

camera e 6 *recital* di canto, per un totale di 270 aperture di sipario a *borderò*, cui si aggiungono 10 recite di balletto in *tournée*, 1 rappresentazione d'opera, 8 concerti e 1 spettacolo per i bambini fuori sede, in una stagione in cui il teatro è stato ininterrottamente aperto da gennaio a dicembre. La stagione d'opera si è articolata in otto nuove produzioni ad iniziare dall'esecuzione di *Die Soldaten* di Lenz (oltre all'*Incoronazione di Poppea*, *Otello*, *CO2*, *Aida*, *Lucio Silla*, *Turandot*, *Giovanna d'Arco*) e nove riprese (tra le quali *Carmen*, *Cavalleria rusticana*, *Tosca*, *Il barbiere di Siviglia*, *La Bohème*, *Falstaff*) e una serata straordinaria dedicata a Donizetti.

La stagione sinfonica e concertistica è risultata particolarmente ricca (tra gli altri: i Recital di canto, il festival Mito, i Concerti dell'Accademia alla Scala, il ciclo Domenica alla Scala). La novità principale della stagione all'insegna di Expo è stata l'introduzione dei concerti di tre grandi orchestre straniere (il Gewandhausorchester di Lipsia, la London Philharmonic Orchestra e l'Orchestre de Paris) nonché il tradizionale Concerto di Natale 2015 con un programma interamente beethoveniano. Da evidenziare il Festival delle Orchestre Internazionali per Expo che ha richiamato a Milano dal 2 maggio al 27 ottobre le più importanti orchestre italiane e internazionali tra le quali: i Berliner Philharmoniker, i Wiener Philharmoniker, il Coro di Voci Bianche dell'Accademia Teatro alla Scala, la Filarmonica della Scala, la Budapest Festival Orchestra, la Boston Symphony Orchestra, la Israel Philharmonic Orchestra, l'Orchestra dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia, la Cleveland Orchestra.

La programmazione di balletto si è sviluppata su otto titoli - che hanno impegnato il corpo di ballo lungo l'intero arco dell'anno - ripresi sia dal repertorio sia con tre nuove produzioni presentate da coreografi di grande prestigio internazionale le cui creazioni sono nel repertorio delle maggiori compagnie del mondo.

La programmazione di balletto ha visto tornare in scena dopo diversi anni *Lo schiaccianoci* e *La Bella addormentata*, nel segno di Čajkovskij, che la Scala ha omaggiato a 175 anni dalla nascita con due tra i classici più amati. Sono state presentate, inoltre, due produzioni entrate per la prima volta nel repertorio del balletto scaligero, come pure per la prima volta è entrato *Cello Suites – In den Winden im Nichts* di Heinz Spoerli. Accanto a questi nuovi titoli, anche *Giselle*, *L'histoire de Manon* e, in occasione di Expo, *Excelsior* e il *Gala des Étoiles*.

Il crescente successo ha favorito l'intensificarsi della richiesta di diffusione internazionale (*tournée* in Francia e Polonia) delle produzioni del Teatro alla Scala.

La Fondazione ha altresì svolto iniziative di natura culturale e percorsi formativi.

Da menzionare, inoltre, l'attività del Museo Teatrale alla Scala che, nel 2015, ha accolto circa 268.000 visitatori, con un incasso di biglietteria pari a 1,416 milioni di euro per effetto anche dell'aumento del prezzo dei tagliandi di ingresso.

Infine è proseguita la *partnership* storica Scala-Rai per l'attività di registrazione e diffusione degli spettacoli in Italia e nel mondo, con ricavi, nell'ultimo biennio, di 1,51 e di 1,74 milioni di euro.

