

RELAZIONE DEL COLLEGIO DEI REVISORI

PAGINA BIANCA

RELAZIONE DEL COLLEGIO DEI REVISORI AL BILANCIO 2005***Premessa***

La trasformazione dell'Istituto Nazionale del Dramma Antico in Fondazione di diritto privato comporta che la primaria attività ad esso attribuita in materia di produzione di servizi artistici e di tutela del patrimonio culturale, sia affiancata da una gestione economico finanziaria improntata su criteri di efficienza (miglior rapporto tra risorse disponibili e risultati), efficacia (miglior rapporto tra risultati e obiettivi), economicità (in sostanza il miglior rapporto costi/benefici nell'ambito delle singole scelte effettuate) e trasparenza (per garantire le opportune e necessarie informazioni).

Il collegio dei revisori costituisce uno degli organi della Fondazione, secondo quanto previsto dall'art. 4 del decreto legislativo 29 gennaio 1998, n. 20, così come sostituito dall'art. 4 del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 33. In proposito appare pare opportuno ricordare che il quarto comma di detto articolo rinvia allo statuto della Fondazione la composizione e le competenze del collegio. Infatti, la Fondazione con la delibera n. 23 del 17 dicembre 2004 e successivamente modificata con la delibera n. 45 dell'11 aprile 2005 ha proceduto all'approvazione del proprio statuto e successivamente trasmesso, così come previsto dall'art. 2 del D.Leg.vo 33/2004, ai Ministeri competenti per la prevista approvazione con decreto interministeriale.

Per quanto riguarda l'attività del collegio dei revisori si precisa che la presente relazione è in linea con il decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 6, e successive modificazioni, che ha profondamente innovato il diritto societario.

Il Controllo legale (art. 2403 – codice civile)

Nel corso dell'esercizio, chiuso al 31 dicembre 2005, l'attività del collegio è stata ispirata alle norme di comportamento raccomandate dai Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri.

In particolare, il Collegio ha vigilato sull'osservanza della legge, dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.

Il collegio ha altresì partecipato alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, svoltesi sia presso la sede legale di Roma che presso le varie sedi di Siracusa. In particolare, si evidenzia che nel corso dell'anno 2005 si sono svolte n. 18 riunioni consiliari che non sempre hanno visto la presenza di tutti i membri del collegio.

Tale circostanza mette in evidenza, come varie volte segnalato dal Collegio, la necessità di rivedere l'organizzazione delle riunioni sia perché non esiste alcuna programmazione dei lavori, sia per i tempi a disposizione.

Infatti, molto di frequente non viene rispettato l'orario di apertura dei lavori indicato nella convocazione iniziando i lavori con notevole ritardo e considerato che i partecipanti provengono da città diverse inevitabilmente non tutti i presenti all'inizio dei lavori lo sono alla fine della riunione.

A mero titolo esemplificativo si evidenzia che la riunione del 20 dicembre, prevista per le ore 9,00, ha avuto inizio alle ore 12,30, così come si registrano tre ore di ritardo per la riunione del 23 aprile, due per quelle del 4 e 24 gennaio ed un'ora per i consigli di amministrazione del 17 gennaio, del 6 maggio e del 2 settembre.

Tale patologia è stata ripetutamente segnalata, in varie forme, dal Collegio al Consiglio di Amministrazione senza, se si escludono meri e formali adesioni, avere un concreto riscontro.

Si deve segnalare, inoltre, che particolarmente complessa è la procedura di approvazione del verbale relativo alla seduta precedente. Operazione, questa, che in realtà si tramuta in una radicale correzione della bozza di verbale per la quale si impiega non meno di un'ora.

Sempre a proposito dei lavori del Consiglio di Amministrazione, il Collegio ha varie volte segnalato la lacunosità della verbalizzazione in ordine ai contenuti degli interventi ed in relazione alla presenza dei rappresentanti del Collegio.

Il Collegio dei Revisori ha tenuto, tra Roma e Siracusa, n. 5 riunioni nel corso delle quali ha ottenuto dai vertici della Fondazione informazioni sull'andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per dimensione e caratteristica.

