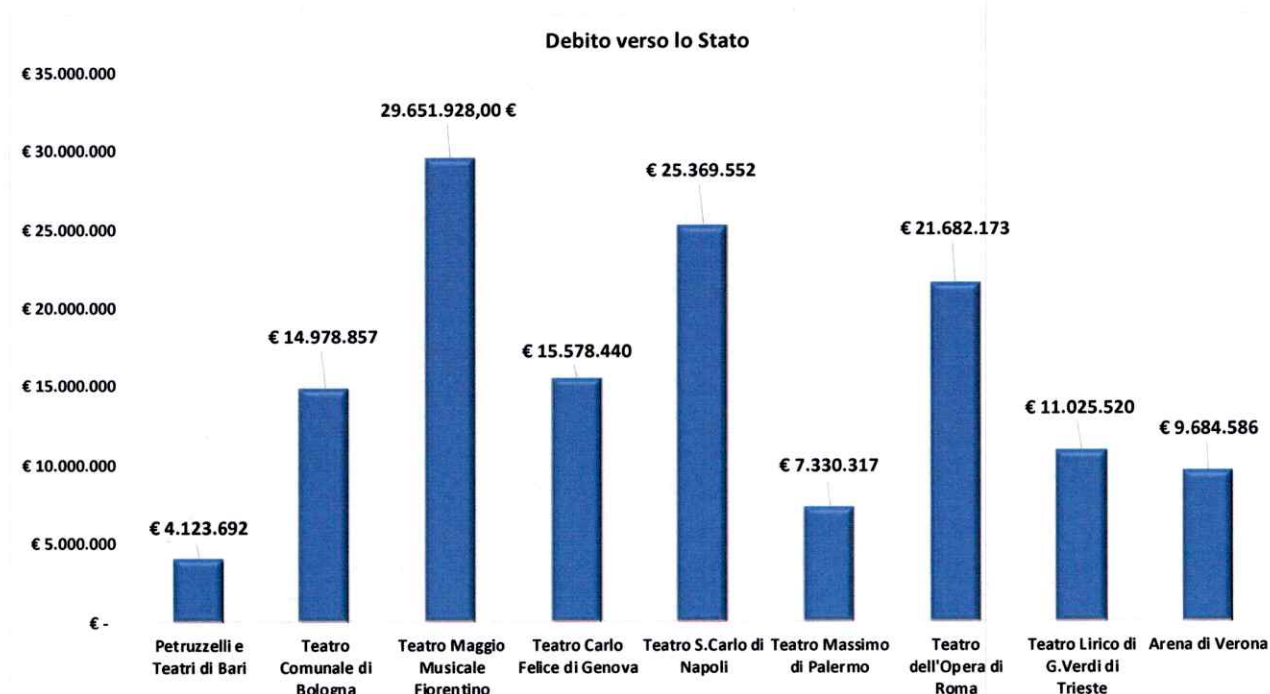


Figura 1.1 – Fondi erogati alle fondazioni al 31 Dicembre 2019.



Alla fine dell'esercizio 2019, per effetto del pagamento delle rate fissate nei rispettivi piani di ammortamento, il debito complessivo delle FLS verso lo Stato, per il rimborso dei Finanziamenti ex L. 112/2013, è pari a residui € 139.425.065,1; debito ripartito per ogni ente come rappresentato nella figura seguente (1.2).

Figura 1.2 – Debito vs lo Stato ex L. 112/2013 per singola Fondazione al 31 Dicembre 2019.

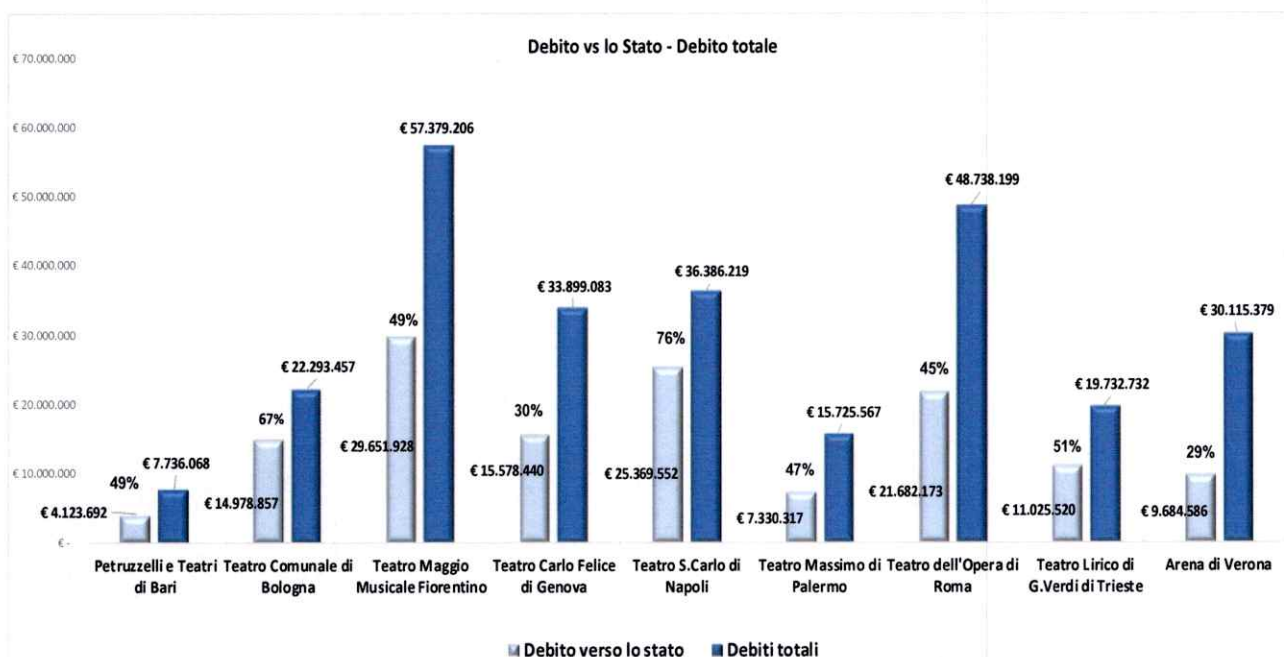


Dalla rilevazione appena rappresentata, emerge che tale voce di debito ha progressivamente aumentato la propria incidenza sul debito totale delle fondazioni monitorate, con un effetto senza dubbio positivo sul piano della maggiore sostenibilità finanziaria della loro condizione debitoria. Posto che, come già più volte osservato nelle precedenti relazioni, quanto maggiore è la quota di detto debito verso lo Stato (a rimborso trentennale), tanto più “consolidata” può essere valutata la complessiva esposizione debitoria di ciascuna fondazione e, di conseguenza, la sua sostenibilità finanziaria nel lungo periodo.

La Figura sotto riportata (1.3) espone appunto la diversa incidenza di tale debito per ciascuna FLS. Si segnala che – seppure con il sostegno di differenti dotazioni patrimoniali - le situazioni più critiche sono identificabili in capo alle fondazioni la cui incidenza del debito verso lo Stato risulta inferiore al 50% dei debiti totali. In tali casi la criticità, che incide sulla sostenibilità finanziaria prospettica, può essere assorbita solo attraverso il potenziale di generazione di ricavi e flussi di cassa liberi al servizio del debito. Un potenziale, è bene chiarirlo subito, che proprio per la gravissima crisi in cui siamo precipitati con l’emergenza sanitaria in corso, oltre a quella altrettanto grave sul piano macroeconomico che ormai si comincia a profilare in tutte le sue drammatiche dimensioni, è difficile solo ipotizzare, almeno nel breve periodo.

Rimane, al solito, la sola leva di intervento data da adeguate operazioni straordinarie sul fronte patrimoniale delle FLS interessate, che solo lo Stato e i Soci, in ultima istanza, potranno mettere in atto.

Figura 1.3 – Incidenza del debito vs lo Stato (ex L. 112/2013) sui debiti totali per ciascuna FLS al 31 Dicembre 2019.



2 Dinamica del risanamento al 31 Dicembre 2019 (preconsuntivi).

La valutazione dei dati di preconsuntivo dell'esercizio 2019, come del resto la più estesa analisi dinamica dei risultati conseguiti nel triennio 2016-2018, ci confermano che l'equilibrio economico della gestione delle FLS monitorate - prima dell'attuale contingenza emergenziale e degli impatti che la stessa andrà a generare, inevitabilmente, su tale decisivo aspetto, come detto allo stato non ancora determinabili e valutabili nella loro piena portata - era da ritenere un risultato acquisito in maniera pressoché generalizzata.

Non altrettanto può dirsi invece per quello finanziario. In proposito si è ripetutamente evidenziato, infatti, che vi sono alcune fondazioni che espongono posizioni debitorie rilevanti e strutturali. Esposizioni, come attestano anche i *trend* degli ultimi anni, che non appaiono gestibili grazie ai soli flussi generati dalla gestione corrente e che, in mancanza di quegli interventi straordinari nel verso della ri-patrimonializzazione di cui si è dianzi detto, confermano la condizione di alcune fondazioni pericolosamente critica. Una criticità che ora è addirittura amplificata dalla condizione del Paese in piena emergenza sanitaria ed economica.

Al momento però, rimanendo al monitoraggio (sui dati pre-consuntivi 2019) oggetto della presente relazione, non possiamo non rilevare i positivi effetti prodotti dall'intervento dello Stato con le misure di finanziamento di cui alla "Legge Bray", già evidenziatisi nei precedenti monitoraggi e confermati dall'allungarsi dell'orizzonte temporale a tutto il 2019.

I dati esaminati in logica andamentale sono relativi a ben cinque esercizi, che vanno dal 2015 al 2019 (su quest'ultimo esercizio, occorre ribadirlo, si è fatto riferimento ai dati di pre-consuntivo pervenuti nello scorso mese di febbraio, in attesa dell'approvazione dei relativi bilanci consuntivi). La rappresentazione, come nelle precedenti relazioni, riguarda sia i valori medi sia quelli aggregati.

Preme precisare altresì, per una corretta osservazione dei *trend*, che la fondazione Arena di Verona non è stata monitorata per l'intero periodo considerato (avendo avuto accesso alla procedura, con la legge n. 208/2015, solo dal secondo semestre 2016). Per cui la dinamica di alcuni valori, opportunamente segnalati, deve essere interpretata al netto degli effetti prodotti sui valori aggregati dai dati relativi alla stessa Fondazione Arena di Verona.

In sintesi, i principali indicatori di *performance* economica confermano il consolidamento di una condizione di equilibrio sotto il profilo economico.

La Figura 2.1, ad esempio, mostra come nel quinquennio 2015-2019:

- i ricavi totali siano cresciuti di un valore pari a circa 80 milioni di Euro;
- i costi totali, benchè in aumento per circa 52 milioni di Euro, siano comunque cresciuti meno che proporzionalmente rispetto ai ricavi;
- l'EBITDA di periodo, di conseguenza, si sia incrementato in misura considerevole, raggiungendo il valore complessivo di circa 27 milioni di Euro;
- il risultato di esercizio sia passato da un valore negativo, per oltre 8 milioni di Euro (a fine 2015), ad un valore positivo per oltre 8 milioni di Euro (pre-consuntivi 2019).

In ulteriore dettaglio, sempre nel periodo 2015-2019, è dato rilevare che (vd. Figura 2.2):

- il **livello medio dei ricavi totali** raggiunti dalle fondazioni monitorate sia cresciuto di 5,9 milioni di Euro, con un **tasso di crescita annuo composto del 4,92% medio**;
- il **livello medio dei costi totali** sia aumentato, invece, di circa 2,7 milioni di Euro, con un tasso di crescita annuo composto del 2,44% medio;
- l'**EBITDA medio**, conseguentemente, abbia registrato un significativo incremento, pari a 3 milioni di Euro circa, con un **tasso di crescita annuo composto che in media ha sfiorato il 244%**;
- il **risultato d'esercizio medio**, che ancora nel 2015 risultava negativo per circa 1 milione di euro, alla fine del 2019 si presenta positivo per circa 0,8 milioni di euro, con un'inversione di tendenza che da sola potrebbe sintetizzare l'esito delle azioni prodotte nel periodo posto in esame.

Figura 2.1 – Panoramica pluriennale sul riequilibrio economico della gestione (dati aggregati)

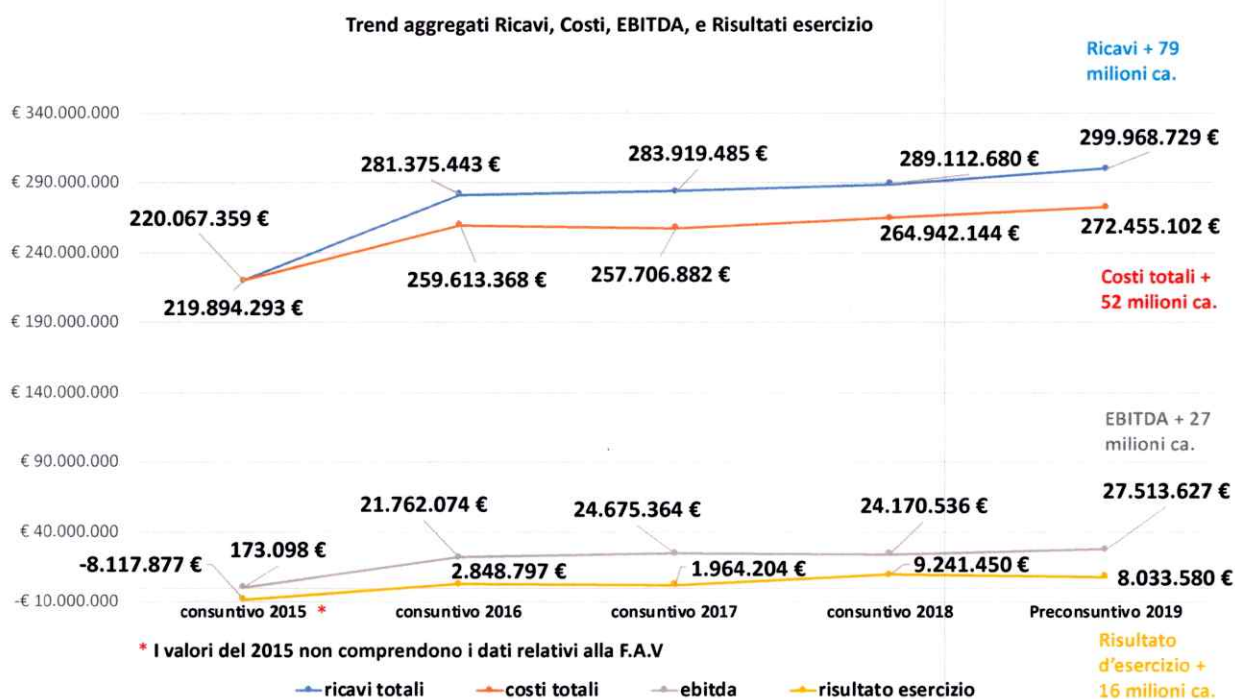
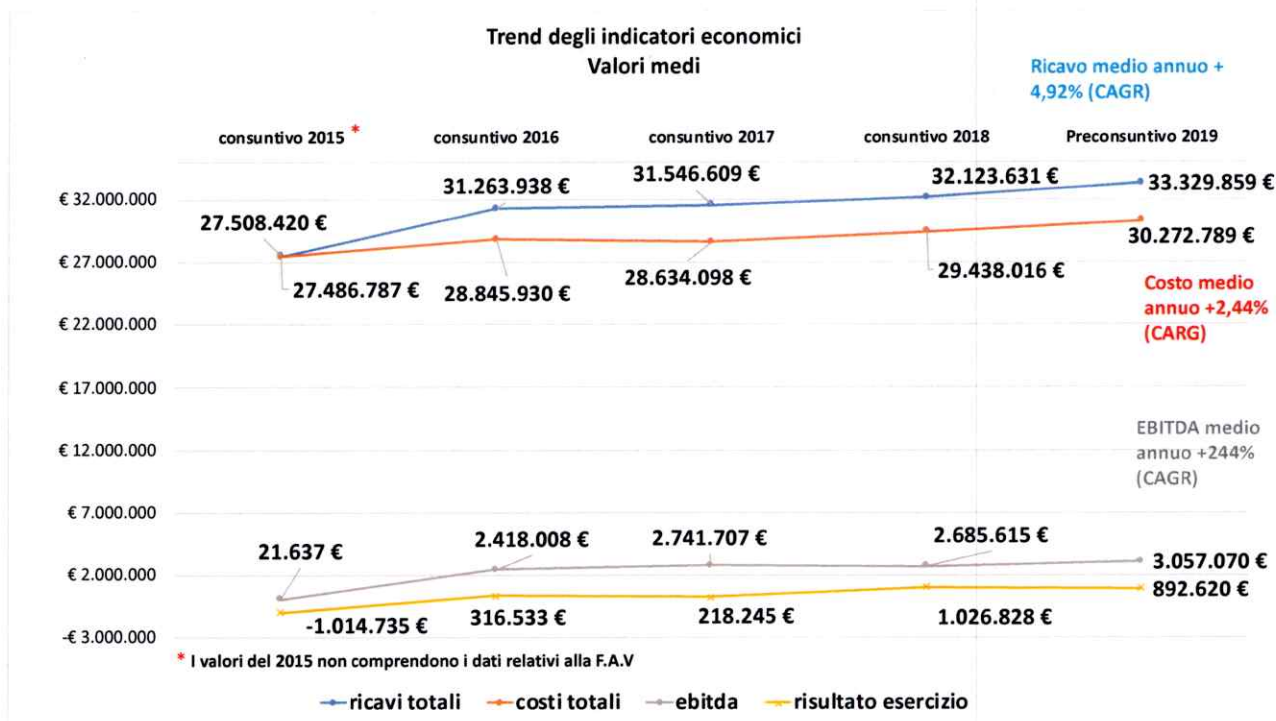


Figura 2.2 - – Panoramica pluriennale sul riequilibrio economico della gestione (dati medi)



Muovendo ora all'esame delle performance finanziarie e patrimoniali nell'arco del medesimo quinquennio, emerge - pur tenuto conto dei riflessi contabili dell'ingresso nel perimetro di analisi della Fondazione Arena di Verona a partire dalla seconda metà del 2016 - che la situazione per l'aggregato delle nove FLS risulta in progressivo rafforzamento.

