

**Opera di Firenze**  
**Maggio Musicale Fiorentino**

| TITOLI E DATE BALLETO                                            | RECITE    | COSTO<br>SCRITTURATI<br>(incl. oneri) | COSTO<br>ALLESTIMENTI/<br>TRASPORTI | COSTO<br>TOTALE PER<br>PRODUZIONE | INCASSI<br>NETTI<br>BORDERO | SPETT.RI<br>PAGANTI |
|------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Viva la danza 6/8/11/12 marzo                                    | 4         | 10.344                                | 1.927                               | 12.271                            | 1.401                       | 249                 |
| Singspiele 16/17 maggio                                          | 2         | -                                     | 1.702                               | 1.702                             | 1.509                       | 167                 |
| Carmen 20/21/22 giugno                                           | 3         | 54.501                                | 44.710                              | 99.211                            | 11.522                      | 529                 |
| CCDC 27 giugno                                                   | 1         | 29.176                                | 229                                 | 29.405                            | 9.302                       | 632                 |
| Dance Quartet 26/28/29/30 luglio                                 | 4         | 50.418                                | 5.688                               | 56.106                            | 9.251                       | 746                 |
| La luce nel tempo (dittico)<br>21/23/26/28/30 ottobre 2 novembre | 6         | 15.842                                | 7.384                               | 23.225                            | -                           | -                   |
| Punto d'azione<br>25/26/27(2)/28/(2)/30 novembre                 | 7         | 46.279                                | 5.615                               | 51.895                            | 9.648                       | 1.025               |
| Giselle/Tristano e Isotta 28/30 dicembre                         | 2         | 111.600                               | 17.746                              | 129.346                           | 76.612                      | 2.933               |
| <b>TOTALE ATTIVITÀ BALLETO 2014</b>                              | <b>23</b> | <b>318.160</b>                        | <b>85.001</b>                       | <b>403.161</b>                    | <b>119.245</b>              | <b>6.281</b>        |

**CONCERTI SINFONICI ALL'ESTERO**

|                                                             | RECITE   |
|-------------------------------------------------------------|----------|
| Zubin Mehta (Barcellona) 12 giugno                          | 1        |
| Zubin Mehta (Zurigo) 04 settembre                           | 1        |
| Federico Maria Sardelli (Dubai) 16 novembre                 | 1        |
| Federico Maria Sardelli (Abu Dhabi) 17 novembre             | 1        |
| <b>TOTALE CONCERTI SINFONICI REALIZZATI ALL'ESTERO 2014</b> | <b>4</b> |

## ACCADEMIA DEL MAGGIO MUSICALE FIORENTINO

Nell'ottica di valorizzare l'Associazione Accademia del Maggio Musicale Fiorentino e di farlo diventare strumento idoneo, funzionale e sinergico alle attività del Teatro, nel corso dell'esercizio 2014 la Fondazione del Maggio Musicale Fiorentino ha adottato in seno alla propria partecipata le seguenti linee di intervento e di sviluppo:

- Ridefinizione degli obiettivi istituzionali dell'Associazione, miranti alla costituzione di un centro formativo d'eccellenza di riferimento per il settore della formazione professionale delle figure artistiche, tecniche e manageriali del teatro d'opera;
- Rilancio dell'immagine dell'Associazione, adeguandola e uniformandola a quella della Fondazione (adozione del medesimo logo della Fondazione, con caratterizzazione afferente alla denominazione dell'Associazione; incorporazione del sito web dell'Associazione nel sito della Fondazione; modifica della denominazione sociale dell'Associazione)
- Ridefinizione del personale e dei collaboratori, che ha portato, tra l'altro, al conferimento della Direzione Artistica dell'Accademia al maestro Gianni Tangucci;
- Individuazione dei canali di finanziamento a sostegno delle attività dell'Associazione, tra cui:
  1. Fondo Sociale Europeo 2014-2020 a sostegno delle politiche regionali
  2. Programmi europei per il cofinanziamento di progetti transnazionali ("Creative Europe" 2014-2020);
  3. Attività formative a mercato, da rivolgersi in particolar modo a Istituzioni straniere.
- Elaborazione progetto formativo "Polo Regionale per le professioni artistiche e tecniche del Teatro d'opera",

in partnership con le seguenti istituzioni: Conservatorio di musica di Firenze, Scuola di musica di Fiesole, Accademia Musicale Chigiana, ISIA di Firenze, Facoltà di Architettura di Firenze, Accademia di Belle arti di Firenze, Festival Pucciniano di Torre del Lago, Teatro Studio di Scandicci. Ente capofila di progetto: Accademia del Maggio Musicale Fiorentino;

- Elaborazione del progetto "Coro delle Voci Bianche del Maggio Musicale Fiorentino" e avvio della relativa "Campagna promozionale iscrizioni". Costituitosi di fatto in Febbraio 2015, il Coro risulta oggi composto da 60 giovani cantori. La prima pubblica esibizione ha avuto luogo in occasione dell'esecuzione della Terza Sinfonia di Gustav Mahler, il 7 maggio 2015, a due mesi dalla formazione.
- Elaborazione del progetto "Ensemble Giovani": Corsi di alto perfezionamento per la formazione professionale di cantanti lirici e maestri collaboratori. Il progetto ha per finalità l'individuazione a livello internazionale di giovani talenti da avviare alla professione artistica. Le selezioni avranno luogo in luglio 2015, mentre l'avvio dei corsi è programmato per ottobre 2015.
- Elaborazione del progetto "Opera across Europe", con il quale si intende partecipare al programma europeo "Creative Europe 2014-2020" ai fini dell'ottenimento del cofinanziamento necessario alla sua realizzazione. Attualmente la partnership è costituita dalle seguenti istituzioni: Teatro del Maggio Musicale Fiorentino e relativa Accademia, Firenze (Italia); Conservatoire National Supérieur d'Art Dramatique, Parigi (Francia); Real Escuela Superior de Arte Dramático (RESAD), Madrid (Spagna); J. K. Tyla Theatre, Plzen (Czech Republic); Greek National Opera, Atene (Grecia); Opera Krakowska, Krakovia (Polonia).

**Opera di Firenze**  
**Maggio Musicale Fiorentino**





**Opera di Firenze**  
**Maggio Musicale Fiorentino**





Opera di Firenze  
Maggio Musicale Fiorentino

## FATTI DI RILIEVO DEL 2014

L'esercizio 2014 è caratterizzato dalla predisposizione del Piano di Risanamento richiesto dalla Legge 112/2013 e dall'attivazione di alcuni interventi previsti al suo interno. Il Piano è ispirato a quattro direttrici strategiche, che qui sono riassunte:

- Interventi sulla produzione e sui ricavi
- Riduzione del costo del personale
- Azioni per il riequilibrio finanziario
- Ottimizzazione dei costi esterni e di produzione

Come già detto, soltanto alcune azioni di Piano sono state avviate nel corso dell'esercizio 2014, e i benefici economici saranno visibili soltanto a partire dall'esercizio 2015.

