

Tabella 142 - Indicatori percentuali

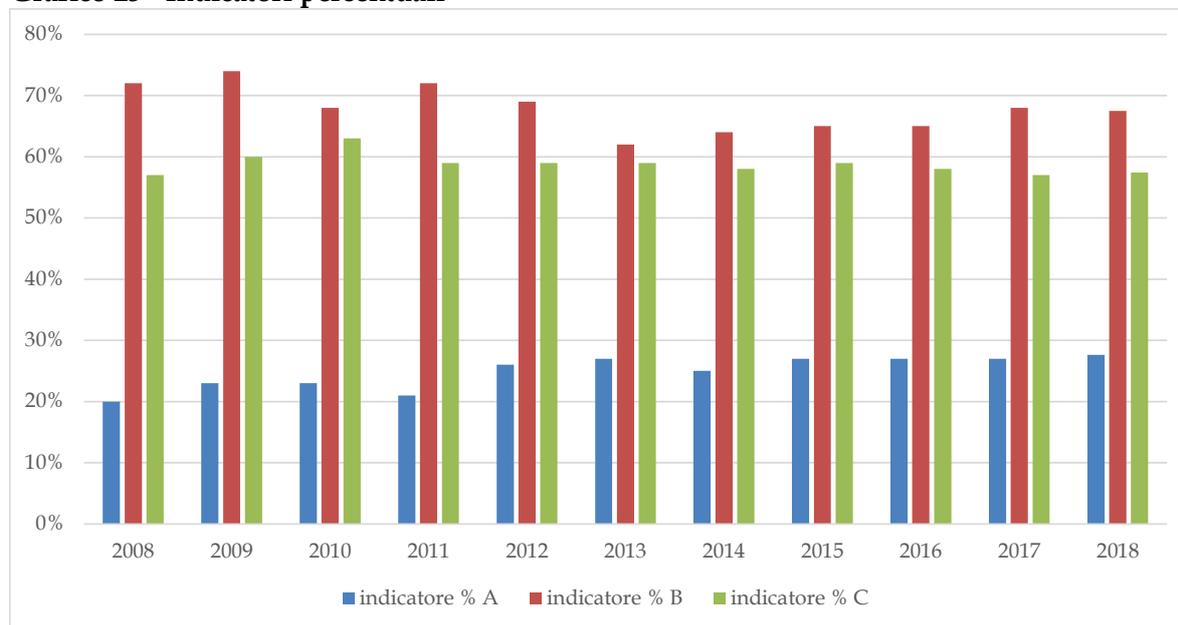
FONDAZIONI	A = Ricavi da vendite e prestazioni		B = Contributi in conto esercizio		C = Costi per il personale	
	Costi della produzione		Costi della produzione		Costi della produzione	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Teatro Comunale di Bologna	16	14	83	87	61	64
Teatro Lirico di Cagliari	9	8	98	84	65	60
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino - Opera di Firenze	14	15	84	81	59	59
Teatro Carlo Felice - Genova	12	15	65	78	56	68
Teatro alla Scala di Milano	37	40	55	54	57	57
Teatro di San Carlo - Napoli	30	29	65	67	49	49
Teatro Massimo - Palermo	12	13	83	84	64	65
Teatro dell'Opera di Roma Capitale	29	21	67	71	61	62
Teatro Regio di Torino	25	24	74	74	57	58
Teatro Lirico "G. Verdi" di Trieste	15	15	92	82	68	68
Teatro La Fenice di Venezia	34	33	66	67	54	54
Arena di Verona	53	49	42	39	49	48
Accademia Nazionale di Santa Cecilia	29	25	67	72	65	58
Petruzzelli e Teatri di Bari	20	16	81	88	43	39

Fonte: Elaborazione Cortei dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

Le indicazioni che si ricavano dall'analisi dei dati esposti mostrano per quasi tutte le Fondazioni che:

- a) i ricavi propri, soprattutto delle Fondazioni soggette a piani di rientro, coprono ancora una parte troppo esigua dei costi della produzione;
- b) la copertura dei costi della produzione finisce per dipendere in larga misura (con poche eccezioni) dai contributi pubblici in conto esercizio, che a loro volta sono condizionati all'andamento della finanza pubblica e alle connesse risorse disponibili del Fus;
- c) il costo del personale incide generalmente sui costi ben oltre il 50 per cento con l'eccezione del Teatro Petruzzelli di Bari, dell'Arena di Verona e del San Carlo di Napoli nel 2017 e 2018.

Il grafico che segue evidenzia l'andamento complessivo degli indicatori sopra riportati.

Grafico 25 - Indicatori percentuali

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

Il quadro d'insieme finora esposto appare in conclusione alquanto eterogeneo, ma sufficientemente rappresentativo delle difficoltà dell'intero settore, anche considerando i primi effetti prodotti dai piani di rientro per il triennio 2014-2016, riguardanti le Fondazioni che vi hanno aderito, aggiornati, secondo le disposizioni delle leggi di stabilità per il 2016 e per il 2017, dapprima al biennio 2016-2018 e successivamente al 2019.