La Fondazione dichiara di aver osservato gli impegni, di cui all'art. 17 del d.lgs. n. 367/1996, in merito all'inserimento nel programma annuale di opere di compositori nazionali. Riferisce, altresì, che sono stati mantenuti gli incentivi per promuovere l'accesso al teatro da parte di studenti e lavoratori (con diverse iniziative, tra le quali, "Invito alla Scala", "Grandi opere per i piccoli", "La Scala under 30" e l'Area didattica e divulgazione dell'Accademia); è stato, inoltre, assicurato il coordinamento della propria attività con quella di altri enti operanti nel settore delle esecuzioni musicali in Italia e all'estero (da segnalare il progetto "El Sistema"); sono state, altresì, previste forme di incentivazione della produzione musicale nazionale, nel rispetto dei principi europei.

## 5.6 Considerazioni di sintesi

La Fondazione presenta:

1. una situazione patrimoniale consolidata, con un elevato patrimonio netto, appena inferiore alla somma di tutte le immobilizzazioni e largamente superiore al valore delle immobilizzazioni immateriali corrispondenti al valore del Palazzo Piermarini e degli altri immobili comunali in uso alla Fondazione;
2. un considerevole indebitamento, nel complesso in ulteriore crescita nel 2014, in particolare verso i dipendenti (in particolare per le somme dovute a fronte del loro impegno straordinario in occasione delle rappresentazioni legate all'Expo), i fornitori, gli istituti bancari (in questo caso in diminuzione), il sistema tributario, previdenziale e di sicurezza sociale;
3. una contribuzione da parte di privati e *sponsor* del tutto particolare in considerazione della storia e del prestigio del Teatro, ma in lieve contrazione nel 2015 (-2,3 per cento, tuttora pari a poco meno di quattro volte quella destinata all'Accademia di S. Cecilia di Roma che segue la Scala in questa classifica);
4. una contribuzione degli enti territoriali inferiore a quella dei privati (16,8 per cento del totale dei contributi - in diminuzione di tre punti rispetto al 2014 - contro 31 per cento): il lieve aumento dei contributi da parte di Regione e Comune, infatti, non è stato sufficiente a compensare l'azzeramento dell'apporto della Città metropolitana. Il contributo dello Stato,

invece, in deciso aumento (+11,2 per cento), è pari complessivamente al 51,5 per cento del totale dei contributi;

5. ricavi da vendite e prestazioni in notevole crescita (+24,7 per cento), grazie all'aumento dei proventi da biglietteria e abbonamenti (di gran lunga i più elevati nell'ambito lirico-sinfonico nazionale), da sponsorizzazioni, da incisioni radiotelevisive e da diritti d'autore, nonostante il minor numero di *tourné* all'estero effettuate nell'anno. Tali proventi caratteristici, se sommati ai contributi privati e alle sponsorizzazioni, portano l'autofinanziamento a oltre il 65 per cento dei costi e a un livello appena inferiore rispetto al valore della produzione;
6. un valore della produzione pari a ben oltre il doppio di quello registrato da altre Fondazioni (Opera di Roma, San Carlo di Napoli ed Arena di Verona), e in aumento (+14,2 per cento) ma solo di poco superiore ai corrispondenti costi di produzione, sì che l'utile di esercizio del 2015 è appena positivo, più che dimezzato rispetto al livello del 2014;
7. un livello di costi totali molto elevato e non confrontabile con quello delle altre Fondazioni (è più che doppio di quello della Fondazione che segue in questa particolare classifica);
8. costo del personale in aumento rispetto all'esercizio precedente (+5,55), anche in relazione allo straordinario impegno profuso in occasione dell'Expo. Si tratta comunque sempre di un livello particolarmente alto e tale da rappresentare il 105,6 per cento dell'intero ammontare dei contributi.