Dell'espansione delle attività produttive si dà conto in altra parte del documento, basti qui richiamare il fatto che il Piano prevede un rilancio della produzione artistica, con un oculato e graduale investimento sulla qualità, corredato da politiche di marketing mirate al sostegno della crescita dei ricavi da botteghino e su un deciso rafforzamento delle politiche di fund raising, con l'introduzione di nuovi strumenti di coinvolgimento (ad esempio il crowdfunding). L'esercizio 2014 registra in parte i risultati di tale indirizzo, soprattutto in termini di incremento della produzione e dei ricavi da biglietteria, a cui si deve aggiungere il considerevole aumento del punteggio FUS, che dovrebbe verosimilmente tradursi in un beneficio a livello di contribuzione statale sull'esercizio successivo.

Va anche detto che la Fondazione si è prefissata di raggiungere l'obiettivo di migliorare drasticamente il margine di contribuzione artistica, oggi ancora negativo. Nella convinzione che non vi possa essere autentico e stabile rilancio artistico al di fuori dell'equilibrio strutturale di gestione, il raggiungimento della marginalità positiva non può disattendere l'ulteriore obiettivo dell'aumento graduale dell'attività produttiva, come del resto previsto dal Piano di Risanamento. L'obiettivo strategico finale va nella direzione di un servizio pubblico di maggiore incisività e di una più rilevante efficacia nell'utilizzo delle risorse pubbliche e private investite, può essere oggi sostenibile ed economicamente addirittura vantaggioso, grazie alle economie di scala derivanti anche dal nuovo contratto integrativo, che ha abrogato gli assegni che comportavano un aumento esponenziale dei costi del personale con l'incremento dell'attività produttiva. Ineludibile leva nel-

la direzione intrapresa è costituita anche dal consolidarsi di una rigorosa politica di contenimento di tutti i costi variabili, dei compensi riservati agli artisti e dal ricorso sempre più strategico, anche questo previsto dal Piano, a coproduzioni e a noleggi e, infine, da una razionalizzazione nel ricorso al personale aggiunto (tecnici, orchestra e coro) ed a prestazione, in drastica controtendenza rispetto al passato.

Tutte queste azioni hanno già preso avvio durante l'esercizio 2014, che ha iniziato a sperimentare una programmazione artistica, limitatamente al periodo estivo, di opere popolari a budget contenuto, con l'obiettivo di pareggio tra costi artistici e ricavi da biglietteria.

Il miglioramento del margine di contribuzione artistica passa anche attraverso l'aumento progressivo dei ricavi da botteghino (puntualmente previsti a Piano), sia con nuove politiche di pricing (prezzi in aumento limitatamente ai settori top) che con il miglioramento degli indici di saturazione. Entrambe le azioni hanno dato risultati di trend positivo in corso di esercizio.

Le più poderose azioni volte al riequilibrio strutturale dei conti sono state intraprese, già nel corso del 2014, alla voce "costo del personale", le cui dimensioni sono state in passato una delle principali concause del dissesto economico della Fondazione; l'obiettivo è stato perseguito attraverso due macro interventi: la revisione degli organici (con la procedura di mobilità per 49 unità e il distacco temporaneo del Corpo di ballo) e la rinegoziazione del Contratto Integrativo Aziendale.

Per quanto concerne la riduzione della pianta organica del personale amministrativo e tecnico, l'intervento ha però potuto rendersi operativo soltanto nel maggio 2015 a conclusione dell'iter previsto dalla Legge 223/1991, nonostante l'accordo sia stato siglato con tutte le OO.SS in data 7 gennaio 2014. Un maggior dettaglio della procedura è fornito all'interno del capitolo dedicato agli elementi intervenuti a seguito della chiusura dell'esercizio.

Relativamente al distacco del Corpo di ballo, come previsto dal Piano, la Fondazione ha sottoscritto nel mese di maggio 2014 un accordo di distacco temporaneo di cui al D. Lgs 276/2003 per 18 tersicorei presso la società distaccataria Magda srl: tale patto prevedeva il raggiungimento dei livelli produttivi prescritti dal Piano, un contingentamento

### Opera di Firenze Maggio Musicale Fiorentino

mento dei costi produttivi (costante annua per la Fondazione, e pari a 300k€), e il ribaltamento sulla società distaccataria di tutti i costi di struttura (eccezion fatta per i tetrici stabili) e di quelli legati a personale aggiunto. Questo intervento, secondo quanto previsto dal Piano, aveva lo scopo di predeterminare i costi in carico alla Fondazione, di mantenere i livelli produttivi senza più esporre la Fondazione ai rischi di contenziosi derivanti da richieste di stabilizzazione di personale aggiunto, garantendo comunque la salvaguardia dell'aspetto occupazionale per i 18 tetrici e abbattere il ricorso inevitabile del personale aggiunto a copertura di organico ridotto. Per effetto delle dimissioni del Direttore Artistico della società Magda s.r.l. e del venire meno in capo alla distaccataria delle condizioni giuridico-normative imposte dalla legge per la legittimità della scelta aziendale, la Fondazione ha proceduto con la revoca del contratto di distacco e con il reintegro del Corpo di ballo.

Il nuovo Contratto Integrativo Aziendale (con la contestuale abrogazione di ogni pregresso patto e/o regolamento disciplinante il costo del lavoro e la stessa vita aziendale) è stato discusso e sottoscritto da tutte le Organizzazioni Sindacali in data 7 gennaio 2014 e successivamente approvato dalla Corte dei Conti in data 14 aprile 2014.

Grazie alla stipula del nuovo contratto aziendale, la Fondazione potrà beneficiare di una riduzione del costo del lavoro pari a circa 1,5M€ comprensiva sia della parte economica che normativa. Tale riduzione è dovuta principalmente alla cessazione di alcuni istituti e l'abolizione di privilegi non ancorati ad alcun obiettivo di risultato come ad esempio: l'assegno del teatro, il premio di produzione e il premio di risultato aziendale.

