



l'ultimo tassello del restauro del San Carlo avviato nel 2008, con il dislocamento dall'edificio storico delle sale per il montaggio delle scene, della falegnameria e dei magazzini.

Il complesso di Vigliena è diviso in due edifici:

Edificio A: sala realizzazione elementi scenici, sala montaggio elementi scenici, laboratori, magazzini e depositi, aula formazione e didattica

Edificio B: falegnameria, uffici, sala riunioni.

Fra gli obiettivi principali per incrementare la produzione artistica del Teatro di San Carlo si è deciso di trasferire all'esterno dell'edificio storico le attività di produzione e montaggio degli allestimenti in nuovi spazi di dimensione adeguate.

Come tutti i luoghi di produzione, un teatro deve necessariamente adeguare le proprie tecnologie ed i propri spazi alle necessità scenico-produttive che continuamente si evolvono. È importante aggiungere che la scelta di dislocare all'esterno ambienti ad alto rischio incendio come la falegnameria, i laboratori e i magazzini, ha permesso un notevole abbattimento del rischio ed il conseguente innalzamento degli standard qualitativi di sicurezza nell'immobile storico.

La realizzazione del nuovo San Carlo e dei laboratori di Vigliena ha imposto necessarie ristrutturazioni e rimodulazioni sia della organizzazione del



lavoro che della strutturazione dei reparti interni che operativamente effettuano la attività in teatro.

La realizzazione di questi ampliamenti produce evidentemente effetti benefici sulle possibilità di ampliare e incrementare l'attività teatrale, determinando però contestualmente il conseguente innalzamento dei livelli di attenzione e di impegno nei compiti e nelle mansioni assegnate.

LAVORI DI RISTRUTTURAZIONE

A servizio di questi nuovi ambienti, come di tutta la struttura dell'edificio, sono stati previsti impianti tecnologici e di sicurezza realizzati con tecnologie tra le più innovative tra quelle esistenti. Ad esempio l'*impianto elettrico*, con l'attuale distribuzione di prese per l'alimentazione dei proiettori di scena, è assolutamente imponente. La preesistente dotazione si attestava su 450 prese, assolutamente inadeguate alle moderne esigenze scenotecniche, sia in termini di dislocazione capillare che in termini di potenza installata. Al completamento dei lavori sono state installate ben 950 prese tra dirette e regolate, distribuite su tutta la torre scenica. E' stata di conseguenza raddoppiata la dotazione della cabina di trasformazione attualmente provvista di 4 trasformatori da 1000 kWA cadauno. E' stato inoltre realizzato ex novo l'*impianto di climatizzazione* del teatro prima praticamente inesistente se non in alcuni uffici. Adesso è possibile integrare



e completare la climatizzazione della sala con la climatizzazione del palcoscenico e della buca orchestra; è stata prevista altresì la climatizzazione sia del foyer che del nuovo ridotto. Un altro consistente ampliamento e una forte innovazione tecnologica è stata prevista intervenendo sulle dotazioni informatiche del teatro, migliorando ed ampliando la rete LAN a servizio delle utenze, compresi il Memus e i laboratori di Vigliena, anch'essi messi in rete.

Risulta peraltro evidente che all'ampliamento ed alle innovazioni apportate sia alle strutture che agli impianti corrispondono incrementi proporzionali dei costi di gestione e di funzionamento della macchina teatrale, provocando in tal modo inevitabili aumenti sia dei costi per la effettuazione di manutenzioni ordinarie che dei costi fatturati dagli enti erogatori delle forniture (elettriche, idriche, gas), pur considerando che l'attività viene sempre svolta tenendo presenti tutti gli accorgimenti e le tecniche atte a ridurre il fabbisogno ed il consumo di energia per l'effettuazione dell'attività.

ATTIVITÀ DI MARKETING

Uno degli obiettivi principali della nostra attività nella strategia di Marketing è stato quella di utilizzare nuovi strumenti destinando parte del budget al web marketing al fine di ampliare e modificare la tipologia di comunicazione di tipo tradizionale (carta stampata, affissioni,



cartellonistica, spot radiotelevisi, etc). I nuovi modelli di pubblicità e promozione basati su l'innovazione, alcuni anche a costo zero, hanno permesso di calcolare correttamente i risultati delle campagne promozionali e di inviare facilmente una newsletter ai nostri iscritti (circa 50.000).

Abbiamo pubblicizzato adeguatamente la nostra attività trovando una posizione ottimale per il nostro sito e impostando un'adeguata strategia di **pay per click**, social marketing- sfruttando il canale dei social network- e di **e-mail marketing**.