Il Collegio ha acquisito conoscenza delle deliberazioni, ancorché con ritardo, che non sono state manifestamente imprudenti, né azzardate tali da compromettere l'integrità del patrimonio. Il Collegio ha, altresì, acquisito conoscenza e vigilato sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo della Fondazione, anche incrociando informazioni derivanti da documenti e da atti della Fondazione.

A tale proposito si deve segnalare che è attualmente all'esame del Consiglio di Amministrazione l'applicazione, a tutto il personale della Fondazione, del contratto collettivo nazionale di lavoro dello spettacolo atteso che ad una parte di esso è applicato quello del commercio. Il collegio condivide la scelta secondo la quale a tutto il personale sia applicato il medesimo contratto di lavoro, ma il Collegio pone all'attenzione del C.d.A. la necessità di prevedere una riorganizzazione del lavoro che tenga presente da un lato le esigenze della Fondazione, anche alla luce delle disponibilità finanziarie, e dall'altro le professionalità presenti e dal sereno confronto di questi due elementi sarà poi possibile disegnare un consapevole e condiviso organigramma.

In tal modo si renderà possibile individuare con maggior precisione, sulla base di deleghe circoscritte e autorizzate da organi gerarchicamente superiori, i singoli responsabili delle diverse aree di attività.

Per quanto a conoscenza del Collegio, si può affermare che gli amministratori non hanno derogato, nella redazione del bilancio, alle disposizioni di legge ai sensi dell'art. 2423 - comma 4 - del codice civile.

Il Collegio ha proceduto all'esame del bilancio verificando l'osservanza delle norme di legge inerenti la predisposizione della Relazione sulla gestione e, a tal riguardo, si osserva che la stessa illustra chiaramente le attività svolte nel corso dell'esercizio sottolineando l'andamento delle attività istituzionali.

Al riguardo, sembra opportuno segnalare che, in linea con quanto

enunciato dall'articolo 2428 del codice civile in materia di Società per Azioni, la relazione possa essere, in futuro, strutturata in maniera tale da evidenziare la *“situazione della società, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti”*.

A tal proposito, potrebbe essere utile, sempre in proiezione futura, individuare, per ciascuna linea di gestione della Fondazione e per le attività ad essa connesse (rappresentazioni, museo, riviste, ecc.), quali sono stati i risultati di gestione conseguiti evidenziandone i relativi oneri, al fine di poter meglio chiarire le criticità presenti all'interno dell'INDA, l'incidenza dei costi fissi su ciascuna attività e consentire agli organi competenti di mettere in atto gli opportuni interventi correttivi.

La possibilità di pervenire in tempi non molto lunghi ad una contabilità, per centri di costo dovrebbe, a parere del collegio, essere presa in considerazione, laddove ciò fosse realizzabile senza nuovi o maggiori oneri e mantenendo, comunque, un dato globale significativo.

Il bilancio, infatti, ha l'obiettivo di fornire ai destinatari, e in particolare ai conferenti di risorse a titolo gratuito, un quadro informativo unitario e trasparente dell'andamento gestionale attuale e prospettico, completo di dati quantitativi e di notizie qualitative sotto il profilo istituzionale e sotto quello economico, neutrale rispetto alle esigenze degli utilizzatori e funzionale ai processi decisionali di costoro.

Pare anche utile segnalare che ciascuna proposta sottoposta al Consiglio di Amministrazione, cui spetta indiscutibilmente il ruolo centrale nell'ambito del processo decisionale della Fondazione, dovrebbe essere opportunamente corredata da una dettagliata analisi, intesa ad evidenziarne gli oneri, anche in visione prospettica e i benefici stimati in ordine alla sua attuazione. In tal modo, il Consiglio di Amministrazione potrebbe avere, nel momento in cui decide, un quadro chiaro e ben definito delle singole proposte e degli effetti finanziari che, per tutto il periodo coperto dall'iniziativa, possono derivare alla Fondazione. Tale discorso sembra ben collocarsi nell'ambito di un richiamo ad una maggiore razionalizzazione della spesa e ben si coniuga con l'esigenza di una

programmazione oculata.