Come già segnalato, nel biennio 2017-2018 tutte le Fondazioni hanno chiuso in utile con conseguente incremento del patrimonio netto. Alcuni teatri presentano nel 2018 flessioni nei ricavi da vendite e prestazioni (Petruzzelli di Bari, Maggio Musicale Fiorentino, la Scala di Milano, il Massimo di Palermo, il Lirico di Cagliari e il San Carlo in Napoli), mentre tutti presentano un saldo positivo della gestione caratteristica (saldo tra valori e costi della produzione).

A fronte dell'andamento decrescente dei contributi ricevuti in conto esercizio dallo Stato registrato da nove fondazioni e non adeguatamente compensati dal contestuale incremento di quelli provenienti dagli enti territoriali e dai privati, per i teatri Lirico di Cagliari, Carlo Felice di Genova, la Scala di Milano, G. Verdi di Trieste e Arena di Verona si assiste, invece, a un loro incremento.

Tranne dieci Fondazioni (Comunale di Bologna, Lirico di Cagliari, Opera di Firenze, Carlo Felice di Genova, San Carlo in Napoli, Massimo di Palermo, Verdi di Trieste, la Fenice di Venezia,

Regio di Torino, Opera di Roma Capitale) le altre quattro evidenziano maggiori debiti rispetto al precedente esercizio, mentre cinque teatri (Arena di Verona, Carlo Felice di Genova, Opera di Roma Capitale, Petruzzelli di Bari e Accademia Nazionale di Santa Cecilia) presentano crediti maggiori.

4. ALCUNI INDICATORI DI EFFICIENZA

Di seguito è, infine, riportato un quadro - sintetizzato in tabelle e rappresentazioni grafiche - delle principali risultanze conseguite dalle 14 Fondazioni nel corso del 2018.

Le prime quattro colonne della seguente tabella evidenziano i costi della produzione, le alzate di sipario realizzate, i punti Fus attribuiti e i dipendenti in servizio al 31 dicembre. Le successive tre colonne rispettivamente evidenziano, in termini di costo della produzione, la prima, il costo di ciascuna rappresentazione ("alzata") e, la seconda, il costo di ciascun punto Fus. Quest'ultimo è il parametro utilizzato per l'attribuzione della quota di Fus commisurata alla produzione realizzata. È un parametro impiegabile per migliorare l'efficienza delle Fondazioni, in quanto rappresenta un indicatore ponderato in base, tra l'altro, al tipo di rappresentazione (lirica, concerto, balletto), alla sua qualità (produzione autonoma, ecc.) e durata, al numero degli artisti coinvolti (orchestrali, coristi, solisti). La terza colonna fotografa, invece, l'incidenza del costo del personale sul costo della produzione.

Risulta evidente come i costi unitari delle rappresentazioni realizzate rispettivamente dall'Arena di Verona, dalla Scala di Milano, dal Regio di Torino, dall'Opera di Roma Capitale, dal San Carlo in Napoli, dal Carlo Felice di Genova siano i più elevati, in relazione alla tipologia delle stesse e alle caratteristiche dell'organico di volta in volta impiegato.

I dati relativi ai ricavi, di cui alla tabella successiva, forniscono ulteriori elementi di riflessione. In termini di ricavi unitari delle rappresentazioni realizzate i migliori risultati sono registrati dall'Arena di Verona, seguita dalla Scala di Milano, dal Regio di Torino, dal San Carlo in Napoli e dall'Opera di Roma Capitale. Si può notare che, a fronte di ciascun punto Fus attribuito, i ricavi più elevati risultano quelli di Verona, Torino, Napoli, Opera di Roma Capitale, Genova, mentre, rapportando i ricavi al personale, i dati migliori sono quelli di Verona, Milano, Napoli, Santa Cecilia, Cagliari e Torino.

Se ci si riferisce al solo autofinanziamento i ricavi più elevati restano quelli della Scala di Milano, dell'Arena di Verona, dell'Opera di Roma Capitale e del San Carlo in Napoli, mentre il ricavo da autofinanziamento per dipendente vede il buon risultato dell'Arena di Verona, dell'Opera di Roma Capitale e dei teatri di Genova e Napoli.

È su questi indicatori che, per quanto concerne le Fondazioni soggette a piani di rientro, insiste la strategia attuata dal Commissario straordinario, volta a subordinare la concessione dei contributi pubblici al conseguimento dapprima entro il 2016 e adesso entro il 2019 di un sostanziale contenimento dei costi, unito a un aumento delle rappresentazioni e dei ricavi.