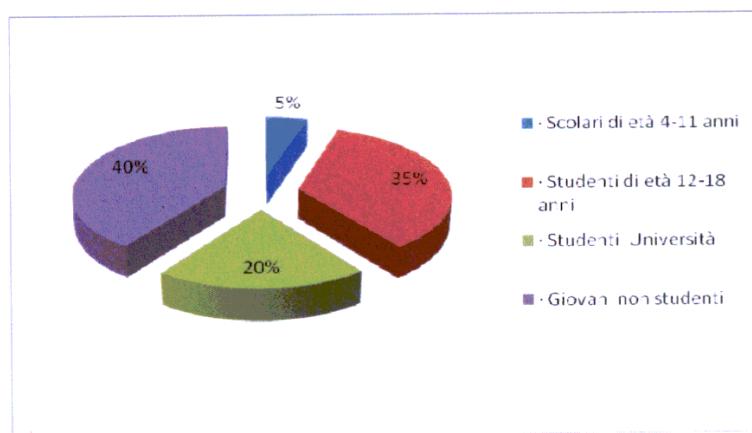
Strategie che hanno consentito di lavorare nella ricerca di un pubblico completamente nuovo, attraverso una politica di promozione fortemente orientata allo specifico settore del pubblico giovanile organizzato, offrendo modalità di accesso facilitate - attraverso una mirata strategia dei prezzi - e formule di abbonamento convenienti e flessibili. Il presente lavoro è stato svolto per indagare questo processo di trasformazione che, a partire dagli anni Ottanta, ha modificato nella sostanza il senso, l'operato e la funzione stessa dei teatri lirici europei; una delle conclusioni è che la tradizionale formula "abbonamento" è oggi da considerarsi in via d'estinzione. Le nuove generazioni programmano le attività "di svago" con tempi a breve termine e con modalità di acquisto formula "carrello" ossia di libera scelta per titoli e date, utilizzando sempre più la biglietteria on line.



ATTIVITA' EDUCATIONAL

I giovani al San Carlo trovano spazio per una vasta gamma di attività loro dedicate, sia sotto forma di spettacoli che di progetti educational (incontri di guida all'ascolto, prove generali aperte, concerti EXTRA con Coro di Voci Bianche e Scuola di Ballo..). Attraverso una stima di massima nel corso degli anni (e naturalmente considerando parte integrante dell'analisi tutte le attività mirate di tipo educational), si può, dunque, asserire che i giovani al San Carlo rappresentano il 20% circa del pubblico complessivo e più specificamente:

Stima composizione pubblico giovane al San Carlo



Per quanto riguarda l'anno 2011, l'andamento delle presenze per le attività



educational al San Carlo è così stimato:

- 30.000 studenti hanno partecipato a pagamento agli spettacoli per le scuole;
- 1.100 studenti circa hanno partecipato a pagamento alle prove generali aperte degli spettacoli d'opera e balletto;
- 810 studenti circa hanno partecipato a pagamento agli spettacoli EXTRA con Coro di Voci Bianche e Scuola di Ballo;
- 1.800 studenti circa hanno partecipato alle restanti attività educational gratuite.

Gli incassi per il complessivo delle suddette attività a pagamento, si attestano per l'anno 2011, a 278.000 euro circa.

ATTIVITA' DI PRODUZIONE

In relazione a tale aspetto si rimanda a quanto dettagliatamente illustrato nella relazione Artistica.

SAN CARLO PER IL SOCIALE

Anche quest'anno è continuata l'attività del San Carlo per il sociale attraverso la collaborazione con il mondo no – profit mediante l'apertura delle prove generali del nostro cartellone a loro dedicate volte ad amplificare e tenere alta l'attenzione su chi ha bisogno di non sentirsi solo:

Wamba Onlus, Don Orione Piccolo Cottolengo, Ente Nazionale Sordi



Regione Campania, Ospedale Santobono Pausillipon.

INDICATORI DI RISULTATO FINANZIARI

La Fondazione non ha scopo di lucro, pertanto si è ritenuto che i principali indicatori di risultato possano essere rappresentati da quelli di seguito evidenziati e determinati in conseguenza di una opportuna riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale.