Nel complesso la sintesi dei dati esposti qualifica la Fondazione come un *unicum* nel panorama lirico-sinfonico italiano. La qualità delle produzioni, il livello dei ricavi, dei contributi privati e delle sponsorizzazioni sono strettamente correlate al prestigio e alla storia di uno dei più celebri teatri d'opera del mondo e di una delle più importanti istituzioni culturali a livello internazionale. I costi di produzione e quelli per il personale davvero molto elevati appaiono sostenibili solo nel presupposto che il valore della produzione, il livello dei contributi e dei ricavi da biglietteria restino altrettanto elevati. Come già sottolineato nelle precedenti relazioni, una politica di ragionevole contenimento di tali costi, di massima valorizzazione e utilizzo delle prestigiose produzioni realizzate, assieme a un'ulteriore intensificazione della collaborazione con altre prestigiose istituzioni teatrali e musicali (e culturali più in generale) appare certamente auspicabile.

## 6. LA FONDAZIONE TEATRO DI SAN CARLO - NAPOLI

Con d.m. 23 gennaio 2014 il Ministro dei beni, le attività culturali e il turismo ha disposto lo scioglimento del C.d.a. della Fondazione e nominato un Commissario straordinario<sup>161</sup> per un periodo di due mesi rinnovabili e, comunque, fino alla ricostituzione del C.d.a., con l'incarico di presentare il Piano industriale ed apportare le modifiche allo Statuto previste dalla legge. Il Commissario, poi cessato nel febbraio 2015, ha conferito incarico gratuito ad una società di revisione, per l'attività di consulenza al fine della stesura del Piano di risanamento<sup>162</sup>. In data 23 febbraio 2015, si è insediato il Consiglio di indirizzo ed è cessata la gestione commissariale. Il nuovo Sovrintendente<sup>163</sup> è stato nominato il 1° aprile 2015 con decreto del Ministero dei beni culturali e del turismo. Il Collegio dei revisori è stato nominato con decreto interministeriale del 21 maggio 2015.

La seguente tabella riporta i compensi spettanti agli organi sociali.

**Tabella 46 - Emolumenti organi sociali - Napoli**

	Compenso
Consiglio di indirizzo	(carica onorifica)
Sovrintendente	151.683,00
Collegio dei revisori	
Presidente	6.197,48
Membro effettivo	4.296,93
Membro effettivo	4.296,93

<sup>161</sup> L'intervento Ministeriale deriva dalla mancata adesione della Fondazione alle disposizioni introdotte dal suddetto decreto. Come già evidenziato, l'art. 11, co. 1, stabilisce, tra l'altro, che le Fondazioni lirico-sinfoniche di cui al d.lgs. n. 367/1996, che siano state in regime di amministrazione straordinaria nel corso degli ultimi due esercizi, ma non abbiano ancora terminato la ricapitalizzazione presentano entro 90 giorni dall'entrata in vigore della legge di conversione del decreto, al Commissario straordinario di cui al successivo co. 3, un Piano di risanamento che intervenga su tutte le voci di bilancio strutturalmente non compatibili con l'inderogabile necessità di assicurare gli equilibri strutturali del bilancio stesso, sia sotto il profilo patrimoniale che economico-finanziario, entro i successivi tre esercizi. Il commissariamento si è reso, altresì, necessario in seguito alle dimissioni di cinque membri del C.d.a. ciò che ha reso impossibile approvare il bilancio preventivo 2014. La Fondazione, peraltro, era già stata soggetta a regime di amministrazione straordinaria. La precedente pesante situazione gestionale della Fondazione aveva, infatti, determinato l'intervento del Ministero vigilante che, con proprio decreto 1° agosto 2007, aveva disposto lo scioglimento del Consiglio di amministrazione della Fondazione e la nomina di un Commissario, più volte prorogato. La lunga fase di commissariamento della Fondazione era, comunque, terminata il 16 dicembre 2011 con la ricostituzione del Consiglio di amministrazione presieduto dal Sindaco di Napoli.