E questo con riguardo ai principali indicatori (Figure 2.3 e 2.4), da cui si evince come:

- i **debiti totali** risultino ridotti nel quinquennio di circa 9,2 milioni di Euro. Un valore che a parità di perimetro (e quindi sulle otto FLS che già erano sottoposte a monitoraggio nel 2015) risulti in riduzione ben più rilevante (per oltre 35 milioni di Euro);
- i **patrimoni netti totali** risultino in crescita di circa 35 milioni di Euro;
- i **crediti totali** siano in positiva riduzione per circa 19,3 milioni di Euro.

In tale contesto, la quota di rimborso residua dei finanziamenti statali concessi ex legge n. 112/2013 incide per una media di poco superiore al 50% sul debito totale (Euro 272.138.301). Una percentuale che è in virtuosa ascesa anche a ragione della progressiva - e positiva - riduzione del debito complessivo verso soggetti "altri". Aggiungiamo anche, come già posto in evidenza nella precedente relazione, che una quota non marginale dello stock debitorio residuo delle FLS si compone del debito tributario che ha formato oggetto - ai sensi dell'art. 5, comma 1 bis, del D.L. 83/2014 - di apposite transazioni fiscali ex art. 182 ter della Legge Fallimentare con le competenti Agenzie delle Entrate: transazioni che hanno previsto, oltre alla falcidia di spese, interessi e

sanzioni, anche pluriennali piani di rientro per le fondazioni, con un vantaggio fondamentale in termini di sostenibilità finanziaria prospettica.

Sempre nella direzione di un maggior dettaglio, la successiva Figura (2.4) rappresenta inoltre come nel periodo 2015-2019:

- il **debito medio** sia diminuito di Euro 4.946.589, con un tasso di decremento annuo composto del 3,7% medio;
- il **livello medio dei crediti** sia diminuito di Euro 3.434.275, con un tasso di decremento annuo composto del 9,59% medio;
- il **patrimonio netto medio** sia aumentato di Euro 5.000.083, con un tasso di crescita annuo composto del 7,33% medio;

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

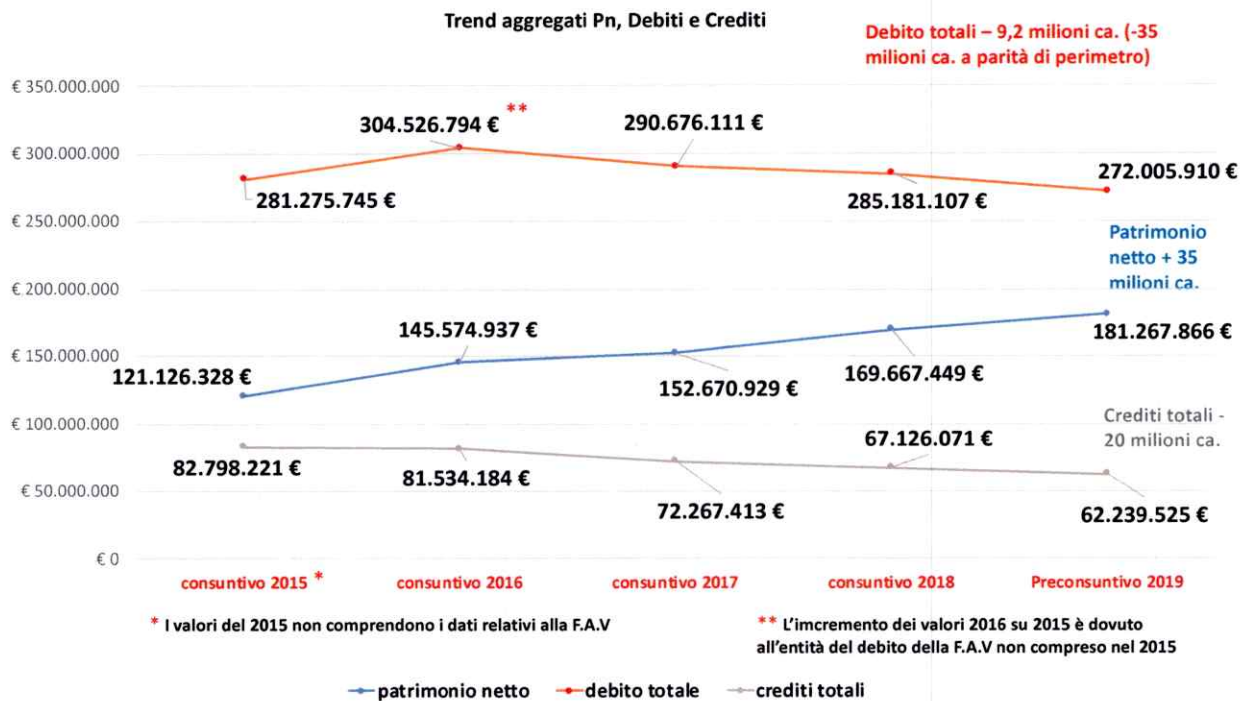
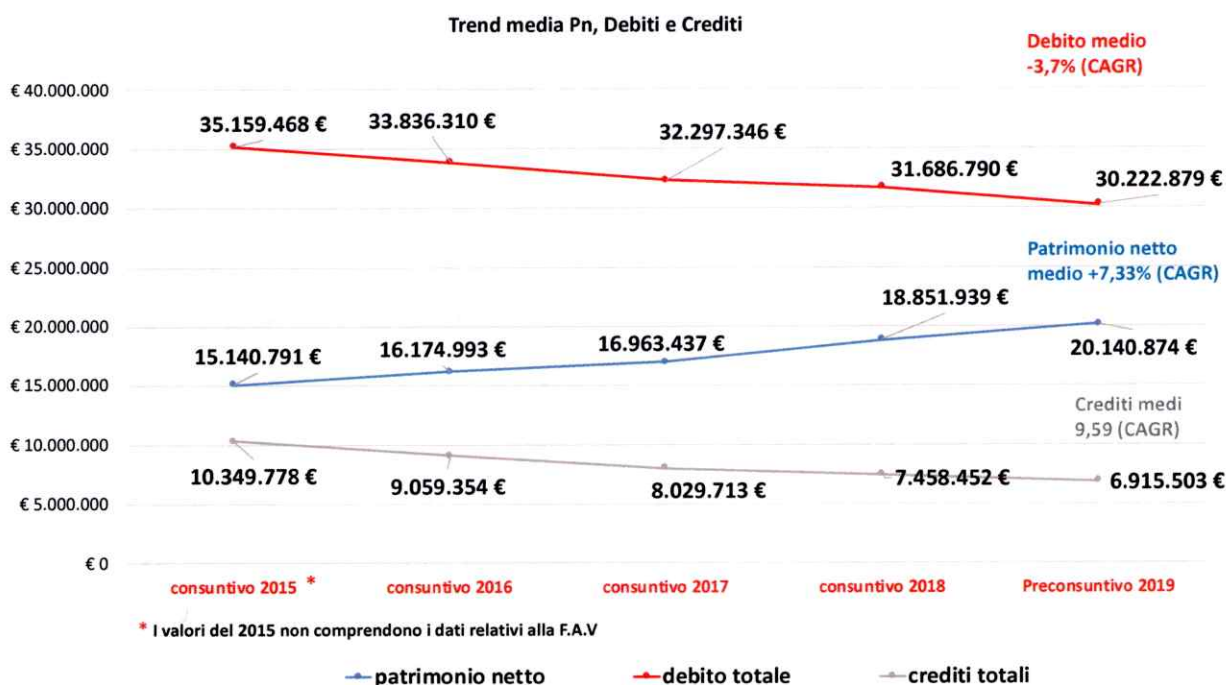


Figura 2.4 – Panoramica pluriennale sull'andamento della condizione patrimoniale e finanziaria (dati medi)



La Tabella che conclude questa sezione propone un quadro sinottico dei principali indicatori economico-finanziari e patrimoniali delle FLS oggetto di monitoraggio alla fine del 2019 (al momento ancora calcolati sulla base dei dati di pre-consuntivo comunicati).

Sinottico a fine 2019

Bilancio preconsuntivo 2019	Patrimonio netto	Debiti totali	% vs. Stato*	Crediti totali	Ricavi	Risultato esercizio	Debito verso lo stato
Petruzzelli e Teatri di Bari	5.820.760,75 €	7.736.068,00 €	53%	2.087.666,00 €	18.297.085,81 €	298.601,47 €	4.123.692,00 €
Teatro Comunale di Bologna	38.760.312,52 €	22.293.456,60 €	67%	2.206.497,33 €	22.934.921,13 €	257.054,13 €	14.978.857,11 €
Teatro Maggio Musicale Fiorentino	1.002.604,00 €	57.379.206,00 €	52%	2.470.243,00 €	34.558.367,00 €	825.067,00 €	29.651.928,00 €
Teatro Carlo Felice di Genova	20.193.841,95 €	33.899.083,06 €	46%	1.384.292,79 €	23.142.382,75 €	1.185.185,56 €	15.578.439,82 €
Teatro S. Carlo di Napoli	19.528.327,60 €	36.386.219,14 €	70%	15.429.614,57 €	42.352.425,13 €	372.106,39 €	25.369.552,01 €
Teatro Massimo di Palermo	48.598.750,00 €	15.725.567,00 €	47%	7.702.013,00 €	32.365.446,30 €	133.705,67 €	7.330.317,00 €
Teatro dell'Opera di Roma	6.471.585,13 €	48.738.199,07 €	44%	14.959.988,10 €	58.036.561,26 €	79.692,51 €	21.682.173,13 €
Teatro Lirico di G. Verdi di Trieste	15.364.866,00 €	19.732.732,00 €	56%	10.004.375,00 €	19.611.073,00 €	1.338.330,00 €	11.025.520,00 €
Arena di Verona	25.526.817,60 €	30.115.378,65 €	32%	5.994.835,10 €	48.670.466,80 €	3.543.837,08 €	9.684.586,02 €
Totale (media % vs. Stato)	181.267.865,55 €	272.005.909,52 €	52%	62.239.524,89 €	299.968.729,17 €	8.033.579,81 €	139.425.065,09 €

Incidenza del debito "paziente" (contratto delle FLS verso lo stato ai sensi della legge L.112/2013) sul debito totale.

3 Monitoraggio sull'azione di risanamento delle FLS al 31 dicembre 2019.

Preliminarmente, è necessario precisare che le analisi che seguono sono state condotte sulla base dei dati trasmessi dalle singole FLS. La loro rispondenza, completezza e rappresentatività non è stata oggetto di autonome procedure di revisione e verifica da parte della struttura commissariale; e pertanto sono da considerarsi nella sola responsabilità delle fondazioni e dei loro organi.

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

La Relazione, come anticipato, si pone l'obiettivo di rilevare gli esiti della gestione delle FLS nel corso del 2019 e monitorarne l'andamento rispetto ai percorsi di risanamento, partendo dal raffronto, per le ragioni spiegate in premessa, con i risultati registrati dalle stesse a consuntivo dell'anno 2018.

Le tabelle di analisi sulle singole fondazioni riportano anche le previsioni sul 2020 dalle stesse formulate e trasmesse lo scorso febbraio, prima quindi dell'insorgere dell'emergenza da "COVID-19" e come tali da ritenere non più utili a valere quale attendibile parametro di riferimento nell'analisi da condurre a fini previsionali. Ration per cui si è deciso di esporre tali dati previsionali ma di non procedere ad alcuna valutazione o commento in merito.

Stante l'attuale situazione e quanto accaduto in questi primi mesi del 2020, non solo in Italia ma a livello planetario, approcciarsi a qualsiasi commento od analisi sulla base delle dette previsioni sarebbe un esercizio sterile, privo di alcun significato.

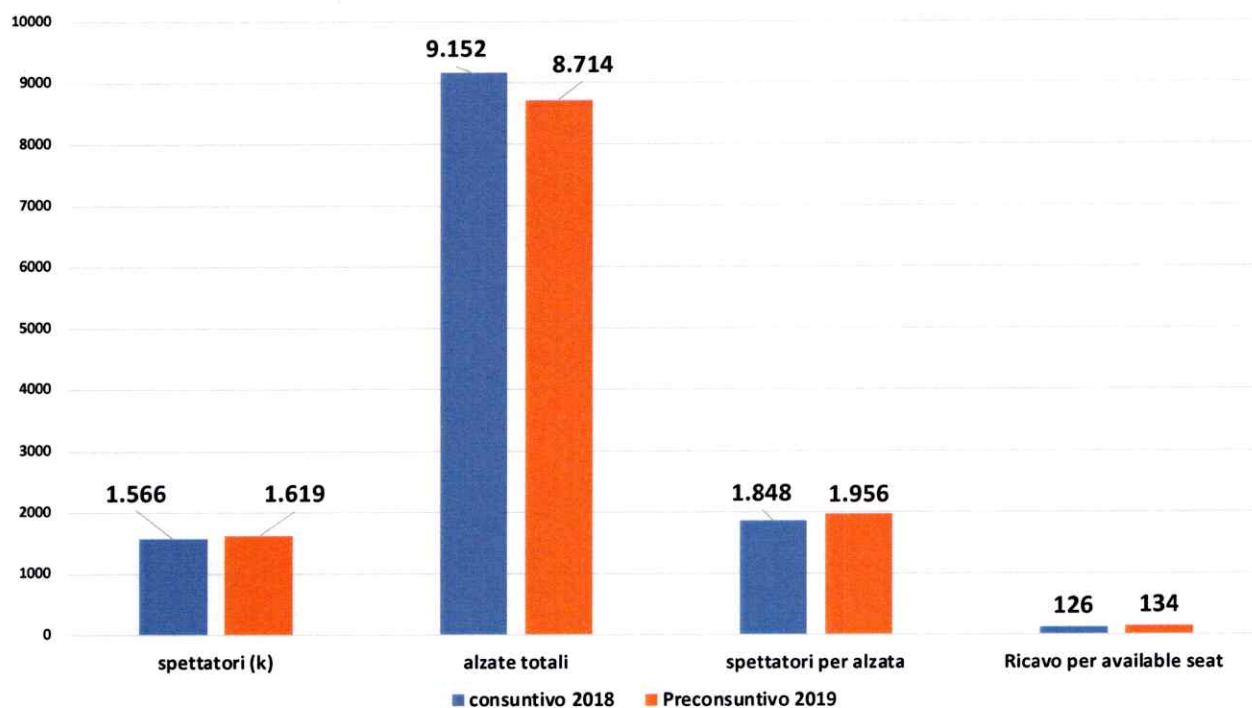
Si ritiene invece di poter disporre in occasione del prossimo monitoraggio semestrale – che avrà ad oggetto i dati al 30 Giugno 2020 – di *budget* 2020 aggiornati (da rivedere ora in una logica di veri e propri "piani di contingenza" ovvero di "piani emergenziali") in quanto già richiesti alle fondazioni.

Solo alla luce della rilevazione infrannuale dei dati gestionali 2020 su questa prima parte dell'anno, nel raffronto con i previsionali 2020 assestati, sarà quindi possibile compiere una valutazione approfondita sulle conseguenze della fase emergenziale sugli equilibri di bilancio delle fondazioni e, più in generale, sulle "manovre di reazione" e le misure straordinarie di sostegno che si renderanno a quel punto necessarie per assicurare la tenuta dei percorsi di risanamento.