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO			
<i>Attivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Passivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>
ATTIVO FISSO	110.859.834	MEZZI PROPRI	5.909.130
Immobilizzazioni immateriali	102.974.107	Capitale sociale	28.892.773
Immobilizzazioni materiali	7.816.140	Riserve	-
Immobilizzazioni finanziarie	69.587		22.983.643
		PASSIVITA' CONSOLIDATE	33.953.805
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	26.233.158		
Magazzino	210.439		
Liquidità differite	25.993.038	PASSIVITA' CORRENTI	96.558.095
Liquidità immediate	29.681		
CAPITALE INVESTITO (CI)	137.092.992	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	136.421.030



TEATRO DI SAN CARLO
1737

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE

Attivo	Importo in unità di €	Passivo	Importo in unità di €
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	€ 137.092.737	MEZZI PROPRI	€ 6.581.092
		PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO	€ 71.694.835
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	€ 255	PASSIVITA' OPERATIVE	€ 58.817.065
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 137.092.992	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 137.092.992

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

	Importo in unità di €
Ricavi delle vendite	42.151.685
Produzione interna	-
VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA	42.151.685
Costi esterni operativi	13.197.850
Valore aggiunto	28.953.835
Costi del personale	21.916.391
MARGINE OPERATIVO LORDO	7.037.444
Ammortamenti e accantonamenti	5.320.943
RISULTATO OPERATIVO	1.716.501
Risultato dell'area accessoria	-
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	386.521
	3.568
EBIT NORMALIZZATO	1.333.548
Risultato dell'area straordinaria	1.218.644
EBIT INTEGRALE	2.552.192
Oneri finanziari	1.591.178
RISULTATO LORDO	961.014
Imposte sul reddito	289.052
RISULTATO NETTO	671.962



TEATRO DI SAN CARLO
1737

INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI

Margine primario di struttura	<i>Mezzi propri - Attivo fisso</i>	- 104.950.704
Quoziente primario di struttura	<i>Mezzi propri / Attivo fisso</i>	0,05
	<i>(Mezzi propri + Passività consolidate) - Attivo fisso</i>	- 70.996.899
Margine secondario di struttura	<i>(Mezzi propri + Passività consolidate) / Attivo fisso</i>	0,36
Quoziente secondario di struttura		

INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI

Quoziente di indebitamento complessivo	<i>(Pml + Pc) / Mezzi Propri</i>	22
Quoziente di indebitamento finanziario	<i>Passività di finanziamento /Mezzi Propri</i>	10,89

INDICI DI REDDITIVITÀ

ROE netto	<i>Risultato netto/Mezzi propri medi</i>	10,21%
ROE lordo	<i>Risultato lordo/Mezzi propri medi</i>	14,60%
ROI	<i>Risultato operativo/(CIO medio - Passività operative medie)</i>	2,19%
ROS	<i>Risultato operativo/ Ricavi di vendite</i>	4,07%

INDICATORI DI SOLVIBILITÀ

Margine di disponibilità	<i>Attivo circolante - Passività correnti</i>	- 70.324.937
Quoziente di disponibilità	<i>Attivo circolante / Passività correnti</i>	0,27
Margine di tesoreria	<i>(Liquidità differite + Liquidità immediate) - Passività correnti</i>	- 70.535.376
Quoziente di tesoreria	<i>(Liquidità differite + Liquidità immediate) / Passività correnti</i>	0,27

INDICATORI NON FINANZIARI

Tra gli indicatori più significativi della gestione si segnalano quelli relativi alle variazioni intervenute rispetto all'anno 2010, del tipo di rappresentazioni, del numero di recite eseguito, del numero degli spettatori distinto tra abbonati e botteghino ed i relativi incassi distinguendo tra quelli eseguiti presso la sede della Fondazione e quelli presso sedi alternative:



