

Le voci che lo compongono - tra le quali vengono inserite le retribuzioni per le ferie spettanti e non godute alla data del 31 dicembre<sup>126</sup>, oltre al rateo della 14<sup>a</sup> mensilità e il premio di produzione - sono riportate nella seguente tabella:

**Tabella 35 - Costo del personale – Genova**

	2015	Var. %	2014
Salari e stipendi	12.092.795	-5,7	12.817.585
Oneri sociali	3.543.173	15,5	3.068.241
Tfr	711.318	-14,5	831.790
Altri costi per il personale	23.523	-37,1	37.395
<b>Totale</b>	<b>16.370.809</b>	<b>-2,3</b>	<b>16.755.011</b>

Gli oneri per il personale scritturato impegnato nelle rappresentazioni sono, come visto in precedenza, inseriti tra i costi per servizi.

#### 4.4 Gli indicatori gestionali

I seguenti indicatori, relativi ai rapporti percentuali tra le principali poste di ricavo e costo, meglio illustrano l'andamento gestionale nell'ultimo biennio:

**Tabella 36 - Indicatori - Genova**

	2015			2014		
Ricavi da vendite e prestazioni	2.618.357	=	11%	2.830.831	=	11%
Costi della produzione	24.060.155			24.782.877		
Contributi in conto esercizio	14.663.857	=	61%	14.493.031	=	58%
Costi della produzione	24.060.155			24.782.877		
Costi per il personale	16.370.809	=	68%	16.755.011	=	68%
Costi della produzione	24.060.155			24.782.877		

Le indicazioni che si ricavano dai rapporti sopra esposti evidenziano che:

- a) i ricavi da vendite e prestazioni rappresentano una percentuale troppo esigua dei costi della produzione, sicché l'autonomia finanziaria della Fondazione non raggiunge neppure un quinto del fabbisogno; b) l'incidenza dei contributi in conto esercizio cresce lievemente, valutato, peraltro, il decremento dei costi della produzione; c) il costo del personale incide per oltre 2/3 sui costi complessivi.

<sup>126</sup> Trattasi di importo figurativo vista l'obbligatorietà di fruire delle ferie maturate secondo il piano ferie predisposto dalla Fondazione.

#### 4.5 L'attività artistica

La seguente tabella evidenzia il meccanismo di conseguimento dei punti Fus, ponderati sulla base del tipo di spettacoli ("alzate di sipario") realizzati da ciascuna Fondazione nell'anno precedente quello cui si riferisce la ripartizione, sulla base di indicatori di rilevazione della produzione<sup>127</sup>.

Tabella 37 - Attività artistica realizzata - Genova

	2015	2014
lirica comprese le opere in forma semiscenica	50	51
balletto	69	22
concerti (comprese le opere liriche in forma di concerto)	50	37
manifestazioni in abbinamento	5	7
manifestazioni in forma divulgativa o di durata inferiore	0	17
spettacoli realizzati all'estero (se non sovvenzionati sul Fus)	0	1
<b>totale "alzate di sipario"</b>	<b>174</b>	<b>135</b>

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati Mibact - Direzione Generale Spettacolo

La Fondazione evidenzia come nel 2015 si siano concretizzate numerose relazioni con teatri nazionali ed internazionali (Astana Opera, Opera Gioiosa di Savona, Teatro Sao Carlos di Lisbona, Teatro Regio di Parma, Teatro Regio di Torino, Teatro La Fenice di Venezia, National Centre for arts di Pechino), riguardanti coproduzioni di allestimenti e ospitalità all'interno del cartellone del Carlo Felice, da sviluppare nell'arco di un triennio.

Nel corso del 2015 la programmazione ha interessato, in particolare, la lirica e il balletto per il periodo gennaio-maggio e per la stagione autunnale, mentre l'attività sinfonica ordinaria è stata incentrata sulla stagione primaverile ed estiva, con *tournèe* anche in Cina, e nuova ripresa in autunno attraverso quattro appuntamenti. In particolare il cartellone del balletto, molto articolato, dimostra che la Fondazione intende trovare la sua specificità in tale settore. Nella lirica è stata privilegiata la scelta di titoli di grande repertorio (Puccini, Donizetti, Verdi, Bizet), per garantire, da un lato, la qualità dell'offerta e, dall'altro, l'utilizzo ottimale delle limitate risorse. Notevole impulso all'arte del violino è stato offerto dal premio Paganini, tornato dopo cinque anni di assenza, dall'ampia antologia eseguita da grandi solisti e dall'esecuzione integrale delle sinfonie di Beethoven e Brahms.

La Fondazione ha altresì inserito in cartellone opere di compositori nazionali, mantenuto gli incentivi per promuovere l'accesso al teatro da parte di studenti e lavoratori, assicurato il coordinamento della propria attività con quella di altri enti operanti nel settore delle esecuzioni musicali e previsto forme di incentivazione della produzione musicale nazionale.

<sup>127</sup> A partire dall'esercizio 2014, come già precisato, la quota variabile del Fus connessa alla produzione è stata elevata al 50 per cento e viene riferita all'attività effettivamente realizzata nell'esercizio precedente.

Oltre alle consuete attività artistiche, la Fondazione ha svolto iniziative di natura culturale, anche ad ingresso gratuito, come visite guidate, prove aperte, concerti aperitivo ed ha continuato o intrapreso diversi progetti di formazione (Deos - Danse Ensemble Opera Studio, Teatro danza, Coro delle Voci Bianche, Teatro dei ragazzi).

#### 4.6 Considerazioni di sintesi

La Fondazione presenta:

1. una situazione sempre più preoccupante sul fronte della patrimonializzazione: il patrimonio netto ha evidenziato negli anni una costante erosione, in conseguenza delle cospicue perdite di esercizio registrate. Malgrado i contributi operati dal Comune di Genova, risulta evidente l'insufficiente consistenza dei mezzi propri della Fondazione;
2. una contribuzione da parte di privati arrivata al 10,5 per cento del totale dei contributi in carenza di sponsorizzazioni: si tratta di segnali positivi ma ancora insufficienti;
3. una contribuzione degli enti territoriali che è la più bassa dell'insieme delle Fondazioni lirico-sinfoniche ed è pari complessivamente a poco meno del 40 per cento di quella dello Stato;
4. un impressionante livello di indebitamento, arrivato ormai a oltre 38 milioni di euro nel 2015 (+42 per cento rispetto al 2014) che supera il 78 per cento del passivo. L'esposizione debitoria, le cui voci sono tutte in aumento, è verso gli istituti bancari<sup>128</sup>, nonché verso i fornitori, i dipendenti, gli istituti previdenziali e di sicurezza sul lavoro, l'erario;
5. i ricavi da vendite e prestazioni sono diminuiti del 7,5 per cento a causa della consistente flessione dei proventi da biglietteria e abbonamenti (-11,9 per cento rispetto al 2014), in conseguenza della politica dei prezzi attuata a partire dal 2014, nonostante l'aumento degli spettatori paganti (+15,1 per cento nel complesso);
6. un costo del personale in ulteriore leggera flessione (-2,3 per cento), ma assai elevato, pari a circa il 112 per cento del totale dei contributi in conto esercizio;
7. una gestione caratteristica fortemente negativa (per circa 6,6 milioni di euro), anche se in qualche miglioramento rispetto all'esercizio precedente, e una sempre preoccupante perdita di esercizio (-6,9 milioni di euro circa, rispetto a -8,3 milioni di euro circa del 2014).