Ciò precisato, ai fini della presente relazione segnaliamo che nelle figure a seguire sono riportati i dati aggregati - in logica di preliminare panoramica- dei principali indicatori economici, patrimoniali e finanziari registrati dalle FLS alla fine del 2019, confrontati con i medesimi indicatori registrati nel 2018 (più recente e comparabile esercizio già oggetto di monitoraggio).



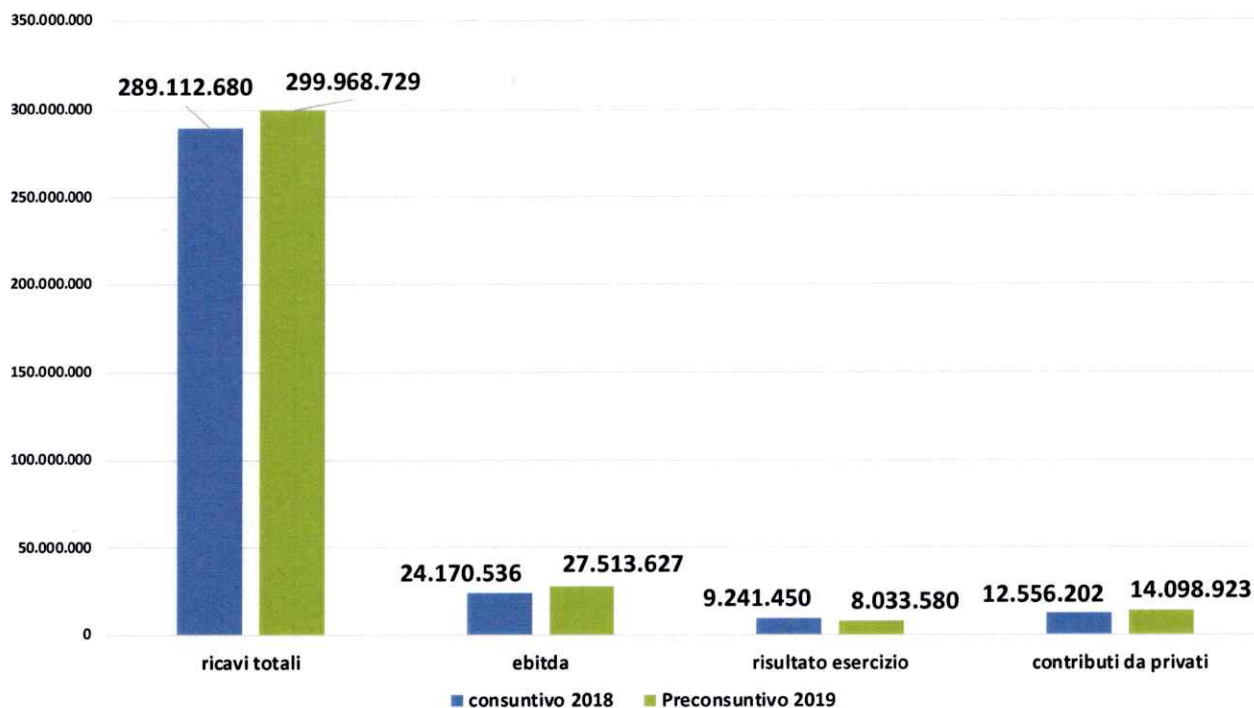
Figura 3.1 – Indicatori di *performance* commerciale registrati dalle fondazioni al 31 dicembre 2019



Ebbene è dato rilevare dalla superiore rappresentazione diagrammatica che nel 2019 sono aumentanti il numero di spettatori (+3,4%) pur a fronte di una contestuale riduzione del numero di alzate effettuate. Ne consegue un miglioramento del dato relativo al numero degli spettatori per alzata (+5,8%) e al ricavo per posto disponibile (+6,25%).

Una combinazione di dati da poter valutare quantomeno in termini di recupero di efficienza commerciale ed operativa.

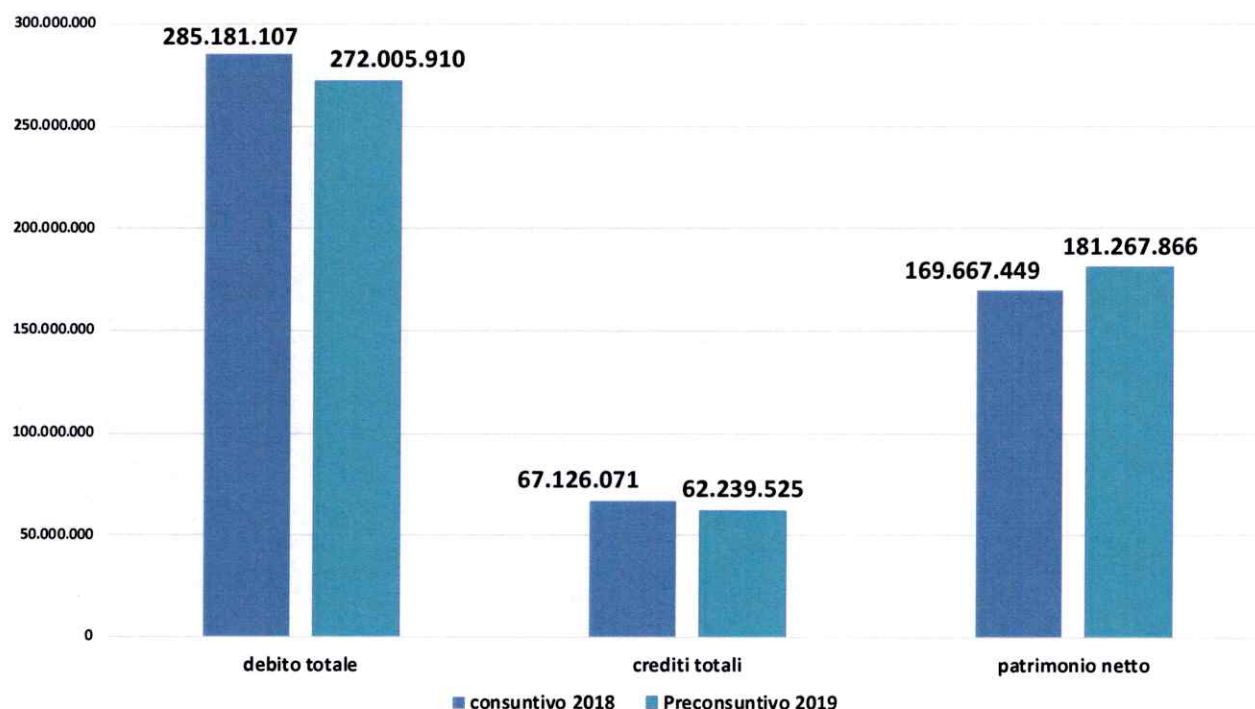
Figura 3.2 - Indicatori di *performance* economica registrati dalle fondazioni al 31 dicembre 2019.



Migliorano, talora quale diretta conseguenza della più efficiente gestione commerciale ed operativa sopra evidenziata, i ricavi (+3,8%) e i valori di EBITDA (+13,8%), mentre risulta in decremento il risultato d'esercizio (-13,1%).

Da rilevare con favore infine l'incremento dei contributi da privati (+12,3%): una fonte di risorse incrementali, quest'ultima, sulla quale più volte nel corso dell'ultimo triennio è stata richiamata l'attenzione dei vertici delle fondazioni.

Figura 3.3 - Indicatori di *performance* finanziaria e patrimoniale registrati dalle fondazioni al 31 dicembre 2019.



Inoltre, sotto il profilo patrimoniale e finanziario, si registra un ulteriore decremento dei debiti (-4,6% circa) ed una significativa riduzione dei crediti (-7,3%). Si rileva infine un confortante incremento dei patrimoni netti aggregati (+6,8%) rispetto al dato 2018.

Dalla panoramica generale sui dati aggregati, dunque, appare con evidenza che il 2019 ha fatto riportare ulteriori e confortanti progressi lungo il percorso di risanamento già chiaramente intrapreso nel triennio 2016-2018. È necessario tuttavia esaminare le differenti dinamiche di risanamento in atto mediante l'esame della situazione delle singole fondazioni, alla quale viene conseguentemente riservata larga parte di questa sezione.

In linea con quanto appena esposto, per ciascuna FLS viene presentata un'analisi che mette a confronto le *performance* al 31 dicembre 2019 con quelle conseguite nel medesimo periodo del 2018. Viene riportato il dato di previsione sul 2020 fornito dalle FLS, anche se, come argomentato, ci si asterrà da ogni valutazione o commento alla luce degli stravolgimenti macro e microeconomici che hanno investito l'Italia e il mondo intero in questa prima parte dell'anno.

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-patrimoniali e finanziarie conseguite nel 2019.

Si evidenzia al riguardo che esclusivamente per tale Fondazione - che ha fatto pervenire nelle more della elaborazione della relazione il bilancio 2019 approvato dagli organi - le analisi sono state condotte considerando opportunamente i dati consuntivi acquisiti e non già, come per le altre, quelli di pre-consuntivo precedentemente trasmessi.

Con specifico riferimento alle *performance* di mercato ed operative ottenute nel 2019, dal confronto con i risultati registrati nello stesso periodo dell'esercizio precedente emerge che:

- risultano effettuate 171 **alzate di sipario** a fronte delle 160 effettuate nella stagione precedente, determinando così un incremento del 6,88%;
- gli **spettatori totali** registrati nell'anno risultano pari 136.000 unità, un dato sostanzialmente in linea con quello dell'anno precedente (134.954);
- i **ricavi totali da biglietteria ed abbonamenti** sono indicati pari a 2,28 ML/€ (+ 19,7% circa rispetto al 2018); **mentre il ricavo unitario per spettatore** (pari a 16,74 euro) risulta di poco superiore a quello registrato lo scorso anno (14,09 euro);
- il **marginale di produzione totale**, che risulta negativo per 4,48 ML/€, registra un andamento in sensibile scostamento negativo rispetto a quanto registrato nel 2018, quando ammontava già a circa -3,28 ML/€. Pure il dato sul **marginale di produzione per alzata** risulta in peggioramento passando dai - 20.494,71 euro del 2018 ai - 26.181,69 euro del 2019.

Tabella 3.1.1 – Performance di mercato e operative della Fondazione Petruzzelli

Performance di mercato					
	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Cons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Cons 2019)
ricavi totali	€ 18.297.085,81	€ 17.276.928,74	€ 18.480.000,00	5,90%	1,00%
spettatori	136.000	134.954	136.000	0,78%	0,00%
ricavi biglietteria su ricavi totali	12,44%	11,01%	13,53%	13,02%	8,74%
ricavi biglietteria per alzata	€ 13.311,62	€ 11.885,98	€ 14.124,29	11,99%	6,10%
spettatori su residenti area metropolitana	0,11	0,11	0,11	0,78%	0,00%
spettatori per alzata	795	843	768	-5,71%	-3,39%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,67	€ 0,78	€ 0,74	-14,01%	8,98%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 16,74	€ 14,09	€ 18,38	18,77%	9,83%
contributi locali su contributi totali	36,45%	37,44%	38,57%	-2,63%	5,80%
contributi nazionali su contributi totali	63,55%	62,56%	61,43%	1,57%	-3,33%
contributi privati su contributi totali	0,00%	0,00%	0,00%	ND	ND
Performance operative					
	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Cons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Cons 2019)
alzate totali	171	160	177	6,88%	3,51%
punti fus totali	1.297	1.258	1.258	3,06%	-3,01%
costi totali per alzata	€ 100.637,25	€ 102.031,95	€ 98.333,33	-1,37%	-2,29%
costi di produzione per alzata	€ 39.493,31	€ 32.380,68	€ 40.084,75	21,97%	1,50%
costo di produzione per punto fus	€ 5.208,91	€ 4.118,37	€ 5.642,15	26,48%	8,32%
marginale di produzione	-€ 4.477.069,56	-€ 3.279.152,96	-€ 4.595.000,00	36,53%	2,63%
marginale di produzione per alzata	-€ 26.181,69	-€ 20.494,71	-€ 25.960,45	27,75%	-0,85%
marginale di produzione per punto fus	-€ 3.453,20	-€ 2.606,64	-€ 3.654,08	32,48%	5,82%
costo personale su costi totali	41,57%	43,20%	45,96%	-3,78%	10,58%

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

- i **ricavi totali** (18,3 ML/€), come sopra evidenziato, registrano un apprezzabile scostamento positivo (+5,9%) dal dato registrato nel 2018 (17,28 ML/€);
- i **costi totali** registrati nel 2019 (17,2 ML/€), ancorché subiscano un incremento (+5,41%) rispetto al dato 2018, crescono comunque in misura inferiore rispetto alla misura dell'incremento registrato dai ricavi, determinando così un miglioramento del margine operativo come subito di seguito descritto;
- **l'Ebitda ed il risultato d'esercizio**, infatti, espongono un miglioramento ben marcato nel raffronto con il 2018 (+14,31% il primo e, addirittura, + 278% il secondo);
- il **debito totale** della fondazione a fine 2019 diminuisce fino a circa 7,74 ML/€ (-11,36% rispetto al dato 2018 di 8,73 ML/€), con un'incidenza su detto debito del residuo rimborso del finanziamento governativo (ex L. 112/2013) che si attesta sul 53%;
- i **crediti totali del** 2019 sono indicati pari a 2,1 ML/€, inferiori così di circa 1,5 ML/€ al dato registrato a fine 2018. La loro incidenza sui ricavi totali, che risultava estremamente elevata nel 2018 (20,66%), è in progressivo miglioramento (11,41%);
- il **patrimonio netto** viene riportato come pari a circa 5,82 ML/€, in notevole miglioramento quindi rispetto al valore dell'esercizio precedente (4,62 ML/€).



Tabella 1.1.2 - Performance economico-finanziarie e patrimoniali della Fondazione Petruzzelli

Performance economiche					
	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Cons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Cons 2019)
ricavi totali	€ 18.297.085,81	€ 17.276.928,74	€ 18.480.000,00	5,90%	1,00%
costi totali	€ 17.208.969,49	€ 16.325.112,00	€ 17.405.000,00	5,41%	1,14%
ebitda (mol)	€ 1.088.116,32	€ 951.816,74	€ 1.075.000,00	14,32%	-1,21%
risultato di esercizio	€ 298.601,47	€ 78.879,74	€ 50.000,00	278,55%	-83,26%
Ricavo per available seat	€ 10,34	€ 9,23	€ 10,97	11,99%	6,10%
Costo per available seat	€ 30,66	€ 25,14	€ 31,12	21,97%	1,50%
Margine per available seat	-€ 20,33	-€ 15,91	-€ 20,16	27,75%	-0,85%
Dettaglio ricavi					
	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Cons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Cons 2019)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.276.287,09	€ 1.901.756,04	€ 2.500.000,00	19,69%	9,83%
altri ricavi	€ 1.683.634,00	€ 1.554.995,70	€ 1.200.000,00	8,27%	-28,73%
contributi totali	€ 14.337.164,72	€ 13.820.177,00	€ 14.780.000,00	3,74%	3,09%
contributi fus	€ 8.648.619,47	€ 8.030.100,00	€ 9.000.000,00	7,70%	4,06%
contributi enti locali	€ 5.226.217,00	€ 5.173.783,00	€ 5.700.000,00	1,01%	9,07%
contributi privati	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	ND	ND
altri contributi pubblici	€ 462.328,25	€ 616.294,00	€ 80.000,00	-24,98%	-82,70%
Dettaglio costi					
	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Cons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Cons 2019)
costi del personale	€ 7.153.240,69	€ 7.052.706,00	€ 8.000.000,00	1,43%	11,84%
costi di produzione	€ 6.753.356,65	€ 5.180.909,00	€ 7.095.000,00	30,35%	5,06%
costi del personale su contributi totali	49,9%	51,0%	54,1%	-2,23%	8,49%
Performance finanziarie e patrimoniali					
	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Cons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Cons 2019)
patrimonio netto	€ 5.820.760,75	€ 4.629.304,28	€ 5.679.971,41	25,74%	-2,42%
debito totale	€ 7.736.068,00	€ 8.727.984,00	€ 7.485.659,00	-11,36%	-3,24%
patrimonio netto su indisponibile	IND = 0	IND = 0	IND = 0	ND	ND
ricavi totali su patrimonio netto	314,34%	373,21%	325,35%	-15,77%	3,50%
debito su patrimonio netto	132,90%	188,54%	131,79%	-29,51%	-0,84%
ebitda (mol) su debito totale	14,07%	10,91%	14,36%	28,98%	2,10%
risultato di esercizio su debito totale	3,86%	0,90%	0,67%	327,09%	-82,70%
crediti totali	€ 2.087.666,00	€ 3.570.243,00	€ 2.000.000,00	-41,53%	-4,20%
crediti totali su ricavi totali	11,41%	20,66%	10,82%	-44,79%	-5,15%

In conclusione, l'analisi dei risultati presentati dalla fondazione sulla gestione 2019 mostra senza dubbio una positiva conferma dei progressi raggiunti nel consolidare l'azione di risanamento di questi anni.