Tabella 143 - Indici di produttività - i costi unitari

FONDAZIONI	Costi della produzione	Alzate di sipario	Punti Fus	Dipendenti	Costo della produzione/Alzate	Costo della produzione/Punti Fus	Costo della produzione per dipendente
Teatro Comunale di Bologna	20.788.401,00	133	1.083,50	235	156.303,77	19.186,34	88.461,28
Teatro Lirico di Cagliari	22.244.955,00	182	1.270,55	240	122.225,03	17.508,13	92.687,31
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino - Opera di Firenze	32.383.662,00	346	2.313,65	378	93.594,40	13.996,79	85.671,06
Teatro Carlo Felice di Genova	27.126.959,00	132	966,00	306	205.507,27	28.081,74	88.650,19
Teatro alla Scala di Milano *	122.506.018,00	325		911	376.941,59		134.474,22
Teatro di S. Carlo in Napoli	40.500.469,00	160	1.306,40	373	253.127,93	31.001,58	108.580,35
Teatro Massimo di Palermo	30.801.887,00	210	1.838,50	320	146.675,65	16.733,81	96.255,90
Teatro dell'Opera di Roma Capitale	59.206.270,00	255	2.074,90	649	232.181,45	28.534,52	91.226,92
Teatro Regio di Torino	36.565.970,00	133	1.199,15	360	274.932,11	30.493,24	101.572,14
Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	16.731.994,00	170	1.503,75	211	98.423,49	11.126,85	79.298,55
Teatro La Fenice di Venezia	33.822.006,00	209	1.816,25	318	161.827,78	18.621,89	106.358,51
Arena di Verona	43.610.663,00	103	576,36	257	423.404,50	75.665,67	169.691,30
Accademia Nazionale di S. Cecilia *	31.976.092,00	349		301	91.622,04		106.232,86
Petruzzelli e Teatri di Bari	17.031.626,00	155	1.308,35	219	109.881,46	13.017,64	77.769,98
totale	535.296.972	2.862	17.257,36	5.078	2.746.648,46	303.988,19	1.426.930,57

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

Tabella 144 - Indici di produttività - i ricavi unitari

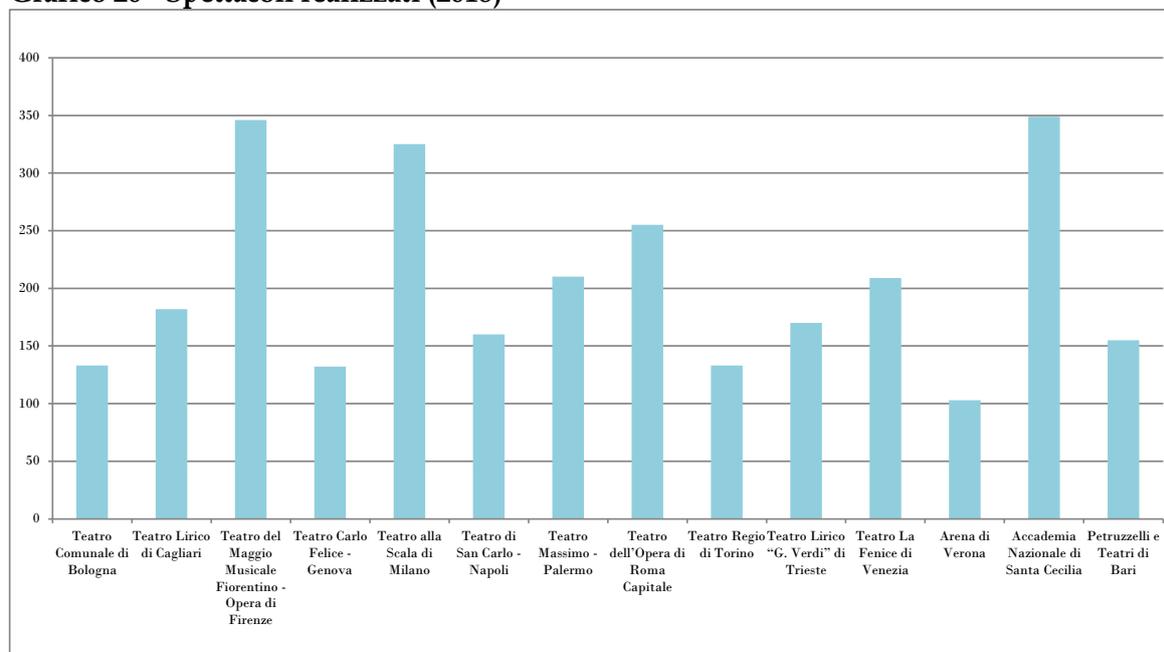
FONDAZIONI	Valore della produzione	Alzate di sipario	Punti Fus	Dipendenti	Valore della produzione/Alzate	Valore della produzione/Punti Fus	Valore della produzione per dipendente	Valore della produzione esclusi contributi in €/esercizio	Valore della produzione esclusi contributi in €/esercizio/Alzate	Valore della produzione esclusi contributi in €/esercizio/Punti Fus	Valore della produzione esclusi contributi in €/esercizio per dipendente
Teatro Comunale di Bologna	21.327.976,00	133	1.083,50	235	160.360,72	19.684,33	90.757,34	4.097.540	30.808,57	3.781,76	17.436,34
Teatro Lirico di Cagliari	24.061.559,00	182	1.270,55	240	132.206,37	18.937,91	100.256,50	2.261.733	12.427,10	1.780,12	9.423,89
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino - Opera di Firenze	32.662.337,00	346	2.313,65	378	94.399,82	14.117,23	86.408,30	5.298.768	15.314,36	2.290,22	14.017,90
Teatro Carlo Felice di Genova	29.635.276,00	132	966,00	306	224.509,67	30.678,34	96.847,31	11.898.580	90.140,76	12.317,37	38.884,25
Teatro alla Scala di Milano *	123.497.402,00	325		911	379.992,01		135.562,46	56.004.484			
Teatro di S. Carlo in Napoli	41.409.294,00	160	1.306,40	373	258.808,09	31.697,26	111.016,87	15.018.162	93.863,51	11.495,84	40.263,17
Teatro Massimo di Palermo	31.135.663,00	210	1.838,50	320	148.265,06	16.935,36	97.298,95	5.483.273	26.110,82	2.982,47	17.135,23
Teatro dell'Opera di Roma Capitale	59.929.475,00	255	2.074,90	649	235.017,55	28.883,07	92.341,26	21.683.883	85.034,84	10.450,57	33.411,22
Teatro Regio di Torino	37.157.737,00	133	1.199,15	360	279.381,48	30.986,73	103.215,94	10.135.909	76.209,84	8.452,58	28.155,30
Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	20.398.291,00	170	1.503,75	211	119.989,95	13.564,95	96.674,36	5.066.741	29.804,36	3.369,40	24.012,99
Teatro La Fenice di Venezia	34.303.315,00	209	1.816,25	318	164.130,69	18.886,89	107.872,06	11.982.231	57.331,25	6.597,24	37.679,97
Arena di Verona	47.075.104,00	103	576,36	257	457.039,84	81.676,56	183.171,61	28.706.013	278.699,16	49.805,70	111.696,55
Accademia Nazionale di S. Cecilia *	32.170.592,00	349		301	92.179,35		106.879,04	10.798.726			
Petruzzelli e Teatri di Bari	17.276.929,00	155	1.308,35	219	111.464,06	13.205,13	78.890,09	3.456.750	22.301,61	2.642,07	15.784,25
totale	552.040.950	2.862	17.257,36	5.078	2.857.744,65	319.253,76	1.487.192,09	191.892.793,00	818.046,18	115.965,34	387.901,06