Nella prima relazione semestrale 2016 del Commissario straordinario, riferita all'esercizio 2015 vengono evidenziati i risultati gravemente negativi per nulla in linea con gli obiettivi del Piano di

---

<sup>128</sup> La Fondazione, unica fra le Fondazioni, certificava nel 2013 la corresponsione di interessi anatocistici a un istituto bancario in misura non inferiore a 5 milioni di euro. L'accordo transattivo con la banca è stato siglato il 22 ottobre 2015 e ha previsto la corresponsione di un importo di euro 2.100.000 a titolo di transazione e un contributo alla gestione di euro 1.500.000 suddiviso in cinque anni.

risanamento. Tale situazione è comunque stata fortemente influenzata dalla circostanza che la Fondazione, a tutto il 2015, non aveva ancora ricevuto il finanziamento a valere sul fondo di rotazione previsto dalla procedura del d.l. n. 91/2013.

I preoccupanti scostamenti rispetto alle previsioni del Piano di risanamento riguardano:

- la perdita di esercizio registrata, pari a circa 6,9 milioni di euro, che deve essere messa a raffronto con una previsione di attivo per circa 1,6 milioni di euro;
- un margine di produzione negativo di quasi tre volte peggiore delle previsioni e una perdita operativa di oltre 5,4 milioni di euro;
- incrementi nel costo del personale (+6,6 per cento rispetto agli obiettivi) e nei costi della produzione (scostamento rispetto al piano pari al 17,4 per cento);
- infine l'enorme consistenza dei debiti.

Nella seconda relazione semestrale, relativa al primo semestre 2016 il Commissario rileva alcuni segnali positivi, quali la tendenza all'aumento degli spettatori in complesso e per singola "alzata", che, peraltro, non modifica sostanzialmente il grado di saturazione del Teatro (circa il 25 per cento della capienza occupata in media per "alzata", il valore più basso tra le 8 Fondazioni sottoposte a controllo). Vi è anche una lieve tendenza incrementale dei ricavi, ma ancora inferiore agli obiettivi del piano. Negativa appare invece la tendenza all'aumento del costo totale per "alzata", come pure la previsione del risultato di esercizio e, se si riscontra positivamente un alleggerimento della situazione debitoria, si sottolinea con preoccupazione l'ulteriore tendenza all'erosione del patrimonio netto. Non confortante è pure l'andamento della contribuzione privata, in flessione rispetto all'esercizio precedente.

## 5. LA FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA DI MILANO

L'esercizio 2015 - caratterizzato dal notevole impegno produttivo legato all'Expo del 2015 - si chiude con un risultato economico positivo di euro 39.601<sup>129</sup> e un corrispondente incremento del patrimonio netto complessivo.

Da notare, sul fronte del reperimento di fonti di finanziamento private, il positivo impatto delle erogazioni liberali, pari ad euro 4,9 milioni (appena euro 146 mila nel 2014), provenienti per euro 3,4 milioni da numerosi mecenati stranieri e per il resto da soggetti italiani, anche grazie alle agevolazioni previste dalla normativa *Art bonus*. Tali ulteriori risorse hanno finanziato le iniziative artistiche che, pur non avendo di per sé registrato un risultato economico positivo, hanno permesso alla Scala di realizzare eventi culturali straordinari connessi alla concomitanza con l'Expo.

Si osserva che, secondo le indicazioni dell'Assemblea dei Fondatori, gli apporti originariamente erogati in conto patrimonio possono essere destinati alla gestione<sup>130</sup>.

Con d.m. 5 gennaio 2015 il Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo ha riconosciuto il Teatro alla Scala di Milano quale Fondazione lirico sinfoniche dotata di forma organizzativa speciale ai sensi del decreto interministeriale 6 novembre 2014. Il nuovo statuto, approvato con lo stesso decreto ministeriale è stato poi modificato con d.m. 6 ottobre 2015<sup>131</sup>.

Il 16 febbraio 2015 l'Assemblea dei soci ha nominato il nuovo C.d.a.<sup>132</sup>, mentre con decreto del Ministero dell'economia e delle finanze, di concerto con il Ministero per i beni e le attività culturali e il turismo, il 20 marzo 2015 è stato ricostituito il Collegio dei revisori insediatosi l'8 aprile 2015.

Il Sovrintendente è stato confermato dal nuovo C.d.a. il successivo 23 marzo 2015 con decorrenza

<sup>129</sup> Il positivo risultato economico è stato realizzato considerando sia l'integrale copertura (100 per cento) degli oneri del contratto integrativo aziendale, sia lo stanziamento dell'importo di euro 250 mila per la copertura dell'una tantum prevista per l'impegno straordinario prestatato dai dipendenti nel 2015 per far fronte all'intensa programmazione artistica realizzata in occasione di Expo 2015 attraverso un accantonamento complessivo pari a circa euro 4.200.000 (euro 3.900.000 nel 2014) in grado di consentire l'erogazione a ciascun dipendente dell'intero importo di competenza del 2015.

<sup>130</sup> A partire dal bilancio 2013, dopo le modifiche all'art. 3.7 dello statuto della Fondazione effettuate nel corso del 2012, è prevista la possibilità da parte dell'Assemblea dei Fondatori di determinare la destinazione degli apporti al patrimonio. I contributi inizialmente destinati al patrimonio vengono, pertanto, registrati nell'apposita voce del conto economico "apporti destinati alla gestione".

Nel 2015 gli apporti della Camera di Commercio e della Fondazione Banca del Monte di Lombardia (pari complessivamente ad euro 6,032 milioni) sono stati destinati direttamente alla gestione, mentre nel 2014 lo stesso importo era stato imputato a patrimonio della Fondazione e successivamente destinato alla gestione con apposita deliberazione.

<sup>131</sup> Con il precedente decreto Interministeriale 17 aprile 2012 e la contemporanea approvazione dello statuto era già stata riconosciuta alla Fondazione Teatro alla Scala di Milano la forma organizzativa speciale.

