



quello dello Stato - è diminuito di circa € 1.090.000, quello della Regione e del Comune hanno registrato un incremento rispettivamente per € 670.000 ed € 300.000 e la CCIAA di Napoli ha riconfermato il proprio contributo.

E' doveroso e opportuno ribadire come detto in premessa che il contributo iscritto per la Provincia di Napoli per l'esercizio 2012 è in attesa di riconferma.

La Sovrintendenza sin dalla pubblicazione del Decreto Legge 95/2012 inerente la Spending review, che comportava un rischio maggiore sui contributi pubblici da ricevere ha avviato una fortissima politica di attenzione volta alla riduzione dei costi sia interni che esterni comportando anche una riduzione dell'attività originariamente programmata. Tale situazione attualmente ancora pendente ha comportato prudenzialmente l'accensione di un Fondo rischi su eventuali tagli di contributi a seguito dell'applicazione del Decreto Legge di cui in premessa.

Nel complesso i contributi pubblici sono pertanto diminuiti di circa 122 mila Euro rispetto all'anno precedente.

Il Conto Economico dell'esercizio presenta un valore della produzione inferiore rispetto a quello dell'anno precedente di € 1.909.117 (da € 42.151.684 a € 39.716.089). Tale variazione netta deriva da una parte per la riduzione dei contributi pubblici rispetto al 2011, e dall'altra per un sensibile aumento dei ricavi commerciali in particolar modo per



abbonamenti e biglietti per circa € 1.067.000.

Per quanto attiene i costi della produzione evidenziano una riduzione netta di € 1.879.249 rispetto all'anno precedente evidenziando le rigorose politiche di contenimento messe in atto.

In particolar modo si segnala la diminuzione delle seguenti macro aree di costi: per servizi, per il personale e per oneri diversi di gestione. Di contro gli unici costi che si sono incrementati sono quelli relativi al godimento dei beni di terzi compensato integralmente dalla diminuzione dei costi per materie prime sussidiarie.

#### **EVENTI SIGNIFICATIVI DELL'ESERCIZIO 2012**

##### **CCNL – Rinnovo contrattuale**

Nel 2012 finalmente è stato siglato con le parti sociali il pre-accordo di rinnovo con i Sindacati che ora è al vaglio del Ministero competente per la Sua attuazione. Questo contratto – che credo unico nella storia delle contrattazioni nazionali – ha visto la nostra Fondazione impegnata in prima persona con non poche ripercussioni ed è stato costruito unicamente con modifiche normative e nessun aumento salariale . La fase successiva vedrà ovviamente l'apertura della trattativa della contrattazione di secondo livello . Su questo tema va qui segnalato che la Fondazione Teatro di San Carlo ha continuato la politica volta alla stabilizzazione del precariato storico mediante il rispetto del turn-over ed avviando delle politiche colte alla



riduzione dei tempi di attuazione.

Il rilancio del Corpo di Ballo – in totale controtendenza - con un piano triennale approvato dal Consiglio di Amministrazione che vedrà, nel triennio, riportare la compagnie artistica – tra stabilizzazioni e contratti pluriennali – al raggiungimento della pianta organica funzionale;

#### **PROGETTO NAPOLI CITTA' LIRICA**

Il progetto NAPOLI CITTA' LIRICA, approvato dalla Regione Campania allo scopo di riaffermare il ruolo del San Carlo sul territorio, si articola in una serie di percorsi che, intersecandosi tra loro, evidenziano quanto la musica - e il melodramma in particolare - sia intrinsecamente legato alla storia, alla cultura ed alla fisionomia socio-politica della città. Dal XVI secolo ad oggi Napoli ha giocato un ruolo protagonista nel campo dell'opera: gran parte del repertorio più eseguito è nato in questa città, e spesso tra le mura del Teatro San Carlo; gran parte degli Autori più noti universalmente hanno operato nei teatri partenopei.