Ulteriori elementi che hanno ridotto, e in alcuni casi eliminato, il costo del lavoro sono rappresentati da:

- aumento dell'orario di lavoro da 36 a 39 ore settimanali fino ad un multiperiodale di 46 ore per i reparti tecnici e istituzione del calcolo del tempo reale per le masse artistiche;
- blocco degli straordinari e migliore organizzazione del lavoro mediante lo strumento della mobilità interna nel rispetto della fungibilità delle mansioni e delle professionalità;
- riduzione dell'assenteismo mediante l'implementazione del sistema di rilevazione presenze informatizzato e l'adeguamento della disciplina delle assenze per malattia alla normativa pubblica;
- istituzione della banca ore come compensazione degli straordinari non remunerabili ed a esaurimento, con obbligo di programmazione delle ferie entro termini essenziali;
- blocco avanzamenti automatici di carriera ed introduzione di un sistema di valutazione meritocratico
- abolizione delle graduatorie "irrevocabili" con relativi diritti di prelazione per personale aggiunto serale e tecnico e contestuale riduzione del contenzioso per la stabilizzazione del rapporto di lavoro;

- totale liberatoria sulla cessione dei diritti per registrazioni e riprese audio video dell'intera area artistica;
- istituzione di un'unica voce retributiva ancorata ad indici di produttività, efficienza e presenza del personale (PAC);
- istituzione di una voce retributiva premiante per l'area artistica (orchestra, coro e corpo di ballo) variabile (PAV) ed erogabile in base al raggiungimento di obiettivi legati al pareggio di bilancio, al numero di alzate di sipario e alla effettiva presenza del dipendente, fermo restando la previsione di un minimo garantito salariale tale da assicurare e garantire la qualità artistica;
- recesso ad nutum del contratto integrativo e libera recedibilità delle parti, quando in passato prevedeva validità illimitata.

Per quanto riguarda la ristrutturazione dei debiti verso gli istituti bancari, contenuto inderogabile del Piano, la Fondazione ha raggiunto un accordo con i tre principali Istituti di credito (Intesa Sanpaolo, Carige e Banca del Chianti) sulle posizioni debitorie al 30/09/2013, che prevede uno stralcio fino all'80% del debito complessivo (12M€) e un preammortamento fino al 2017, con conseguente minor cash out sia per quote capitali che oneri finanziari in orizzonte di Piano.

Nel corso dei primi mesi del 2015 si è inoltre chiuso anche l'accordo con il quarto Istituto bancario verso il quale la Fondazione aveva esposizione debitoria (in questo caso 610k€): con Monte dei Paschi di Siena è stato concordato uno stralcio pari all'80% del debito, oltre allo stralcio degli oneri finanziari, per ulteriori 120k€.

Anche le trattative per la rinegoziazione dei debiti verso artisti e fornitori, ulteriore azione inderogabile prevista dalla Legge 112/2013, ha dovuto attendere l'erogazione della prima rata del fondo rotativo per poter disporre di strumenti di convincimento incisivi e poter garantire ai creditori, a fronte di stralci anche considerevoli, tempi di pagamento certi. Tale operazione di stralcio ha comportato anche l'archiviazione di contenziosi giudiziali esecutivi di rivendica del credito.

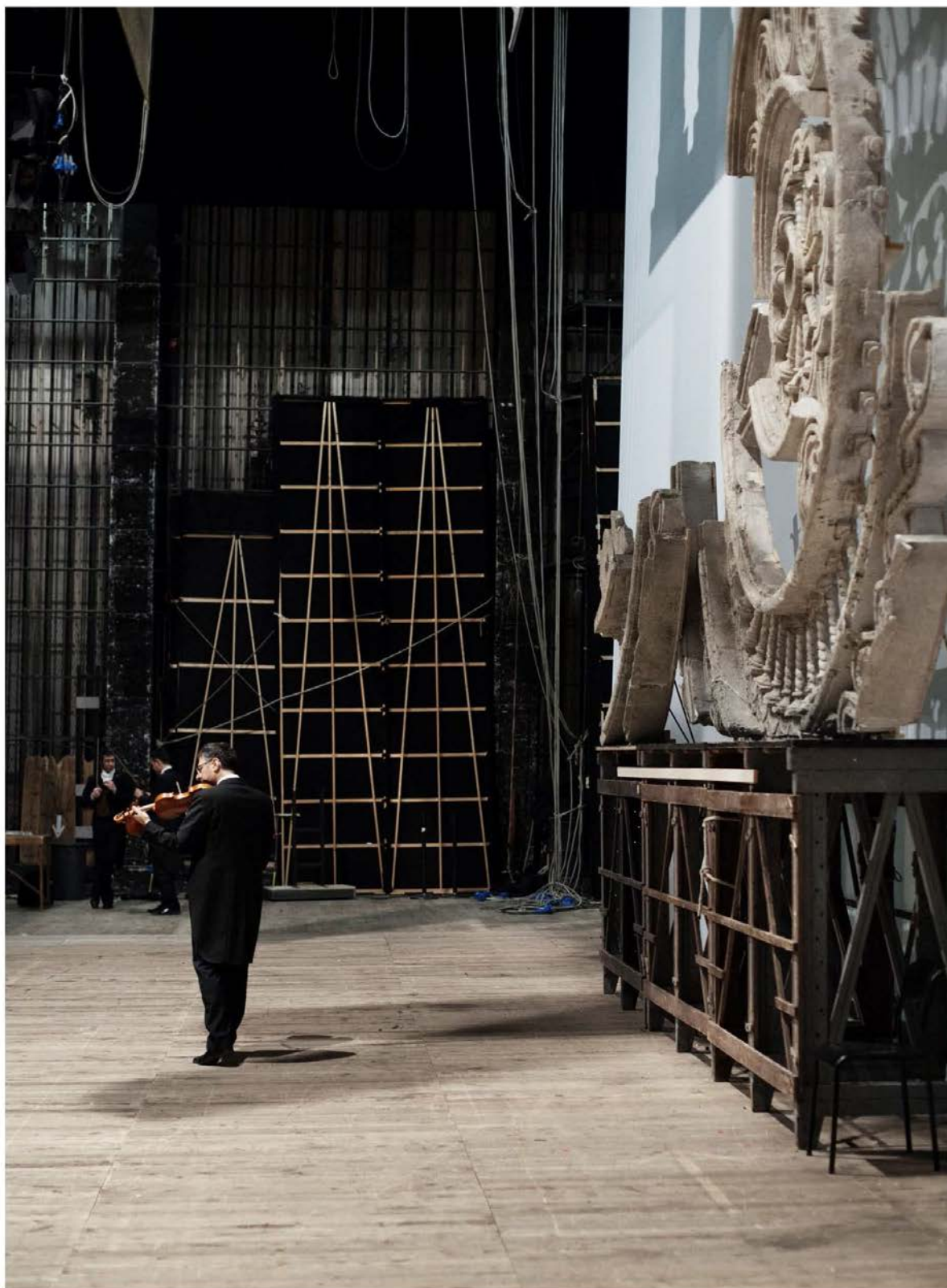
Considerato il tradizionale disallineamento tra flussi in entrata (concentrati in due o tre momenti dell'anno, e soprattutto nella sua seconda metà) e scadenze di pagamenti (spalmati lungo tutto l'esercizio), e tenuto conto del fatto rilevante che la Legge Bray fa espresso divieto alle Fondazioni aderenti al piano di salvataggio di ricorrere a ulteriori indebitamenti, ne consegue che l'unica azione di finanziamento possibile continua ad essere quella sul circolante di artisti e fornitori.