Nel mese di novembre 2012 il Tar Lazio aveva accolto il ricorso proposto da Cgil e Fials contro la P.C.M. il Mef e il Mibact per l'annullamento delle disposizioni del d.p.r. n. 117/2011 "Regolamento recante criteri e modalità di riconoscimento a favore delle Fondazioni Liriche di forme organizzative speciali". La parte soccombente ha proposto ricorso al Consiglio di Stato, che ha successivamente confermato la decisione di I° grado con sentenza, sez. IV, n. 03119/2013. Conseguentemente, con l'annullamento del suddetto d.p.r., è venuta meno l'autonomia della Scala che, per il 2013, è rientrata nel riparto Fus insieme a tutte le altre Fondazioni Lirico Sinfoniche.

<sup>132</sup> La composizione del nuovo C.d.a. rispecchia quella del precedente organo con l'eccezione del Consigliere nominato dalla cessata Provincia di Milano. Il nuovo ente Città Metropolitana di Milano, subentrato dal 1° gennaio 2015 alla Provincia di Milano, ha riconosciuto e confermato il credito iscritto nel bilancio della Fondazione al 31 dicembre 2014 con riferimento ai contributi per gli esercizi 2013 e 2014 (per complessivi euro 4,979 milioni), ma non ha aderito alla possibilità di nomina di un componente del Consiglio di amministrazione, assumendo i relativi impegni di contribuzione.

dal 16 febbraio<sup>133</sup>. Gli organi durano in carica cinque anni.

La tabella che segue riporta i compensi spettanti agli organi sociali.

**Tabella 38 - Emolumenti organi sociali - Milano**

	Compenso
Consiglio di amministrazione	(carica onorifica)
Sovrintendente	240.000,00
Collegio dei revisori:	
Presidente	13.944,00
Membro effettivo	9.296,00
Membro effettivo	9.296,00

Il bilancio d'esercizio 2015, come previsto dallo statuto, è stato certificato positivamente da una Società di revisione come chiaro e veritiero per quanto concerne la situazione patrimoniale, finanziaria e il risultato economico e redatto in conformità alle norme che disciplinano i criteri di redazione. Il nuovo Collegio dei revisori si è pronunciato favorevolmente sull'approvazione del suddetto bilancio in assenza di criticità ed altri fatti o circostanze ostative anche sulla base delle note peraltro rilasciate dall'organo uscente.

Nella sezione denominata "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale della Fondazione sono riportate tutte le informazioni previste dal d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33<sup>134</sup>.

## 5.1 La situazione patrimoniale

La tabella seguente espone una sintesi degli elementi patrimoniali attivi e passivi dell'esercizio in esame, raffrontati con i dati del 2014. Se ne desume, in particolare, che l'ammontare complessivo e la composizione del patrimonio netto restano praticamente invariati.

<sup>133</sup> Era subentrato il 1° settembre 2014.

<sup>134</sup> Si tratta di informazioni inerenti l'organizzazione interna e la gestione delle risorse umane, come ad esempio le notizie sulla valutazione del personale e dei dirigenti, le informazioni sul trattamento economico, sui recapiti e sui curricula dei dirigenti, i tassi di assenza del personale, le informazioni sugli incarichi di collaborazione e consulenza. La pubblicazione delle informazioni e dei dati in questa sezione adempie alle prescrizioni dell'art. 9 legge n. 112/2013 finalizzate ad assicurare la trasparenza, la semplificazione e l'efficacia del sistema di contribuzione pubblica allo spettacolo dal vivo.

Tabella 39 - Stato patrimoniale - Milano

	2015	Inc. %	Var. %	2014	Inc. %
<b>ATTIVO</b>					
Immobilizzazioni immateriali	67.150.499	30,8	0,0	67.153.128	34,4
Immobilizzazioni materiali	43.948.373	20,2	1,4	43.333.220	22,2
Attivo circolante	105.532.913	48,4	28,4	82.209.674	42,2
Ratei e risconti attivi	1.213.556	0,6	-46,5	2.268.419	1,2
<b>Totale Attivo</b>	<b>217.845.341</b>	<b>100,0</b>	<b>11,7</b>	<b>194.964.441</b>	<b>100,0</b>
<b>PASSIVO</b>					
Patrimonio disponibile:					
Patrimonio iniziale	35.373.698			35.288.482	
Contributo al patrimonio	0			6.031.520	
Contributo al patrimonio destinati alla gestione	0			-6.031.520	
Utile (- Perdita) d'esercizio	39.601			85.216	
Patrimonio indisponibile	67.236.490			67.236.490	
<b>Totale patrimonio netto (A)</b>	<b>102.649.789</b>		<b>0,0</b>	<b>102.610.188</b>	
Fondo rischi ed oneri	3.338.409	2,9	0,4	3.325.768	3,6
Fondo T.F.R.	10.102.945	8,8	-7,0	10.858.426	11,8
Debiti	54.711.069	47,5	12,4	48.664.791	52,7
Ratei e Risconti passivi	47.043.129	40,8	59,4	29.505.268	31,9
<b>Totale Passivo (B)</b>	<b>115.195.552</b>	<b>100,0</b>	<b>24,7</b>	<b>92.354.253</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale Passivo e Patrimonio Netto (A+B)</b>	<b>217.845.341</b>		<b>11,7</b>	<b>194.964.441</b>	
Conti d'ordine	51.799.000		-4,7	54.365.315	

Tra le voci dell'attivo patrimoniale spiccano - a parte l'attivo circolante in aumento del 28,4 per cento e analizzato più avanti - le immobilizzazioni immateriali (circa il 31 per cento del totale), rimaste sostanzialmente invariate, che comprendono l'importo di euro 67.079.233, non assoggettato ad ammortamento, quale valore del diritto d'uso gratuito dell'immobile (Palazzo Piermarini) dove hanno luogo le rappresentazioni del Teatro alla Scala e di altri immobili di proprietà del Comune di Milano, destinati allo svolgimento delle attività complementari. La quota residua è costituita dal valore dei *software* applicativi e delle relative licenze d'uso.

Nemmeno le immobilizzazioni materiali mostrano variazioni significative e sono in gran parte costituite dal patrimonio artistico (pari ad euro 27.580.090), oltre ai terreni e fabbricati il cui valore - al netto degli ammortamenti - nel 2015 si attesta ad euro 11.782.964 e agli impianti e macchinari per euro 2.689.281.

Tra le immobilizzazioni materiali indisponibili si evidenziano (euro 157.257) le collezioni dell'Ente Museo Teatrale<sup>135</sup>.