Il processo decisionale, infatti, tenuto conto delle sempre più limitate risorse disponibili dovrebbe selezionare le iniziative ritenute prioritarie e maggiormente utili alla realizzazione dello scopo istituzionale, senza, però, perdere di vista la posizione debitoria pregressa che limita ulteriormente le risorse disponibili, in considerazione anche della scarsa liquidità disponibile per far fronte agli impegni precedentemente intrapresi dalla Fondazione.

A tal riguardo, si invita anche a valutare con attenzione ogni singola attività che si intende delegare a terzi (esternalizzazioni, consulenze, ecc.), atteso che tale procedura comporta oneri a fronte dei quali si ritiene debbano essere stimati benefici, in termini di ricavi, certamente, superiori. Inoltre delegare all'esterno non deve intendersi come una deresponsabilizzazione, ma richiede, in ogni caso, una costante ed attenta attività di monitoraggio. Laddove, infatti, gli oneri sostenuti dovessero essere maggiori dei ricavi stimati risulterebbe evidente che avere delegato taluni compiti a terzi operatori, non solo non avrebbe sortito gli effetti sperati, ma avrebbe addirittura appesantito i conti della Fondazione. Per concludere il discorso, pare necessario che, partendo da uno strumento incontestabile quale può essere un bilancio approvato, si tenga sempre presente la limitatezza delle risorse, l'analisi e la valutazione degli oneri e la stima dei benefici. Ciò al fine di garantire che ogni iniziativa sia opportunamente valutata, dotata di copertura finanziaria e in grado di fornire, anche in chiave futura, benefici alla Fondazione.

Il Controllo contabile (art. 2409 bis e seguenti - codice civile)

Il bilancio chiuso al 31 dicembre 2005 è stato redatto secondo quanto previsto dal codice civile. In particolare, esso è conforme agli schemi previsti dagli articoli 2424 e 2425, alle indicazioni dell'art. 2427 ed è conforme agli articoli 2423 e 2423 bis. Il bilancio tiene, altresì, conto di quanto previsto dagli articoli 2424 bis e 2425 bis del codice civile, relativamente al trattamento delle singole voci dello Stato Patrimoniale e all'iscrizione dei ricavi, dei proventi e dei costi e oneri nel Conto Economico.

La Nota Integrativa è stata redatta conformemente al dettato dell'art. 2435 bis del codice civile.

Nell'ambito del controllo contabile si è verificato che:

- o la contabilità è stata tenuta regolarmente e secondo scienza ragionieristica;
- o il bilancio di esercizio corrisponde alle risultanze delle scritture contabili ed agli accertamenti eseguiti.

I controlli sono stati pianificati e svolti al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il Bilancio di esercizio possa essere viziato da errori significativi o se risulti, nel suo complesso, attendibile.

Il procedimento di controllo contabile è stato effettuato con l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probatori a supporto dei saldi e delle informazioni contenute nel Bilancio, nonché la valutazione sull'adeguatezza e sulla correttezza dei criteri contabili utilizzati e sulla ragionevolezza delle stime effettuate.

Lo Stato Patrimoniale ed il Conto Economico sono compilati nei modi e termini di legge e contengono la comparazione con i valori del precedente esercizio.

A giudizio del Collegio dei Revisori, il Bilancio d'esercizio 2005, nel suo complesso, appare redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria nonché il risultato economico della Fondazione come risulta dai seguenti dati riepilogativi:

| STATO PATRIMONIALE | |
|-----------------------------------|------------------|
| ATTIVO | |
| Crediti verso soci per versamenti | - |
| Immobilizzazioni | 3.253.607 |
| Attivo Circolante | 841.221 |
| Ratei e Risconti | - |
| Totale Attivo | 4.094.828 |

| PASSIVO | |
|------------------------------|------------------|
| Patrimonio Netto | 852.506 |
| Trattamento di fine rapporto | 66.257 |
| Debiti | 3.176.065 |
| Ratei e Risconti | - |
| Totale Passivo | 4.094.828 |

| CONTO ECONOMICO | |
|--------------------------------|-----------------|
| Valore della Produzione | 4.992.137 |
| Costi della Produzione | 5.813.762 |
| <i>differenza</i> | -821.625 |
| Proventi ed oneri finanziari | -120.828 |
| Rettifiche di valore | 0 |
| Proventi ed oneri straordinari | 95.667 |
| Perdita d'esercizio | -846.786 |