<sup>162</sup> Il documento è stato più volte revisionato secondo le indicazioni del Commissario di Governo e, completato in data 29 luglio 2014, è stato oggetto di motivata proposta di approvazione del Commissario di Governo in data 4 agosto 2014, mentre il 16 settembre 2014 è stato deliberato dal Mibact di concerto con il Mef, il relativo decreto di approvazione. Alla Fondazione è stato assegnato un finanziamento di euro 29.300.338 erogato - secondo una precisa articolazione - subordinatamente alla stipula del contratto di finanziamento conforme a quello tipo (approvato dal Mef con decreto n. 54921 del 10 luglio 2014) e alla preventiva stipula del contratto di restituzione delle somme anticipate. La Fondazione Teatro San Carlo è tenuta a corrispondere, nei termini e nei modi definiti dal Commissario alle richieste da questi formulate per sovrintendere e monitorare l'attuazione del Piano di risanamento, assicurare il rispetto del cronoprogramma e quant'altro necessario ai fini dell'osservanza del disposto di cui all'art.11, comma 3, della legge 7 ottobre 2013, n. 112.

<sup>163</sup> Nella carica di Sovrintendente è stato confermato il Commissario straordinario.

Dalle relazioni sulle gestioni 2011-2013 si apprende che la Regione Campania si era impegnata al rilancio della Fondazione con un Piano quinquennale di finanziamento, mentre la Provincia di Napoli ha conferito contributi in conto investimento<sup>164</sup>. Si è, inoltre, realizzato l'ingresso, quale socio fondatore pubblico, della Camera di Commercio di Napoli. L'anno 2013 ha visto il completamento del progetto "Napoli Città Lirica", approvato dalla Regione Campania e, a conferma della sua riuscita, la Regione Campania per l'anno 2016/2017 ha finanziato con ulteriori euro 11 milioni la prosecuzione del progetto avviato nel 2012.

La Fondazione ha chiuso l'esercizio 2015 con un utile di euro 177.627 (a fronte di euro 78.758 nel 2014). Il patrimonio netto complessivo passa da euro 9.181.193 del 2014 ad euro 10.132.027 in conseguenza sia del suddetto utile che dell'apporto diretto a patrimonio da parte della Camera di Commercio di Napoli della somma di euro 773.207.

Il Collegio dei revisori ha espresso parere favorevole all'approvazione del bilancio 2015, e non ha formulato osservazioni in ordine all'adeguatezza e funzionamento del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione. Dall'esercizio 2013, trattandosi di revisione volontaria, la Fondazione non ha dato incarico a nessuna società di revisione.

In ogni caso, al pari di altre realtà del settore lirico sinfonico, la Fondazione - che opera in un difficile contesto caratterizzato dalla tendenziale riduzione della contribuzione pubblica - rimane esposta a molteplici rischi sia interni, collegati all'inadeguata disponibilità liquida, alla scarsa patrimonializzazione ed ai numerosi contenziosi in essere, sia esterni, connessi al difficile reperimento delle risorse finanziarie alternative ai costosi finanziamenti bancari.

## 6.1 La situazione patrimoniale

Gli elementi patrimoniali attivi e passivi dell'esercizio 2015, a raffronto con l'esercizio precedente, sono esposti nella tabella seguente, dalla quale risulta, in seguito ai richiamati apporti diretti della Camera di Commercio di Napoli, l'incremento del patrimonio netto.

---

<sup>164</sup> Nel mese di marzo 2011 è stata firmata la convenzione con la Provincia di Napoli che prevede lo stanziamento in lotti a favore della Fondazione di un contributo complessivo di euro 7.000.000 per investimenti (realizzazione Museo storico - Memus, Laboratori artistici, torre scenica, impianti informatici). Nel 2011 sono stati effettuati investimenti per euro 2.800.000, ridotti ad euro 611.750 nel 2012. Nel 2013, gli investimenti sono stati di euro 244.274, euro 367.400 nel 2014 ed euro 784.000 nel 2015.