Permangono tuttavia punti critici, di non secondario rilievo, sul piano dell'efficienza operativa e dell'ottimale impiego delle risorse, sui quali, come già segnalato nella precedente relazione, occorre intervenire in maniera risolutiva o, quantomeno, avviare finalmente una definizione strutturale. Tali punti critici si manifestano, inevitabilmente, nell'incremento significativo delle perdite registrate sul margine di produzione ("totale" e "per alzata"), nonché nella sostanziale assenza di una contribuzione privata, pur in una Città ed in una Regione connotate da un dinamico tessuto economico-imprenditoriale e da una crescente visibilità nazionale ed internazionale, anche e soprattutto in ambito turistico.

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.

Con specifico riferimento alle *performance* di mercato ed operative – registrate al 31 dicembre 2019 (sui dati di pre-consuntivo) – è dato rilevare quanto segue:

- sono indicate in crescita le **alzate di sipario** effettuate (152) rispetto al 2018 (136), come anche il **totale spettatori**, pari 112.113 contro i 93.169 registrati nel 2018, e l'indice degli "spettatori per alzata" (+7,67%);
- i **ricavi da biglietteria ed abbonamenti** registrano valori, sul 2019, pari a 2,66 ML/€, un risultato certamente positivo se confrontato con quello registrato nel 2018 di 2,08 ML/€ (+27,77%);
- i **costi** permangono su un livello elevato, tanto che il **marginale per posto disponibile** è sensibilmente negativo (-20,7 euro), anche se in leggero miglioramento rispetto al 2018 (-22,65 euro). Tale risultato, come già rilevato nelle precedenti relazioni, è **fortemente condizionato dalla contenuta capienza del Teatro che genera strutturali diseconomie di scala**;
- il **marginale di produzione totale** risulta negativo e pari a -2,67 ML/€, in linea sostanzialmente con quello registrato nel 2018 (-2,61 ML/€).

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

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 22.934.921,13	€ 21.327.975,00	€ 22.393.419,00	7,53%	-2,36%
spettatori	112.113	93.169	102.000	20,33%	-9,02%
ricavi biglietteria su ricavi totali	11,61%	9,77%	12,06%	18,82%	3,82%
ricavi biglietteria per alzata	€ 17.523,96	€ 15.328,99	€ 18.243,24	14,32%	4,10%
spettatori su residenti area metropolitana	0,11	0,11	0,10	0,75%	-9,02%
spettatori per alzata	738	685	689	7,67%	-6,56%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 3,90	€ 4,08	€ 4,71	-4,37%	20,77%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 23,76	€ 22,38	€ 26,47	6,18%	11,42%
contributi locali su contributi totali	31,84%	34,53%	32,52%	-7,79%	2,12%
contributi nazionali su contributi totali	58,63%	58,70%	56,48%	-0,12%	-3,68%
contributi privati su contributi totali	9,53%	6,77%	11,01%	40,77%	15,54%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
alzate totali	152	136	148	11,76%	-2,63%
punti fus totali	1.315	1.089	1.173	20,76%	-10,83%
costi totali per alzata	€ 145.358,53	€ 148.946,00	€ 146.007,36	-2,41%	0,45%
costi di produzione per alzata	€ 35.119,97	€ 34.584,11	€ 37.703,34	1,55%	7,36%
costo di produzione per punto fus	€ 4.059,19	€ 4.319,04	€ 4.758,53	-6,02%	17,23%
marginale di produzione	-€ 2.674.594,11	-€ 2.618.696,30	-€ 2.880.094,00	2,13%	7,68%
marginale di produzione per alzata	-€ 17.596,01	-€ 19.255,12	-€ 19.460,09	-8,62%	10,59%
marginale di produzione per punto fus	-€ 2.033,76	-€ 2.404,68	-€ 2.456,06	-15,43%	20,76%
costo personale su costi totali	62,58%	64,97%	61,09%	-3,68%	-2,38%

Sul versante delle *performance* economiche, patrimoniali e finanziarie dell'esercizio (dati di pre-consuntivo) è dato osservare quanto segue:

- i **ricavi totali** pari a 22,93 ML/€, generano uno scostamento positivo rispetto all'esercizio precedente del 7,53% (21,32 ML/€);
- i **contributi totali** registrano un apprezzabile miglioramento nella voce "contributi da privati" che si assesta su 1,8 ML/€, sebbene si tratti di un risultato che mostra ancora ampi spazi di miglioramento attesa la rilevanza nazionale ed internazionale del contesto socio-economico di riferimento;
- i **costi totali** sono indicati nel 2019 pari a 22,09 ML/€, quindi in crescita non marginale rispetto all'anno precedente (+9,07%);
- l'**EBITDA** risulta comunque positivo per 0,84 ML/€, anche se in contrazione rispetto a quello registrato alla fine dell'esercizio precedente (1,07 ML/€);
- il **risultato di esercizio** alla rilevazione annuale presenta un valore pari a circa 0,26 ML/€, in linea con quello registrato nel 2018 (circa 0,28 ML/€);
- Il **debito totale** ammonta a 22,29 ML/€, un valore migliorativo rispetto a quanto registrato al termine del 2018 (23,23 ML/€). In ordine alla sostenibilità finanziaria della posizione debitoria della Fondazione, è certamente da segnalare positivamente il dato, di ulteriore dettaglio, dell'incidenza percentuale - su tale *stock* - della residua quota di rimborso del finanziamento statale ex L. 112/2013, che arriva a pesare per il 67%: una percentuale decisamente migliore rispetto alla media delle FLS sottoposte alla procedura di monitoraggio (pari al 51% circa);
- i **crediti totali** ammontano a 2,2 ML/€, risultano in lieve miglioramento in raffronto al dato del 2018 ove erano pari a 2,43 ML/€;
- Il **patrimonio netto** indicato dalla fondazione al 31.12.2019 è pari a 38,76 ML/€, un valore sostanzialmente invariato rispetto al biennio precedente.



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

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 22.934.921,13	€ 21.327.975,00	€ 22.393.419,00	7,53%	-2,36%
costi totali	€ 22.094.496,00	€ 20.256.655,81	€ 21.609.090,00	9,07%	-2,20%
ebitda (mol)	€ 840.425,13	€ 1.071.319,19	€ 784.329,00	-21,55%	-6,67%
risultato di esercizio	€ 257.054,13	€ 280.037,73	€ 276.779,00	-8,21%	7,67%
Ricavo per available seat	€ 20,62	€ 18,03	€ 21,46	14,32%	4,10%
Costo per available seat	€ 41,32	€ 40,69	€ 44,36	1,55%	7,36%
Margine per available seat	-€ 20,70	-€ 22,65	-€ 22,89	-8,62%	10,59%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.663.641,89	€ 2.084.743,00	€ 2.700.000,00	27,77%	1,36%
altri ricavi	€ 1.402.545,24	€ 2.004.944,00	€ 1.162.528,00	-30,05%	-17,11%
contributi totali	€ 18.868.734,00	€ 17.238.288,00	€ 18.530.891,00	9,46%	-1,79%
contributi fus	€ 8.824.930,00	€ 8.668.335,00	€ 9.250.000,00	1,81%	4,82%
contributi enti locali	€ 6.007.802,00	€ 5.952.400,00	€ 6.025.351,00	0,93%	0,29%
contributi privati	€ 1.797.805,00	€ 1.166.751,00	€ 2.040.000,00	54,09%	13,47%
altri contributi pubblici	€ 2.238.197,00	€ 1.450.802,00	€ 1.215.540,00	54,27%	-45,69%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
costi del personale	€ 13.827.224,00	€ 13.161.461,53	€ 13.201.752,00	5,06%	-4,52%
costi di produzione	€ 5.338.236,00	€ 4.703.439,30	€ 5.580.094,00	13,50%	4,53%
costi del personale su contributi totali	73,3%	76,4%	71,2%	-4,02%	-2,78%
Performance finanziarie e patrimoniali					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
patrimonio netto	€ 38.760.312,52	€ 38.503.258,73	€ 39.037.090,86	0,67%	0,71%
debito totale	€ 22.293.456,60	€ 23.232.739,70	€ 21.051.703,20	-4,04%	-5,57%
patrimonio netto su indisponibile	104,32%	103,63%	105,06%	0,67%	0,71%
ricavi totali su patrimonio netto	59,17%	55,39%	57,36%	6,82%	-3,05%
debito su patrimonio netto	57,52%	60,34%	53,93%	-4,68%	-6,24%
ebitda (mol) su debito totale	3,77%	4,61%	3,73%	-18,25%	-1,17%
risultato di esercizio su debito totale	1,15%	1,21%	1,31%	-4,34%	14,02%
crediti totali	€ 2.206.497,33	€ 2.427.700,00	€ 1.643.980,62	-9,11%	-25,49%
crediti totali su ricavi totali	9,62%	11,38%	7,34%	-15,48%	-23,69%

In sintesi finale, l'analisi condotta sui dati 2019 (di pre-consuntivo) della Fondazione consente di rilevare un miglioramento dei risultati commerciali ed operativi, unitamente però al permanere di una elevata incidenza dei costi sui ricavi e, di conseguenza, sui risultati economici.

La fondazione dimostra comunque di consolidare il processo di risanamento, raggiungendo un rapporto fra debiti verso lo Stato (ex L. 112/2013) e debiti totali in deciso progresso sotto il profilo della sostenibilità finanziaria prospettica. Sul fronte patrimoniale si registra una sostanziale invarianza delle condizioni rilevate a fine 2018.

Sicché, oltre agli incoraggianti aspetti positivi appena evidenziati, restano da segnalare alcune aree di miglioramento, soprattutto con riferimento all'efficienza operativa e alla raccolta dei contributi da privati (considerando il contesto socio-economico della sua localizzazione).

Un miglioramento su questi fronti potrebbe davvero dare uno slancio decisivo alla compiuta realizzazione dell'azione di risanamento ed assegnare alla missione culturale della fondazione un'ampiezza di ricadute e sinergie con il territorio che ne valorizzerebbero ulteriormente il rilievo in una prospettiva di vero e proprio rilancio e sviluppo delle attività.

3.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.

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

Con specifico riferimento alle *performance* di mercato ed operative – registrate al 31 dicembre 2019 (dati di pre-consuntivo) - si rileva quanto segue:

- le **“alzate di sipario”** sono in aumento (421 vs le 368 del 2018) pur producendo un significativo minor **numero di spettatori complessivi**, che risulta pari a 159.102 unità contro le 170.518 del 2018; ed anche un indice di **“spettatori per alzata”** in evidente contrazione, passando da i 463 del 2018 ai 378 del 2019;
- i **ricavi da biglietteria ed abbonamenti** risultano pari a 3,84 ML/€ di euro contro i 4 ML/€ registrati nell’esercizio precedente (- 4,23%); il **ricavo medio per spettatore** risulta pari a 24,12 euro ed il **“margine per posto disponibile”** **negativo** per 3,44 euro. Tutti indicatori di segno non positivo, ancorché in continuità sostanziale con i risultati dell’esercizio precedente;
- il **margine di produzione totale** viene prospettato negativo per 2,8 ML/€, con un valore su base annua peggiore rispetto al dato 2018 ed un conseguente incremento della perdita pari all’8,7%.

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

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 34.558.367,00	€ 32.732.105,00	€ 41.506.000,00	5,58%	20,10%
spettatori	159.102	170.518	ND	-6,69%	ND
ricavi biglietteria su ricavi totali	11,10%	12,24%	13,25%	-9,30%	19,34%
ricavi biglietteria per alzata	€ 9.114,73	€ 10.888,57	ND	-16,29%	ND
spettatori su residenti area metropolitana	0,36	0,20	ND	77,84%	ND
spettatori per alzata	378	463	ND	-18,44%	ND
spese mktg per spettatore (cps)	€ 5,84	€ 5,62	ND	3,90%	ND
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 24,12	€ 23,50	ND	2,64%	ND
contributi locali su contributi totali	30,89%	33,26%	26,42%	-7,13%	-14,45%
contributi nazionali su contributi totali	59,88%	57,36%	53,55%	4,38%	-10,58%
contributi privati su contributi totali	9,24%	9,38%	20,03%	-1,52%	116,90%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
alzate totali	421	368	382	14,40%	-9,26%
punti fus totali	2.832	2.373	2.713	19,37%	-4,20%
costi totali per alzata	€ 77.014,65	€ 86.628,60	€ 102.609,16	-11,10%	33,23%
costi di produzione per alzata	€ 15.781,27	€ 17.905,33	€ 27.330,37	-11,86%	73,18%
costo di produzione per punto fus	€ 2.346,02	€ 2.777,31	€ 3.848,21	-15,53%	64,03%
margine di produzione	-€ 2.806.614,00	-€ 2.582.165,00	-€ 4.940.200,00	8,69%	76,02%
margine di produzione per alzata	-€ 6.666,54	-€ 7.016,75	-€ 12.932,46	-4,99%	93,99%
margine di produzione per punto fus	-€ 991,04	-€ 1.088,37	-€ 1.820,94	-8,94%	83,74%
costo personale su costi totali	62,23%	60,47%	54,93%	2,90%	-11,72%

Sul versante delle *performance* economiche, patrimoniali e finanziarie dell'esercizio 2019 (dati di pre-consuntivo) è possibile rilevare quanto segue:

- i **ricavi totali** vengono indicati in crescita e pari a 34,5 ML/€, con un incremento del 5,58% rispetto al risultato corrispondente del 2018 (32,7 ML/€);
- i **contributi totali** - sempre nel periodo di riferimento - ammontano a 29,46 ML/€ (+7,68% rispetto al 2018), di cui 16,59 ML/€ dal "FUS" e 9,1 ML/€ dagli enti locali soci. La quota relativa al *fund raising* da privati viene indicata pari a 2,72 ML/€;
- i **costi totali** sono riportati pari a 32,42 ML/€ contro i 31,88 ML/€ del 2018;
- l'**EBITDA** generato risulta pertanto positivo per circa 2,13 ML/€, con un netto miglioramento - del 150% circa- rispetto al valore raggiunto nel 2018;
- il **risultato di esercizio** annuale, di conseguenza, è indicato anch'esso positivo ed in misura significativa (0,82 ML/€), soprattutto se rapportato a quello, assai contenuto, conseguito nel 2018 (0,03 ML/€);
- il debito totale si conferma su livelli molto elevati, così da continuare a rappresentare la maggiore criticità ed il principale punto di attenzione per l'effettiva tenuta dell'azione di risanamento avviata in questi anni dalla Fondazione. Il valore complessivo del debito ammonta difatti a 57,4 ML/€, seppure per il 52% sia da ricondurre alla residua quota di rimborso a lungo termine dei finanziamenti statali erogati dal MIBACT e dal MEF ai sensi della legge "Bray". L'entità di detto debito continua ad essere dunque del tutto sproporzionata, sia rispetto alla strutturale capacità dell'ente di generare margini e flussi di cassa al servizio del debito (come emerge già dall'esame del rapporto fra l'EBITDA e il debito totale) sia rispetto all'obiettiva (in)consistenza del valore del suo patrimonio netto. Una situazione, su tale versante, che purtroppo si conferma grave in termini di sostenibilità finanziaria prospettica, anche alla luce dell'entità dei pagamenti rateali per cui l'ente è già impegnato (inderogabilmente) per molti dei prossimi anni: oltre al piano di ammortamento collegato al rimborso del finanziamento ex L. 112/2013 (verso MEF e MIBACT) v'è infatti da onorare anche il gravoso piano di rientro dal debito tributario pregresso, assunto dalla fondazione all'esito di una transazione fiscale intervenuta con la competente Agenzia delle Entrate;
- I **crediti totali** 2019 sono riportati come pari a 2,47 ML/€, con un notevole incremento (+52% circa) rispetto al dato 2018 (1,62 ML/€);
- il **patrimonio netto** si mantiene positivo ma per appena 1,002 ML/€; un valore, come d'altro canto segnalato, assolutamente inadeguato e sottodimensionato rispetto al livello di indebitamento esistente, pur se in tendenziale crescita rispetto al 2018 (+464,73%).