Dalla lettura dei dati sopra riportati non può non prendersi atto della perdita per l'esercizio 2005, pari ad € 846.776, che peggiora ulteriormente quella del 2004 che pure aveva segnato una perdita di € 399.533. Questo primo dato pone in evidenza subito una forte esposizione debitoria della Fondazione, dove i debiti correnti (verso fornitori, banche, istituti previdenziali, ecc.) passano da € 2.621.129 nel 2004, ad € 3.176.065 nel 2005, con un incremento di € 554.936, mentre quelli con scadenza superiore ai dodici mesi si azzerano.

Il risultato dell'anno 2004 aveva, invece, evidenziato una perdita meno accentuata pari ad € 399.533 che poteva rappresentare un buon punto di partenza verso il risanamento finanziario della Fondazione, ma non è stato così dovendosi registrare una perdita ancor più accentuata di quella precedente.

Un risultato positivo si registra a proposito del Patrimonio Netto che dal 2004 al 2005, subisce un incremento di € 553.224, portandolo a fine esercizio ad € 852.506. Ma tale risultato, apparentemente positivo, è influenzato, in maniera decisiva, dal contributo ARCUS di € 1.400.000 che è un'entrata straordinaria ed eccezionale e che quindi non è affatto un'indicazione di un miglioramento strutturale del patrimonio netto. Infatti, escludendo tale entrata, il Patrimonio Netto a fine esercizio 2005 avrebbe fornito risultati ulteriormente peggiorativi.

Nella Nota Integrativa viene correttamente rappresentato che la gestione 2005 è influenzata dall'assunzione diretta della produzione degli spettacoli, da

parte della Fondazione, e dall'inserimento, di una apposita voce, nel Patrimonio Netto, dell'importo di € 1.400.000 relativo al citato contributo versato da ARCUS, per il tramite del Comune di Siracusa, per la realizzazione diretta, da parte della Fondazione, di strutture ed attrezzature fisse da utilizzare negli spettacoli anche in esercizi successivi. Tale ultimo importo è stato allocato, in bilancio tra le riserve straordinarie.

Il totale dell'attivo, a fine esercizio, è pari ad € 4.094.828 e segna, rispetto all'anno precedente, in cui era pari ad € 3.001.093, un aumento di € 1.093.735. Nell'ambito delle voci dell'attivo deve anche rilevarsi che, a fronte di immobilizzazioni materiali che passano da € 1.764.468, nel 2004, ad € 2.584.740, nel 2005, si registra un passaggio dei rispettivi fondi di ammortamento da € 46.062, per il 2004, ad € 177.320, per l'anno 2005.

Deve, tuttavia, evidenziarsi che dal libro degli inventari non sembra riscontrarsi con chiarezza il valore attuale dei singoli beni iscritti, in quanto i medesimi, pur essendo correttamente individuati e presentando il valore del costo storico, non presentano dati sufficientemente aggiornati.

Le immobilizzazioni materiali, in effetti, risultano iscritte in bilancio al loro costo di acquisizione. I relativi importi sono, poi, rettificati dai corrispondenti fondi di ammortamento. Le quote di ammortamento, individuate nel conto economico, sono determinate in proporzione alla residua possibilità di utilizzazione, di destinazione e della durata tecnica ed economica dei cespiti. In particolare, sono da annoverare, tra l'altro, immobilizzazioni civili, impianti telefonici, attrezzature di teatro e commerciali, macchine d'ufficio, beni mobili, attrezzature ecc.. In relazione al materiale scenico relativo ai beni mobili artistici la Fondazione ha proceduto ad un ammortamento nella misura del 18% del loro valore, includendo tra queste voci anche i cuscini utilizzati per le rappresentazioni teatrali. Le immobilizzazioni immateriali, invece, sono costituite da costi per allestimento di mostre e manifestazioni museali tenutisi a Palazzo Greco, nonché dai costi indiretti per la realizzazione delle strutture fisse finanziate da ARCUS.