TEATRO DI SAN CARLO
1737

SPETTACOLI ESEGUITI PRESSO TEATRO SAN CARLO

RAPPRESENTAZIONI	ANNO	NUMERO RECITE	ABBON.TI	BIGLIETTI	TOT	TOTALE SPETTATORI	ABBON.TI	BIGLIETTI	TOTALE
			NUMERO	NUMERO			INCASSI	INCASSI	INCASSI
RECITE LIRICHE	2010	43	12.767	31.835	44.602	48.964	803.104	1.409.400	2.212.504
	2011	46	13.017	24.245	37.262	41.591	790.868	1.072.342	1.863.210
VARIAZIONI		7%	2%	-24%	-16%	-15%	-2%	-24%	-16%
RECITE DI BALLETTO	2010	34	2.702	17.047	19.749	22.243	164.199	440.236	604.435
	2011	31	5.882	22.922	28.804	30.934	326.658	526.065	852.723
VARIAZIONI		-9%	118%	34%	46%	39%	99%	19%	41%
CONCERTI SINFONICI	2010	26	6.460	10.585	17.045	18.381	226.375	193.696	420.071
	2011	28	12.121	10.409	22.530	24.144	338.028	398.019	736.047
VARIAZIONI		8%	88%	-2%	32%	31%	49%	105%	75%
CONCERTI SINFONICI-CORALI	2010	15	2.863	9.514	12.377	13.681	101.375	287.892	389.267
	2011	6	3.087	760	3.847	4.781	87.102	24.574	111.676
VARIAZIONI		-60%	8%	-92%	-69%	-65%	-14%	-91%	-71%
CONCERTI DA CAMERA E RECITALS	2010	11	3.164	3.467	6.631	7.711	106.127	114.527	220.654
	2011	18	5.027	8.163	13.190	14.018	136.315	244.824	381.139
VARIAZIONI		64%	59%	135%	99%	82%	28%	114%	73%
TOTALI	2010	129	27.956	72.448	100.404	110.980	1.401.180	2.445.751	3.846.931
	2011	129	39.134	66.499	105.633	115.468	1.678.971	2.265.823	3.944.794
VARIAZIONI		0%	40%	-8%	5%	4%	20%	-7%	3%



TEATRO DI SAN CARLO
1737

ALTRÉ SEDI *

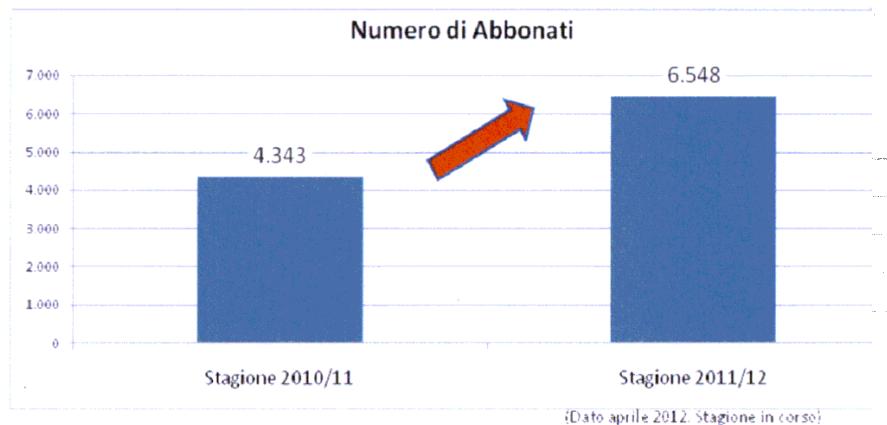
RAPPRESENTAZIONI	ANNO	NUMERO RECITE	ABBON.TI	BIGLIETTI	TOT	TOTALE SPETTATORI	ABBON.TI	BIGLIETTI	TOTALE
			NUMERO	NUMERO			INCASSI	INCASSI	INCASSI
RECITE LIRICHE	2010	0	0	0	0	0	0	0	0
	2011	14	4	1.576	1.580	1.819	218	25.009	25.227
VARIAZIONI		100%	100%	100%	100%	100%			
RECITE DI BALLETTO	2010	21	54	5.035	5.089	5.253	906	47.622	48.528
	2011	22	199	3.416	3.615	3.854	3.176	47.451	50.627
VARIAZIONI		5%	269%	-32%	-29%	-27%			
CONCERTI SINFONICI	2010	9	0	3.981	3.981	4.780	0	156.932	156.932
	2011	34	0	6.224	6.224	6.688	0	49.716	49.716
VARIAZIONI		278%	0%	56%	56%	40%			
CONCERTI SINFONICI-CORALI	2010	7	0	2.124	2.124	2.279	0	27.751	27.751
	2011	13	0	3.879	3.879	4.074	0	45.788	45.788
VARIAZIONI		86%	0%	83%	83%	79%			
CONCERTI DA CAMERA E RECITALS	2010	46	0	2.034	2.034	2.131	0	18.865	18.865
	2011	84	0	3.475	3.475	3.740	0	47.883	47.883
VARIAZIONI		83%	0%	71%	71%	76%			
TOTALI	2010	83	54	13.174	13.228	14.443	906	251.170	252.076
	2011	167	203	18.570	18.773	20.175	3.395	215.847	219.241
VARIAZIONI		101%	276%	41%	42%	40%			
TOTALI complessivi	2010	212	28.010	85.622	113.632	125.423	1.402.086	2.696.921	4.099.007
	2011	296	39.337	85.069	124.406	135.643	1.682.365	2.481.670	4.164.036
VARIAZIONI		40%	40%	-1%	9%	8%	20%	-8%	2%