<sup>135</sup> Incorporate nel 2009 e iscritte al valore contabile di conferimento. Secondo una stima peritale effettuata nel 2001 la loro quotazione sul mercato si aggira intorno ai 21 milioni di euro.

La componente principale dell'attivo circolante - che rappresenta, peraltro, la voce più rilevante delle attività (48,4 per cento) - è determinata dai crescenti crediti (+46,8 per cento)<sup>136</sup> - pari complessivamente ad euro 65.305.429 (euro 44.493.031 nel 2014) - così articolati: verso clienti (euro 11.848.772 ed euro 12.192.748 nel 2014)<sup>137</sup>; verso fondatori pubblici e privati (euro 50.253.185 ed euro 28.979.467 nel 2014)<sup>138</sup>; tributari per rimborsi Iva ed altre imposte (euro 2.591.649 ed euro 2.939.475 nell'anno precedente); verso altri (euro 611.823 ed euro 381.341 nel 2014).

Seguono le disponibilità liquide (euro 40.227.484, con un incremento del 6,7 per cento a fine 2015)<sup>139</sup> e i ratei e risconti attivi, che mostrano una riduzione del 46,5 per cento, per effetto dei minori costi sostenuti nell'esercizio ma di competenza di quelli futuri in quanto riferibili alle stagioni artistiche successive, con particolare riferimento ai costi per le coproduzioni degli allestimenti.

Circa il patrimonio netto, dal bilancio d'esercizio 2009, la Fondazione ha modificato lo schema contabile con separazione - secondo le indicazioni del Mibact - tra parte disponibile e indisponibile. Quest'ultima (euro 67.236.490) - che espone il diritto d'uso degli immobili e le collezioni museali, a contropartita delle corrispondenti voci inserite nelle immobilizzazioni immateriali - non presenta cambiamenti rispetto al 2014.

L'incremento della componente disponibile<sup>140</sup> è, invece, prodotto dall'utile d'esercizio 2015 anche per effetto, come evidenziato in premessa, della destinazione direttamente alla gestione dei contributi dei Fondatori privati (euro 6.032.000)<sup>141</sup>.

<sup>136</sup> Diversi crediti si riferiscono agli impegni, formalizzati a fine dicembre 2015, per contributi alla gestione riguardanti più esercizi. Per la parte di competenza degli esercizi futuri la Fondazione ha inserito una contropartita nel passivo patrimoniale alla voce risconti passivi.

<sup>137</sup> Riferibili a ricavi per: cessione di diritti radiotelevisivi, sponsorizzazioni, vendita di pubblicità, organizzazione mostre ed eventi, vendita fotografie, noleggi allestimenti scenici e costumi.

<sup>138</sup> La voce concerne i crediti per contributi in conto esercizio e non già deliberati dal soggetto erogante. Nell'esercizio in esame, i principali sono quelli verso: la Camera di Commercio di Milano (euro 9.048.000); il Comune di Milano (euro 6.711.000); la Città Metropolitana di Milano (euro 4.979.000); lo Stato (euro 2.227.000); la Regione Lombardia (euro 1.000.000); i fondatori privati (ammontanti complessivamente ad euro 26.288.000). Dalla nota integrativa si apprende che, il nuovo ente Città Metropolitana di Milano, subentrato dal 1° gennaio 2015 alla Provincia di Milano ha riconosciuto e confermato il credito iscritto nel bilancio della Fondazione al 31 dicembre 2015 con riferimento ai contributi per gli esercizi 2013 e 2014 per complessivi euro 4.979.000, sottolineando che il relativo importo è finanziato, da parte della Città Metropolitana, con l'avanzo di amministrazione. Il credito verso la Camera di Commercio di Milano si riferisce all'importo dell'impegno per contributi alla gestione rinnovati per il triennio 2016-2018.

<sup>139</sup> La crescita, rispetto al 2014, è dovuta principalmente, come si desume dal rendiconto finanziario allegato al bilancio d'esercizio 2015, dai flussi positivi della gestione reddituale che hanno più che compensato quelli negativi generati sia dall'attività di investimento in beni materiali sia da quella di finanziamento.

<sup>140</sup> Costituito, ai sensi dell'art. 4 dello Statuto, dal Patrimonio dell'Ente Autonomo Teatro alla Scala determinato all'atto della trasformazione ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. n. 367/1996, rettificato per tenere conto della valutazione dei valori di perizia da parte del Consiglio di amministrazione, dei contributi in conto patrimonio ricevuti dalla data di trasformazione al 31 dicembre 2014 nonché dei risultati consuntivati nel periodo 1997 - 2015.

<sup>141</sup> I contributi provengono, in parti uguali, dalla Camera di Commercio di Milano e dalla Fondazione Banca del Monte di Lombardia. Si rammenta che, fino al bilancio dell'esercizio 2012, la Fondazione ha contabilizzato i contributi al patrimonio direttamente ad incremento del patrimonio stesso riportandoli in calce al conto economico, al fine di fornire una più adeguata e chiara informativa circa l'andamento gestionale dell'esercizio. Dopo il risultato d'esercizio sono state, quindi, inserite le voci "contributi in conto patrimonio erogati nell'esercizio" e "risultato finale dell'esercizio" per evidenziare l'effettivo andamento dell'esercizio

Le passività patrimoniali registrano un incremento complessivo del 24,7 per cento. Aumenta leggermente il fondo per rischi ed oneri (+0,4 per cento)<sup>142</sup>, che annovera fundamentalmente gli accantonamenti sia per il pericolo di soccombenza in controversie legali sia per i potenziali rischi riguardanti posizioni in essere verso terzi.

I minori importi accantonati per il trattamento di fine rapporto (-7 per cento) descrivono l'intera passività maturata verso i dipendenti in conformità alla legislazione e ai contratti collettivi ed integrativi vigenti, al netto degli anticipi erogati<sup>143</sup>.

Aumentano del 12,4 per cento i debiti (euro 48.664.791 nel 2014 ed euro 54.711.069 nel 2015) che incidono sul passivo per circa il 48 per cento. Tra di essi si segnalano quelli: verso fornitori, ammontanti ad euro 15.857.833 (euro 12.212.025 nel 2014)<sup>144</sup>; verso banche, diminuiti da euro 9.209.600 ad euro 8.841.534<sup>145</sup>. Seguono, quanto a consistenza, i debiti tributari e verso Istituti di previdenza e di sicurezza sociale per complessivi euro 7.711.150 (euro 6.172.777 nel 2014), gli acconti ricevuti e da rendicontare per euro 3.693.341 e, tra gli altri debiti, per un totale di euro 18.607.211 (euro 17.649.428 nell'anno precedente), le maggiori somme dovute a fine esercizio ai dipendenti (euro 16.417.000 nel 2015 ed euro 15.689.000 nel 2014), relative al contratto integrativo, alle mensilità aggiuntive e all'*una tantum* prevista per l'impegno straordinario prestato dai dipendenti nel 2015 per far fronte all'intensa programmazione artistica realizzata in occasione di Expo 2015.