Ulteriori oneri per € 80.000 sono poi dovuti a spese di personale, servizio antincendio, guardiania e servizio di pulizia non programmate a causa di ulteriori

manifestazioni svoltesi presso il Teatro greco.

Deve ancora segnalarsi che in relazione agli investimenti effettuati con il finanziamento in conto capitale di ARCUS S.p.A. e ad altre acquisizioni di beni durevoli, sono stati effettuati ammortamenti per complessivi € 342.982 rispetto ad € 37.000 dell'esercizio precedente. Tale incremento delle quote di ammortamento è, tuttavia, compensato da un considerevole aumento delle immobilizzazioni.

In relazione, invece, all'attivo circolante per € 841.221, esso risulta composto da € 647.585 relativo a crediti (di cui € 640.580 per crediti correnti e i restanti € 7.005 relativi a crediti esigibili nell'esercizio successivo) e per € 193.636 da disponibilità liquide (di cui € 191.250 per depositi bancari e postali ed € 2.386 relativamente al denaro contante ed ai valori presenti in cassa).

Da tali dati emerge una prevalenza rilevante delle immobilizzazioni materiali e immateriali rispetto all'attivo circolante. Ciò induce a pensare a possibili problemi di liquidità, in considerazione sia dell'entità considerevole dell'indebitamento, sia del fatto che la Fondazione non ha un vero capitale proprio, ma gestisce, in gran parte, beni in concessione che non possono, evidentemente, essere agevolmente trasformati in liquidità. Inoltre, si deve tener presente la ormai irreversibile riduzione dei finanziamenti pubblici.

In relazione alle passività, invece, deve segnalarsi che il Patrimonio Netto passa da € 299.282 ad € 852.506 e si caratterizza per un incremento della riserva straordinaria legata al già citato finanziamento ARCUS e, in parte, controbilanciato, come già evidenziato prima, dalla perdita di esercizio 2005 (€ 846.776) e da quelle relative a precedenti esercizi (€ 1.232.992).

In relazione, invece, al Conto Economico redatto, anch'esso nel rispetto di quanto previsto dalle vigenti norme in materia, deve segnalarsi un valore della produzione pari ad € 4.992.137, molto vicino al complessivo importo di € 4.944.673 dell'esercizio precedente. Un ruolo fondamentale è sicuramente fornito dai ricavi delle prestazioni o delle vendite riconducibili, in larga parte, agli incassi degli spettacoli teatrali messi in scena nell'anno 2005. Questi ultimi segnano un incremento di € 186.274 passando da € 1.930.639 ad € 2.116.913 e sembrano

fornire qualche segnale incoraggiante.

Una particolare segnalazione meritano le spese per servizi. In particolare, si ritiene che la Fondazione debba porre maggiore attenzione nella razionalizzazione degli oneri relativi alle spese telefoniche (€ 45.154), alle spese di pubblicità (€ 182.583), alle prestazioni diverse professionali (€ 257.107), alle collaborazioni occasionali (€ 137.447), alla gestione dei biglietti (€ 190.158) e a quelle per i servizi teatrali (€ 244.568).

In conclusione, non può non condividersi quanto riportato nella Nota Integrativa in cui si auspica una politica di reperimento di ulteriori mezzi finanziari, cercando di ampliare i proventi da sponsorizzazioni, ma prestando sempre particolare attenzione sul fronte della spesa.