* Spettacoli eseguiti presso varie sedi alternative diverse negli anni 2010 e 2011 (Teatrino di Corte, Cortile palazzo Reale, Museo Donnaregina,, Maschio Angioino, Foyer ridotto, etc.) e pertanto dati non comparabili ai fini degli incassi ma inseriti solo ai fini della riconciliazione con gli incassi da biglietteria.

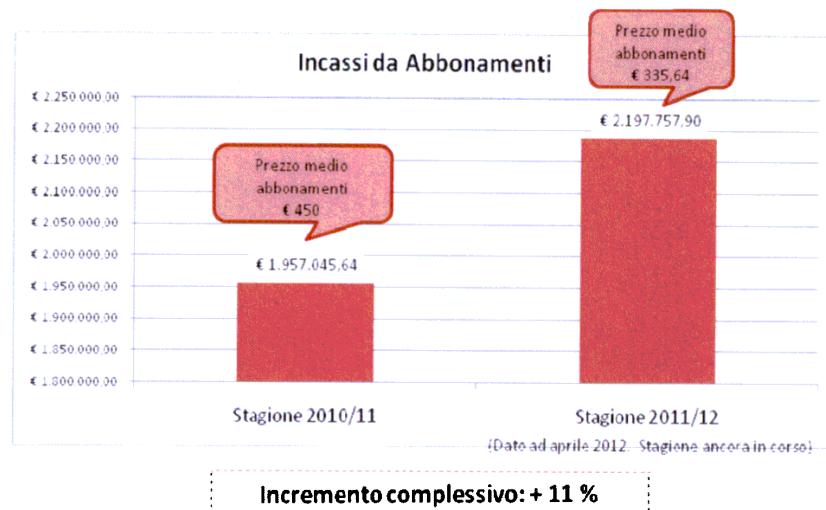


Andamento abbonamenti

Come indicato dai grafici sottostanti, nonostante il periodo di recessione, abbiamo registrato un notevole incremento di abbonati rispetto alla stagione 2010-2011 ,pari al 34% circa, passando, ad oggi, da 4.343 a 6.548 abbonati e con un complessivo incremento di incassi dell' 11% passando da Euro 1.957.045 a Euro 2.197.757.



Incremento complessivo: + 34%

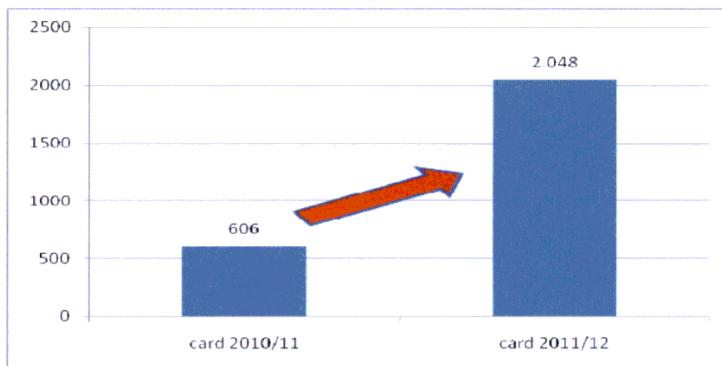
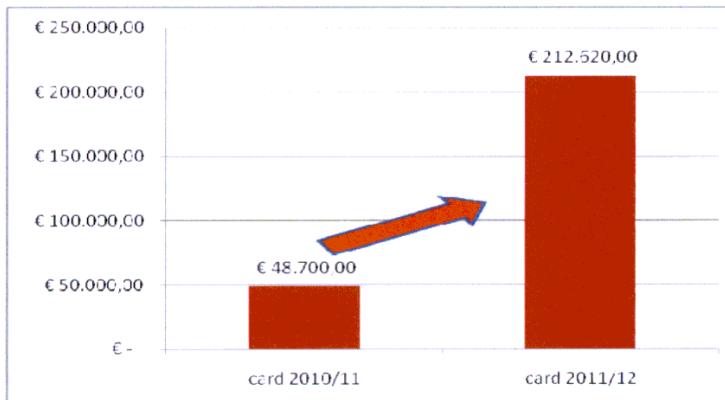