I ratei e risconti passivi registrano una crescita del 59,4 per cento dovuta principalmente alla quota di contributi da fondatori alla gestione relativi ad esercizi futuri per impegni formalizzati dai soggetti eroganti entro il 31 dicembre 2015<sup>146</sup>.

---

comprensivo dei contributi in conto patrimonio ricevuti da enti pubblici e privati per il finanziamento dell'attività istituzionale della Fondazione. L'impostazione si basava sul fatto che vincoli normativi non consentivano di includere nella voce ricavi del conto economico, redatto secondo criteri civilistici, i contributi ricevuti da Fondatori in conto patrimonio sebbene destinati anche a finanziare l'attività artistica dell'esercizio in cui erano erogati. Dal bilancio 2013, a seguito delle modifiche all'art. 3.7 dello Statuto della Fondazione, è stata prevista la possibilità, da parte dell'Assemblea dei Fondatori, di determinare la destinazione degli apporti al patrimonio. Pertanto, i contributi inizialmente destinati al patrimonio vengono registrati nell'apposita voce del conto economico "apporti destinati alla gestione". A tal proposito, si rammenta che, le perdite d'esercizio registrate nel 2011 e 2012 (euro 5.910.260 ed euro 5.966.000) erano state compensate dai contributi in conto patrimonio (euro 5.966.000 in ciascun anno) erogati, in parti uguali, dalla Camera di Commercio di Milano e dalla Fondazione Banca del Monte di Lombardia.

<sup>142</sup> Gli utilizzi del fondo nel corso del 2015 conseguono alla transazione con il fondo pensione interno per la definizione di crediti pregressi per spese gestionali anticipate del Fondo stesso, alla definizione di varie posizioni contributive in contenzioso, a cause di lavoro per le quali la Fondazione ha proceduto al pagamento sulla base di sentenze e/o liquidazioni.

<sup>143</sup> In conseguenza dell'obbligo di cui al d.lgs. 5 dicembre 2005 n. 252 e successive modificazioni, gli importi delle quote maturate a titolo di trattamento di fine rapporto (Tfr) sono stati versati all'apposito fondo di tesoreria istituito presso l'Inps.

<sup>144</sup> Concernono posizioni debitorie verso terzi per forniture di materiali e prestazioni di servizi legate all'attività teatrale. L'incremento, rispetto all'esercizio precedente, è dovuto prevalentemente a maggiori fatture da fornitori per le spese degli allestimenti e della produzione degli spettacoli realizzati a fine 2015 nonché ai maggiori acconti da clienti per prevendita biglietti.

<sup>145</sup> Il finanziamento si riferisce ad un mutuo ipotecario trentacinquennale, con rimborso in rate semestrali a tasso variabile collegato all'indice Iepa, stipulato per l'acquisto di un immobile sito in Milano; il mutuo è garantito da ipoteca sull'immobile. La riduzione rispetto al 2014 è legata al rimborso della rata relativa al 2015.

<sup>146</sup> Hanno contropartita nell'attivo patrimoniale tra i crediti verso fondatori per ricavi di competenza di anni successivi al 2015.

I conti d'ordine, infine, accolgono principalmente le garanzie prestate (ipoteche e fidejussioni a favore di terzi) nonché impegni per contratti perfezionati con artisti.

## 5.2 La situazione economica

La tabella seguente individua un utile di esercizio di euro 39.601 nel 2015 determinato - come già segnalato - dalla destinazione direttamente alla gestione degli apporti (pari ad euro 6.032.000) della Camera di Commercio e della Fondazione Banca del Monte di Lombardia. L'operazione ha, tra l'altro, permesso di ottenere un nuovo saldo positivo della gestione caratteristica di euro 549.994 (a fronte di euro 1.032.643 nel 2014).

La concomitante crescita sia del valore della produzione (+14,2 per cento) sia dei corrispondenti costi (+14,8 per cento) è in gran parte riconducibile alle diverse scelte artistiche, che hanno influenzato anche i progetti per le *tournées* all'estero, legate al maggior sforzo produttivo connesso all'Expo 2015.

Tabella 40 - Conto economico - Milano

	2015	Var. %	2014
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
Ricavi da vendite e prestazioni	48.185.246	24,7	38.647.070
Altri ricavi e proventi vari	11.460.646	52,3	7.524.629
Contributi in conto esercizio	63.359.524	2,9	61.554.859
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>123.005.416</b>	<b>14,2</b>	<b>107.726.558</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
Acquisto materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	4.526.041	63,0	2.776.688
Costi per servizi	42.494.500	29,2	32.892.166
Costi per godimento beni di terzi	5.034.084	9,2	4.611.685
Costi per il personale	66.915.508	5,5	63.438.137
Accantonamento per rischi	300.000	-	-
Ammortamenti e svalutazioni	1.147.472	6,7	1.075.779
Oneri diversi di gestione	2.037.817	7,3	1.899.460
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>122.455.422</b>	<b>14,8</b>	<b>106.693.915</b>
<b>Differenza tra valori e costi produzione</b>	<b>549.994</b>	<b>-46,7</b>	<b>1.032.643</b>
Proventi e oneri finanziari	-43.393	-250,5	28.827
Proventi e oneri straordinari	-	-	-
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>506.601</b>	<b>-52,3</b>	<b>1.061.470</b>
Imposte dell'esercizio	467.000	-52,2	976.254
<b>Utile (- Perdita) d'esercizio</b>	<b>39.601</b>	<b>-53,5</b>	<b>85.216</b>

### a) Ricavi e proventi

I "ricavi da vendite e prestazioni"<sup>147</sup> beneficiano del positivo andamento dei proventi per vendita di biglietti e abbonamenti - che hanno generato, grazie al maggior numero di spettacoli realizzati, incassi per euro 34.666.000 nel 2015 a fronte di euro 27.815.000 nel 2014 (439.991 presenze paganti rispetto alle 364.899 dell'anno precedente) - mentre prosegue la flessione di quelli da *tournées*

<sup>147</sup> Nel 2015 rappresentano il 39,2 per cento del valore della produzione (35,9 per cento nel 2014).

all'estero passati da euro 1.169.000 ad euro 691.000 per la diversa programmazione artistica effettuata fuori sede che ha visto il Teatro impegnato esclusivamente a Parigi e Lodz.