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

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 34.558.367,00	€ 32.732.105,00	€ 41.506.000,00	5,58%	20,10%
costi totali	€ 32.423.167,00	€ 31.879.324,00	€ 39.196.700,00	1,71%	20,89%
ebitda (mol)	€ 2.135.200,00	€ 852.781,00	€ 2.309.300,00	150,38%	8,15%
risultato di esercizio	€ 825.067,00	€ 31.587,00	€ 509.300,00	2512,05%	-38,27%
Ricavo per available seat	€ 4,71	€ 5,62	ND	-16,29%	ND
Costo per available seat	€ 8,15	€ 9,24	€ 14,11	-11,86%	73,18%
Margine per available seat	-€ 3,44	-€ 3,62	ND	-4,99%	ND
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 3.837.302,00	€ 4.006.995,00	€ 5.500.000,00	-4,23%	43,33%
altri ricavi	€ 1.256.937,00	€ 1.361.541,00	€ 1.564.000,00	-7,68%	24,43%
contributi totali	€ 29.464.128,00	€ 27.363.569,00	€ 34.442.000,00	7,68%	16,89%
contributi fus	€ 16.595.143,00	€ 15.555.377,00	€ 18.300.000,00	6,68%	10,27%
contributi enti locali	€ 9.100.000,00	€ 9.100.000,00	€ 9.100.000,00	0,00%	0,00%
contributi privati	€ 2.721.424,00	€ 2.566.538,00	€ 6.900.000,00	6,03%	153,54%
altri contributi pubblici	€ 1.047.561,00	€ 141.654,00	€ 142.000,00	639,52%	-86,44%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
costi del personale	€ 20.175.646,00	€ 19.278.069,00	€ 21.532.500,00	4,66%	6,73%
costi di produzione	€ 6.643.916,00	€ 6.589.160,00	€ 10.440.200,00	0,83%	57,14%
costi del personale su contributi totali	68,5%	70,5%	62,5%	-2,81%	-8,70%
Performance finanziarie e patrimoniali					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
patrimonio netto	€ 1.002.606,00	€ 177.537,00	€ 2.705.470,00	464,73%	169,84%
debito totale	€ 57.379.206,00	€ 59.466.508,00	€ 50.829.356,00	-3,51%	-11,42%
patrimonio netto su indisponibile	2,51%	0,44%	6,76%	464,73%	169,84%
ricavi totali su patrimonio netto	3446,85%	18436,78%	1534,15%	-81,30%	-55,49%
debito su patrimonio netto	5723,01%	33495,28%	1878,76%	-82,91%	-67,17%
ebitda (mol) su debito totale	3,72%	1,43%	4,54%	159,49%	22,09%
risultato di esercizio su debito totale	1,44%	0,05%	1,00%	2607,07%	-30,32%
crediti totali	€ 2.470.243,00	€ 1.622.241,00	€ 2.500.000,00	52,27%	1,20%
crediti totali su ricavi totali	7,15%	4,96%	6,02%	44,23%	-15,74%

In conclusione, dalla superiore disamina emerge che la Fondazione permane in una condizione di estrema criticità sia sotto il profilo finanziario che patrimoniale. L'indebitamento, come visto, è il punto critico della situazione, confermandosi ancora una volta il più elevato tra quello delle FLS sottoposte a monitoraggio e ripropone immutata e prioritaria l'esigenza - più volte segnalata in questi anni - di un adeguato intervento straordinario da parte degli Enti soci, chiamati a completare la necessaria ed indilazionabile operazione di ri-patrimonializzazione della Fondazione - solo avviata con i conferimenti eseguiti tra la fine del 2018 e l'inizio 2019 - mediante nuovi e congrui apporti monetari in conto capitale capaci di consolidare un valore patrimoniale coerente con il livello e la composizione dell'indebitamento esistente.

Nello stesso senso la crescita significativa dell'EBITDA rappresenta, dall'analisi dei dati offerti, la condizione essenziale minima da recuperare: occorre agire tempestivamente per incrementarne strutturalmente il valore, nella misura, nella dinamica e nei tempi previsti nell'Integrazione del

Piano di risanamento approvata, al fine di poter assicurare, sotto il profilo finanziario, l'adempimento corretto e tempestivo degli impegni di pagamento rateali assunti (verso il MEF/MIBACT e l'Agenzia delle Entrate), di cui si è dianzi detto, oltre al saldo dei restanti debiti a breve termine esistenti.

Fermo quanto precede, sulla gestione economica è comunque da registrare un miglioramento sostanziale nella direzione del raggiungimento dell'equilibrio economico. Ma si tratta di un equilibrio da consolidare nella direzione e nell'intensità, a cominciare dai risultati commerciali sui quali occorre recuperare margini importanti. La Fondazione necessita – più di altre - di riottenere redditività dai propri impegni produttivi e dalle relative *performance* artistiche; in tal senso mettendo in campo efficaci iniziative per allargare il suo pubblico, entro ed oltre la propria area geografica di riferimento.

3.4 Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova).

Le tabelle che seguono riportano i dati e i risultati di mercato, operativi, economico- patrimoniali e finanziari della Fondazione.

Con specifico riferimento alle *performance* di mercato ed operative – registrate a fine 2019 (dati di preconsuntivo) - si rileva quanto segue:

- sono state effettuate 163 **alzate di sipario** contro le 161 del 2018. Sono stati registrati 83.228 **spettatori totali**, un risultato in sensibile decremento rispetto a quello rilevato nell'esercizio precedente (89.396);
- i **ricavi da biglietteria ed abbonamenti** rilevati su base annuale si assestano sui 2,81 ML/€, profilando così un netto incremento (+ 30,60%) rispetto al risultato del 2018 (2,1 ML/€). Anche il **ricavo per singola alzata** risulta in aumento, passando a circa 17.274 euro contro i 13.392 euro del 2018;
- il **ricavo medio per spettatore** si attesta sui 33,83 euro, registrando così un significativo aumento (+40,27%). Mentre il "ricavo per posto disponibile", pari a 8,6 euro circa (calcolato in relazione alla capienza complessiva del Teatro), a fronte di un "costo per posto disponibile" di poco superiore ai 13 euro, rende un "margine per posto disponibile" negativo per 4,7 euro;
- i **costi di produzione** vengono indicati in sensibile innalzamento e pari a circa 4,3 ML/€ (vs i 3,4 ML/€ del 2018), cui consegue un **margine di produzione (totale)** negativo per 1,53 ML/€, in lieve peggioramento rispetto a quello dell'esercizio precedente (-1,22 ML/€).



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

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 23.142.382,75	€ 21.469.024,55	ND	7,79%	ND
spettatori (compresi abbonati)	83.228	89.396	ND	-6,90%	ND
ricavi biglietteria su ricavi totali	12,17%	10,04%	ND	21,15%	ND
ricavi biglietteria per alzata	€ 17.274,92	€ 13.392,66	ND	28,99%	ND
spettatori su residenti area metropolitana	0,10	0,11	ND	-7,46%	ND
spettatori per alzata	511	555	ND	-8,04%	ND
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,82	€ 1,26	ND	45,16%	ND
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 33,83	€ 24,12	ND	40,27%	ND
contributi locali su contributi totali	27,61%	31,62%	ND	-12,70%	ND
contributi nazionali su contributi totali	60,92%	57,15%	ND	6,59%	ND
contributi privati su contributi totali	11,48%	11,23%	ND	0,022175015	ND
Performance operative					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
alzate totali	163	161	ND	1,24%	ND
punti fus totali	1.191	1.034	ND	15,22%	ND
costi totali per alzata	€ 140.967,68	€ 133.300,34	ND	5,75%	ND
costi di produzione per alzata	€ 26.679,04	€ 20.998,93	ND	27,05%	ND
costo di produzione per punto fus	€ 3.650,06	€ 3.269,66	ND	11,63%	ND
marginale di produzione	-€ 1.532.871,50	-€ 1.224.609,20	ND	25,17%	ND
marginale di produzione per alzata	-€ 9.404,12	-€ 7.606,27	ND	23,64%	ND
marginale di produzione per punto fus	-€ 1.286,61	-€ 1.184,34	ND	8,64%	ND
costo personale su costi totali	67,38%	70,08%	ND	-3,86%	ND

Sul versante delle performance economico-finanziarie e patrimoniali dell'esercizio 2019 (dati di preconsuntivo) si registra invece quanto segue:

- i **ricavi totali** sono indicati pari a 23,14 ML/€, un risultato decisamente migliore rispetto a quello conseguito nel 2018 di 21,47 ML/€ (+7,79%). Tuttavia, anche i **costi totali** si mostrano in significativo aumento, salendo a circa 22,98 ML/€ rispetto ai 21,46 ML/€ del 2018;
- i **contributi totali** dell'esercizio (sul dato preconsuntivo) sono pari a 19,12 ML/€. Un dato che appare, data la rilevazione annuale precedente, positivo in ragione di un incremento del 7,39%;
- l'**EBITDA** che ne consegue viene riportato nel valore di 0,164 ML/€, un dato contenuto seppur migliore di quello rilevato a fine 2018 (0,007 ML/€ euro);
- il **risultato di esercizio** è pari a 1,18 ML/€, quasi dimezzato quindi rispetto all'anno precedente (-46% circa);
- i **debiti totali**, pari a 33,90 ML/€, risultano in lieve diminuzione rispetto al 2018 (-5,81%), quando si assestavano su un valore pari a 35,99 ML/€. Occorre sottolineare tuttavia come - nonostante la Fondazione in questione abbia proprio nel 2019 ricevuto il saldo del finanziamento ex L. 112/2013 per un importo di euro €. 5.239.573,00 - l'incidenza del debito (dilazionato e a lungo termine) verso lo Stato risulti ancora sensibilmente inferiore in rapporto alla media del debito - a tale titolo - di tutte le FLS sottoposte alla procedura di monitoraggio (46% vs 52%);

- i **crediti totali**, indicati pari a 1,38 ML/€, benché risultino relativamente contenuti nel loro valore assoluto, hanno subito comunque un significativo incremento rispetto alla rilevazione annuale 2018 (+57,7%);
- il **patrimonio netto**, pari a 20,19 ML/€, presenta un incremento del 6,23% se raffrontato a quello registrato al termine dell'esercizio precedente (19,00 ML/€).

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

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 23.142.382,75	€ 21.469.024,55	ND	7,79%	ND
costi totali	€ 22.977.731,97	€ 21.461.354,32	ND	7,07%	ND
ebitda (mol)	€ 164.650,78	€ 7.670,23	ND	2046,62%	ND
risultato di esercizio	€ 1.185.185,56	€ 2.183.954,16	ND	-45,73%	ND
Ricavo per available seat	€ 8,64	€ 6,70	ND	28,99%	ND
Costo per available seat	€ 13,34	€ 10,50	ND	27,05%	ND
Margine per available seat	-€ 4,70	-€ 3,80	ND	23,64%	ND
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.815.812,69	€ 2.156.217,86	ND	30,59%	ND
altri ricavi	€ 1.200.235,78	€ 1.502.395,00	ND	-20,11%	ND
contributi totali	€ 19.126.334,28	€ 17.810.411,61	ND	7,39%	ND
contributi fus	€ 8.596.165,61	€ 7.985.573,22	ND	7,65%	ND
contributi enti locali	€ 5.280.000,00	€ 5.631.675,74	ND	-6,24%	ND
contributi privati	€ 2.195.107,01	€ 1.999.735,93	ND	9,77%	ND
altri contributi pubblici	€ 3.055.061,66	€ 2.193.426,72	ND	39,28%	ND
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
costi del personale	€ 15.481.605,30	€ 15.040.444,70	ND	2,93%	ND
costi di produzione	€ 4.348.684,19	€ 3.380.827,06	ND	28,63%	ND
costi del personale su contributi totali	80,9%	84,4%	ND	-4,15%	ND
Performance finanziarie e patrimoniali					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
patrimonio netto	€ 20.193.841,95	€ 19.008.656,39	ND	6,23%	ND
debito totale	€ 33.899.083,06	€ 35.990.356,95	ND	-5,81%	ND
patrimonio netto su indisponibile	48,16%	47,29%	ND	1,85%	ND
ricavi totali su patrimonio netto	114,60%	112,94%	ND	1,47%	ND
debito su patrimonio netto	167,87%	189,34%	ND	-11,34%	ND
ebitda (mol) su debito totale	0,49%	0,02%	ND	2179,05%	ND
risultato di esercizio su debito totale	3,50%	6,07%	ND	-42,38%	ND
crediti totali	€ 1.384.292,79	€ 877.819,07	ND	57,70%	ND
crediti totali su ricavi totali	5,98%	4,09%	ND	0,462942262	ND

In conclusione, seppure i dati trasmessi sulla gestione evidenzino dei segnali di miglioramento, i risultati economici non sono sufficienti comunque a delineare una effettiva dinamica di risanamento; anzi confermano le difficoltà strutturali di produrre una gestione operativa in equilibrio senza l'intervento di partite straordinarie.

Per cui continuano ad essere urgenti e prioritarie le richieste di intervento degli organi gestionali sia sul decisivo versante dei costi, mercé una loro drastica riduzione e riqualificazione (costi ancora

troppo elevati e con larghe aree di improduttività ed inefficienza), sia su quello dei ricavi (commerciali e non) perseguendo con ogni sforzo un loro significativo incremento.

Le descritte aree di criticità, lato gestione, sono peraltro aggravate dalla situazione finanziaria e patrimoniale in cui da tempo versa la Fondazione, solo in parte alleggerita dalla disponibilità conseguita - proprio nel corso del 2019 - delle quote residue del finanziamento statale ex L. 112/2013.

Pertanto, ai fini della tenuta dell'azione di risanamento dell'Ente, si ripropone incumbente la necessità di rendere l'equilibrio economico della gestione una condizione stabile, da perseguire con ancor più determinazione: da un lato sviluppando i ricavi, in una logica di maggior efficienza e redditività delle attività; dall'altro contenendo e razionalizzando ulteriormente i costi ed ogni impiego di risorse. Senza mancare di riproporre in argomento il tema, reiteratamente sollevato in questi anni, del maggior sostegno sulla gestione che gli enti soci, con i loro contributi annuali, dovrebbero garantire.

Sulla critica situazione finanziaria, ampiamente trattata nelle precedenti relazioni, confermiamo che la stessa è in gran parte determinata da un livello di indebitamento che - ancora oggi- continua ad essere troppo elevato (anche se con quote di rilievo trasformate in debito a lungo termine).

La costante tuttavia è quella di una fragile condizione finanziaria che richiede, almeno nell'immediato, un maggior sostegno da parte degli enti soci, sia sulla gestione, lo ripetiamo, che sul fronte del rafforzamento della posizione patrimoniale della Fondazione (da realizzare a questo punto necessariamente con adeguati apporti monetari).

D'altro canto, lo scrivente già nella proposta motivata sull'ultima integrazione del Piano di risanamento (2016/2018) della Fondazione, aveva giusto in tal senso indicato gli obiettivi da perseguire necessariamente per la tenuta dell'azione di risanamento:

- i) incrementare strutturalmente il valore dell'EBITDA**, nella misura, nella dinamica e nei tempi previsti nel Piano (**prioritariamente tramite l'impegno da parte dei soci ad aumentare i propri contributi ordinari annuali sulla gestione, già a partire dal 2019**), al fine di poter assicurare, sul piano finanziario, l'adempimento corretto e tempestivo degli impegni di pagamento rateali assunti (verso il MEF, Agenzia delle Entrate ed INPS), che avranno un significativo impatto sui bilanci della Fondazione per molti dei prossimi anni, oltre al saldo dei debiti a breve/medio periodo esistenti;
- ii) un adeguato rafforzamento della posizione patrimoniale** da parte degli Enti soci.

3.5 Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli).

Le tabelle che seguono riportano i risultati registrati al 31 dicembre 2019 (dato di preconsuntivo) dalla Fondazione.

In dettaglio, con riferimento alle *performance* di mercato ed operative del periodo in esame è possibile rilevare quanto segue:



- le **alzate di sipario** nel 2019 sono indicate pari a 196 rispetto alle 217 dell'anno precedente (-9,7% circa), con 198.818 spettatori complessivi a fronte dei 201.609 del 2018. Ne consegue un **indice di spettatori per alzata** sostanzialmente in linea con il risultato del 2018 (1.014 vs 929);
- i **ricavi da biglietteria ed abbonamenti** risultano pari a 6,49 ML/€ rispetto ai 6,61 ML/€ registrati nel 2018 (-1,8%), con un **ricavo per singola alzata** che aumenta rispetto al 2018, passando da 30.458 a 33.117 euro;
- il **ricavo medio per spettatore**, attestandosi sui 32,65 euro, si allinea quasi esattamente all'importo del 2018. Mentre il "**ricavo per posto disponibile**" di 23,89 euro circa (calcolato in relazione alla capienza complessiva del Teatro), a fronte di un "**costo per posto disponibile**" di poco superiore ai 34 euro, causa un "**marginale per posto disponibile**" marcatamente negativo per 10,17 euro;
- i **costi di produzione totali** sono indicati pari a circa 9,25 ML/€, in riduzione sul dato 2018 (9,77 ML/€); il **marginale di produzione totale** che ne consegue, benché sensibilmente negativo per 2,76 ML/€, alleggerisce almeno in parte la perdita rilevata su tale indicatore al termine dell'esercizio precedente (-3,15 ML/€).