L'ampio disegno programmatico:

- a) evidenzia percorsi relativi ad autori di cui si festeggiano nel 2013 ricorrenze centenarie: Giuseppe Verdi (1813-1901) , Richard Wagner (1813-1883) – le cui vicende biografiche ed artistiche si intersecano con Napoli ed il San Carlo – i “napoletani” Gesualdo da Venosa (1566-1616) e Nicola Antonio Manfroce (1791-1813), e i più recenti Pietro



Mascagni (1863-1945) e Benjamin Britten (1913-1976);

- b) indica tracciati che riguardano i generi, l'opera buffa e la farsa, che hanno visto la luce nell'ambito socio-culturale partenopeo;
- c) descrive traiettorie che dal Novecento storico arrivano ai nostri giorni, anche attraverso la riproposizione delle musiche di autori connessi alla cultura del Mezzogiorno d'Italia e la commissione di nuove composizioni;
- d) ripercorre alcuni dei momenti più significativi della storia della città (come la vicenda rivoluzionaria del 1799, la repressione, il regno francese e la restaurazione);
- e) valorizza luoghi significativi nella città e nel territorio, legati alla musica; in particolare gli edifici sacri che, per tradizione (cappella musicale) o per consuetudine, ospitano esecuzioni musicali.

#### **ARCHIVIO STORICO DEL TEATRO DI SAN CARLO**

Riconoscimento come “**ARCHIVIO DI NOTEVOLE INTERESSE STORICO**”:

con decreto n. 1415 del 17/09/2012 il Direttore Regionale del Ministero per i Beni e le Attività Culturali ha dichiarato l'Archivio Storico del Teatro San Carlo di interesse storico particolarmente importante ai sensi degli artt. 10, comma 3 lett.b), 13 e 14 del D.Lgs. 42/2004 e s.m.e.i. (Codice dei Beni Culturali).

**Nomina del direttore artistico** con il consenso unanime del Consiglio di



Amministrazione del Maestro Vincenzo De Vivo.

### **CONTRIBUTI PER INVESTIMENTI**

Nel mese di maggio 2012 è stata rinnovata e modificata nei lotti di investimento la convenzione con la Provincia di Napoli che prevede lo stanziamento a favore della Fondazione di un contributo per euro 7.000.000 al fine di effettuare investimenti per:

- acquisto beni durevoli impianti e macchinari per l'attività teatrale -  
acquisti arredi e macchine per ufficio;
- realizzazione del Museo storico del Teatro di San Carlo – “**Memus**”;
- la realizzazione dei nuovi Laboratori artistici di Vigliena;
- la ristrutturazione del Palazzo Cavalcanti;
- la torre scenica;
- l'informatizzazione della Fondazione (centralino telefonico, server, software, etc.).

Nell'anno 2012 sono stati effettuati ulteriori investimenti per euro 611.750 con un residuo da investire per circa euro 3.530.236.

### **Crisi di liquidità**

Nell'anno 2012 si è acuita la tensione finanziaria dovuta alla carenza di liquidità, che ha comportato, come già evidenziato nella nota integrativa e nei paragrafi precedenti delle criticità di gestione.



In particolar modo da tale crisi è scaturito:

- il mancato pagamento nei termini di legge delle ritenute fiscali e dei debiti tributari per imposte,
- l'aumento dei debiti verso i fornitori ed artisti rispetto al precedente esercizio di circa euro 2.900.000 consolidandoli ad oltre euro 9.600.000. Sotto tale aspetto è da segnalare che più volte quest'anno è stato rischiato il blocco delle produzioni a causa dei ritardi di pagamento nei confronti di fornitori di servizi essenziali alla nostra attività (Siae, Vigili del Fuoco, Servizi di pulizia, etc.).

#### **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.

Detta riclassificazione nel mentre evidenzia gli sforzi fatti dalla Fondazione nella gestione economica sottolinea la tensione finanziaria causata dal ritardo nell'erogazione dei contributi da parte dei soci Fondatori e degli altri enti partner nei progetti di produzione.



TEATRO DI SAN CARLO  
1737

#### STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO

Attivo	Importo in unità di €	Passivo	Importo in unità di €
<b>ATTIVO FISSO</b>	<b>109.076.556</b>	<b>MEZZI PROPRI</b>	7.300.316
Immobilizzazioni immateriali	101.174.977	Capitale sociale	29.611.997
Immobilizzazioni materiali	7.838.416	Riserve	<b>22.311.681</b>
Immobilizzazioni finanziarie	63.163	<b>PASSIVITA' CONSOLIDATE</b>	28.657.275
<b>ATTIVO CIRCOLANTE (AC)</b>	<b>37.448.434</b>		
Magazzino	180.522		
Liquidità differite	37.234.458	<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>	110.553.898
Liquidità immediate	33.454		
<b>CAPITALE INVESTITO (CI)</b>	<b>146.524.990</b>	<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>146.511.489</b>

#### STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE

Attivo	Importo in unità di €	Passivo	Importo in unità di €
<b>CAPITALE INVESTITO OPERATIVO</b>	<b>€ 146.524.735</b>	<b>MEZZI PROPRI</b>	€ 7.313.817
		<b>PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO</b>	€ 72.843.456
<b>IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI</b>	<b>€ 255</b>		
		<b>PASSIVITA' OPERATIVE</b>	€ 66.367.717
<b>CAPITALE INVESTITO (CI)</b>	<b>€ 146.524.990</b>	<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>€ 146.524.990</b>



TEATRO DI SAN CARLO  
1737

#### CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

	<i>Importo in unità di €</i>
Ricavi delle vendite	40.242.567
Produzione interna	-
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA</b>	<b>40.242.567</b>
Costi esterni operativi	13.011.362
Valore aggiunto	27.231.205
Costi del personale	20.895.314
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>6.335.891</b>
Ammortamenti e accantonamenti	4.677.837
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>1.658.054</b>
Risultato dell'area accessoria	-
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	<b>357.942</b>
	218
<b>EBIT NORMALIZZATO</b>	<b>1.300.330</b>
Risultato dell'area straordinaria	496.068
<b>EBIT INTEGRALE</b>	<b>1.796.398</b>
Oneri finanziari	1.630.030
<b>RISULTATO LORDO</b>	<b>166.368</b>
Imposte sul reddito	152.867
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>13.501</b>

#### INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI

Margine primario di struttura	<i>Mezzi propri - Attivo fisso</i>	101.776.240
Quoziente primario di struttura	<i>Mezzi propri / Attivo fisso</i>	0,07
Margine secondario di struttura	<i>(Mezzi propri + Passività consolidate) - Attivo fisso</i>	73.118.965
Quoziente secondario di struttura	<i>(Mezzi propri + Passività consolidate) / Attivo fisso</i>	0,33



#### INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI

Quoziente di indebitamento complessivo	$(Pml + Pc) / \text{Mezzi Propri}$	19
Quoziente di indebitamento finanziario	$\text{Passività di finanziamento} / \text{Mezzi Propri}$	9,96

#### INDICI DI REDDITIVITÀ'

ROE netto	<i>Risultato netto/Mezzi propri medi</i>	0,18%
ROE lordo	<i>Risultato lordo/Mezzi propri medi</i>	2,27%
ROI	<i>Risultato operativo/(CIO medio - Passività operative medie)</i>	2,07%
ROS	<i>Risultato operativo/ Ricavi di vendite</i>	4,12%

#### INDICATORI DI SOLVIBILITÀ'

Margine di disponibilità	<i>Attivo circolante - Passività correnti</i>	- 73.105.464
Quoziente di disponibilità	<i>Attivo circolante / Passività correnti</i>	0,34
Margine di tesoreria	<i>(Liquidità differite + Liquidità immediate) - Passività correnti</i>	- 73.285.986
Quoziente di tesoreria	<i>(Liquidità differite + Liquidità immediate) / Passività correnti</i>	0,34

#### INDICATORI NON FINANZIARI

Tra gli indicatori più significativi della gestione si segnalano quelli relativi alle variazioni intervenute rispetto all'anno 2011, 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:

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	2011	46	13.017	24.245	37.262	41.591	790.868	1.072.342	1.863.210
	2012	62	17.190	44.665	61.855	66.791	1.028.171	2.106.928	3.135.099
VARIAZIONI		35%	32%	84%	66%	61%	30%	96%	68%
RECITE DI BALLETTO	2011	31	5.882	22.922	28.804	30.934	326.658	526.065	852.723
	2012	37	7.947	16.011	23.958	25.597	418.099	445.673	863.772
VARIAZIONI		19%	35%	-30%	-17%	-17%	28%	-15%	1%
CONCERTI SINFONICI									
	2011	28	12.121	10.409	22.530	24.144	338.028	398.019	736.047
	2012	30	10.701	16.650	27.351	28.716	315.885	327.144	643.030
VARIAZIONI		7%	-12%	60%	21%	19%	-7%	-18%	-13%
CONCERTI SINFONICI-CORALI	2011	6	3.087	760	3.847	4.781	87.102	24.574	111.676
	2012	7	6.310	1.310	7.620	8.176	126.792	30.604	157.396
VARIAZIONI		17%	104%	72%	98%	71%	46%	25%	41%
CONCERTI DA CAMERA E RECITALS									
	2011	18	5.027	8.163	13.190	14.018	136.315	244.824	381.139
	2012	15	4.106	2.204	6.310	8.199	66.886	89.333	156.219
VARIAZIONI		-17%	-18%	-73%	-52%	-42%	-51%	-64%	-59%
TOTALI	2011	129	39.134	66.499	105.633	115.468	1.678.971	2.265.823	3.944.794
	2012	151	46.254	80.840	127.094	137.479	1.955.832	2.999.683	4.955.515
VARIAZIONI		17%	18%	22%	20%	19%	16%	32%	26%