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

I dati sopra evidenziati possono, comunque, essere meglio considerati alla luce del grafico che segue. Da esso risulta chiaro, anche nel 2018, lo sforzo di alcune Fondazioni, in particolare dell'Accademia di Santa Cecilia di Roma, del Maggio Musicale Fiorentino, della Scala di Milano,

dell'Opera di Roma Capitale, del Massimo di Palermo e della Fenice di Venezia, di puntare su un numero più elevato di rappresentazioni.

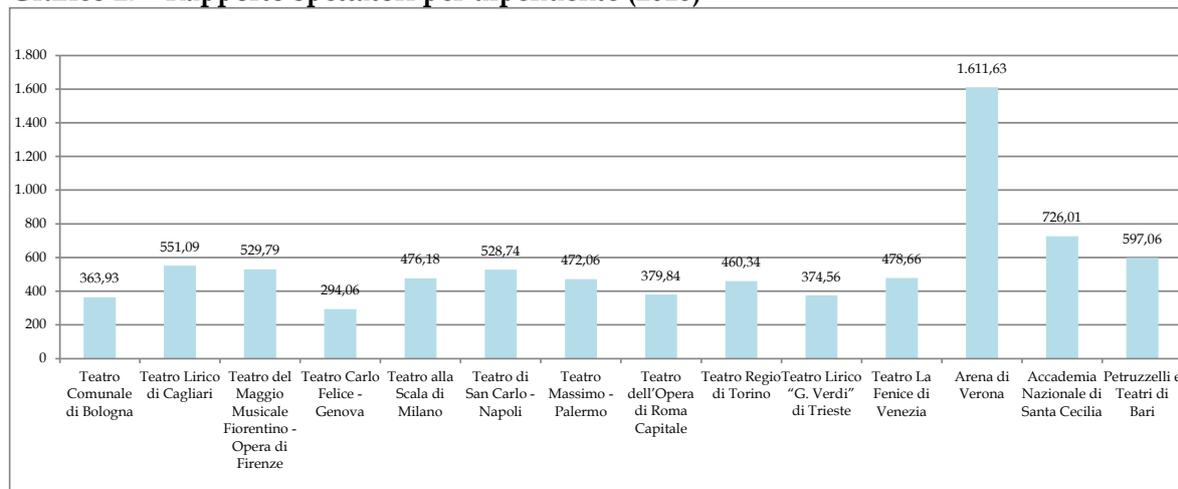
Grafico 26 - Spettacoli realizzati (2018)



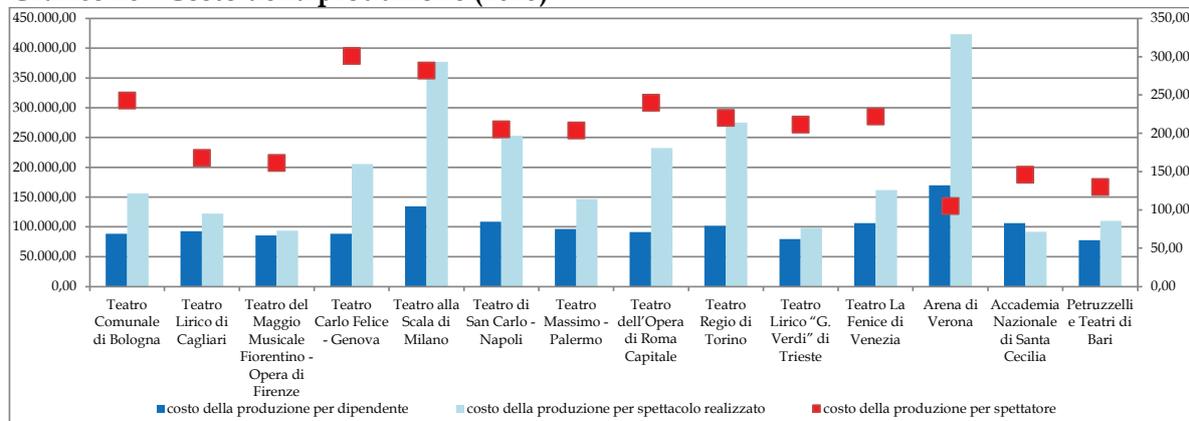
Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

I successivi due grafici mostrano il rapporto fra numero di spettatori e dipendenti, oltre al costo della produzione espresso in termini, rispettivamente, di dipendenti, spettacoli realizzati e spettatori.