In crescita, altresì, sia i ricavi legati alle sponsorizzazioni sui singoli spettacoli (da euro 7.576.000 ad euro 10.167.000)<sup>148</sup>, sia quelli per incisioni radiotelevisive e cessione diritti dvd (da euro 1.510.000 ad euro 1.741.000) nonché gli altri ricavi minori (passati da euro 577.000 ad euro 920.000) connessi alla vendita di programmi di sala, fotografie, pubblicazioni e manifestazioni collaterali).

Andamento complessivamente crescente (+52,3 per cento) registrano, infine, gli altri ricavi e proventi vari principalmente riferibili ai contributi ed erogazioni liberali (euro 4.893.000 a fronte di appena euro 146.000 nel 2014) provenienti, come visto già in precedenza, da mecenati italiani e stranieri. Seguono (euro 1.774.000 nel 2015 ed euro 1.668.000 nel 2014) i ricavi legati ad attività finalizzate (essenzialmente sponsorizzazione di iniziative editoriali e sponsorizzazioni tecniche), a concorsi e rimborsi (euro 1.536.000 ed euro 1.268.000), a proventi per coproduzioni (solo euro 74.000 rispetto ad euro 833.000 nel 2014), ad introiti del Museo Teatrale e della Fondazione Accademia Teatro alla Scala (euro 2.087.000 ed euro 1.737.000), a ricavi per servizio mensa e bar (euro 603.000 ed euro 575.000) e noleggi teatrali (euro 237.000 ed euro 97.000) ed altri minori (euro 126.000 nel 2015 ed euro 875.000 nel 2014).

*b) I contributi in conto esercizio*

I contributi ricevuti in conto esercizio nel biennio 2014-2015 sono di seguito riassunti:

**Tabella 41 - Contributi in conto esercizio - Milano**

	<i>(dati in migliaia)</i>					
	2015	Inc. %	Var. %	2014	Inc. %	
Contributi dello Stato	32.673	51,5	11,2	29.369	47,2	
<b>Totale contributi Stato</b>	<b>32.673</b>	<b>51,5</b>	<b>11,2</b>	<b>29.369</b>	<b>47,2</b>	
Regione Lombardia	3.908	6,2	34,4	2.908	4,8	
Comune di Milano	6.700	10,6	4,7	6.400	10,6	
Città metropolitana di Milano	0	0,0	-	3.016	5,0	
<b>Totale contributi enti</b>	<b>10.608</b>	<b>16,8</b>	<b>-13,9</b>	<b>12.324</b>	<b>19,8</b>	
Soci Fondatori e sostenitori	14.046	22,2	-3,2	14.516	23,3	
Apporti destinati alla gestione dei soci fondatori e sostenitori	6.032	9,5	-	6.032	9,7	
<b>Totale contributi Fondatori e Sostenitori</b>	<b>20.078</b>	<b>31,7</b>	<b>-2,3</b>	<b>20.548</b>	<b>33,0</b>	
<b>Totale parziale</b>	<b>63.359</b>	<b>100,0</b>	<b>1,8</b>	<b>62.241</b>	<b>100,0</b>	
Oneri connessi alla gestione dei contributi istituzionali <sup>149</sup>	0		-100,0	686		
<b>TOTALE</b>	<b>63.359</b>		<b>2,9</b>	<b>61.555</b>		

<sup>148</sup> I ricavi da vendita di pubblicità si riferiscono ai ricavi derivanti dalla sponsorizzazione della stagione, dagli abbonati sostenitori, dalla sponsorizzazione delle tournée estere, dalla sponsorizzazione di serate speciali, dalla sponsorizzazione della serata inaugurale del 7 dicembre nonché dalla pubblicità sui programmi di sala e di stagione. Il sensibile incremento rispetto al 2014 è dovuto principalmente a maggiori sponsorizzazioni di iniziative artistiche e di serate speciali da parte di aziende private.

<sup>149</sup> Dalla nota integrativa si apprende che a partire dall'esercizio 2015, gli obblighi direttamente connessi alla gestione dei contributi istituzionali regolati sia da apposite convenzioni sia da accordi intercorsi con i Fondatori istituzionali sono stati realizzati attraverso una forma diversa che non comporta oneri a carico della Fondazione. Pertanto, i contributi alla gestione non sono stati rettificati dei relativi importi come per gli anni precedenti.

Nel 2015, i contributi complessivi, rispetto all'esercizio precedente, mostrano una lieve crescita. L'apporto globale dello Stato, pari ad euro 32.673.000 (+11,2 per cento), è di euro 29.314.000 quale quota ordinaria proveniente dal riparto Fus (euro 27.617.000 nel 2014)<sup>150</sup>, euro 1.359.000 (euro 1.467.000 nel 2014) per gli speciali contributi previsti dall'applicazione della legge n. 388/2000 ed euro 2.000.000 quale contributo aggiuntivo per la stagione Expo (a valere sulla quota progetti speciali del Fus).

Tra gli apporti degli enti locali, risultano incrementati quelli sia della Regione Lombardia (euro 3.908.000) sia del Comune di Milano (euro 6.700.000). La Città metropolitana di Milano non ha, invece, erogato contributi<sup>151</sup>.

Sul fronte del reperimento di fonti di finanziamento private, l'esercizio 2015 registra un decremento di euro 470.000 dovuta all'esaurimento dell'impegno da parte di due società parzialmente compensato dall'ingresso di due nuovi fondatori e dall'integrazione dell'apporto da parte di un altro.

Infine, come già evidenziato, il contributo di euro 6.032.000 (diviso equamente tra Camera di Commercio di Milano e Fondazione Banca del Monte di Lombardia) è stato, diversamente dagli esercizi passati<sup>152</sup>, indirizzato direttamente alla gestione.

Aumenta, pertanto, l'incidenza dei finanziamenti statali sul totale (51,5 per cento) a fronte della riduzione di quella degli apporti degli enti locali (16,8 per cento, -13,9 per cento rispetto al 2014) e degli altri Soci Fondatori (31,7 per cento, -2,3 per cento rispetto all'esercizio precedente).

### *c) I costi della produzione*

Per effetto della più complessa programmazione artistica realizzata nel 2015, analogamente al valore della produzione anche i corrispondenti costi registrano un incremento complessivo del 14,8 per cento.

Tra di essi, oltre a quelli per il personale, dei quali più avanti si riferisce analiticamente, sono da evidenziare, in particolare, quelli per:

<sup>150</sup> Sui dati ha influito l'incremento della percentuale di riparto per la Scala passata dal 15,01 per cento del 2014 al 15,95 per cento del 2015 – per l'applicazione dei nuovi criteri definiti dal d.m. 3 febbraio 2014, in attuazione del disposto della legge n. 112/2013 e a seguito del riconoscimento della forma organizzativa speciale.