L'esercizio 2014 ha registrato comunque periodi di drammatica incapienza al punto da causare ritardi nella erogazione delle retribuzioni e anche nella liquidazione dei crediti da lavoro, ma senza che ciò abbia causato mobilitazioni sindacali.

Tra le altre azioni previste dal Piano che hanno caratterizzato l'andamento economico dell'esercizio, particolar-



**Opera di Firenze**  
**Maggio Musicale Fiorentino**



## Opera di Firenze Maggio Musicale Fiorentino

mente rilevante è l'atto di transazione con la ex Manifattura Tabacchi S.p.A., relativo all'annoso contenzioso per l'occupazione degli spazi della ex-Manifattura da parte della Fondazione, anche successivamente alla scadenza del contratto di locazione; la chiusura della causa intentata, ha fatto registrare una sopravvenienza attiva rispetto agli accantonamenti effettuati nei precedenti esercizi, in base alle richieste della controparte nel giudizio pendente di fronte al Tribunale di Firenze e nel quale la probabilità della Fondazione di essere soccombente era stata considerata elevatissima.

Redazione e applicazione delle azioni di Piano a parte, va rilevato che la Fondazione, nel corso dell'anno 2014, ha dovuto far fronte a due impegni straordinari:

l'inaugurazione – e definitiva entrata in funzione – dell'Opera di Firenze, divenuta da settembre la nuova e unica sede dell'attività produttiva della Fondazione; e il trasloco di tutto il personale e del complesso delle attività produttive e funzionali, dalla sede del Teatro Comunale di via Solferino a quella del nuovo teatro di Piazzale Vittorio Gui.

L'apertura dell'Opera di Firenze – e soprattutto del nuovo palcoscenico e della buca d'orchestra – ha avuto luogo il 10 maggio 2014, con una importante serata di gala, che ha richiesto un impegno organizzativo, produttivo e artistico di particolare rilievo. La serata è stata trasmessa in diretta su RAI5 e in streaming sul sito [www.operadifirenze.it](http://www.operadifirenze.it).



### NASCITA DI UN BRAND

Il trasloco dell'attività dal Teatro Comunale all'Opera di Firenze richiedeva un necessario renaming, che definisse e indicasse la nascita di un nuovo luogo di spettacolo nella città di Firenze, sia al pubblico locale che nazionale e internazionale.

Il 7 aprile 2014 è nato il logo OF: Opera di Firenze/Maggio Musicale Fiorentino.

La sua principale funzione doveva essere quella di indicare un luogo (il nuovo teatro), ma anche la Fondazione che vi risiede: il messaggio era doppio, perché doveva identificare luogo fisico e, contestualmente, l'attività (con una storia sulle spalle) che vi si svolgeva (quella genericamente conosciuta come "del Maggio").

Il logo doveva essere facile da leggere, scrivere, memorizzare e di facile pubblicizzazione su tutti i tipi di media e su tutti i supporti.

I concetti base sono stati:

- la scelta di togliere dal logo la parola "teatro" come frutto di una ricerca che ha evidenziato come il pubblico straniero, se cerca di conoscere un'attività musicale a Firenze digita le parole "Opera", "Firenze" e

"Florence";

- l'inclusione nel logo del simbolo di Firenze e cioè il giglio come elemento di forte identità;
- il logo doveva essere riconoscibile immediatamente anche in bianco e nero;
- il design doveva essere unico;
- il logo doveva essere leggibile anche quando era invertito (difatti dall'interno del Foyer il logo esterno è riconoscibile);
- il logo doveva essere efficace quando scalato, cioè anche in piccole dimensioni, sul web e su tablet o telefonino;
- il logo doveva essere sia facile da leggere, scrivere, memorizzare e di facile pubblicizzazione su tutti i tipi di media e su tutti i supporti;
- il logo doveva essere coerente con ciò che rappresenta, un luogo della musica aperto alla contemporaneità, (da cui lo "slash" che nasce dalla bacchetta del direttore d'orchestra);
- il logo non doveva distrarre (pensando alla segnaletica cittadina);
- il logo doveva contenere il rosso, colore di Firenze.



Opera di Firenze  
Maggio Musicale Fiorentino





**Opera di Firenze  
Maggio Musicale Fiorentino****IL NUOVO SPAZIO DELL'OPERA DI FIRENZE**

Il trasferimento dal Teatro Comunale - vissuto, amato, conosciuto da abbonati e spettatori - all'Opera di Firenze, uno spazio dai muri bianchi, il pavimento grigio ardesia e una gigantesca parete curva color oro, protettivo preludio alla sala dall'acustica perfetta - chiedeva anche il "trasferimento" della "storia" del Maggio Musicale Fiorentino, iniziata nel 1933. Occorreva creare una nuova identità che non allontanasse il pubblico dal passato cui apparteneva, portandolo verso un presente e un futuro.

Per assecondare queste esigenze, nel 2014 la comunicazione si è concentrata sul concetto di *migrazione* (del pubblico, degli abbonati, che andavano accompagnati in una nuova casa alla quale affezionarsi, confermando e se possibile incrementandone il numero) ha scelto come voce narrante la fotografia - e dunque l'Agenzia Contrasto/Magnum con il suo prezioso corredo di fotografi di fama mondiale. La biglietteria, il guardaroba, il desk per la stampa e gli ospiti, la Sala Stampa (rinominata Sala del Mercurio, grazie alle fotografie scattate in esclusiva per Opera di Firenze da Mimmo Jodice al *Mercurio Volante* del Giambologna del Museo del Bargello, simbolo di fiorentinità) vivono nelle fotografie.

Grazie a Contrasto/Magnum e all'Archivio Storico Foto Locchi di Firenze, alle campagne pubblicitarie di grandi della fotografia italiana come Lorenzo Pesce o Fabrizio Ferri, ai grandi autori Magnum/Contrasto come Henri Cartier-Bresson, Gueorgui Pinkhassov o Wayne Miller, gli spazi dell'Opera di Firenze hanno trovato una loro identità che la caratterizza rispetto a teatri di impianto storico e ottocentesco.