Grafico 27 - Rapporto spettatori per dipendente (2018)

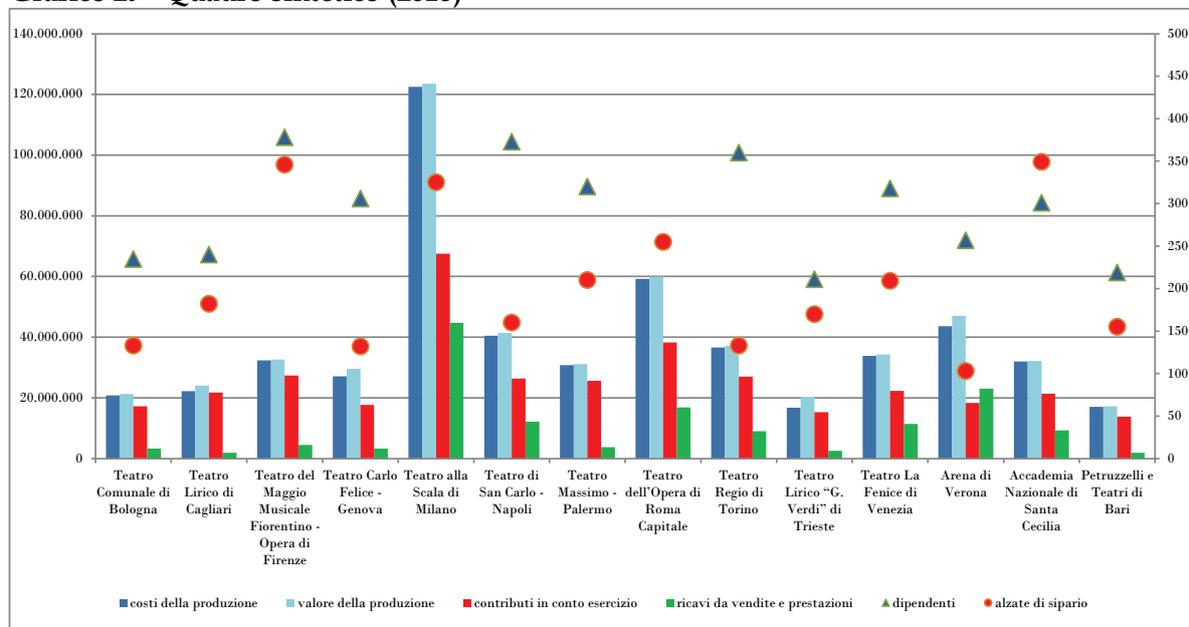


Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

Grafico 28 - Costo della produzione (2018)

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

Salvo che per l'Accademia di Santa Cecilia, il costo unitario per singolo spettacolo è sempre più alto del rapporto costo/dipendente. Altrettanto evidente è l'elevato costo per spettatore, salvo nel caso dell'Arena di Verona che si giova della grande disponibilità di posti dell'anfiteatro. L'ultimo grafico offre un quadro di sintesi, riepilogativo di tutte le variabili.

Grafico 29 - Quadro sintetico (2018)

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

5. ANALISI DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO SULL'ANDAMENTO DELLE FONDAZIONI SOTTOPOSTE AI PIANI DI RIENTRO A FINE 2018

Può essere utile riportare la parte delle considerazioni sull'andamento delle nove Fondazioni sottoposte ai piani di rientro svolte dal Commissario straordinario nelle sue relazioni semestrali. Nella prima relazione del 2019, il monitoraggio sullo stato di attuazione dei piani di risanamento e sull'andamento della gestione delle fondazioni lirico sinfoniche alla data del 31 dicembre 2018, condotto sulla base dei pre-consuntivi sull'esercizio 2018, assume un particolare significato in quanto le singole Fondazioni, nell'attuazione dei rispettivi piani di risanamento, individuavano proprio nell'anno 2018 la conclusione del loro arco temporale di previsione, secondo quanto originariamente previsto dall'art. 1, commi 355 e 356 della l. n. 205 del 2015. Ciò nonostante che l'art. 1, commi 602 e 603 della l. 30 dicembre 2018 n. 145 abbiano esteso le funzioni commissariali e la connessa attività di monitoraggio sui percorsi di risanamento delle Fondazioni liriche al 31 dicembre 2020. In vista di quella scadenza, che coincide con la data ultima prevista, già più volte prorogata, di conclusione del percorso di risanamento è stata intensificata l'attività di controllo e riscontro nel corso degli esercizi 2019 e 2020, sull'andamento dei quali si fonderà la successiva e decisiva fase di valutazione della situazione economico patrimoniale raggiunta dalle Fondazioni liriche interessate.