Un'altra opportunità, purtroppo non sfruttata, per pervenire ad una più considerevole raccolta dei fondi, riguarda, inoltre, la possibilità di figurare tra i beneficiari, ai sensi dell'articolo 1, comma 337, della legge 23 dicembre 2005 (legge finanziaria 2006) che ha previsto, per l'anno 2006, a titolo sperimentale, la destinazione, in base alla scelta del contribuente, di una quota pari al 5 per mille dell'imposta sul reddito delle persone fisiche a finalità di sostegno anche delle fondazioni. Inoltre, le disposizioni vigenti prevedono numerosi benefici fiscali riconosciuti ai donanti per i quali occorrerebbe dare una maggiore diffusione su tutto il territorio, al fine di pervenire ad una incentivazione delle offerte.

In relazione, invece, ai proventi diversi, gli stessi passano da € 37 a 224 con un incremento di € 187. In tal modo si determina un valore che, come già evidenziato, è pari ad € 4.992.137 e che segna, rispetto all'anno scorso, un incremento di € 47.464. Il dato in questione potrebbe, dunque, apparire confortante, ma l'esame dei costi relativi alla produzione vanifica ed annulla tale risultato dando luogo ad un aumento dei costi di produzione per € 451.751.

Tra i costi sono da segnalarsi le notevoli variazioni in positivo delle rimanenze di materie prime, sussidiarie e merci che vedono diminuire i relativi costi di € 1.524.664. Tale confortante risultato non è però seguito nella tendenza dalle altre voci di costo che, invece, segnano tutte un saldo in aumento.

Infatti, i costi della produzione per servizi aumentano di € 503.393, i costi di produzione per godimento di beni di terzi segnano un incremento di € 28.102, i salari e stipendi danno uno dei maggiori divari in aumento per i costi rispetto allo scorso anno e confermano di essere una delle voci su cui porre maggiore attenzione anche in vista di eventuali rivisitazioni dell'organigramma, conseguenti al nuovo regime contrattuale cui sarà sottoposto il personale della Fondazione.

Tale importo che nel 2004 era pari ad € 1.078.128 passa ad € 1.816.970 evidenziando un incremento di € 738.842 pari ad un aumento in termini percentuali di quasi il 60%. Analogamente, gli oneri sociali passano da € 185.415 ad € 419.412 con un aumento di € 233.997, il Trattamento di Fine Rapporto (T.F.R.) passa da € 23.422 ad € 61.908 con un aumento di € 38.486.

L'ammortamento delle immobilizzazioni immateriali che presentava, nel 2004, un importo di € 13.621 ha riportato, a fine esercizio 2005, la somma di € 211.958 e si contraddistingue per un incremento di € 198.337.

Infine, l'ammortamento dei beni materiali passa da € 23.812 del 2004 ad € 131.384, nel 2005, evidenziando un aumento di € 107.752.

Sul fronte, invece, degli interessi attivi si riscontrano diminuzioni complessive per € 38.574.

Infine, per quello che concerne i proventi straordinari, essi segnano una diminuzione da € 181.165, dell'anno 2004, ad € 95.677 nell'anno 2005 e ciò è in gran parte dovuto a proventi vari per € 287.713, ed anche al contributo erogato all'INDA Sicilia s.r.l. in liquidazione, per € 183.000 per ripianamento delle passività.

Conclusioni

Il Collegio, pur tenendo conto di quanto fin qui esposto, ritiene di poter esprimere parere favorevole all'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2005, in quanto i dati ivi rappresentati coincidono con le risultanze contabili della Fondazione.

La nuova dimensione attribuita alla Fondazione evidenzia la necessità di

una gestione tesa alla razionalizzazione delle risorse disponibili ed alla limitazione degli sprechi, atteso che la complessa situazione politica, economica e sociale potrebbe portare ad una limitazione dei tradizionali canali di finanziamento quali i contributi ed i finanziamenti pubblici, per i quali il ruolo del contatto politico privilegiato ha da sempre costituito un canale preferenziale. Pare, quindi, necessario individuare accanto alle tradizionali voci di finanziamento, nuove possibili soluzioni alternative, quali ad esempio un'attenta ed adeguata politica dei prezzi, un ricorso a sponsorizzazioni e, in generale una maggiore attenzione verso le entrate, anche derivanti da attività indotte, che, se adeguatamente valorizzate, possano favorire la raccolta dei fondi (*fund raising*) necessari alla realizzazione delle finalità assegnate all'INDA.