Tabella 47 - Stato patrimoniale - Napoli

	2015	Inc. %	Var. %	2014	Inc. %
<b>ATTIVO</b>					
Immobilizzazioni immateriali	95.804.037	70,7	-1,8	97.601.010	67,4
Immobilizzazioni materiali	7.678.078	5,7	3,0	7.453.461	5,1
Attivo circolante	31.622.413	23,4	-20,5	39.772.975	27,5
Ratei e risconti attivi	211.446	0,2	447,5	38.617	0,0
<b>Totale Attivo</b>	<b>135.315.974</b>	<b>100,0</b>	<b>-6,6</b>	<b>144.866.063</b>	<b>100,0</b>
<b>PASSIVO</b>					
Patrimonio netto iniziale	31.938.644			31.165.437	
Altre riserve	108.456			108.456	
Utili (- Perdite) portati a nuovo	-22.092.700			-22.171.458	
Utile (- Perdita) d'esercizio	177.627			78.758	
<b>Totale patrimonio netto (A)</b>	<b>10.132.027</b>		<b>10,4</b>	<b>9.181.193</b>	
Fondo rischi ed oneri	25.509.564	20,3	-6,7	27.329.673	20,1
Fondo T.F.R.	4.705.122	3,8	-10,2	5.240.491	3,9
Debiti	43.812.265	35	-11,9	49.739.824	36,7
Ratei e Risconti passivi	51.156.996	40,9	-4,2	53.374.882	39,3
<b>Totale Passivo (B)</b>	<b>125.183.947</b>	<b>100,0</b>	<b>-7,7</b>	<b>135.684.870</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale Passivo e Patrimonio Netto (A+B)</b>	<b>135.315.974</b>		<b>-6,6</b>	<b>144.866.063</b>	
Conti d'ordine	0	-	-	15.000	-

La principale componente dell'attivo patrimoniale, continua ad essere rappresentata dalle immobilizzazioni immateriali (circa il 71 per cento del totale) che evidenziano, rispetto all'esercizio precedente, una diminuzione di euro 1.796.973 per effetto dell'incremento del fondo ammortamento, relativo alle voci: ristrutturazioni, utilizzo opere dell'ingegno e *software*. Tra le immobilizzazioni immateriali è iscritto l'importo di euro 48.185.429 quale valore del diritto reale di godimento illimitato, senza corrispettivo, sia dell'immobile dove ha sede il teatro, sia di altri immobili limitrofi di proprietà demaniale, destinati allo svolgimento delle attività complementari della Fondazione. È inoltre riportata la voce di capitalizzazione "ristrutturazioni" (euro 47.171.661 nel 2015) che accoglie, al netto dell'ammortamento, i costi relativi ai lavori di valorizzazione e ristrutturazione del teatro.

La quota residua si riferisce a diritti di brevetto industriale e di utilizzazione opere dell'ingegno, a concessioni, licenze, marchi (si ricorda la registrazione dei nuovi marchi "Memus" e "Prima - San Carlo"), a diritti coreografici, al *software* nonché alla manutenzione effettuata su beni di terzi. Le immobilizzazioni materiali, al netto delle relative quote di ammortamento, nell'esercizio 2015, presentano un incremento di euro 224.617. La voce principale continua ad essere rappresentata dai fabbricati (euro 4.120.993) riferibile al valore di stima di due appartamenti siti in Napoli nell'immobile "Palazzo Cavalcanti", trasferiti alla Fondazione dal Comune di Napoli. Seguono, quanto a consistenza, i beni facenti parte del "patrimonio artistico" ("arredi per il teatro" e "bozzetti e figurini"), il cui valore complessivo ammonta ad euro 1.643.198. Tali beni non sono

stati più ammortizzati, in quanto assimilati alle opere d'arte. I principali incrementi sono relativi agli allestimenti scenici e strumenti musicali.