<sup>151</sup> Dalla relazione sulla gestione 2015 si apprende che la Città Metropolitana di Milano, subentrata dal 1° gennaio 2015 alla Provincia di Milano, ha riconosciuto e confermato il credito iscritto nel bilancio della Fondazione al 31 dicembre 2014 con riferimento ai contributi per gli esercizi 2013 e 2014 per complessivi euro 4.979.000, non aderendo alla possibilità di nomina di un componente del Consiglio di amministrazione, assumendo i relativi impegni di contribuzione.

<sup>152</sup> Inizialmente riservato al patrimonio e, a seguito di delibera dell'Assemblea dei Fondatori, girato alla gestione.

- acquisizione di servizi – passati da euro 32.892.166 nel 2014 ad euro 42.494.500 nel 2015 (+29,2 per cento) - che hanno riguardato: gli oneri per il personale scritturato<sup>153</sup> (cresciuti da euro 12.855.000 ad euro 21.723.000)<sup>154</sup>; i compensi a collaboratori con incarichi professionali (passati da euro 4.265.000 ad euro 4.789.000); i consumi per utenze (lievemente aumentati da euro 2.003.000 ad euro 2.144.000); i diritti d'autore e demaniali su incisioni e riproduzioni radiotelevisive (da euro 1.888.000 ad euro 1.867.000); gli oneri per pubblicità (aumentati da euro 1.529.000 ad euro 1.953.000); i costi di trasporto e manutenzione (passati, nel complesso, da euro 2.917.000 ad euro 3.068.000); gli oneri per manifestazioni in altri teatri o in coproduzione (diminuiti da euro 1.676.000 ad euro 971.000)<sup>155</sup>; le *tournées* all'estero (ridotte da euro 487.000 ad euro 319.000); il compenso dei revisori pari ad euro 42.000 (euro 35.000 nel 2014); gli oneri connessi alla gestione della Fondazione Accademia e del Museo Teatrale (euro 262.000 ed euro 277.000, rispettivamente nel 2014 e nel 2015);
- acquisti di materie prime per la realizzazione di allestimenti scenici pari ad euro 4.526.041 (+63 per cento);
- godimento di beni di terzi (+9,2 per cento)<sup>156</sup> nonché ammortamenti e svalutazioni (+6,7 per cento); nel 2015 sono stati effettuati accantonamenti (euro 300.000) per adeguare il fondo rischi alle situazioni di contenzioso sorte o variate nell'esercizio;
- oneri diversi di gestione, pari ad euro 2.037.817 (+7,3 per cento rispetto al 2014), ascrivibili essenzialmente a contributi ed erogazioni liberali a terzi<sup>157</sup>.

Diventa negativo (per euro 43.393 rispetto al valore positivo di euro 28.827 del 2014) il saldo tra proventi ed oneri finanziari in relazione al maggior decremento registrato dai primi (in particolare minori interessi su disponibilità liquide).

Nel 2015 non sono, infine, presenti proventi ed oneri straordinari.

Di seguito è rappresentata graficamente la copertura nel periodo 2006-2015 dei costi della produzione per effetto delle principali fonti di ricavo, sempre positiva dal 2013.

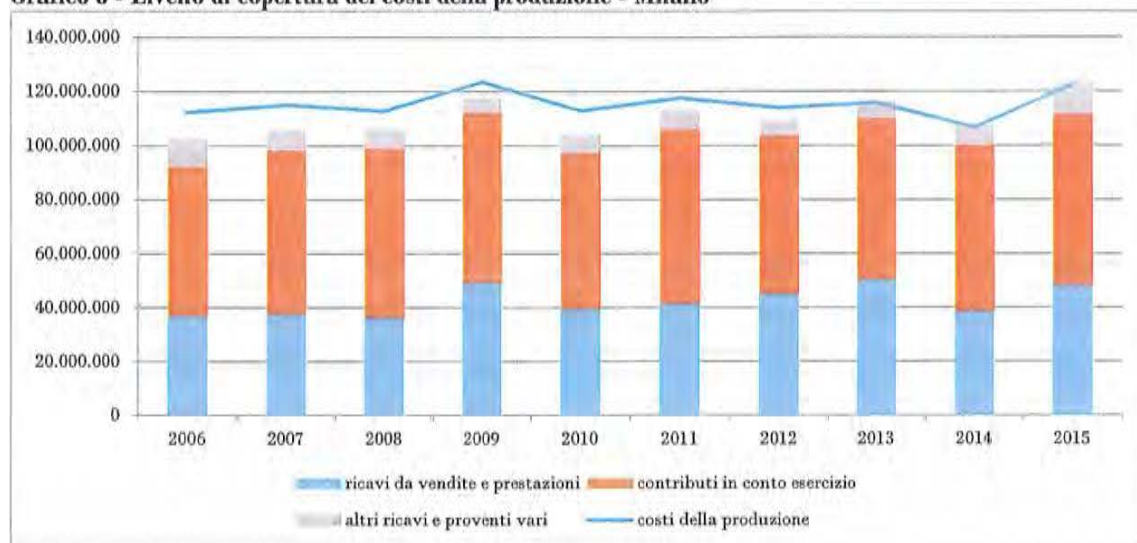
<sup>153</sup> Direttori di orchestra, solisti, compagnie di canto, primi ballerini, comparse, voci bianche, registi ed aiuto registi, coreografi, figurinisti, scenografi, mimi, compositori ed altri.

<sup>154</sup> Variazione derivante dalla diversa programmazione artistica.

<sup>155</sup> La variazione è interamente dovuta a minori coproduzioni effettuate rispetto all'esercizio precedente.

<sup>156</sup> La variazione della voce è determinata principalmente dai maggiori costi per locazioni immobili e noleggio materiale teatrale connessi alla diversa programmazione artistica.

<sup>157</sup> La quota principale è erogata a favore della Fondazione Accademia Teatro alla Scala (euro 1.202.000).

**Grafico 3 - Livello di copertura dei costi della produzione - Milano**

### 5.3 Il costo del personale

I dati riportati nella tabella seguente, elaborata secondo le indicazioni del Mibact, evidenziano come la consistenza numerica del personale al 31 dicembre 2015 cresca complessivamente di 10 unità. Rispetto alla pianta organica (818 unità)<sup>158</sup>, nel 2015 si registra un'eccedenza di 81 unità.