La prima evidenza fondamentale che emerge dall'analisi effettuata dal Commissario è quella di un percorso di risanamento ormai in atto e in taluni casi in via di consolidamento. Tutti i segnali sono nel senso di una maggiore attenzione alla *performance* economica e all'efficienza dell'attività operativa; l'autoanalisi dei dati di bilancio risulta essere ormai una pratica consolidata del *management* di gran parte delle Fondazioni monitorate avendone le stesse compreso la funzione essenziale per la tenuta dell'azione di risanamento.

La dinamica delle grandezze economiche, seppure con intensità differenziata, mostra come il riequilibrio economico sia un risultato conseguito da buona parte delle Fondazioni: da alcune di loro, tuttavia, soprattutto in dipendenza da componenti straordinarie di reddito, rispetto alle quali sono necessari ulteriori sforzi di affrancamento.

In questa prospettiva vengono riproposte alcune raccomandazioni che non hanno finora trovato adeguato riscontro: fra esse viene posta in primo piano la sollecitazione a una profonda revisione delle strategie di produzione (a esempio incentivando le coproduzioni e/o gli scambi

di produzioni tra diverse Fondazioni) e delle politiche di cartellone, in modo da ridurre con effetti di scala la dinamica dei costi totali. Come anche l'invito a dare il massimo impulso a ogni possibile azione commerciale, di sviluppo e innovazione capaci di valorizzare, in ambito nazionale e internazionale l'enorme potenziale di mercato delle Fondazioni.

Su altro versante, l'esame del quadro di insieme evidenzia come alcune Fondazioni siano ancora distanti dall'obiettivo di un effettivo riequilibrio finanziario e patrimoniale.

Per talune di esse tale condizione si mostra abbastanza vicina, anche nel breve e medio periodo; per altre si può registrare solo una dinamica di tendenziale e progressivo avvicinamento all'obiettivo e per altre ancora il riequilibrio finanziario e patrimoniale non appare raggiungibile in tempi ragionevoli, se non a fronte di nuovi apporti patrimoniali da parte degli Enti soci ovvero di nuovi soci. L'indebitamento eccessivo e la sotto-patrimonializzazione restano il tema più critico e più preoccupante nella valutazione della condizione della gran parte delle Fondazioni oggetto di monitoraggio. Né, d'altro canto, la gestione economica corrente, seppure in miglioramento, può essere da sola capace ad assicurare risultati positivi di entità tale da modificare e riequilibrare tale situazione.

La soluzione percorribile nell'immediato resta dunque quella di un intervento straordinario dei soci attuali o di nuovi soci, attraverso i necessari conferimenti in denaro e/o in *asset* patrimoniali che abbiano una comprovata, immediata e consistente capacità di produrre ricavi ovvero di ridurre significativamente i costi o, eventualmente, di essere convertiti in disponibilità liquide al servizio del debito e, ove possibile, degli investimenti per il rilancio e lo sviluppo.

Rilevante resta la tensione finanziaria che caratterizza ancora quasi tutte le Fondazioni in fase di risanamento, data la strutturale difficoltà di produrre risultati economici positivi e idonei a sostenere gli elevati livelli di indebitamento e di generare flussi di cassa al servizio del debito e dello sviluppo. Tale condizione ha tra le sue cause principali la modalità e i tempi di erogazione dei contributi, ordinari e/o straordinari, da parte degli enti territoriali soci.

Va ribadito in proposito che il rispetto dei tempi di erogazione dei contributi è un fattore condizionante non solo per la programmazione dell'attività, ma anche per la gestione corrente, nel limitare le tensioni di cassa e la situazione di carenza di liquidità che in alcuni casi rischiano di bloccare il funzionamento stesso delle Fondazioni. Tanto più che la tensione finanziaria non solo si scarica sull'onerosità della gestione, intaccando i risultati operativi, ma rischia di

innescare una dinamica di selezione avversa di fornitori e artisti, incidendo negativamente anche sull'attività produttiva e sulla qualità artistica della stessa.

Vi è comunque un dato di obiettiva positività che merita di essere evidenziato in quanto frutto chiaro dell'azione di risanamento e dell'intervento dello Stato che ha consentito una riconversione del debito verso il lungo termine e quindi ha reso più sostenibile la descritta difficoltà finanziaria: il debito di lungo periodo verso lo Stato (legato ai finanziamenti di cui alle leggi n. 112 del 2013 e n. 208 del 2015) incide ormai in media intorno al 50 per cento sul debito totale di tutte e nove le fondazioni monitorate (seppure con un campo di variazione compreso fra il 29 e il 77 per cento).