Una gestione che non tenga conto del migliore utilizzo possibile delle entrate disponibili, pur rispettando gli obiettivi ad essa assegnata, rischierebbe, nel lungo periodo, di determinare pericolosi sprechi di risorse compromettendo, in tal modo, l'esistenza stessa dell'INDA. Pare, dunque, necessario che la gestione sia oculata e razionale in modo da evitare inutili e dannosi sprechi che, con il tempo, potrebbero incidere negativamente sulla capacità di finanziamento dell'INDA.

Il nuovo ruolo che la Fondazione è chiamata a svolgere richiede un mix tra il soddisfacimento di una società che chiede più cultura e maggiore tutela del patrimonio artistico, da una parte, e una gestione sana, economica ed equilibrata, proprio come avviene nelle aziende, dall'altra. Proprio la particolarità dell'attività svolta richiede dei canali paralleli di diffusione che sono sicuramente utili e strumentali alla realizzazione ed al successo degli spettacoli. Non può tuttavia ignorarsi che la difficile situazione finanziaria della Fondazione e il "peso" di un debito pregresso abbastanza consistente, richiede attenzione, oculatezza e individuazione delle priorità delle scelte. A tal proposito, sembra pacifico, pur senza sminuire il valore delle altre attività, individuare nella rappresentazione degli spettacoli il vero "*core business*" ovvero l'attività principale verso la quale devono essere concentrati gli sforzi e gli impegni di tutti. È chiaro che il possibile ridimensionamento di attività strumentali alle rappresentazioni teatrali potrà incidere negativamente anche sul risultato delle predette rappresentazioni (cd. eventi) che sembrano dare, meglio di altre attività la misura del successo di una

stagione, ma è anche vero che la limitatezza delle risorse disponibili impone rigore e scelte molto nette e, talvolta, dolorose di cui tutti devono essere consapevoli. Non è, infatti, difficile prevedere che, data la difficile situazione economica in cui versa il Paese, i finanziamenti pubblici potranno subire ulteriori e significative riduzioni. Ciò significa minori risorse da impiegare a cui si dovrà cercare di supplire attraverso maggiori entrate derivanti dall'attività di raccolta dei fondi (*fund raising*), nonché attraverso una attenta politica dei prezzi (ivi inclusa la gestione dei biglietti omaggio cui deve essere prestata una maggiore attenzione). Pur coscienti del fatto che la difficile situazione finanziaria non aiuta certo a vendere un prodotto, per quanto valido esso sia, è necessario, comunque, imboccare una strada nuova e adottare una strategia unitaria che consenta di fornire un importante segnale all'interno e all'esterno della Fondazione.

In ogni caso, la sfida deve essere vinta nel lungo periodo, utilizzando una attenta ed oculata programmazione con particolare riferimento alle quattro tipiche attività che formano il cosiddetto *marketing mix*:

1. il prodotto (es. la rappresentazione e il modo di presentare la medesima);
2. la promozione (es. canali pubblicitari, raccolta fondi ecc.);
3. i prezzi (es. adeguata politica dei prezzi e gestione degli ingressi omaggio);
4. la distribuzione (es. con riferimento al target ovvero all'individuazione dei potenziali fruitori del servizio reso).

La programmazione, infatti, permette di superare l'entusiasmo e l'idealismo tipici di un Istituto, il cui fine è quello di migliorare la qualità della vita, per pervenire ad una definizione ragionata degli obiettivi e ad un'analisi realistica circa la fattibilità dei progetti.

E' proprio il successo delle iniziative proposte che potrà fornire linfa vitale alla Fondazione consentendo ai beneficiari delle medesime di riconoscersi in esse e di avvicinarsi alla struttura contribuendo con idee e risorse nuove.

Per questo motivo, particolare attenzione e rispetto deve essere posto nei confronti del pubblico e di tutti i detentori di rapporti con l'INDA (c.d. *stakeholders*). Proporre una immagine positiva, affidabile e partecipata della struttura, monitorando, ove possibile, il grado di soddisfazione dell'utente contribuisce certamente al successo dell'attività e alla sua valorizzazione.