Anche le campagne di comunicazione degli spettacoli hanno volutamente accentuato il rapporto con la fotografia: sono state infatti realizzate produzioni fotografiche con immagini nuove, in linea con lo sforzo di innovare la comunicazione culturale rendendo immediatamente comprensibile e condivisibile, proprio attraverso la fotografia, il lavoro di un grande Teatro che deve parlare alla città e al mondo. Tutto ciò ha comportato investimenti maggiori rispetto al passato, ma ha fatto registrare risultati entusiasmanti, sia in termini di pubblico che di rivalutazione del credito nazionale e internazionale di OF/Maggio Musicale Fiorentino.

Nelle more di una convenzione quadro tra la Fondazione e il Comune di Firenze, e al fine di garantire comunque alcuni servizi essenziali quali la gestione degli impianti e della macchina scenica, la Fondazione si è dovuta far carico di una serie di oneri derivanti dall'impiego di una società appaltatrice (Parco della Musica s.r.l.), in grado di svolgere la complessa e delicata attività di gestione degli

impianti, in quanto titolare della loro realizzazione, da maggio fino a tutto dicembre 2014.

Va ancora una volta richiamato il fatto che l'operatività straordinaria qui sopra richiamata (oltre a riflettersi in un aggravio di costi specifici che non trovano riscontro negli esercizi precedenti) è stata affrontata e gestita in una situazione di drammatica tensione finanziaria e di generale discredito e diffusa sfiducia nell'ambiente dei fornitori, circostanza che ha comportato naturalmente la gestione di un continuo stato emergenziale, nonché l'impossibilità a ricorrere a economie e/o ai benefici caratteristici del mercato concorrenziale.

Infine, sempre nel corso dell'esercizio 2014, la Fondazione ha effettuato tramite l'avvio di bandi di gara pubblica, importanti investimenti in consulenza al fine di ottemperare alle normative vigenti in materia di sicurezza sul lavoro, di controllo interno delle attività e responsabilità, e di dotarsi di un sistema di controllo della spesa che consenta il rispetto dei vincoli stringenti imposti dal Piano di Risanamento.

In particolar modo sono stati affidati anche per gara pubblica i seguenti servizi e attività:

- predisposizione del Codice Etico e del Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001;
- predisposizione ed implementazione di strumenti per il controllo della spesa, con l'introduzione di procedure operative di dettaglio e strumenti informatici correlati che prevedono la gestione del processo di spesa all'interno di budget definiti, introducendo pertanto anche una nuova "way of working" nelle risorse della Fondazione;
- attività di supporto e consulenza nella attività gestionale in materia di sicurezza del lavoro di cui al dlgs 81/2008 e dlgs 196/2003 con la costituzione dell'Organismo di Controllo e di Vigilanza, prima inesistente.

Inoltre, sempre avvalendosi di consulenti terzi, la Fondazione ha effettuato, in coerenza con quanto previsto quale contenuto inderogabile della Legge 112/2013, una azione di saldo e stralcio delle posizioni debitorie pregresse verso fornitori e artisti raggiungendo risultati soddisfacenti già nel 2014 (proseguiti poi nel corso del 2015), tali da garantire da un lato una sopravvenienza attiva nel bilancio di esercizio pari a 659k€, rendendo self funding l'investimento effettuato nella consulenza stessa e dall'altro di ridurre i rischi di contenzioso legati alle azioni esecutive di recupero del credito, con abbattimento del costo legato agli interessi moratori e alle spese legali.

**Opera di Firenze**  
**Maggio Musicale Fiorentino**



Opera di Firenze, Sala del Mercurio, con le foto di Mimmo Jodice



Opera di Firenze  
Maggio Musicale Fiorentino

## FATTI DI RILIEVO ACCADUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Diversi elementi di rilievo sono occorsi nel corso del primo semestre 2015, a partire dall'attivazione degli interventi previsti dal Piano di Risanamento, che non era stato possibile avviare nel corso del 2014.

Prioritaria azione posta in essere dalla Fondazione nei primi mesi del 2015 – peraltro elemento inderogabile del Piano di Risanamento di cui all'art. 11 comma 1 lettera c) Legge 112/2013 – è stata la riduzione della dotazione organica dell'area tecnico-amministrativa, tramite l'apertura della procedura di mobilità di cui alla legge 223/1991, per una riduzione del personale pari a 49 unità. Tale riduzione è stata programmata all'interno del perimetro di obiettivo strategico di mantenimento dei livelli di produttività prevista e senza intaccare l'organizzazione del lavoro.

La procedura ha seguito l'iter ordinario pari a 75 giorni senza ritardi e senza l'applicazione di termini di proroga, esauendosi, dopo quasi 12 incontri con le OO.SS, il 6 maggio 2015 con il licenziamento di 49 risorse, di cui 40 ricollocabili presso altro ente partecipato dallo Stato (Ales S.p.a.) e 9 pensionamenti.

L'individuazione delle risorse in eccedenza è stata effettuata nel rispetto della applicazione e comparazione dei criteri oggettivi di cui all'art. 5 legge 223/1991 privilegiando il criterio della volontarietà e quello organizzativo, garantendo al personale in eccedenza la continuità contributiva tramite la regolare iscrizione nelle liste di mobilità da parte della Fondazione e retributiva rappresentata dal pagamento in una unica soluzione dell'indennità di mancato preavviso.

A seguito del fallimento dell'operazione del distacco temporaneo del Corpo di Ballo, la Fondazione ha avviato nei primi mesi dell'anno 2015 e nel rispetto del confronto sindacale di cui all'art. 38 CCNL e art. 2.2 del Contratto Integrativo Aziendale la fase di informativa avente per oggetto la chiusura del Corpo di Ballo per l'impossibilità di mantenere tale attività artistica dato il contesto economico-finanziario.

A seguito della campagna di incentivazioni all'esodo avviata dalla Fondazione nel mese di maggio 2015, 3 risorse

hanno accettato la risoluzione consensuale incentivata ed ulteriori 8 risorse hanno presentato alla Fondazione le dimissioni per giusta causa con rivendica del risarcimento del danno e successiva composizione bonaria in sede protetta evitando il rischio di contenzioso.

Le restanti 4 risorse rimaste in forza saranno interessate dal licenziamento individuale per motivo oggettivo con efficacia di risoluzione del rapporto di lavoro a far data dal 1 ottobre 2015.