Infine, dall'analisi dei risultati del primo semestre 2019 e delle previsioni formulate sulle chiusure al 31 dicembre 2019, la prima evidenza che emerge è quella di un percorso di risanamento non per tutte le Fondazioni compiuto e che, proprio per questo, richiama ancora al massimo rigore per gli anni futuri. In tale direzione si ribadiscono alcune raccomandazioni gestionali, già rese in precedenza in altre relazioni, che possono così riassumersi:

trasformare l'orientamento gestionale con l'obiettivo di ulteriormente qualificare i costi, al fine di ridurre le inefficienze mediante l'eliminazione dei costi improduttivi a vantaggio di quelli funzionali allo sviluppo di nuovi e ulteriori ricavi;

razionalizzare e ottimizzare i processi produttivi valorizzando tutte le attività, non solo in termini artistico culturali, ma anche in termini commerciali;

potenziare i risultati economici raggiunti dando importanza prioritaria alle iniziative volte al definitivo sviluppo del *fund raising* dai privati, oltre che la ricerca di nuove forme di ricavo sul mercato interno e internazionale.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'esame dei conti consuntivi delle 14 Fondazioni lirico-sinfoniche relativi all'esercizio 2018 pone in evidenza come la lunga e complessa procedura di risanamento introdotta dalla l. n. 112 del 2013 e successive modifiche e integrazioni stia producendo un miglioramento del loro quadro complessivo. Ci si riferisce, in particolare, alle nove di esse assoggettate ai Piani di rientro, per le quali sono disponibili gli aggiornamenti contenuti nella seconda relazione del Commissario straordinario per il 2019, concernente il primo semestre dell'anno.

Il primo elemento positivo riguarda l'equilibrio gestionale delle fondazioni assoggettate a monitoraggio, ormai tendenzialmente acquisito e generalizzato.

Sul versante finanziario e patrimoniale vi sono segnali confortanti che in diversi casi lasciano intravedere un riequilibrio sia pure tendenziale. Altre realtà, nonostante alcuni significativi miglioramenti, restano critiche.

Gli apporti statali hanno consentito la riconversione dell'esposizione debitoria, adesso generalmente a lungo termine e verso lo Stato, la netta contrazione dei debiti tributari e quasi l'azzeramento di quelli verso gli istituti bancari.

A questi esiti ha certamente contribuito la semplificazione della *governance* degli enti, con l'aumento dei poteri dei sovrintendenti e l'accentuazione del loro profilo manageriale. La maggiore attenzione ai profili finanziari e gestionali non è mai andata disgiunta da quella alla qualità dell'offerta, alle regie innovative, all'arricchimento dei cartelloni, alla cura nella scelta dei direttori musicali e degli interpreti.

Secondo quanto previsto dalla riforma e dei successivi aggiustamenti, allo scadere del triennio 2016-2018 e in base alla verifica prevista sui consuntivi del 2019 e del 2020, si potrà procedere alla selezione preconizzata tra le Fondazioni strutturalmente in buona salute, quelle che presentano margini apprezzabili per un recupero di efficienza e l'uscita dalla crisi e quelle che non appaiono nelle condizioni di poter continuare ad operare in una prospettiva sostenibile da un punto di vista sia patrimoniale, sia economico.

Il sistema delle 14 Fondazioni è il risultato di scelte successive motivate in alcuni casi più da considerazioni di tipo politico che legate alla tradizione autenticamente musicale. Si pensi ad esempio all'esclusione di realtà musicalmente rilevanti, come quelle di Parma o di Catania. Oltre alle Fondazioni oggetto di questo referto, comunque, esistono 28 teatri di tradizione, nonché almeno un altro festival permanente (il Rossini Opera Festival di Pesaro). Tali istituzioni

andrebbero considerate per definire l'insieme nelle sue caratteristiche e valutarne l'impatto economico-finanziario e produttivo sulla realtà del Paese.

Le 14 Fondazioni lirico-sinfoniche qui esaminate presentano molte diversità dovute alla storia e alla tradizione di ciascuna, alla rispettiva collocazione geografica e al bacino di utenza che servono e che in alcuni casi, non va oltre una dimensione regionale o locale. Due di esse, in relazione al prestigio conseguito negli anni, ma anche alla situazione patrimoniale ed economica, hanno ottenuto una speciale forma di autonomia. Si tratta dell'Accademia di Santa Cecilia di Roma, avente una vocazione soprattutto sinfonica - e conseguentemente costi strutturali minori rispetto alle Fondazioni più spiccatamente dedicate alla lirica - e della Scala di Milano.

È difficile valutare quest'ultima alla stregua delle altre Fondazioni. Essa è riuscita ad affermare una sua preminenza a livello internazionale, un prestigio che si riflette sull'intera offerta lirica, e più in generale, teatrale del Paese. Anche per questo la Scala può fare affidamento su un afflusso di contributi privati e sponsorizzazioni difficile da immaginare per gli altri Teatri e permettersi costi di produzione spesso molto elevati cui corrispondono un'alta qualità dell'offerta e una politica di prezzi mediamente piuttosto sostenuti.

Considerazioni a parte valgono anche per l'Arena di Verona, sede di un prestigioso festival estivo di grande richiamo turistico grazie anche alla grandiosa sede che lo ospita. Non altrettanta fortuna ha però la sua programmazione nel resto dell'anno, condotta in particolare nel teatro Filarmonico, circostanza questa che, unita a carenze gestionali, ha portato l'istituzione veronese ad aderire dal 2016 alla procedura di risanamento prevista per le Fondazioni in crisi.

È comunque da rilevare come, soprattutto negli ultimi anni, la qualità dell'offerta lirico-sinfonica delle fondazioni in esame è andata progressivamente migliorando, tanto da stimolare una positiva competizione tra i teatri e di attrarre pubblico in grado di compiere scelte comparate.