LE CARD DEL SAN CARLO: ABBONAMENTI TRASVERSALI E FLESSIBILI DEDICATI AL NUOVO PUBBLICO

Da circa un paio d'anni, sono state introdotte nuove formule di abbonamento, flessibili per numero e tipologia di titoli, oltre che per fascia di prezzo. Si tratta delle cosiddette Card che consentono di abbonarsi alla Stagione in maniera trasversale e di posporre nel tempo il termine di chiusura della campagna abbonamenti. Le Card possono essere utilizzate come un buono strumento di valutazione dell'andamento del nuovo pubblico, in particolare dei "nuovi abbonati". Nello specifico, per la Stagione 2011/12 i titolari di Card rappresentano il 30% circa degli abbonati complessivi con un incremento, rispetto alla Stagione 2010/11,

TEATRO DI SAN CARLO
1737

del 70% circa.

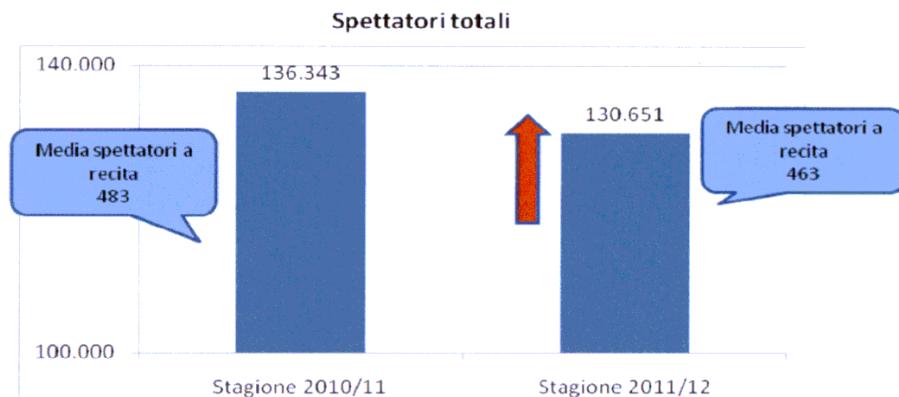
Andamento numero titolari Card 2010/11 vs 2011/12**Andamento incasso Card 2010/11 vs 2011/12****Andamento spettatori**

In termini di presenze totali, la stagione 2010/11 ha registrato un totale di 136.343 spettatori per 282 giornate di spettacolo e ad oggi, a parità di



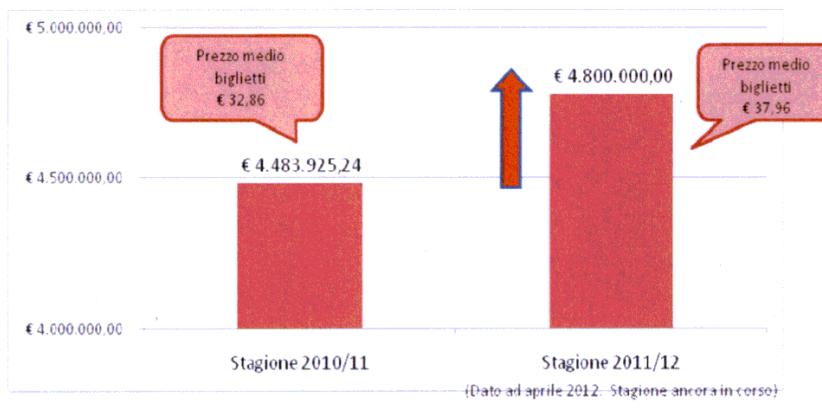
giornate programmate, si rileva la presenza di n. 130.651 spettatori, con ancora cinque mesi al termine della stagione.

L'incasso totale al 30 aprile 2012 è di Euro 4.800.000 ed anche in questo caso l'incremento rispetto alla scorsa stagione (Euro 4.483.925) è ad oggi di circa il 7%, avendo ancora a disposizione 5 mesi al termine della stagione.





Incassi totali



Gli indicatori non finanziari rappresentano gli sforzi compiuti nel 2011 per il rilancio del Teatro sono, infatti, notevolmente incrementati sia il numero di rappresentazioni che il numero degli spettatori, con conseguente incremento dei ricavi da botteghino.

Una valutazione globale degli indici deve comunque essere interpretata pensando alla “diversità” che i termini “mercato”, “concorrenza”, “efficienza” e “produttività” hanno e possono avere in un settore come quello del Teatro.

Sostanzialmente dall'esame di questi indici si evidenzia: