



- che i costi di produzione di alcuni spettacoli sono superiori ai ricavi possibili;
- che esiste un'unicità del Teatro San Carlo che costa molto in termini di gestione;
- che esiste l'esigenza della "stabilità" delle masse artistiche e tecniche, che costa in termini gestionali.

Le linee guida derivanti da tale analisi devono essere:

- la maggiore produzione e diffusione di spettacoli con prezzi che tengano conto di un pubblico molto eterogeneo ;
- per alcune produzioni l'osservazione che non sempre la qualità culturale coincide col successo commerciale e la conseguente messa in scena della lirica "alta" sotto il sostegno pubblico;
- lo sviluppo di attività aggiuntive.

#### **RISCHI ED INCERTEZZE**

L'attività del Massimo napoletano è esposta ad una varietà di rischi ed incertezze, sia interni che esterni, sia di natura commerciale che finanziaria ed artistica tutti monitorati e gestiti.

I *rischi interni* ai quali la Fondazione è esposta si possono sintetizzare in:

- adeguatezza patrimoniale, come più volte detto il massimo sforzo compiuto nel periodo di Commissariamento della Fondazione è stato



rivolto al riequilibrio della gestione tuttavia permangono aree di criticità dovute alla scarsa patrimonializzazione della Fondazione che potrebbe coinvolgere nel medio periodo la gestione;

- rischi connessi ai contenziosi giudiziari in essere, sebbene si ritengano infondate le ragioni addotte, la Fondazione ha provveduto ad incaricare della gestione dei contenziosi, primari studi legali e l'Avvocatura di Stato e ad accantonare in bilancio un fondo rischi ritenuto congruo.

*I rischi esterni:*

- found raising si tratta di una attività strategica di reperimento di risorse finanziarie concentrate sulla concessione di contributi dei privati, del governo e delle istituzioni locali. Data la situazione economica finanziaria e del tessuto sociale in cui la Fondazione opera si è in condizioni di grossa incertezza nonostante la creazione di una struttura all'interno del teatro che pone in essere tecniche per rendere più efficaci l'afflusso di risorse finanziarie.

*Il rischio di interesse:*

- la Fondazione presenta un indebitamento a tasso variabile, pertanto un'oscillazione dei tassi di interesse potrebbe incidere sull'economicità della gestione finanziaria.

**ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO****MEMUS****Progettualità:****UNA MEMORIA DEGLI ARCHIVI: GLI ARCHIVI DELLA MEMORIA**

In quest'ottica si sta lavorando ad un progetto che metta in rete tutti gli archivi musicali più importanti d'Italia.

Grazie agli incontri avuti nelle ultime settimane tra i rappresentanti degli archivi e musei delle principali istituzioni italiane (Laura Valente e Giulia Minoli per il Museo e Archivio Storico del Teatro di San Carlo, Renato Garavaglia per il Museo Teatrale alla Scala, Francesco Reggiani per l'Archivio Storico e Audiovisuale dell'Opera di Roma, Moreno Bucci per l'Archivio Storico del Maggio Musicale Fiorentino e Annalisa Bini e Guido Ricci per la Bibliomediateca e Museo dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia), nascerà a breve **l'Associazione Nazionale degli Archivi delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche Italiane**.

La Fondazione Teatro di San Carlo sta continuando il lungo e duro processo di riorganizzazione aziendale e continuato dall'attuale Consiglio d'amministrazione sulla base delle linee guida indicate dalla Sovrintendenza.

Tale processo permetterà alla Fondazione di essere un modello per le altre



Fondazioni lirico sinfoniche dimostrando la propria capacità di adeguarsi alle sempre più mutate richieste del mercato.

Principalmente la Fondazione sta continuando la propria riorganizzazione sia nell'utilizzo delle nuove sedi messe a disposizione attraverso la creazione di nuove attività (Memus – Vigliena, etc.) che continuando il processo di adeguamento delle infrastrutture tecnologiche.

#### ***Aspetti di “governance” ed organizzativi***

Prosegue l'attività di crescita della struttura organizzativa del Massimo e dei sistemi informatici che l'assistono e che ha già dato risultati di eccellenza manageriale come evidenziato dagli indicatori non finanziari.

#### **FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO**

Non si segnalano fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

#### **OPERAZIONI PARTICOLARI E FATTI CONTINGENTI**

La Fondazione non presenta significative passività di cui non siano già state fornite informazioni sia nella presente relazione che in quelle relative a periodi precedenti o che non siano coperte da adeguati fondi.