Nel mese di giugno 2015 è stato definito con le Organizzazioni Sindacali il nuovo Organigramma Funzionale che prevede la creazione di una linea dirigenziale focalizzata sulle principali aree e l'istituzione di una nuova figura di Direttore Operativo con deleghe sul monitoraggio degli obiettivi del Piano di Risanamento.

La struttura organizzativa non ha registrato incrementi rispetto all'ipotesi dell'organigramma funzionale concordata il 7.1.2014 tra Fondazione e Organizzazioni Sindacali, sia nella struttura dirigenziale che nelle file del personale tecnico, operaio e amministrativo impiegato a tempo determinato; in alcuni casi si è anzi ridotta anche grazie all'ottimizzazione e fungibilità delle risorse e al fatto che alcune funzioni sono state accorpate.

Con la nuova struttura alcune attività sono state ottimizzate, diversificate, accorpate, incorporate ed, in alcuni casi, affidate a società terze con conseguenti benefici economici:

- elaborazione paghe e adempimenti di legge connessi;
- portierato;
- protocollo e affari generali;
- attività serale e di accogliimento al pubblico;
- vendita al pubblico on-line e mediante dispositivi di vendita automatica (ne sono stati realizzati e attivati due, uno all'esterno della biglietteria dell'Opera di Firenze, un secondo presso il Mercato Centrale di Firenze).

L'utilizzo di strumenti informativi (Labinf-Opera), implementati nei primi mesi del 2015, nel controllo della ge-

**Opera di Firenze  
Maggio Musicale Fiorentino**

stione delle risorse umane e della spesa rappresentano un ulteriore elemento di razionalizzazione della gestione e di sviluppo della forza lavoro, unitamente anche alle linee guida e direttive costituite dal nuovo Modello Organizzativo 231, che sta per essere implementato, a partire dalla nomina dell'Organismo di Vigilanza, di cui la Fondazione era priva, al fine di ottemperare e monitorare eventuali atti illeciti e di responsabilità.

Come diretta conseguenza della positiva chiusura del contenzioso con ex-Manifattura Tabacchi, la Fondazione ha dato soluzione all'annoso problema dell'immagazzinamento di scene e costumi di sua proprietà. L'accordo transattivo concede alla Fondazione un arco temporale entro il quale liberare gli spazi occupati, impiegati per l'organizzazione e lo svolgimento del trasferimento dei beni.

Dopo aver individuato in un complesso dell'Interporto di Prato la soluzione ottimale alle proprie esigenze per dimensioni (5.000 mq circa), disposizione logistica e conformità alle disposizioni di legge in tema di sicurezza e prevenzione, la Fondazione ha potuto dare finalmente avvio alle operazioni di trasloco di tutto il patrimonio scenografico, di attrezzatura e costumi che era conservato negli spazi, tutt'altro che idonei, della ex-Manifattura.

I primi trasferimenti hanno avuto luogo nel mese di marzo 2015 e i padiglioni di via delle Cascine saranno definitivamente liberati entro il mese di luglio.

L'occasione si è mostrata preziosa anche per dare avvio a una riorganizzazione e razionalizzazione dei beni conservati, e secondo una logica e gli standard di un moderno ed efficiente sistema di gestione dei magazzini, in linea con le esigenze operative della Fondazione; ciò anche nella prospettiva di un più redditizio sfruttamento commerciale del proprio patrimonio scenografico.

In questa ottica vanno letti anche gli interventi di riorganizzazione dell'organico funzionale relativi allo specifico della gestione logistica e dei magazzini, settore fino al recente passato quasi totalmente negletto.

Il nuovo complesso di Prato sarà in grado di assorbire, oltre a quanto trasferito dagli spazi della ex-Manifattura, anche i nuovi allestimenti già previsti di nuova realizzazione per le prossime stagioni, nonché di accogliere nel piazzale antistante, i containers oggi stoccati nello spazio dell'Olmattello, dove le condizioni climatiche e logistiche mettono a serio rischio la loro conservazione.

Va infine riferito che, per poter portare a termine le operazioni di trasferimento degli archivi custoditi fino a dicembre 2014 nello stabile di via Solferino e di via Garibaldi, la Fondazione aveva dovuto ricorrere, in via d'urgenza durante le operazioni di trasloco alla nuova sede di Piazzale Gui, alla locazione di un capannone di 1.200 mq, che verrà comunque a scadere entro il 2016.

Va infine fatto rilevare che la Fondazione ha avuto recente notifica, da parte del Mibact, del conferimento di un contributo CIPE a fondo perduto, pari a 3M€, a fronte di investimenti strutturali finalizzati alla tutela, conservazione e valorizzazione di beni della Fondazione di particolare valore storico e artistico. L'impegno attuale della

Fondazione è quello di destinare tale contributo all'acquisto del complesso di magazzini nell'Interporto di Prato, di cui oggi risulta locataria. Tale operazione immobiliare comporterebbe evidenti vantaggi economici e finanziari, con il risparmio degli oneri di locazione (pari a circa 300k€/anno) e darebbe definitiva soluzione ad uno dei problemi gestionali più onerosi degli ultimi decenni.

Altra annosa questione, di rilievo strategico anche ai fini dell'equilibrio economico e finanziario della Fondazione, è stata affrontata nei mesi di maggio e giugno 2015: si tratta della convenzione quadro tra la Fondazione e il Comune di Firenze per la gestione e manutenzione del complesso denominato Opera di Firenze, e che ricomprende tra i contenuti sostanziali anche quello della ripatrimonializzazione della Fondazione, con la cessione del diritto d'uso in via esclusiva di quota parte del nuovo complesso di Piazzale Gui, per un valore non inferiore a 46 M€, oltre alla cessione, in via definitiva, del Teatro Goldoni, che verrebbe a costituire parte stabile del patrimonio della Fondazione.

La convenzione, il cui testo viene presentato al Consiglio di Indirizzo contestualmente al presente bilancio consuntivo, disciplina e regola il diritto d'uso - in via esclusiva ed a titolo gratuito - dell'immobile denominato "Opera di Firenze", situato in Firenze, Piazzale Vittorio Gui n. 1 da parte della Fondazione del Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, quale ente residente per l'espletamento delle proprie attività istituzionali, in base all'art. 23 della Legge 800/67.

La convenzione regola la ripartizione degli oneri di gestione e manutenzione ordinaria e straordinaria tra Fondazione e Comune: ove la prima si accolla, conformemente a quanto previsto dal Piano di Risanamento, la quota parte dei costi corrispondente a quanto storicamente speso nella vecchia sede, pari a 1,4M€, mentre il Comune si fa carico di ogni altro onere derivante dalle spese per la gestione dell'immobile, ivi comprese utenze, manutenzione e gestione di fabbricato e impianti.