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

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 42.352.425,13	€ 40.403.348,35	€ 40.351.202,45	4,82%	-4,73%
spettatori (compresi abbonati)	198.818	201.609	212.018	-1,38%	6,64%
ricavi biglietteria su ricavi totali	15,33%	16,36%	14,96%	-6,31%	-2,42%
ricavi biglietteria per alzata	€ 33.116,99	€ 30.457,91	€ 47.893,22	8,73%	44,62%
spettatori su residenti area metropolitana	0,50	0,24	0,25	107,46%	-49,31%
spettatori per alzata	1.014	929	1.683	9,18%	65,88%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,45	€ 1,40	€ 1,39	3,90%	-4,30%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 32,65	€ 32,78	€ 28,46	-0,41%	-12,82%
contributi locali su contributi totali	23,32%	23,94%	23,04%	-2,62%	-1,17%
contributi nazionali su contributi totali	73,32%	71,43%	73,21%	2,66%	-0,15%
contributi privati su contributi totali	3,36%	4,63%	3,74%	-27,45%	11,41%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
alzate totali	196	217	126	-9,68%	-35,71%
punti fus totali	1.157	1.198	1.134	-3,45%	-2,03%
costi totali per alzata	€ 179.593,05	€ 164.361,96	€ 277.056,19	9,27%	54,27%
costi di produzione per alzata	€ 47.219,11	€ 45.009,37	€ 67.684,63	4,91%	43,34%
costo di produzione per punto fus	€ 7.999,09	€ 8.150,74	€ 7.523,83	-1,86%	-5,94%
marginale di produzione	-€ 2.764.016,31	-€ 3.157.667,22	-€ 2.493.717,75	-12,47%	-9,78%
marginale di produzione per alzata	-€ 14.102,12	-€ 14.551,46	-€ 19.791,41	-3,09%	40,34%
marginale di produzione per punto fus	-€ 2.388,95	-€ 2.635,12	-€ 2.200,02	-9,34%	-7,91%
costo personale su costi totali	58,93%	57,86%	60,76%	1,85%	3,10%

Sul versante delle *performance* economico-finanziarie e patrimoniali dell'esercizio oggetto di analisi (svolta, come più volte precisato, sui dati del preconsuntivo 2019) è possibile rilevare quanto segue:

- i **ricavi totali** sono indicati pari a 42,35 ML/€, con un incremento del 4,82% circa rispetto al dato annuale rilevato nel 2018 (40,40 ML/€);
- i **contributi totali** - sempre a fine 2019 - raggiungono il valore complessivo di 27,3 ML/€, in crescita rispetto all'esercizio precedente (+2,69%), principalmente a motivo del notevole aumento - sull'anno precedente- della voce "altri contributi pubblici" che giunge ad un valore di 6,91 ML/€ (+22,05%);
- i **costi totali** sono indicati pari a 35,20 ML/€, con una leggera contrazione sul dato 2018 (35,67 ML/€);
- l'**EBITDA** di periodo viene indicato pari a 7,1 ML/€. Uno dei migliori risultati tra le Fondazioni sottoposte a monitoraggio, con un incremento sul 2018 di circa il 51%;
- il **risultato di esercizio** viene riportato pari a 0,37 ML/€, quindi assolutamente in linea con la rilevazione annuale precedente;
- il **debito totale** che grava sulla Fondazione risulta - al 31.12.2019 - pari a 36,38 ML/€ (a fronte dei 34,60 ML/€ registrati alla chiusura del Bilancio 2018);
- i **crediti totali**, come più volte rilevato, si confermano su livelli molto elevati, mantenendo un valore complessivo di 15,43 ML/€;
- il **patrimonio netto** viene esposto pari a 19,53 ML/€, in crescita pertanto del 16,08% rispetto all'esercizio precedente.



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

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 42.352.425,13	€ 40.403.348,35	€ 40.351.202,45	4,82%	-4,73%
costi totali	€ 35.200.237,45	€ 35.666.544,43	€ 34.909.080,20	-1,31%	-0,83%
ebitda (mol)	€ 7.152.187,68	€ 4.736.803,92	€ 5.442.122,25	50,99%	-23,91%
risultato di esercizio	€ 372.106,39	€ 351.275,41	€ 125.958,25	5,93%	-66,15%
Ricavo per available seat	€ 23,89	€ 21,98	€ 34,55	8,73%	44,62%
Costo per available seat	€ 34,07	€ 32,47	€ 48,83	4,91%	43,34%
Margine per available seat	-€ 10,17	-€ 10,50	-€ 14,28	-3,09%	40,34%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 6.490.929,93	€ 6.609.365,64	€ 6.034.545,45	-1,79%	-7,03%
altri ricavi	€ 8.541.111,57	€ 7.188.686,93	€ 6.674.220,00	18,81%	-21,86%
contributi totali	€ 27.320.383,63	€ 26.605.295,78	€ 27.642.437,00	2,69%	1,18%
contributi fus	€ 13.114.973,70	€ 13.335.363,80	€ 13.200.000,00	-1,65%	0,65%
contributi enti locali	€ 6.370.000,00	€ 6.370.000,00	€ 6.370.000,00	0,00%	0,00%
contributi privati	€ 918.185,50	€ 1.232.413,22	€ 1.035.000,00	-25,50%	12,72%
altri contributi pubblici	€ 6.917.224,43	€ 5.667.518,76	€ 7.037.437,00	22,05%	1,74%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
costi del personale	€ 20.743.326,64	€ 20.635.421,29	€ 21.210.500,00	0,52%	2,25%
costi di produzione	€ 9.254.946,24	€ 9.767.032,86	€ 8.528.263,20	-5,24%	-7,85%
costi del personale su contributi totali	75,9%	77,6%	76,7%	-2,11%	1,06%
Performance finanziarie e patrimoniali					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
patrimonio netto	€ 19.528.327,60	€ 16.822.741,02	€ 19.654.285,42	16,08%	0,65%
debito totale	€ 36.386.219,14	€ 34.599.185,14	€ 36.016.121,42	5,16%	-1,02%
patrimonio netto su indisponibile	40,53%	34,91%	40,79%	16,08%	0,65%
ricavi totali su patrimonio netto	216,88%	240,17%	205,30%	-9,70%	-5,34%
debito su patrimonio netto	186,33%	205,67%	183,25%	-9,41%	-1,65%
ebitda (mol) su debito totale	19,66%	13,69%	15,11%	43,58%	-23,13%
risultato di esercizio su debito totale	1,02%	1,02%	0,35%	0,73%	-65,80%
crediti totali	€ 15.429.614,57	€ 16.597.798,86	€ 14.227.798,32	-7,04%	-7,79%
crediti totali su ricavi totali	36,43%	41,08%	35,26%	-11,32%	-3,22%

Per quanto precede possiamo rilevare, conclusivamente, che l'analisi condotta sui risultati di gestione dell'esercizio 2019 (dati di preconsuntivo) confermano un'azione di risanamento pienamente in atto ed in costante avanzamento; una dinamica di risanamento per la quale risulterà però viepiù decisiva la valutazione a venire sugli impatti che l'emergenza sanitaria e la gravissima crisi economica conseguente avranno avuto sugli equilibri di bilancio della Fondazione, quanto in particolare alla tenuta delle componenti positive di reddito, sia sul fronte dei "ricavi propri" che su quello - assolutamente decisivo- della contribuzione dei soci.

Il giudizio appena espresso non esclude però l'esigenza di segnalare, sin d'ora, alcune aree di miglioramento, soprattutto con riferimento all'efficienza operativa (pensiamo all'evidente recupero da realizzare sul "margine di produzione" – totale e per singola alzata - e sul "margine per posto disponibile") ed alla raccolta di contributi e sponsorizzazioni da privati.

Da questo punto di vista rimane fondamentale per l'ente sviluppare la capacità di generare risorse addizionali e, dunque, flussi di cassa sia per sostenere nel tempo il risanamento sia per dare impulso a nuovi investimenti sui progetti artistici e sulle operazioni commerciali nazionali ed

internazionali. Una decisa crescita su questi aspetti potrebbe dare uno slancio decisivo alla piena realizzazione del percorso di risanamento.

La Fondazione, peraltro, presenta *performance* in marcato miglioramento anche sul fronte patrimoniale e finanziario. E proprio in merito si segnala la valenza assoluta, per la sostenibilità finanziaria prospettica, del rapporto raggiunto fra i debiti verso lo Stato ex L. 112/2013 e i debiti totali, rapporto ormai assestatosi sul 70%.

Ancora sul piano finanziario: resta cruciale il controllo e la gestione dei crediti, in particolare nei confronti degli enti soci, per evitare che a motivo del loro mancato o tardivo recupero possano determinarsi gravi riflessi negativi sugli equilibri di bilancio.

3.6 Fondazione Teatro Massimo di Palermo.

Le tabelle che seguono riportano i risultati registrati nel 2019 dalla Fondazione (sui dati di preconsuntivo).

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

- le alzate di sipario sono indicate pari a 299 contro le 278 effettuate nel 2018. Con un numero di spettatori totale di 147.509 unità, in riduzione del 2.57% rispetto al dato del 2018 (151.393);
- i ricavi da biglietteria ed abbonamenti risultano pari a 3,36 ML/€, con un ricavo unitario per spettatore pari a circa 22,76 euro. Entrambi i dati sono sostanzialmente allineati a quelli registrati nel 2018;
- il "ricavo per posto disponibile" pari a 8,53 euro (calcolato in relazione alla capienza complessiva del Teatro), a fronte di un "costo per posto disponibile" superiore ai 15,5 euro, genera un "marginale per posto disponibile" negativo per 7,03 euro;
- i costi di produzione sono indicati pari a circa 6,13 ML/€, perciò in lieve riduzione sul dato 2018 (6,26 ML/€);
- il marginale di produzione (totale) risulta negativo per 2,77 ML/€, un risultato esattamente immutato, in termini di perdita, rispetto a quello riportato nel 2018.



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

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 32.365.446,30	€ 31.136.433,45	ND	3,95%	ND
spettatori	147.509	151.393	ND	-2,57%	ND
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,38%	11,25%	ND	-7,75%	ND
ricavi biglietteria per alzata	€ 11.230,77	€ 12.597,12	ND	-10,85%	ND
spettatori su residenti area metropolitana	0,37	0,18	ND	104,98%	ND
spettatori per alzata	493	545	ND	-9,41%	ND
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,46	€ 1,50	ND	-2,64%	ND
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 22,76	€ 23,13	ND	-1,59%	ND
contributi locali su contributi totali	38,77%	42,08%	ND	-7,86%	ND
contributi nazionali su contributi totali	59,96%	56,64%	ND	5,86%	ND
contributi privati su contributi totali	1,27%	1,28%	ND	-0,84%	ND

Performance operative					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
alzate totali	299	278	ND	7,55%	ND
punti fus totali	2.036	1.844	ND	10,41%	ND
costi totali per alzata	€ 104.858,57	€ 108.457,79	ND	-3,32%	ND
costi di produzione per alzata	€ 20.489,07	€ 22.514,61	ND	-9,00%	ND
costo di produzione per punto fus	€ 3.008,96	€ 3.394,29	ND	-11,35%	ND
margin di produzione	-€ 2.768.233,23	-€ 2.757.062,06	ND	0,41%	ND
margin di produzione per alzata	-€ 9.258,31	-€ 9.917,49	ND	-6,65%	ND
margin di produzione per punto fus	-€ 1.359,64	-€ 1.495,15	ND	-9,06%	ND
costo personale su costi totali	65,31%	65,43%	ND	-0,18%	ND

Sulle *performance* economico-finanziarie e patrimoniali dell'esercizio 2019 (dati di preconsuntivo) è dato rilevare quanto segue:

- i **ricavi totali**, pari a 32,36 ML/€ registrano un incremento del 3,95% rispetto ai 31,13 ML/€ del 2018;
- i **contributi totali**, indicati pari a 26,35 ML/€, crescono in maniera apprezzabile in raffronto al valore di 25,65 ML/€ del 2018;
- i **costi totali**, pari a circa 31,35 ML/€, registrano anch'essi una corrispondente crescita in rapporto al dato 2018 (30,15 ML/€);
- l'**Ebitda** che ne consegue è di 1,01 ML/€, superiore del 2,8% rispetto al margine ottenuto nel 2018;
- il **risultato di esercizio** è positivo per 133 K/€, in leggero rialzo dunque sul risultato di chiusura dell'esercizio 2018 (87 K/€);
- il valore del **patrimonio netto** è sostanzialmente stabile sull'anno precedente, attestandosi sui 48,60 ML/€.
- anche l'andamento del **debito totale**, pari a 15,7 ML/€, risulta sostanzialmente allineato al valore del 2018 (16,1 ML/€). Con una incidenza del debito verso lo Stato ex L. 112/2013 (47%) leggermente inferiore alla media - calcolata su tale indice - delle fondazioni monitorate;

- i **crediti** raggiungono l'ammontare complessivo di 7,7 ML/€, un dato alto ancorché in linea con quello dell'esercizio precedente (+0,38%).

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

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 32.365.446,30	€ 31.136.433,45	ND	3,95%	ND
costi totali	€ 31.352.712,46	€ 30.151.264,64	ND	3,98%	ND
ebitda (mol)	€ 1.012.733,84	€ 985.168,81	ND	2,80%	ND
risultato di esercizio	€ 133.705,67	€ 86.861,81	ND	53,93%	ND
Ricavo per available seat	€ 8,53	€ 9,57	ND	-10,85%	ND
Costo per available seat	€ 15,56	€ 17,10	ND	-9,00%	ND
Margine per available seat	-€ 7,03	-€ 7,53	ND	-6,65%	ND
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi da biglietteria+ abbonamenti	€ 3.358.000,00	€ 3.502.000,00	ND	-4,11%	ND
altri ricavi	€ 2.659.332,80	€ 1.982.043,40	ND	34,17%	ND
contributi totali	€ 26.348.113,50	€ 25.652.390,05	ND	2,71%	ND
contributi fus	€ 15.798.937,25	€ 14.530.386,05	ND	8,73%	ND
contributi enti locali	€ 10.215.509,04	€ 10.794.404,00	ND	-5,36%	ND
contributi privati	€ 333.667,21	€ 327.600,00	ND	1,85%	ND
altri contributi pubblici	€ 0,00	€ 0,00	ND	ND	ND
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
costi del personale	€ 20.476.447,79	€ 19.726.756,00	ND	3,80%	ND
costi di produzione	€ 6.126.233,23	€ 6.259.062,06	ND	-2,12%	ND
costi del personale su contributi totali	77,7%	76,9%	ND	1,06%	ND
Performance finanziarie e patrimoniali					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
patrimonio netto	€ 48.598.750,00	€ 48.465.045,00	ND	0,28%	ND
debito totale	€ 15.725.567,00	€ 16.104.792,00	ND	-2,35%	ND
patrimonio netto su indisponibile	117,63%	117,30%	ND	0,28%	ND
ricavi totali su patrimonio netto	66,60%	64,25%	ND	3,66%	ND
debito su patrimonio netto	32,36%	33,23%	ND	-2,62%	ND
ebitda (mol) su debito totale	6,44%	6,12%	ND	5,28%	ND
risultato di esercizio su debito totale	0,85%	0,54%	ND	57,64%	ND
crediti totali	€ 7.702.013,00	€ 7.672.959,00	ND	0,38%	ND
crediti totali su ricavi totali	23,80%	24,64%	ND	-3,43%	ND

In estrema sintesi, i risultati registrati nell'esercizio 2019 (preconsuntivo) dalla Fondazione sono tendenzialmente positivi e nella direzione del consolidamento dell'azione di risanamento.

Non di meno, come per altre fondazioni, si ravvisano anche per il Massimo di Palermo aree di miglioramento, soprattutto con riferimento all'efficienza operativa (pensiamo all'evidente recupero da realizzare sul "margine di produzione" – totale e per singola alzata - e sul "margine per posto disponibile"), ed alla raccolta di contributi e sponsorizzazioni da privati, allo stato ancora pressoché assenti. Senza tralasciare la necessità di assicurare un progressivo recupero dei cospicui crediti iscritti in bilancio.

Nell'immediata prospettiva queste appaiono le leve di intervento da azionare efficacemente al fine di generare risorse adeguate da investire nello sviluppo delle attività della Fondazione.

3.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma.

Le tabelle che seguono riportano i risultati del 2019 (dati di preconsuntivo) della Fondazione, raffrontati con i dati corrispondenti del consuntivo 2018.

Con specifico riguardo alle *performance* di mercato ed operative rileviamo quanto segue:

- le **alzate di sipario** sono state 250 contro le 262 effettuate nel corso del 2018;
- gli **spettatori totali** vengono indicati pari a 265.737 unità. Con un numero di **spettatori per alzata** (1.063) maggiore del 12,97% rispetto al dato annuale del 2018 (941);
- i **ricavi da biglietteria ed abbonamenti** vengono indicati pari a 13,74 ML/€, in crescita dell'8,43% rispetto al dato dell'esercizio 2018;
- il **ricavo per posto disponibile** pari a 34,36 euro, a fronte di un "costo per posto disponibile" di 27,83 euro, rende un "**marginare per posto disponibile**" positivo per 6,53 euro;
- i **costi di produzione** sono riportati pari a circa 11,13 ML/€, in crescita sul dato 2018 (10,66 ML/€);
- il risultato prospettato sul **marginare (totale) di produzione**, indicatore molto importante, merita di essere evidenziato con favore. Difatti, tale voce continua a presentare un valore estremamente positivo, addirittura per 2,6 ML/€, dopo i buoni risultati già conseguiti nell'esercizio 2018 (+2,01 ML/€). Anche il **marginare di produzione per singola alzata** risulta ben positivo per oltre 10 mila euro.