#### **SITUAZIONE FISCALE E PREVIDENZIALE**

La Fondazione ha presentato regolarmente tutte le dichiarazioni fiscali previste dalla normativa ed è in regola con i versamenti delle imposte.

Circa il piano di rientro relativo al debito pregresso verso l'Enpals,



sottoscritto nel corso del 2010 la Fondazione sta procedendo al regolare versamento delle rate previste.

**INCARICO DI REVISIONE CONTABILE**

La società di revisione Pricewaterhousecoopers ha provveduto ad effettuare la revisione contabile del bilancio della Fondazione e si è ritenuto opportuno, anche se per la Fondazione non esiste alcun obbligo, ai fini di una sempre maggiore trasparenza.

**ALTRÉ INFORMAZIONI**

In relazione a quanto previsto dal combinato disposto degli artt. 26 e 19 dell'allegato B del decreto legislativo n. 196 del 30/6/2003, riferiscono che si è provveduto all'aggiornamento del documento programmatico sulla sicurezza.

**FATTI DI RILIEVO E PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE**

Nel periodo che va dalla data di chiusura del bilancio ad oggi, non si segnalano fatti di rilievo che possano influire in modo rilevante sull'andamento aziendale.

L'evoluzione della gestione per l'anno 2012 sarà impostata secondo quanto verrà indicato dal Consiglio d'amministrazione

Le linee guida che Sovrintendenza sottoporrà saranno le seguenti:

- un costante e progressivo aumento delle produttività alla luce anche



del nuovo CCNL in corso di definizione il quale permetterà una maggiore flessibilità di orario del personale consentendo alla Fondazione di ampliare la propria offerta.

- processo di internazionalizzazione della Fondazione attraverso la predisposizione di attività da svolgere all'estero.

Su tale argomento La Fondazione Teatro di San Carlo ha stabilito per l'anno 2012 di rinunciare all'attività all'estero in virtù di un sostanziale incremento produttivo in sede; altresì la Fondazione ha deciso per tale attività di privilegiare il **2013** promuovendo tre tournée, per le quali la Fondazione ha già preso accordi con i propri partner internazionali sottoscrivendo contratti preliminari e sta procedendo concretamente alla relativa fase organizzativa.

1. **Marzo - Hong Kong Arts Festival** “La Traviata” di Giuseppe Verdi, Direttore Michele Mariotti, Regia Ferzan Özpetek - “Il Marito Disperato” di Domenico Cimarosa, Direttore Cristophe Rousset, regia di Paolo Rossi - Concerto “Viva Verdi”, con Orchestra e Coro, Direttore Michele Mariotti;
2. **Luglio - Lincoln Center Festival di New York** “Pagliacci” di Ruggero Leoncavallo , regia di Daniele Finzi Pasca - “Requiem” di G. Verdi, Direttore Nicola Luisotti, regia Daniele Finzi Pasca -



“Terra”, oratorio commissionato al maestro Luca Francesconi dal San Carlo per celebrare i 150 anni dell’Unità d’Italia, direttore Jonathan Webb;

3. **Settembre - Teatro Mariinsky di San Pietroburgo**, nell’ambito dello scambio culturale che vedrà la più prestigiosa Compagnia di Balletto Russa al Teatro di San Carlo con “Il Lago dei Cigni” di Pëtr Il'ič Čajkovskij, il Corpo di Ballo sarà ospite presso il Teatro Mariinsky con due titoli : “Il Pipistrello” di Johann Strauss (figlio) Coreografia di Roland Petit e “Cantata” su musiche popolari napoletane, Coreografia di Mauro Bigonzetti.

Anche per il **2014** sono in cantiere svariati progetti fra i quali alcuni coinvolgeranno in prima persona il nuovo Direttore Musicale Maestro Nicola Luisotti. In primis va annoverato un Tour Europeo che si articolerebbe fra Inghilterra (Londra, Manchester, Birmingham) e Francia (Parigi) con un programma assolutamente Verdiano: “ I Masnadieri” e/o “Macbeth” e il “Requiem” .