Venendo ai profili più problematici si può affermare che le fondazioni in oggetto presentano alcuni caratteri comuni:

1. hanno in generale una situazione patrimoniale ancora insufficiente, in particolare quelle soggette a Piano di risanamento, alla quale i soggetti fondatori, in particolare gli enti territoriali, dovrebbero assolutamente porre rimedio;
2. hanno ancora una notevole esposizione debitoria, ormai soprattutto verso lo Stato, che appare peraltro in via di miglioramento;

3. dipendono, con qualche importante eccezione, quasi totalmente dai contributi dello Stato, mentre gli apporti di Regioni ed enti locali sono spesso modesti ed erogati con ritardo, circostanza questa che è una delle cause principali della loro esposizione debitoria. Si tratta di una situazione di contrasto stridente con il peso “politico”, sia pure attenuato dalla riforma, di cui soprattutto il Comune dispone nelle Fondazioni;
4. dimostrano (con alcune importanti eccezioni) una insufficiente attenzione all’attività di *fund raising* e una partecipazione dei privati e degli *sponsor* troppo limitata, anche a causa della mancanza di una efficiente politica pubblica di incentivazione dei finanziamenti privati. L’introduzione dell’*Art bonus* - previsto dal d.l. n. 83 del 2014 - non sembra aver ancora prodotto, anche in ragione di una certa sua macchinosità, tutti gli effetti auspicati;
5. conseguono ricavi da biglietteria e abbonamenti che, sia pure in fase di miglioramento, continuano spesso a non essere rapportabili all’importanza della tradizione musicale italiana e anche dei singoli territori;
6. hanno oneri strutturali eccessivi, soprattutto quelli per il personale. I costi delle nuove produzioni sono quasi sempre elevati ed appare necessaria una più attenta politica gestionale che non comprometta la qualità dell’offerta, in genere molto alta.

Il processo di razionalizzazione e riorganizzazione del sistema delle Fondazioni lirico-sinfoniche è in continua evoluzione, ma certo, allo stato, occorre tenere presente che il settore della lirica risulta tra quelli maggiormente colpiti (incisi) dagli effetti della pandemia in atto e dalle misure di contenimento del contagio adottate nei primi mesi dell’anno in corso. Anche il momento conclusivo dei processi di razionalizzazione portati avanti con le riforme del settore previsto attualmente con il consuntivo 2020, andrà verosimilmente riconsiderato, alla luce delle misure che potranno essere adottate per le Fondazioni lirico-sinfoniche.

Gli effetti economico-finanziari prodotti dal lungo periodo di sospensione dell’attività e, successivamente, dai tempi e dalle modalità della ripresa relative problematiche saranno approfonditi nei prossimi referti.

Resta, comunque, auspicabile l’introduzione, nel quadro operistico nazionale, di correttivi e incentivi che spingano le Fondazioni a creare, o ulteriormente sviluppare sistemi integrati a ogni livello, regionale o interregionale, coinvolgendo anche i teatri di tradizione, e perfino una rete nazionale, facilitata anche dalla rapidità dei collegamenti ferroviari. Ne potrebbero derivare

benefici a livello di riduzione dei costi, di aumento della produzione e di ampliamento dei bacini di utenza, senza che ne risulti mortificata la sana competizione cui ormai si intravede, la quale potrebbe anzi esserne ulteriormente e positivamente rafforzata. Inoltre, è sempre da augurarsi la massima valorizzazione delle produzioni italiane anche a livello internazionale, nonché una intelligente combinazione delle quattro categorie di prodotti: produzioni originali, repertorio, coproduzioni e ospitalità. Infine, sono auspicabili sperimentazioni che consentano di ampliare l'offerta, sia recuperando capolavori incomprensibilmente dimenticati, sia proponendo opere più recenti meno rappresentate. Questo compito potrebbe essere affidato soprattutto a quei teatri cui, per tradizione e bacino di utenza, è riconosciuta una preminenza a livello nazionale, preminenza che auspicabilmente dovrebbe trovare una formalizzazione nel complesso procedimento di riassetto della lirica. Anche i meccanismi di attribuzione dei punti Fus potrebbero essere rivisti di conseguenza. Questo approccio permetterebbe di superare la tradizionale contrapposizione tra "modello di produzione a stagione", da sempre privilegiato dai principali teatri d'opera italiana per l'elevata qualità dell'offerta che consente e "modello di repertorio" preferito ad esempio in Germania o nei paesi dell'Europa orientale. Un impegno in questa direzione e la massima valorizzazione delle risorse interne potrebbero certamente contribuire a un migliore rapporto tra costi e ricavi, soprattutto per le Fondazioni di più limitata dimensione.



Codice Fiscale: 00308870377
Numero REA: 405941

BILANCIO ESERCIZIO 2018



Consiglio di Indirizzo Delib.ne progr. n. 12/19 del 29/04/2019

Il Segretario

Il Presidente



CONSIGLIO DI INDIRIZZO

Presidente

Virginio Merola
Sindaco di Bologna

Vice Presidente

Michele Trimarchi

Consiglieri

Fulvia de Colle
Chiara Galloni
Andrea Graziosi

SOVRINTENDENTE

Fulvio Adamo Macciardi

COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

Presidente

Cristiana Rondoni

Membri effettivi

Giovanni Diana
Salvatore Tamborino

Membro supplente

Gianpiero Tulelli