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

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 58.036.561,26	€ 58.855.764,21	€ 57.291.849,60	-1,39%	-1,28%
spettatori (compresi abbonati)	265.737	246.513	268.751	7,80%	1,13%
ricavi biglietteria su ricavi totali	23,68%	21,54%	24,26%	9,96%	2,45%
ricavi biglietteria per alzata	€ 54.976,47	€ 48.379,98	€ 56.967,21	13,63%	3,62%
spettatori su residenti area metropolitana	0,13	0,06	0,06	124,63%	-51,47%
spettatori per alzata	1.063	941	1.101	12,97%	3,62%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 2,81	€ 3,75	€ 2,70	-25,10%	-3,81%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 51,72	€ 51,42	€ 51,72	0,59%	0,00%
contributi locali su contributi totali	41,37%	44,11%	40,92%	-6,21%	-1,09%
contributi nazionali su contributi totali	52,67%	52,99%	52,15%	-0,60%	-1,00%
contributi privati su contributi totali	5,96%	2,90%	6,94%	105,48%	16,40%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
alzate totali	250	262	244	-4,58%	-2,40%
punti fus totali	2.108	2.162	2.091	-2,52%	-0,78%
costi totali per alzata	€ 206.058,80	€ 204.468,07	€ 215.264,93	0,78%	4,47%
costi di produzione per alzata	€ 44.532,45	€ 40.689,10	€ 47.277,89	9,45%	6,17%
costo di produzione per punto fus	€ 5.282,62	€ 4.930,87	€ 5.516,88	7,13%	4,43%
marginare di produzione	€ 2.611.007,13	€ 2.015.008,80	€ 2.364.193,72	29,58%	-9,45%
marginare di produzione per alzata	€ 10.444,03	€ 7.690,87	€ 9.689,32	35,80%	-7,23%
marginare di produzione per punto fus	€ 1.238,91	€ 932,01	€ 1.130,65	32,93%	-8,74%
costo personale su costi totali	67,98%	64,34%	67,32%	5,65%	-0,97%

Sulle *performance* economico-finanziarie e patrimoniali, quali emergono dai dati del preconsuntivo 2019 della fondazione, si osserva quanto segue:

- i **ricavi totali** sono indicati pari a 58,04 ML/€, in minima flessione (-1,4%) rispetto al dato dell'esercizio precedente, nel quale erano stati pari al maggior importo di 58,8 ML/€;
- l'ammontare dei **costi totali** viene prospettato pari a 51,5 ML/€, in lieve riduzione rispetto al 2018 (-3,84%);
- i **contributi** complessivamente raccolti sono indicati pari a 41,8 ML/€ a fronte dei 39,4 ML/€ registrati nello stesso periodo del 2018 (con una crescita dunque del 6,15%). Tra essi si sottolinea l'apprezzabile risultato conseguito nel *fund raising* da privati, per un ammontare di 2,5 ML/€ circa, più che raddoppiato rispetto all'esercizio precedente, anche se ancora su valori migliorabili tenuto conto delle peculiarità del contesto in cui opera la fondazione della capitale d'Italia;
- l'**EBITDA** che ne consegue risulta decisamente positivo, viene infatti indicato in circa 6,5 ML/€, in netta crescita sul 2018 (+ 23,4%);
- lo **stock di debito** – a fine 2019- viene esposto pari a 48,7 ML/€. E nonostante si mostri una sua contenuta riduzione (-3,1%) nel confronto con il dato dell'esercizio 2018, il suo complessivo ammontare, doverosamente riferito alla concorrente situazione di sottopatrimonializzazione dell'ente, ripropone immutato il fattore altamente critico della condizione patrimoniale e finanziaria della fondazione;
- i **crediti totali** si confermano anch'essi su un livello estremamente elevato, raggiungendo la quota di 14,96 ML/€ (pari al 25% circa del fatturato);
- il **patrimonio netto** - al 31 dicembre 2019 – si attesta sui circa 6,5 ML/€. Un valore, per quanto appena argomentato, che ribadisce con piena evidenza l'emergenza di una consistenza patrimoniale assolutamente deficitaria, soprattutto a ragione della sua inadeguatezza ed incongruenza rispetto al livello di indebitamento che continua a gravare la Fondazione.



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

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 58.036.561,26	€ 58.855.764,21	€ 57.291.849,60	-1,39%	-1,28%
costi totali	€ 51.514.700,24	€ 53.570.634,67	€ 52.524.643,69	-3,84%	1,96%
ebitda (mol)	€ 6.521.861,01	€ 5.285.129,54	€ 4.767.205,91	23,40%	-26,90%
risultato di esercizio	€ 79.692,51	€ 76.657,33	€ 100.352,86	3,96%	25,93%
Ricavo per available seat	€ 34,36	€ 30,24	€ 35,60	13,63%	3,62%
Costo per available seat	€ 27,83	€ 25,43	€ 29,55	9,45%	6,17%
Margine per available seat	€ 6,53	€ 4,81	€ 6,06	35,80%	-7,23%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 13.744.118,38	€ 12.675.554,00	€ 13.900.000,00	8,43%	1,13%
altri ricavi	€ 2.483.757,35	€ 6.792.318,07	€ 2.305.095,00	-63,43%	-7,19%
contributi totali	€ 41.808.685,52	€ 39.387.892,14	€ 41.086.754,60	6,15%	-1,73%
contributi fus	€ 18.430.835,30	€ 18.257.427,52	€ 18.430.835,00	0,95%	0,00%
contributi enti locali	€ 17.295.050,00	€ 17.372.290,00	€ 16.811.600,00	-0,44%	-2,80%
contributi privati	€ 2.491.494,65	€ 1.142.300,00	€ 2.850.000,00	118,11%	14,39%
altri contributi pubblici	€ 3.591.305,57	€ 2.615.264,62	€ 2.994.319,60	37,32%	-16,62%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
costi del personale	€ 35.017.471,19	€ 34.466.814,09	€ 35.357.529,02	1,60%	0,97%
costi di produzione	€ 11.133.111,26	€ 10.660.545,20	€ 11.535.806,28	4,43%	3,62%
costi del personale su contributi totali	83,8%	87,5%	86,1%	-4,29%	2,75%
Performance finanziarie e patrimoniali					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
patrimonio netto	€ 6.471.585,13	€ 6.051.892,00	€ 6.571.939,00	6,93%	1,55%
debito totale	€ 48.738.199,07	€ 50.305.603,00	€ 47.062.893,52	-3,12%	-3,44%
patrimonio netto su indisponibile	38,23%	35,75%	39,27%	6,93%	2,70%
ricavi totali su patrimonio netto	896,79%	972,52%	871,76%	-7,79%	-2,79%
debito su patrimonio netto	753,11%	831,24%	716,12%	-9,40%	-4,91%
ebitda (mol) su debito totale	13,38%	10,51%	10,13%	27,37%	-24,30%
risultato di esercizio su debito totale	0,16%	0,15%	0,21%	7,30%	30,41%
crediti totali	€ 14.959.988,10	€ 14.733.763,49	€ 14.800.000,00	1,54%	-1,07%
crediti totali su ricavi totali	25,78%	25,03%	25,83%	2,97%	0,22%

Per i rilievi sin qui svolti sui risultati prospettati dalla Fondazione - nei preconsuntivi 2019 - in relazione al periodo gestionale oggetto di monitoraggio, il commento conclusivo, come avvenuto anche nell'ultimo report semestrale, non può che scindersi sul piano della valutazione.

Infatti, a risultati estremamente positivi e di tutto rilievo sul piano della gestione operativa e commerciale, continua a contrapporsi una condizione critica invece sotto il profilo patrimoniale e finanziario. Determinata, come detto, dal livello di indebitamento esistente, da gestire e tenere sotto controllo pur in presenza di una forte e cronica "sotto-patrimonializzazione" dell'Ente, più volte segnalata in questi anni in termini di allerta.

Per cui si è costretti a dover riproporre, ancora qui, l'ennesimo invito agli enti soci a procedere con gli interventi straordinari da tempo richiesti sul fronte della ri-patrimonializzazione della Fondazione (da realizzare, prioritariamente, mediante conferimenti in denaro). Un tema, quello appena trattato, che non potrà che acuirsi con gli impatti negativi che l'emergenza sanitaria (ed economica) in atto andrà inevitabilmente a scaricare - in questi e nei mesi a venire- sui bilanci delle fondazioni, rendendo viepiù urgenti ed impegnativi i nuovi apporti patrimoniali richiesti.

3.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste.

Le tabelle che seguono riportano i risultati dell'esercizio 2019 registrati, quali preconsuntivi, dalla Fondazione.

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

- sono indicate come realizzate 169 **alzate di sipario** contro le 157 effettuate nel 2018, con un **numero complessivo di spettatori** pari a 67.734, in riduzione del 4,9% rispetto al dato del 2018 (71.218);
- i **ricavi da biglietteria ed abbonamenti** risultano pari a 1,97 ML/€, un risultato sostanzialmente in linea con quello registrato nel 2018 (1,93 ML/€). Il **ricavo per spettatore** è pari a 29,14 euro, in leggera crescita rispetto al 2018 ove era di 27,16 euro
- il **ricavo per posto disponibile**, pari a 8,99 euro (calcolato in relazione alla capienza complessiva del teatro), a fronte di un **"costo per posto disponibile"** di 15,31 euro, rende un **"margine per posto disponibile"** negativo per 6,33 euro;
- i **costi di produzione**, indicati in 3,37 ML/€, sono in contenuto aumento rispetto al dato del 2018 (3,16 ML/€);
- il **margine di produzione totale** è negativo per 1,39 ML/€, in lieve peggioramento rispetto al dato consuntivo 2018 (-1,22 ML/€). In calo sul risultato del 2018 è anche il **margine di produzione per alzata**, che risulta ancora negativo per 8.224,69 euro.

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

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 19.611.073,00	€ 20.398.292,00	€ 17.651.600,00	-3,86%	-9,99%
spettatori	67.734	71.218	67.000	-4,89%	-1,08%
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,07%	9,48%	10,48%	6,16%	4,12%
ricavi biglietteria per alzata	€ 11.681,09	€ 12.319,92	€ 8.726,42	-5,19%	-25,29%
spettatori su residenti area metropolitana	0,29	0,08	0,29	242,15%	-1,08%
spettatori per alzata	401	454	316	-11,65%	-21,15%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,19	€ 0,03	€ 0,25	568,51%	26,75%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 29,14	€ 27,16	€ 27,61	7,31%	-5,26%
contributi locali su contributi totali	29,97%	34,85%	31,84%	-13,99%	6,21%
contributi nazionali su contributi totali	67,73%	62,59%	65,68%	8,21%	-3,03%
contributi privati su contributi totali	2,29%	2,56%	2,48%	-10,32%	8,26%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
alzate totali	169	157	212	7,64%	25,44%
punti fus totali	1.068	1.519	1.068	-29,72%	0,00%
costi totali per alzata	€ 100.173,32	€ 104.587,70	€ 77.450,40	-4,22%	-22,68%
costi di produzione per alzata	€ 19.905,78	€ 20.107,85	€ 15.605,68	-1,00%	-21,60%
costo di produzione per punto fus	€ 3.151,36	€ 2.078,30	€ 3.099,21	51,63%	-1,65%
margine di produzione	-€ 1.389.972,00	-€ 1.222.704,00	-€ 1.458.404,00	13,68%	4,92%
margine di produzione per alzata	-€ 8.224,69	-€ 7.787,92	-€ 6.879,26	5,61%	-16,36%
margine di produzione per punto fus	-€ 1.302,08	-€ 804,94	-€ 1.366,19	61,76%	4,92%
costo personale su costi totali	71,31%	72,26%	72,34%	-1,31%	1,44%

Con riguardo, ora, alle *performance* economico-finanziarie e patrimoniali dell'esercizio in questione (preconsuntivo 2019), si evidenzia quanto segue:

- i **ricavi totali** risultano pari a 19,61 ML/€, un dato che, sulla scia del risultato commerciale, subisce una leggera flessione rispetto alla *performance* rilevata nello stesso periodo del 2018 (20,40 ML/€);
- i **contributi totali** ammontano a circa 16,49 ML/€ (a fronte dei 15,07 ML/€ raccolti nel 2018);
- i **costi totali** del periodo sono riportati pari a 16,93 ML/€, in crescita sul dato 2018 (16,42 ML/€);
- l'**EBITDA** registrato è pari a 2,68 ML/€, con una notevole flessione quindi rispetto all'esercizio precedente (-32,59%);
- l'**utile di esercizio** viene indicato in 1,33 ML/€, un valore significativamente positivo ancorché inferiore al risultato raggiunto nell'esercizio precedente (3,47 ML/€);
- il **debito totale** è indicato pari a 19,73 ML/€, ed in significativa riduzione (-12,28%) rispetto al dato di fine 2018 (22,49 ML/€). In termini di sostenibilità si rileva peraltro che su tale stock debitorio l'incidenza della quota residua di rimborso del Finanziamento statale ex L. 112/2013 (debito a lungo termine) risulta del 56%, per cui positivamente sopra la media;
- i **crediti totali** sono pari a circa 10,00 ML/€. Si tratta di un ulteriore dato confortante in quanto si registra una riduzione dell'11,58% rispetto all'ammontare di fine 2018;
- il **patrimonio netto** è pari a 15,36 ML/€, in rafforzamento dunque rispetto al valore del 2018 (14,02 ML/€).



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

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 19.611.073,00	€ 20.398.292,00	€ 17.651.600,00	-3,86%	-9,99%
costi totali	€ 16.929.291,00	€ 16.420.269,00	€ 16.419.485,00	3,10%	-3,01%
ebitda (mol)	€ 2.681.782,00	€ 3.978.023,00	€ 1.232.115,00	-32,59%	-54,06%
risultato di esercizio	€ 1.338.330,00	€ 3.473.040,00	€ 350.059,00	-61,47%	-73,84%
Ricavo per available seat	€ 8,99	€ 9,48	€ 6,71	-5,19%	-25,29%
Costo per available seat	€ 15,31	€ 15,47	€ 12,00	-1,00%	-21,60%
Margine per available seat	-€ 6,33	-€ 5,99	-€ 5,29	5,61%	-16,36%
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.974.105,00	€ 1.934.228,00	€ 1.850.000,00	2,06%	-6,29%
altri ricavi	€ 1.149.769,00	€ 3.392.514,00	€ 279.000,00	-66,11%	-75,73%
contributi totali	€ 16.487.199,00	€ 15.071.550,00	€ 15.522.600,00	9,39%	-5,85%
contributi fus	€ 11.080.915,00	€ 9.361.376,00	€ 10.090.000,00	18,37%	-8,94%
contributi enti locali	€ 4.942.000,00	€ 5.252.431,00	€ 4.942.000,00	-5,91%	0,00%
contributi privati	€ 378.300,00	€ 385.600,00	€ 385.600,00	-1,89%	1,93%
altri contributi pubblici	€ 85.984,00	€ 72.143,00	€ 105.000,00	19,19%	22,12%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
costi del personale	€ 12.073.048,00	€ 11.865.792,00	€ 11.878.581,00	1,75%	-1,61%
costi di produzione	€ 3.364.077,00	€ 3.156.932,00	€ 3.308.404,00	6,56%	-1,65%
costi del personale su contributi totali	73,2%	78,7%	76,5%	-6,99%	4,50%
Performance finanziarie e patrimoniali					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
patrimonio netto	€ 15.364.866,00	€ 14.026.034,00	€ 14.633.594,00	9,55%	-4,76%
debito totale	€ 19.732.732,00	€ 22.494.401,00	€ 18.814.513,00	-12,28%	-4,65%
patrimonio netto su indisponibile	53,25%	48,61%	50,71%	9,55%	-4,76%
ricavi totali su patrimonio netto	127,64%	145,43%	120,62%	-12,24%	-5,49%
debito su patrimonio netto	128,43%	160,38%	128,57%	-19,92%	0,11%
ebitda (mol) su debito totale	13,59%	17,68%	6,55%	-23,15%	-51,81%
risultato di esercizio su debito totale	6,78%	15,44%	1,86%	-56,07%	-72,57%
crediti totali	€ 10.004.375,00	€ 11.315.141,00	€ 8.975.076,00	-11,58%	-10,29%
crediti totali su ricavi totali	51,01%	55,47%	50,85%	-8,04%	-0,33%

In estrema sintesi, l'esame sin qui condotto sui dati 2019 (preconsuntivi) della Fondazione delinea una generalizzata stabilità delle *performance* commerciali rispetto ai risultati conseguiti nel 2018, ed, al contempo, un significativo e positivo 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, anche se quest'ultimo risulta in tendenziale miglioramento.