Parallelamente stiamo lavorando ad un recentissimo progetto di coproduzione con il Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo di Bogotà, il Teatro Liceu di Barcellona e il Teatro dell’Opera di San Francisco



• **Memus:**

**Programmazione delle attività culturali e progettualità sulle  
future mostre che si terranno a MeMus, triennio 2012-2014**

Le attività che si intendono porre in essere in questo primo triennio di programmazione si muoveranno lungo i binari della sperimentazione di nuovi linguaggi, verso la ricerca a la formazione, l'eredità storica e l'innovazione, la conservazione e la rielaborazione, la tradizione e la destrutturazione, gli incontri multidisciplinari, serate a tema, proiezioni cinematografiche, *performance live*.

Si intende iniziare questa nuova Storia del Teatro come proiezione verso il futuro, come nuova apertura della Città di Napoli al Mondo, ai cultori, ai turisti.

• lo sviluppo dei laboratori artistici in Vigliena:

**VIGLIENA - OGGI**OGGI E DOMANI LA PALESTRA DEI SOGNI*'troveremo una strada oppure la costruiremo' (Annibale)*

Iniziamo questa stagione - nell'ambito dell'attività educational - con la Scuola di ballo e il Coro di Voci Bianche un workshop formativo con gli studenti di San Giovanni a Teduccio che parteciperanno a uno spettacolo per i ragazzi delle elementari e delle medie.

**Laboratorio Costruzioni****Laboratorio scenografico****Sala Didattica****Cortile****FINALITA COMMERCIALI**

1. Laboratorio di servizio per il territorio e il centro sud rapporti con tutte le fondazioni lirico sifoniche , i teatri di prosa pubblici e privati al fine di mettere sul mercato la nostra potenzialità. In Italia oggi i laboratori vengono dismessi , molte ditte private stanno chiudendo il POLO VIGLIENA e le maestranze deve essere messo sul mercato come eccellenza per la realizzazione di scene a terzi.
2. Fitti spazi per: prove compagnie teatrali , prove musicali giovani gruppi musicali

**FINALITA SOCIALI VIGLIENA E' OGGI UNA DELLE PERIFERIE PIU' DEGRADATE E A RISCHIO DEL TERRITORIO IL SAN CARLO CON I SUOI LABORATORI E' PORTATORE DI COMPORTAMENTO E LAVORO SANO**

1. Protocollo con la Circoscrizione e le parrocchie le scuole per un programma destinato ai giovani e agli anziani e residenti:
  - corsi di canto
  - corsi di ballo
  - corsi propedeutici all'insegnamento della storia musica e di uno o più strumenti musicali
  - visite guidate ai laboratori durante la costruzione e la pittura delle scene



## VIGLIENA - DOMANI

Il percorso che si vuole iniziare oggi è propedeutico al progetto di domani : la torre ex Cirio di proprietà dell'Autorità portuale potrebbe essere oggetto di ristrutturazione e affidata in parte e totalmente al San Carlo per la creazione di un polo formativo della città dove potrebbero confluire le nostre attività formative già esistenti e la creazione di nuove (scuola per tecnici, amministrativi, marketing, comunicazione, produzione , segreteria artistica, orchestra giovanile,canto), attività di spettacolo e espositive.

Laboratorio  
Costruzioni

Laboratorio  
scenografico

Polo  
Formativo

TEATRO SAN  
CARLO  
VIGLIENA

Attività  
Espositive

Attività di  
spettacolo

Orchestra Giovanile

Scuola Produzione  
e Segreteria Artistica

Scuola di Canto

Scuola Amministrativa

Scuola Marketing e  
Comunicazione



- una maggiore formazione del personale. I nuovi impianti tecnologici oltre a qualificare e ammodernare le dotazioni e le strutture a servizio, impongano aggiornamenti e livelli professionali sempre più qualificati per gli addetti e gli operatori dei vari settori di produzione. Tutto il processo organizzativo si intreccia con il più ampio ed articolato processo di gestione delle persone che operano nella organizzazione. Nello specifico la formazione del personale è stata già prevista durante la esecuzione dei lavori durante i quali sono sempre stati presenti i lavoratori.

Oltre alla formazione del personale già in servizio sono da prevedersi rigidi protocolli e procedure finalizzata ad assicurare, in fase di nuove assunzioni, il reperimento di risorse umane con professionalità e capacità rispondenti alla domanda di standard elevati come sono quelli richiesti per potere operare all'interno di una struttura così complessa dal punto di vista strutturale e tecnologico. In definitiva la qualificazione del personale dovrà avvenire fin dalla prima assunzione, procedendo successivamente alla formazione ed informazione delle risorse umane reperite.