**Tabella 42 - Personale - Milano**

	2015	2014
Personale amministrativo	98	99
Personale artistico	322	322
Personale tecnico e servizi vari	448	438
Dirigenti	6	7
Contratti collaborazione e professionali	10	10
Extra organico	15	13
<b>Totale</b>	<b>899</b>	<b>889</b>

Nella suddetta consistenza sono, peraltro, inserite 17 collaborazioni professionali autonome che non rientrano nella specifica area del costo del personale, bensì nelle prestazioni di servizi previste sotto la voce "compensi a collaboratori con incarichi professionali" per un totale, quindi, di 898 al quale si aggiunge un rapporto di lavoro a tempo indeterminato a seguito di esito sfavorevole in giudizio che a fine 2015 non era passato in giudicato.

<sup>158</sup> La dotazione è stata approvata con d.m. 15 gennaio 1998. Oltre a 791 unità con rapporto subordinato e 9 con contratto di collaborazione, comprende il personale extra organico costituito da 16 vigili del fuoco più 2 unità stabilizzate ad esaurimento (1 al 31 dicembre 2015 considerata l'uscita di un'unità nel corso del 2014). Il Presidio di vigilanza, che sostituisce il reparto Vigili del Fuoco, al 31 dicembre 2015 è composto di 12 elementi. Delle rimanenti 4 unità, 2 sono state riallocate in pianta organica a copertura di posti vacanti, mentre due non sono state coperte.

Vi sono, quindi, in particolare, 322 artisti, 98 impiegati, 6 dirigenti, 448 tecnici e servizi vari. In altri termini, delle complessive 899 unità (903 in media nel corso dell'esercizio) 740 sono assunte con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, 104 con rapporto subordinato a tempo indeterminato in sovrannumero per effetto di sentenze giudiziarie, 28 a tempo determinato e 27 con rapporto di collaborazione professionale autonoma.

La tabella che segue riporta le voci che compongono il costo del personale:

**Tabella 43 - Costo del personale - Milano**

	2015	Var. %	2014
Salari e stipendi	50.692.083	5,7	47.959.498
Oneri sociali	13.083.646	5,5	12.398.074
Tfr	2.315.607	0,9	2.293.968
Altri costi per il personale	824.172	4,8	786.597
<b>Totale</b>	<b>66.915.508</b>	<b>5,5</b>	<b>63.438.137</b>

Il costo del personale, che al netto degli oneri direttamente connessi alle *tournées* ammonta nel 2015 ad euro 66,9 milioni (euro 63,4 milioni nel 2014)<sup>159</sup>, mostra un incremento piuttosto sensibile (+3.642.000 euro, cioè +5,5 per cento). L'aumento è determinato principalmente dalla voce salari e stipendi e dai connessi oneri sociali per effetto della più volte richiamata intensa e complessa attività di programmazione artistica realizzata nell'esercizio nonché per il maggiore peso del lavoro straordinario, all'accantonamento dell'intera quota dei fondi destinati al rinnovo del contratto integrativo per l'anno 2015 nonché al compenso una tantum (euro 250.000) da erogare al personale dipendente in occasione della stagione organizzata per l'Expo.

L'onere per il personale scritturato per le rappresentazioni è inserito nei costi per servizi.

#### 5.4 Gli indicatori gestionali

L'andamento della gestione è messo in evidenza dagli indicatori che seguono, relativi ai rapporti percentuali tra le principali poste di ricavo e costo:

**Tabella 44 - Indicatori - Milano**

	2015			2014		
Ricavi da vend. e prest.	48.185.246	=	39%	38.647.070	=	36%
Costi della produzione	122.455.422			106.693.915		
Contributi in conto esercizio	63.359.524	=	52%	61.554.859	=	58%
Costi della produzione	122.455.422			106.693.915		
Costi per il personale	66.915.508	=	55%	63.438.137	=	59%
Costi della produzione	122.455.422			106.693.915		

<sup>159</sup> L'importo del costo del personale relativo alle *tournées* ammonta a euro 190.000 (euro 164.000 nel 2014). La diminuzione consegue alla diversa programmazione artistica effettuata fuori sede.

Le indicazioni che si ottengono sottolineano che: a) considerati gli incrementi di gran parte delle voci, determinati, come visto in premessa, dalla maggiore attività realizzata in corrispondenza dell'Expo, nel 2015, aumenta il grado di copertura dei ricavi da vendite e prestazioni mentre si assottiglia, di conseguenza, quello dei contributi in conto esercizio; b) l'incidenza del costo del personale, pur aumentato in termini assoluti, si riduce.

### 5.5 L'attività artistica

L'attività artistica ("alzate di sipario") realizzata nel 2015 - a raffronto con quella dell'esercizio precedente - è di seguito riportata in dettaglio. Si segnala che, tra i benefici riconosciuti alle Fondazioni con forma organizzativa speciale (Teatro alla Scala di Milano e Accademia Nazionale di Santa Cecilia), il decreto direttoriale 10 aprile 2015 ha previsto per La Scala una percentuale del 15,9 per cento a valere sulla quota Fus complessivamente assegnata al settore<sup>160</sup>.

**Tabella 45 - Attività artistica realizzata - Milano**

	2015	2014
lirica comprese le opere in forma semiscenica	161	98
balletto	65	71
concerti (comprese le opere liriche in forma di concerto)	67	44
manifestazioni in abbinamento	0	0
manifestazioni in forma divulgativa o di durata inferiore	0	0
spettacoli realizzati all'estero (se non sovvenzionati sul Fus)	10	11
<b>totale "alzate di sipario"</b>	<b>303</b>	<b>224</b>

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati Mibact - Direzione Generale Spettacolo

La relazione sulla gestione artistica espone in modo articolato il programma realizzato nel corso del 2015 che ha visto chiamato in occasione di Expo 2015 il Teatro a una sfida straordinaria affrontata con una vasta programmazione e l'abituale partecipazione di illustri direttori ed interpreti sia nazionali sia internazionali.

Il maggiore sforzo produttivo ha determinato un significativo impatto sui costi di produzione degli spettacoli ed in particolare sulle componenti dei costi artistici, del personale e di allestimento. Tali incrementi sono stati compensati da quelli corrispondenti dei ricavi di biglietteria, delle altre entrate legate all'attività artistica e delle erogazioni liberali.

Nello specifico la programmazione artistica ha visto 17 titoli di lirica, per 121 rappresentazioni, oltre a 21 rappresentazioni di due titoli lirici per il ciclo Grandi Spettacoli per piccoli, 8 titoli di balletto per 59 recite, 47 concerti sinfonici e sinfonico-corali, realizzati sia nell'ambito della Stagione Sinfonica sia nel Festival delle Orchestre Internazionali, oltre a 16 concerti di musica da

<sup>160</sup> A decorrere dal 2015 le Fondazioni con forma organizzativa speciale percepiscono una quota del Fus determinata percentualmente con valenza triennale, purché non versino in situazioni di difficoltà economico-patrimoniale.