L'attivo circolante nell'esercizio 2015, è pari a euro 31.662.413, con una variazione in diminuzione di euro 8.150.562 rispetto all'esercizio precedente. A parte le limitate rimanenze (pari ad euro 69.041 nel 2015) sono esposte le disponibilità liquide (euro 5.994.877 nel 2014 ed euro 3.099.677 nel 2015 - il netto decremento è dovuto ai depositi bancari e postali); i crediti, tra i quali si segnalano quelli "tributari" (euro 1.286.120 ed euro 1.161.023 rispettivamente nel 2014 e nel 2015), con decremento dovuto principalmente al minor credito Iva maturato nell'esercizio, "verso clienti" (diminuiti da euro 7.380.760 ad euro 3.956.578: la contrazione è dovuta ai crediti esigibili entro l'anno successivo) e "verso altri", passati da euro 25.052.346 nel 2014 ad euro 23.335.839 nel 2015. In quest'ultima voce, le variazioni più significative hanno riguardato i crediti verso il Comune e la Città metropolitana di Napoli, inerenti contributi e progetti dagli stessi finanziati ed in parte utilizzati. La Fondazione vanta crediti rilevanti nei confronti sia della Regione Campania per euro 18.030.415, sia della Camera di Commercio di Napoli per euro 1.096.000.

I risconti attivi riguardano costi assicurativi, di manutenzione e canoni di abbonamento.

Con riferimento al patrimonio netto, va premesso che l'originario patrimonio della Fondazione - determinato ai sensi del d.lgs. n. 367 del 29 giugno 1996 in euro 15.889.984 - risulta incrementato dai contributi in conto patrimonio ricevuti annualmente dalla data di trasformazione oltre a riflette, i risultati delle gestioni economiche.

Per quanto concerne l'esercizio 2015, il patrimonio netto ammonta ad euro 10.132.027, con un incremento rispetto al precedente esercizio di euro 950.833, generato dal contributo in conto patrimonio ricevuto dalla Camera di commercio di Napoli pari, come già detto, a euro 773.207 e dall'utile d'esercizio pari a euro 177.627. Il suo valore è, comunque, nettamente inferiore a quello del diritto d'uso gratuito degli immobili (euro 48.185.429)<sup>165</sup>.

Nell'esercizio in esame le passività patrimoniali evidenziano le variazioni seguenti:

1. il fondo per rischi ed oneri, nella parte relativa al "fondo pensione aggiuntiva", è diminuito nel 2015 ad euro 21.735.113 (euro 23.256.406 nel 2014), in seguito al pagamento agli aventi diritto della pensione aggiuntiva e in quella concernente il "fondo rischi" - utilizzato per la copertura

<sup>165</sup> Soltanto nelle note integrative ai bilanci d'esercizio 2011 e 2012, riguardo alla prescrizione prevista dalla circolare Mibact del 13 gennaio 2010 n. 595 (finalizzata a differenziare la parte disponibile da quella indisponibile del patrimonio netto evidenziando il diritto d'uso illimitato degli immobili), è specificato che "il patrimonio della Fondazione determinato ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. n. 367/1996 all'atto della sua costituzione che risale al 1998 ammontava ad euro 15.889.984 e che il diritto d'uso perpetuo della sede del Teatro San Carlo fu stimato in euro 48.185.429, sulla base di perizia giurata".