Sancisce e disciplina, inoltre, i principi attuabili di sfruttamento commerciale dell'asset, richiesto dalla Proprietà per sostenere il mantenimento della struttura, garantendone la necessaria armonizzazione con l'attività e le finalità proprie della Fondazione, titolare degli spazi.

La convenzione stabilisce infine l'istituzione di due organi di coordinamento e gestione: il Comitato di Regia Integrata, chiamato a coordinare la programmazione e gli aspetti commerciali, di comunicazione, di marketing delle attività commerciali e culturali relative alle giornate di disponibilità degli asset di Opera di Firenze e di spettanza del Comune; e il Comitato Tecnico di Coordinamento Permanente, che ha in capo la gestione di tutti gli aspetti organizzativi, tecnici, giuridici in materia di pubblici spettacoli, al fine di realizzare un coordinamento operativo tra gli uffici competenti delle istituzioni coinvolte.

Sul fronte dei ricavi da sponsorizzazioni e contributi da privati, con l'inizio del nuovo anno la Fondazione ha costituito una apposita business unit, coordinata direttamente dal Sovrintendente, che ha messo in azione un



**Opera di Firenze**  
**Maggio Musicale Fiorentino**

nuovo piano marketing strategico, in grado di intercettare nuove opportunità di entrate.

Il primo rilevante risultato di questa strategia, è stata l'acquisizione di un nuovo main sponsor privato, il cui intervento – formalizzato nel mese di maggio 2015 – si configura, per valore e prestigio di brand, tra i più importanti della Fondazione: si tratta di Gruppo Enel, che garantisce un al Maggio un sostegno triennale per 500k€/anno. Gli altri sponsor tradizionali della Fondazione hanno già confermato e, in taluni casi, consolidato il proprio apporto finanziario; maggiori introiti sono previsti per l'anno in corso dai contributi privati, grazie a un'azione di rinnovamento delle modalità e dei benefit offerti.

La Fondazione sta lavorando su un'ulteriore novità, in grado di incidere assai significativamente sulla capacità di reperire risorse private: il crowdfunding.

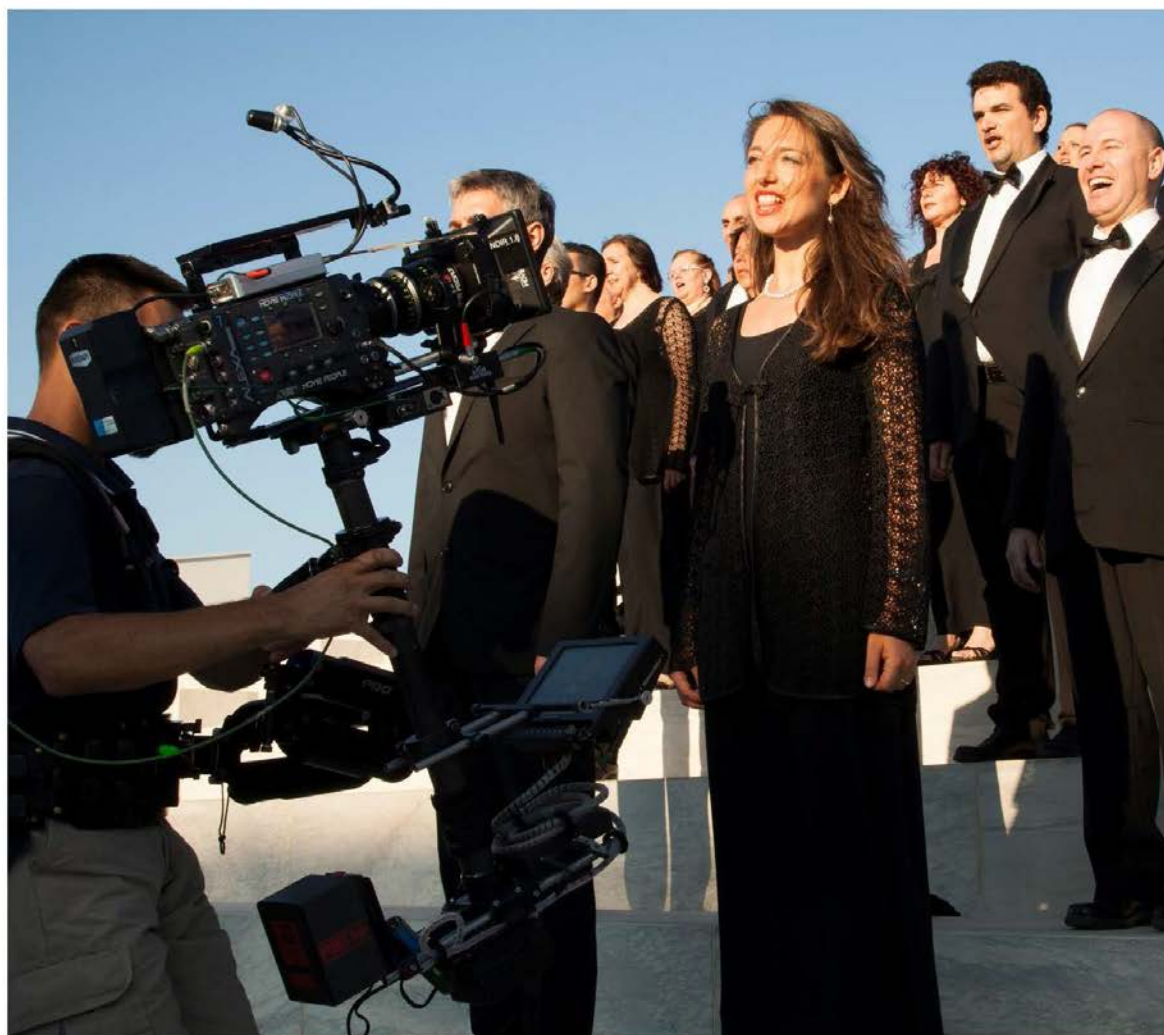
Il crowdfunding è un sistema collaborativo per finanziare progetti con la logica della "sharing economy"; è un meto-

do per raccogliere investimenti e può essere pensato come una sorta di prevendita di nuovi prodotti.

Il progetto di crowdfunding di Opera di Firenze è pensato come un'opportunità per condividere un'idea, creare una community di persone che si interessano al progetto, e allo stesso tempo per generare brand awareness intorno ad esso.

OF/Maggio Musicale Fiorentino è il primo teatro d'opera a esplorare la possibilità di un progetto di crowdfunding internazionale ed ha già attivato la creazione di contenuti in vista del lavoro e studiando modalità fiscali e legali per la sua attivazione, obbiettivi da raggiungere in termini di raccolta fondi.