ALTRÉ SEDI *									
RAPPRESENTAZIONI	ANNO	NUMERO RECITE	ABBON.TI	BIGLIETTI	TOT	TOTALE SPETTATORI	ABBON.TI	BIGLI.TI	TOTALE
			NUMERO	NUMERO			INCASSI	INCASSI	INCASSI
RECITE LIRICHE	2011	14	4	1.576	1.580	1.819	218	25.009	25.227
	2012	34	3.570	4.718	8.288	8.875	88.264	70.123	158.388
VARIAZIONI		143%	89150%	199%	425%	388%			
RECITE DI BALLETTO	2011	22	199	3.416	3.615	3.854	3.176	47.451	50.627
	2012	19	284	5.238	5.522	5.746	6.390	62.571	68.961
VARIAZIONI		-14%	43%	53%	53%	49%			
CONCERTI SINFONICI	2011	34	0	6.224	6.224	6.688	0	49.716	49.716
	2012	6	20	995	1.015	1.053	227	10.555	10.782
VARIAZIONI		-82%	100%	-84%	-84%	-84%			
CONCERTI SINFONICI-CORALI	2011	13	0	3.879	3.879	4.074	0	45.788	45.788
	2012	4	13	469	482	511	148	4.893	5.041
VARIAZIONI		-69%	100%	-88%	-88%	-87%			
CONCERTI DA CAMERA E RECITALS	2011	84	0	3.475	3.475	3.740	0	47.883	47.883
	2012	61	56	4.011	4.067	4.242	643	31.922	32.565
VARIAZIONI		-27%	100%	15%	17%	13%			
TOTALI	2011	167	203	18.570	18.773	20.175	3.395	215.847	219.241
	2012	124	3.943	15.431	19.374	20.427	95.672	180.065	275.737
VARIAZIONI		-26%	1842%	-17%	3%	1%			
TOTALI complessivi	2011	296	39.337	85.069	124.406	135.643	1.682.365	2.481.670	4.164.036
	2012	275	50.197	96.271	146.468	157.906	2.051.504	3.179.748	5.231.252
VARIAZIONI		-7%	28%	13%	18%	16%	22%	28%	26%

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



Gli indicatori non finanziari rappresentano le politiche gestionali attuate dalla Direzione che, perseguitando l'obiettivo del pareggio di bilancio, in questo particolare anno di crisi economica, ha prodotto sostanzialmente, lo stesso numero di recite del 2011, privilegiando la sede istituzionale rispetto ad altre al fine di poter ammortizzare maggiormente i costi fissi di struttura. Tale politica comunque grazie ad una puntuale attività di marketing ha prodotto un incremento dei ricavi da biglietteria.

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:

- 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;
- che i costi di produzione di alcuni spettacoli sono superiori ai ricavi possibili; per queste 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.



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;
- lo sviluppo di attività aggiuntive, vedi le visite guidate e la locazione degli spazi.

#### **ATTIVITÀ DI MARKETING - RELAZIONI ISTITUZIONALI - FUNDRAISING**

##### **ANNO 2012**

###### ***Strategia di Marketing biennio 2011-2012 e prospettive 2013***

Il 2012 è stato un anno significativo che ci ha visto impegnati nel consolidamento e nell'incremento dei risultati del 2011, il miglior risultato registrato negli ultimi anni, in termini d'incasso per vendita biglietti e quote di abbonamento pari ad Euro 5.231.252. Per giungere a tale risultato il percorso è stato lungo e complesso, ma ci ha restituito un San Carlo che può affrontare le nuove sfide del "mercato culturale".