Per quanto, invece, concerne le spese bisogna, ovviamente, distinguere tra dirette o indirette, nonché quelle relative al prodotto artistico sulla cui consistenza possono incidere sia il tipo di compagnia o di spettacolo, ma anche il numero delle rappresentazioni da effettuare, cercando, anche sulla base delle precedenti esperienze di ottimizzare la presenza del pubblico in teatro. Diverso è, invece, il discorso delle spese correnti o di mantenimento della struttura dove i margini sono più stretti, soprattutto in relazione alle spese per i costi fissi. Appare ovvio che anche qui un discorso di valorizzazione del personale interno è una scelta che dovrebbe, però, corrispondentemente, portare alla riduzione delle consulenze. Anche in questo caso, il limite delle risorse deve essere tenuto ben presente. La scelta si riduce in sostanza al classico *"make or buy"*, ovvero fare al proprio interno determinate attività oppure acquistare professionalità all'esterno, sempre previa una dettagliata analisi costi/benefici tra le due opzioni. Tuttavia, nel ribadire che delegare a terzi non significa deresponsabilizzare all'interno la struttura delegante, deve evidenziarsi, come più volte detto, che ogni attività delegata all'esterno comporta oneri cui devono corrispondere benefici stimati almeno maggiori.

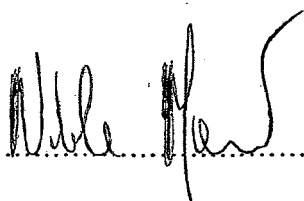
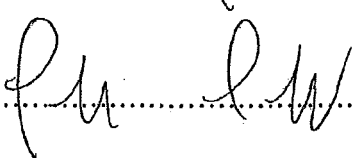
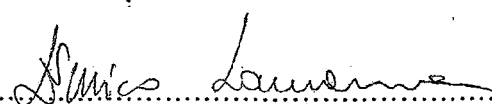
Particolare attenzione, ancora, deve essere posta alla spesa e a i meccanismi interni ed esterni di comunicazione, all'interno dei quali, si rischia di sprecare risorse preziose. Tali considerazioni sono imprescindibili per una Fondazione che opera in regime di diritto privato, con criteri aziendalistici e, soprattutto, con risorse limitate. Per ogni singola proposta andrebbe, quanto meno, dimostrato, con dati realistici e, ove possibile, numerici, che i benefici derivanti dalla medesima siano maggiori dei costi che la Fondazione è chiamata a sostenere.

Ulteriori segnalazioni sono da fornirsi in ordine all'opportunità che la Fondazione si doti di un chiaro e dettagliato organigramma accompagnato da un

mansionario che non ricalchi genericamente quanto previsto, per ciascuna figura contrattuale, dai contratti collettivi nazionali, ma individui le professionalità, le attribuzioni e le responsabilità a ciascuno assegnate all'interno della Fondazione. Ancora, di rilievo, sembra l'opportunità che siano chiariti i sistemi delle deleghe e delle procedure operanti all'interno dell'INDA, in modo tale che si possa comprendere, con maggiore esattezza, il ruolo di ciascuno.

Si deve segnalare, infine, la partecipazione della Fondazione alla società "Inda Sicilia", in liquidazione, che è nella misura del 90%, mentre il restante 10% è del socio privato Re Rebaudengo. A tale riguardo, si richiama l'attenzione a quanto deliberato nelle riunioni del consiglio di amministrazione del 16 ottobre, 4 novembre e del 21 dicembre 2001 in cui, su segnalazione del Collegio dei Revisori, si decise che la perdita della società doveva essere ripartita tra i soci in relazione al loro apporto al capitale sociale. Al momento non risulta ancora alcun apporto se non quello del socio di maggioranza.

Il Collegio dei Revisori

- Dott. Natale Monsurrò 
- Dott. Giuseppe Suppa 
- Dott. Enrico Lamanna 

PAGINA BIANCA