Concludendo, si può affermare che il percorso di costruzione del modello (sia per l'azienda che per gli specifici reparti di mia



competenza) richiede, prima di tutto un radicale cambio di prospettiva, un nuovo modo di intendere il rapporto fra la struttura organizzativa e le attività poste in essere al suo interno, controllando, procedurando e razionalizzando le varie fasi in cui si esplica l'esistenza produttiva dell'azienda stessa.

#### **SEDI SECONDARIE**

La nostra Fondazione svolge la propria attività anche nelle seguenti sedi:

MEMUS – Locali ubicati all'interno del Palazzo Reale di Napoli;

Laboratori Vigliena – Capannoni industriali ubicati nell'area portuale di Napoli.

#### **CONCLUSIONI**

Il presente bilancio evidenzia che gli obiettivi prefissati siano stati raggiunti e che è iniziato il lungo cammino verso la ricostituzione del patrimonio della Fondazione.

Naturalmente tale percorso è e sarà lungo e tortuoso ma sicuramente sia i nostri Soci Fondatori in primis nonché tutti gli altri sostenitori pubblici e privati dovranno essere vicini alla Fondazione al fine di utilizzare tale opportunità di crescita per la città al fine di affermare ancora una volta che l'eccellenza **“San Carlo”** rappresenta uno dei molteplici esempi possibili di Napoli e della Campania nel Mondo.



Sulla base di quanto esposto Vi invito ad approvare il bilancio al 31 dicembre 2011 così come sottoposto e si propone di destinare l'utile d'esercizio pari ad euro 671.962 a copertura parziale delle perdite pregresse.

Napoli, li 15 maggio 2012

**Il Sovrintendente**

Rosanna Purchia  
Dario Lucchini



TEATRO DI SAN CARLO  
1737

### Bilancio dell'esercizio

dal 01/01/2011

al 31/12/2011

**Redatto in forma estesa**

*Sede in NAPOLI, VIA SAN CARLO 98/F*

*Codice Fiscale - Partita Iva 00299840637*

*Iscritta al Registro delle Imprese di NAPOLI*

*Nr. R.E.A. 637619*

#### **Stato Patrimoniale**

##### **Attivo**

	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>		
<b>I - Immobilizzazioni immateriali</b>		
3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	31.358	144.356
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	148.672	29.222
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	0	28.000
7) Altre	102.794.077	104.223.740
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>102.974.107</b>	<b>104.425.318</b>
<b>II - Immobilizzazioni materiali</b>		
1) Terreni e fabbricati	4.134.293	4.138.093
2) Impianti e macchinario	1.876.982	1.472.181



**TEATRO DI SAN CARLO**  
1737

	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
3) Attrezzature industriali e commerciali	346.775	371.026
4) Altri beni	1.458.090	1.279.797
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>7.816.140</b>	<b>7.261.097</b>
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)</b>	<b>110.790.247</b>	<b>111.686.415</b>
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>		
<b>I - Rimanenze</b>		
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo	83.391	0
<b>Totale rimanenze</b>	<b>83.391</b>	<b>0</b>
<b>II - Crediti</b>		
1) Verso clienti:		
esigibili entro l'esercizio successivo	14.605.073	5.729.057
Totale crediti verso clienti	14.605.073	5.729.057
4-bis) Crediti tributari:		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.567.592	4.372.801
Totale crediti tributari	1.567.592	4.372.801
5) Verso altri:		
esigibili entro l'esercizio successivo	9.820.118	23.303.257
esigibili oltre l'esercizio successivo	69.587	83.267
Totale crediti verso altri	9.889.705	23.386.524
<b>Totale crediti</b>	<b>26.062.370</b>	<b>33.488.382</b>



TEATRO DI SAN CARLO  
1737

	31/12/2011	31/12/2010
<b>III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</b>		
4) Altre partecipazioni		
Totale attività finanziarie	255	0
che non costituiscono immobilizzazioni		
	255	0
<b>IV - Disponibilità liquide</b>		
1) Depositi bancari e postali	18.340	5.251
3) Danaro e valori in cassa	11.341	6.917
Totale disponibilità liquide	<b>29.681</b>	<b>12.168</b>
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)</b>	<b>26.175.697</b>	<b>33.500.550</b>
<b>D) RATEI E RISCONTI</b>		
Ratei e risconti attivi	127.048	125.026
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI (D)</b>	<b>127.048</b>	<b>125.026</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>137.092.992</b>	<b>145.311.991</b>