Tutti gli strumenti messi in campo, da un piccolo team di persone animate da grande passione oltre che da competenze e professionalità, hanno sicuramente contribuito a mantenere e rinforzare una posizione di leadership in un anno caratterizzato da una crisi oltre che globale anche settoriale.

Ritengo fondamentale, per relazionare sulle attività del settore Marketing una riflessione, rispetto alle modalità del passato, la rinnovata concezione



dell'organizzazione del lavoro volta ad integrare i risultati economici con gli aspetti sociali, e anzi di interpretare gli uni e gli altri secondo un vero e proprio approccio integrato che nella attuale gestione considera i "valori tangibili" e i "valori intangibili" dell'azienda teatro come fattori interdipendenti.

La valorizzazione e responsabilizzazione delle risorse interne è stato determinante per il raggiungimento di questi risultati.

Grazie a questa nuova visione, abbiamo saputo declinare, con gli spettacoli in cartellone, fenomeni quali l'interculturalità, (festa dell' Europa – Inni d'Europa) l'emergenza ambientale/sociale (Bohème nei laboratori di Vigliena) dei diritti umani (a spasso nell'universo sociale con Porgy and Bess) e delle pari opportunità (omaggio alle donne – Don Trastullo) e cittadinanza partecipativa (aperture mattutine per le famiglie).

La strategia di Marketing che contempla il biennio 2011-2012 ha avuto come linee guida i seguenti primari obiettivi:

- a) acquisire e fidelizzare nuovo pubblico a partire dal segmento giovani, accompagnandoli attraverso i progetti di educational nella trasformazione da pubblico adolescente a pubblico adulto;
- b) offrire al pubblico un'esperienza culturale ed emotiva, oltre la mera rappresentazione in loco, collegandoci all'utilizzo ed alla



sperimentazione di nuove forme d'integrazione con i nuovi *media* e con internet:

- nel 2012 abbiamo raggiunto oltre 65.000 iscritti alla community;
- record di visualizzazione sul canale You Tube per il trailer di Traviata pubblicato a pochi minuti dal debutto con 3000 click in 24 Ore, ed oltre 110.000 contatti in generale;
- dirette twitter su quasi tutti i nostri appuntamenti in stagione con oltre 5000 follower;
- utilizzo di nuovi social specializzati nella comunicazione di singole forme d'arte come il ballo (es. Show-on)
- Primo teatro lirico italiano ad attivare:
  - un profilo Pinterest, (solo recentemente il Teatro alla Scala ha aperto il suo) una comunicazione per immagini che sta creando un vero e proprio club di tendenza.
  - un profilo Storyfy che amplifica l'emozione della rappresentazione sul web e le esperienze realizzate sui Social media : La Traviata, Conferenza stampa nazionali ed internazionali, iniziative di Natale.
- Progetti di inclusione sociale: Prove aperte dedicate al sociale:



Uto ughi ha incontrato i bambini di Scampia, Evelyn Glennie i bambini del Filo d'Oro, Lang Lang gli studenti dei conservatori della Campania,

Tali strumenti hanno consentito di ampliare, migliorare e consolidare il rapporto con il pubblico, accrescerne la conoscenza e seguirlo nella continua evoluzione dei suoi gusti, tutto ciò ci ha permesso di cavalcare una delle crisi economiche più gravi del nostro Paese, invertendo la tendenza con risultati di incremento del pubblico (+ 18% rispetto al 2011) e degli incassi (+ 26% rispetto al 2011), come illustrato nei grafici che seguono.

c) creare nuove reti di collaborazioni con il settore del turismo.

I servizi di front line

– particolare attenzione è stata dedicata quest'anno all'accoglienza del visitatore, nel suo significato più esteso, dalle visite guidate al pubblico di abbonati e non delle singole rappresentazioni. Ad ottobre 2012 è stato attivato il servizio visite guidate completamente gestito dal settore Marketing con guide autorizzate, il messaggio veicolato nella fase di formazione è stato: ascoltare i visitatori, con disponibilità ed attenzione, orientare i visitatori e offrire loro supporto alla visita, anche attraverso il sostegno nell'utilizzo di supporti tecnologici presenti e la distribuzione di