Elemento a sostegno del progetto di crowdfunding per promuovere la Fondazione e l'Opera di Firenze è la realizzazione di un video corporate che sarà diffuso offline e online a livello internazionale a partire dal 3 luglio 2015.



# **PROSPETTI ECONOMICO- PATRIMONIALI E FINANZIARI**



**Opera di Firenze**  
**Maggio Musicale Fiorentino**

| <b>CONTO ECONOMICO (€)</b>                                                                       | <b>31/12/2014</b>  | <b>31/12/2013</b>  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>A. VALORE DELLA PRODUZIONE:</b>                                                               |                    |                    |
| 1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni                                                      | 3.754.293          | 3.633.437          |
| 2. Variazione delle rimanenze prod. semilav. finiti                                              | -                  | -                  |
| 3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione                                                 | -                  | -                  |
| 4. Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni                                          | -                  | -                  |
| 5. Altri ricavi e proventi totali                                                                | 28.652.359         | 25.290.145         |
| <i>a. Contributi in conto esercizio</i>                                                          | 24.849.876         | 24.313.694         |
| <i>b. Altri</i>                                                                                  | 3.802.483          | 976.451            |
| <b>Totale valore della produzione (A)</b>                                                        | <b>32.406.652</b>  | <b>28.923.582</b>  |
| <b>B. COSTI DELLA PRODUZIONE:</b>                                                                | <b>31/12/2014</b>  | <b>31/12/2013</b>  |
| 6. Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci                                            | 300.660            | 520.344            |
| 7. Per servizi                                                                                   | 9.881.374          | 7.123.119          |
| 8. Per godimento di beni di terzi                                                                | 817.560            | 667.540            |
| 9. Per il personale                                                                              | 21.921.180         | 23.979.925         |
| <i>a. Salari e stipendi</i>                                                                      | 16.549.283         | 18.283.162         |
| <i>b. Oneri sociali</i>                                                                          | 4.272.597          | 4.589.116          |
| <i>c. Trattamento di fine rapporto</i>                                                           | 1.099.300          | 1.107.647          |
| <i>d. Trattamento di quiescenza e simili</i>                                                     | -                  | -                  |
| <i>e. Altri costi del personale</i>                                                              | -                  | -                  |
| 10. Ammortamenti e svalutazioni                                                                  | 724.915            | 631.474            |
| <i>a. Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali</i>                                        | 104.713            | 1.987              |
| <i>b. Ammortamento delle immobilizzazioni materiali</i>                                          | 520.202            | 529.487            |
| <i>c. Svalutazioni delle immobilizzazioni immateriali e materiali</i>                            | -                  | -                  |
| <i>d. Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide</i> | 100.000            | 100.000            |
| 11. Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci                 | -                  | -                  |
| 12. Accantonamenti per rischi                                                                    | 1.326.771          | 513.728            |
| 13. Altri accantonamenti                                                                         | -                  | -                  |
| 14. Oneri diversi di gestione                                                                    | 1.013.979          | 2.846.360          |
| <b>Totale costi della produzione (B)</b>                                                         | <b>35.986.439</b>  | <b>36.282.489</b>  |
| <b>DIFFERENZA TRA VALORE DELLA PRODUZIONE<br/>E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>                 | <b>(3.579.787)</b> | <b>(7.358.907)</b> |

**Opera di Firenze**  
**Maggio Musicale Fiorentino**

| <b>C. PROVENTI E ONERI FINANZIARI:</b>                                                                                                      | <b>31/12/2014</b>  | <b>31/12/2013</b>  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 15. Proventi da partecipazioni con separata indicazione di quelli relativi all'impresa controllata e collegate                              | -                  | -                  |
| 16. Altri proventi finanziari                                                                                                               | 25.113             | 6.714              |
| <i>a. Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate, collegate e controllanti</i>   | -                  | -                  |
| <i>b. Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni</i>                                                    | -                  | -                  |
| <i>c. Da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni</i>                                                    | 25.113             | 6.714              |
| <i>d. Proventi diversi dai precedenti con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti</i> | -                  | -                  |
| 17. Interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti   | (2.456.676)        | (1.721.851)        |
| <b>Totale proventi e oneri finanziari (C)</b>                                                                                               | <b>(2.431.563)</b> | <b>(1.715.138)</b> |
| <b>D. RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>                                                                                     | <b>31/12/2014</b>  | <b>31/12/2013</b>  |
| 18. Rivalutazioni                                                                                                                           | -                  | -                  |
| <i>a. di partecipazioni</i>                                                                                                                 | -                  | -                  |
| <i>b. di immobilizzazioni finanziarie</i>                                                                                                   | -                  | -                  |
| <i>c. di titoli iscritti nell'attivo circolante</i>                                                                                         | -                  | -                  |
| 19. Svalutazioni                                                                                                                            | -                  | -                  |
| <i>a. di partecipazioni</i>                                                                                                                 | -                  | -                  |
| <i>b. di immobilizzazioni finanziarie</i>                                                                                                   | -                  | -                  |
| <i>c. di titoli iscritti nell'attivo circolante</i>                                                                                         | -                  | -                  |
| <b>Totale rettifiche di valore di attività finanziarie (D)</b>                                                                              | <b>-</b>           | <b>-</b>           |
| <b>E. PROVENTI E ONERI STRAORDINARI:</b>                                                                                                    | <b>31/12/2014</b>  | <b>31/12/2013</b>  |
| 20. Proventi straordinari                                                                                                                   | 2.670.334          | 67.805             |
| <i>a. Plusvalenze da alienazioni</i>                                                                                                        | 18.670             | 67.805             |
| <i>b. Altri</i>                                                                                                                             | 2.651.664          | -                  |
| 21. Oneri straordinari                                                                                                                      | (2.088.365)        | (118.025)          |
| <i>a. Minusvalenze da alienazioni</i>                                                                                                       | (14.785)           | (27.539)           |
| <i>b. Imposte relative ad esercizi precedenti</i>                                                                                           | -                  | -                  |
| <i>c. Altri</i>                                                                                                                             | (2.073.580)        | (90.486)           |
| <b>Totale proventi e oneri straordinari (E)</b>                                                                                             | <b>581.969</b>     | <b>(50.220)</b>    |
| <b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>                                                                                                        | <b>(5.429.381)</b> | <b>(9.124.265)</b> |
| 22. Imposte dell'esercizio correnti, differite e anticipate                                                                                 | (441.212)          | (178.882)          |
| <b>23) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>                                                                                                   | <b>(5.870.593)</b> | <b>(9.303.147)</b> |