A ciò si aggiunga, come per altre fondazioni, la necessità di migliorare soprattutto con riferimento all'efficienza operativa (pensiamo all'evidente recupero da realizzare sul "margine di produzione" - totale e per singola alzata - e sul "margine per posto disponibile") ed alla raccolta di contributi e sponsorizzazioni da privati.

Queste le linee di azione da mettere in atto efficacemente, sin nell'immediato, al fine di generare ulteriori risorse utili a consolidare il percorso di risanamento e, in prospettiva, dare impulso allo sviluppo delle attività della Fondazione.

3.9 Fondazione Arena di Verona.

Le tabelle che seguono riportano i risultati dell'esercizio 2019 registrati, quali preconsuntivi, dalla Fondazione.

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

- risultano effettuate - nell'intero 2019 - 135 **alzate di sipario** contro le 109 del 2018. Un andamento in crescita riporta anche il **numero totale degli spettatori**, indicati pari a 448.319, con un incremento del 10,08% sul risultato del 2018 (407.259 spettatori);
- i **ricavi da biglietteria ed abbonamenti** del periodo risultano pari a 24,79 ML/€, con una incidenza di tale voce di ricavo sul volume totale dei ricavi di assoluto rilievo (50,94%). In relazione a tale indice l'Arena di Verona registra infatti il miglior risultato tra le FLS oggetto di monitoraggio, come anche con riguardo all'indice del ricavo medio unitario per spettatore (55,3 euro);
- i **costi totali di produzione** sono indicati pari a 9,09 ML/€, in lieve aumento rispetto al 2018 (+8,09%);
- il risultato del **marginale di produzione totale** è molto positivo (circa 15,69 ML/€), peraltro in significativo aumento anche sulla *performance* conseguita nell'esercizio precedente (+15,94%). Inutile dire che detto risultato è di gran lunga il migliore registrato tra le FLS monitorate.

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

Performance di mercato					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 48.670.466,80	€ 45.512.808,80	€ 48.671.363,00	6,94%	0,00%
spettatori	448.319	407.259	423.021	10,08%	ND
ricavi biglietteria su ricavi totali	50,94%	48,24%	50,22%	5,58%	-1,41%
ricavi biglietteria per alzata	€ 183.633,65	€ 201.438,68	€ 161.869,01	-8,84%	ND
spettatori su residenti area metropolitana	0,49	0,48	0,46	0,93%	ND
spettatori per alzata	3.321	3.736	2.801	-11,12%	ND
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,81	€ 1,92	€ 2,72	-5,61%	ND
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 55,30	€ 53,91	€ 57,78	2,57%	ND
contributi locali su contributi totali	14,41%	14,42%	16,17%	-0,03%	12,22%
contributi nazionali su contributi totali	82,83%	65,25%	82,59%	26,94%	-0,29%
contributi privati su contributi totali	2,76%	20,33%	1,24%	-86,42%	-55,14%
Performance operative					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
alzate totali	135	109	151	23,85%	ND
punti fus totali	988	961	1.039	2,84%	ND
costi totali per alzata	€ 316.694,79	€ 359.733,81	€ 278.986,69	-11,96%	ND
costi di produzione per alzata	€ 67.374,17	€ 77.241,87	€ 67.578,36	-12,78%	ND
costo di produzione per punto fus	€ 9.206,92	€ 8.764,69	€ 9.818,47	5,05%	ND
marginale di produzione	€ 15.695.030,52	€ 13.537.452,24	€ 14.237.889,00	15,94%	-9,28%
marginale di produzione per alzata	€ 116.259,49	€ 124.196,81	€ 94.290,66	-6,39%	ND
marginale di produzione per punto fus	€ 15.887,27	€ 14.092,70	€ 13.699,50	12,73%	ND
costo personale su costi totali	57,64%	54,86%	52,47%	5,07%	-8,97%

L'analisi delle *performance* economico-finanziarie e patrimoniali dell'esercizio in esame (allo stato effettuata sui preconsuntivi 2019) consente di evidenziare quanto segue:

- i **ricavi totali** del periodo sono indicati pari a 48,67 ML/€, in ascesa del 6,94% sul dato rilevato l'anno precedente (consuntivo 2018), in cui risultavano pari a 45,51 ML/€;
- i **contributi complessivi**, tra i detti ricavi, ammontano a 18,72 ML/€, un valore sostanzialmente in linea con quello rilevato a consuntivo 2018;
- i **costi totali** che si raffrontano, pari a 42,75 ML/€, mostrano anch'essi però un significativo aumento rispetto al dato del 2018 di 39,21 ML/€, anche se in misura più contenuta rispetto ai ricavi;
- l'**EBITDA** esposto è quindi ampiamente positivo (circa 5,9 ML/€), seppur in contrazione rispetto al dato del 2018 (-6,11%);
- il **risultato di esercizio** che ne consegue è comunque ampiamente positivo (circa 3,54 ML/€) e registra, in questo caso, un significativo aumento se confrontato con il risultato ottenuto nel 2018 (+32,27%);
- si mantiene invece molto elevato e critico il livello del **debito totale** che, al 31 dicembre 2019 (dato di preconsuntivo), si attesta su complessivi 30,1 ML/€, benché con una tendenza in minima riduzione rispetto all'esercizio precedente (-12,10%);
- i **crediti totali** risultano pari a 6 ML/€ circa, con un decremento prospettato del 27,85% rispetto all'importo del 2018 (8,3 ML/€ circa).
- il **patrimonio netto** - al 31.12.2019 - è indicato pari a 25,52 ML/€. Un valore in positivo aumento (+16,12%) in rapporto alla precedente rilevazione annuale (consuntivo 2018) in cui si attestava sui 21,98 ML/€.

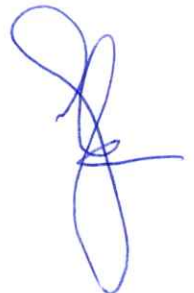


Tabella 3.9.2 - Performance economico-finanziarie e patrimoniali della Fondazione Arena di Verona.

Performance economiche					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi totali	€ 48.670.466,80	€ 45.512.808,80	€ 48.671.363,00	6,94%	0,00%
costi totali	€ 42.753.796,49	€ 39.210.985,16	€ 42.126.990,00	9,04%	-1,47%
ebitda (mol)	€ 5.916.670,31	€ 6.301.823,64	€ 6.544.373,00	-6,11%	10,61%
risultato di esercizio	€ 3.543.837,08	€ 2.679.157,19	€ 362.664,00	32,27%	-89,77%
Ricavo per available seat	€ 13,53	€ 14,84	€ 11,92	-8,84%	ND
Costo per available seat	€ 4,96	€ 5,69	€ 4,98	-12,78%	ND
Margine per available seat	€ 8,56	€ 9,15	€ 6,95	-6,39%	ND
Dettaglio ricavi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 24.790.542,91	€ 21.956.816,31	€ 24.442.221,00	12,91%	-1,41%
altri ricavi	€ 5.155.839,47	€ 5.186.901,21	€ 4.410.513,00	-0,60%	-14,46%
contributi totali	€ 18.724.084,42	€ 18.369.091,28	€ 19.818.629,00	1,93%	5,85%
contributi fus	€ 11.590.310,77	€ 11.173.925,74	€ 12.371.454,00	3,73%	6,74%
contributi enti locali	€ 2.698.253,62	€ 2.647.985,78	€ 3.205.000,00	1,90%	18,78%
contributi privati	€ 516.940,85	€ 3.735.263,46	€ 245.481,00	-86,16%	-52,51%
altri contributi pubblici	€ 3.918.579,18	€ 811.916,30	€ 3.996.694,00	382,63%	1,99%
Dettaglio costi					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
costi del personale	€ 24.644.456,21	€ 21.511.008,35	€ 22.104.599,00	14,57%	-10,31%
costi di produzione	€ 9.095.512,39	€ 8.419.364,07	€ 10.204.332,00	8,03%	12,19%
costi del personale su contributi totali	131,6%	117,1%	111,5%	12,39%	-15,26%
Performance finanziarie e patrimoniali					
	Preconsuntivo 2019	Consuntivo 2018	Budget 2020	Var % (Precons 2019 - Cons 2018)	Var % (Budget 2020 - Precons 2019)
patrimonio netto	€ 25.526.817,60	€ 21.982.980,52	€ 25.889.481,60	16,12%	ND
debito totale	€ 30.115.378,65	€ 34.259.537,23	€ 27.142.900,64	-12,10%	ND
patrimonio netto su indisponibile	90,58%	78,00%	91,87%	16,12%	ND
ricavi totali su patrimonio netto	190,66%	207,04%	188,00%	-7,91%	ND
debito su patrimonio netto	117,98%	155,85%	104,84%	-24,30%	ND
ebitda (mol) su debito totale	19,65%	18,39%	24,11%	6,81%	ND
risultato di esercizio su debito totale	11,77%	7,82%	1,34%	50,48%	ND
crediti totali	€ 5.994.835,10	€ 8.308.405,91	€ 5.496.153,04	-27,85%	ND
crediti totali su ricavi totali	12,32%	18,26%	11,29%	-32,53%	ND

In conclusione, sulla scorta dell'analisi condotta sui dati del preconsuntivo 2019 possiamo rilevare che la Fondazione ha chiuso il precedente esercizio presentando – e confermando – risultati sulla gestione caratteristica estremamente positivi. La tenuta di tali risultati andrà però necessariamente verificata nell'anno in corso, posto che la Fondazione in parola, attese le sue peculiari caratteristiche e la forte stagionalità della sua produzione ed offerta artistica, rischia di essere tra le più penalizzate in termini di "ricavi propri" dall'emergenza sanitaria in atto, sia nell'attuale fase di blocco delle attività sia in quella che si profila a seguire di parziale e condizionata riapertura.

Ciò detto, tornando agli esiti dell'odierno monitoraggio sui dati di gestione 2019, occorre comunque notare che, ai positivi risultati della gestione caratteristica, si contrappongono comunque aree critiche nella gestione finanziaria dell'Ente, sulle quali sarebbe stato necessario intervenire già da tempo da parte degli Enti soci con un apporto assai più adeguato e significativo di quello attuale. Al riguardo, devono richiamarsi necessariamente i temi, più e più volte sollevati in questi anni, del maggior sostegno finanziario da parte degli Enti soci e, del pari, del maggior apporto richiesto agli altri soggetti portatori di interessi di quella realtà territoriale (c.d. stakeholder), pubblici e privati, istituzionali e non.



Un maggior sostegno finanziario da sempre indicato dallo scrivente quale misura decisiva per sostenere il compiuto esito dell'azione di risanamento: sì capace di modificare strutturalmente i valori del debito e del patrimonio netto e, al contempo, di liberare le risorse economiche decisive per il rilancio che merita la Fondazione sia sul piano nazionale che internazionale.

Un rilancio, arriviamo a dire, che in questo momento storico di profonda crisi serve tanto anche all'immagine internazionale del nostro Paese.

4 Considerazioni conclusive.

Se potessimo prescindere per un attimo dalla contingenza emergenziale che ha segnato e segnerà con pesanti ripercussioni socio-economiche il nostro Paese e con esso il settore di cui ci stiamo occupando, l'osservazione dei risultati conseguiti dalle fondazioni nel 2019 nella prospettiva del percorso avviato nel 2015 ci consentirebbe di affermare, con moderato ottimismo, l'evidenza di una dinamica sostenuta nella direzione del risanamento. Infatti, al netto delle situazioni critiche di alcune di esse, individuabili chiaramente sulla base dei commenti svolti, la condizione della gran parte delle fondazioni sottoposte alla procedura di monitoraggio (vista con i dati del 2019) ci avrebbe consentito di approcciare, a questo punto, l'obiettivo sfidante di una nuova fase di vero e proprio rilancio.

E seppure queste considerazioni abbiano senso sulla base dei dati che abbiamo sin qui esaminato, quanto è accaduto e quanto ancora inevitabilmente accadrà nel prossimo periodo ci impone la sospensione di ogni più analitica valutazione in merito.

Secondo le ultime disposizioni governative (art. 1, lett. m, D.P.C.M. 17 maggio 2020) per le FLS la c.d. "Fase 2" dovrebbe partire dal 15 giugno p.v., con la possibilità ormai normata di una progressiva e condizionata (dalle misure e dai protocolli sanitari di contenimento dell'epidemia) riapertura dei teatri e, in generale, dei luoghi dello spettacolo dal vivo.

Sta per approssimarsi quindi un periodo molto complesso e delicato in cui si dovrà convivere forzatamente con l'epidemia in atto, in cui il primo obiettivo non potrà che essere quello della salvaguardia della salute di chi lavora nelle fondazioni e del pubblico che interverrà agli eventi artistici che si potranno - e riusciranno- a realizzare nelle condizioni date.

Al tempo stesso, però, dobbiamo tener ben presente che anche questa nuova fase avrà, non v'è dubbio, un pesante impatto sulla gestione e sui bilanci delle FLS, che si troveranno ad affrontare situazioni di grande criticità e tensione sia sul fronte organizzativo che su quello della tenuta degli equilibri economico-finanziari.

Risulteranno decisive - rispetto all'obiettivo dianzi evocato della tenuta degli equilibri di bilancio - le "manovre di reazione" che si dovranno attuare sul piano gestionale rispetto ad uno scenario di riferimento che potrà evolvere, più o meno repentinamente, anche nel senso di un ulteriore aggravamento.

L'attuale contingenza impone di ancorarsi nelle scelte gestionali al principio di prudenza, diremmo di massima prudenza: di osservare perciò il massimo rigore sia nella gestione economica, ottimizzando la struttura dei costi in termini di ammontare (mediante una loro strutturale riduzione) e di dinamica (mediante una loro trasformazione, ove possibile, da costi fissi in costi variabili), sia nella gestione finanziaria (per assicurare, innanzitutto, gli impegni di cassa già in

essere e a scadenza e quelli conseguenti all'adempimento delle future obbligazioni incompressibili e/o indifferibili).

Con specifico riferimento alla gestione economica vale la pena rimarcare, altresì, che a questo punto è necessario stimare non solo l'ammontare dei minori ricavi, ma anche i maggiori costi - che possono adesso stimarsi - conseguenti alle misure ed ai protocolli di sicurezza sanitaria prescritti per la riapertura delle attività.

Sicché occorre adesso avviare una prima ricognizione degli effetti prodotti dall'attuale situazione emergenziale, seppur in continuo divenire, e procedere allo sviluppo di veri e propri "piani di contingenza", che contengano una proiezione economico-finanziaria almeno sino alla fine del corrente esercizio. Un Piano che stimi, preliminarmente, il calo di ricavi (da botteghino e da contribuzione pubblica e privata) che ciascuna fondazione è in grado di reggere - in rapporto ai costi preventivati e da sostenere nel medesimo periodo- senza compromettere gli equilibri di bilancio.

Sempre per il principio di prudenza sopra richiamato, parte essenziale del Piano dovrà essere rappresentata dalla individuazione, in via preventiva, di misure correttive plausibili, da poter mettere in atto - con immediatezza- al possibile mutamento dell'attuale scenario di riferimento.

Tale Piano dovrà essere l'occasione, inoltre, per una previsione sull'esercizio 2021 che sin d'ora espliciti le conseguenze derivanti dalla inevitabile traslazione di costi e ricavi, legati a spettacoli cancellati e/o che verranno riprogrammati, nonché per effettuare una valutazione sui profili connessi alla gestione della liquidità, evidenziandone le criticità e le contromisure ipotizzate.

Anche all'esito dell'adozione del "Piano di contingenza", le fondazioni dovranno comunque assicurare, in corso di esercizio, un costante ed approfondito monitoraggio sull'andamento dei conti e della gestione; in modo da contenere gli impegni di spesa in funzione delle sole entrate accertate, e al fine di poter azionare con tempestiva efficacia le "manovre di reazione" evocate in precedenza, che si dovessero rendere necessarie per prevenire o, comunque, superare l'approdo a condizioni di squilibrio economico-finanziario, e mettere così in sicurezza l'obiettivo inderogabile del raggiungimento - quantomeno- del pareggio di bilancio.

Detto altrimenti, occorre che le fondazioni, a valle della formulazione dei rispettivi "piani di contingenza", predispongano un sistema di controllo ed allerta che sia in grado di anticipare e rilevare con la dovuta tempestività tali possibili situazioni di squilibrio sul piano economico, finanziario e patrimoniale.

Tutto ciò nella speranza che la dinamica di risanamento faticosamente innescata nell'ultimo quinquennio non sia completamente vanificata dall'impatto della crisi economica, senza precedenti, che ci apprestiamo a vivere nei prossimi mesi, se non anche nei prossimi anni.

IL COMMISSARIO DI GOVERNO
Gianluca Sole