- degli oneri stimati connessi alle vertenze giudiziarie e giurislavoristiche sia con dipendenti della Fondazione che con artisti – è sceso ad euro 3.774.451 a fine periodo;
2. il fondo Tfr al quale affluiscono (dal 2007) esclusivamente le quote di rivalutazione sulle somme ancora in gestione della Fondazione, mentre il maturato annuale è versato ai vari fondi secondo le scelte operate dai dipendenti è diminuito di circa 500 mila euro;
  3. l'esposizione debitoria, in termini di incidenza sulle passività, decresce dal 36,7 per cento del 2014 al 35 per cento del 2015, ed ha subito una ristrutturazione soprattutto grazie all'erogazione, in data 14 luglio 2015, del saldo del finanziamento di euro 3.569.000 da parte del Ministero dell'economia e delle finanze dopo l'approvazione del Piano di risanamento della Fondazione (di conseguenza il volume dei debiti "verso altri finanziatori" è salito da euro 27.106.185 a euro 30.016.331 a fine 2015). In particolare i debiti verso banche passano da euro 8.906.175 ad euro 3.769.333 a fine 2015 in seguito alla chiusura di alcune linee di credito alla Fondazione: i debiti verso fornitori praticamente si dimezzano (da 6.929.818 a 3.520.592 euro) e i debiti tributari diminuiscono da 2.475.716 a 2.029.802 euro in seguito alla regolarizzazione della esposizione pregressa relativa agli anni 2013/2014; gli altri debiti passano invece da euro 3.196.588 nel 2014 ad euro 3.315.724 nel 2015, soprattutto, per anticipi da clienti e per esposizioni verso dipendenti;
  4. i consistenti ratei e risconti passivi (diminuiti del 4,2 per cento nel 2015), comprensivi degli interessi di preammortamento del Piano di finanziamento Mibact/Mef, riguardano in gran parte i contributi ricevuti dallo Stato, dalla Regione e dagli altri enti in conto esercizio per la valorizzazione del teatro e la realizzazione di investimenti.

## 6.2 La situazione economica

In tema di risultati economici la tabella che segue espone un utile di euro 177.626 nel 2015, più che doppio rispetto all'esercizio precedente. Considerata la flessione del saldo positivo della gestione caratteristica, il risultato d'esercizio è spiegato dalla contrazione del saldo negativo dei proventi e oneri finanziari (+34,1 per cento) e dal saldo positivo dei proventi e oneri straordinari.

### a) Ricavi e proventi

Per quanto concerne i ricavi, è da premettere che, a partire dal 2011, la Fondazione ha provveduto ad esporre diversamente alcune voci, distinguendo in maniera più precisa quelle riferibili all'attività caratteristica da quelle complementari<sup>166</sup>. La flessione (-12,2 per cento) dei ricavi da

<sup>166</sup> Alcune voci inserite sino al 2010 tra gli altri ricavi e proventi vari sono state più opportunamente imputate ai ricavi da vendite e prestazioni.

vendite e prestazioni del 2015 deriva dal decremento dei ricavi di vendita degli abbonamenti (passati da euro 1.712.690 del 2014 ad euro 1.573.599 del 2015), cui si sono aggiunti quelli delle produzioni su Cofin Por<sup>167</sup> e della sponsorizzazione Finmeccanica diminuita da euro 350.000 del 2014 a euro 150.000. Nell'esercizio si registra invece un incremento dei ricavi da biglietteria<sup>168</sup>, passati da euro 2.741.057 a euro 3.608.812 e da vendita di spettacoli, cresciuti da euro 157.271 a euro 660.758.

Gli altri ricavi e proventi vari riguardano i proventi da attività complementari, tra i quali vanno ricordati: la locazione di spazi (euro 231.738), le rette per la scuola di danza (euro 220.663.), il nolo del materiale teatrale (euro 166.091) e le sponsorizzazioni collaterali. Il complessivo netto decremento registrato dalla voce rispetto al 2014 (da euro 8.467.498 a euro 2.183.663) è dovuto alla voce "sopravvenienze attive di gestione ordinaria", passata da euro 7.214.094 del 2014 a euro 761.669, in quanto nell'esercizio in esame, a differenza del precedente, non si sono verificati il rilascio di somme risultate eccedenti dal fondo rischi e l'eliminazione parziale dei costi del Ccnl, come da Piano di risanamento.

**Tabella 48 - Conto economico - Napoli**

	2015	Var. %	2014
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
Ricavi da vendite e prestazioni	14.069.747	-12,2	16.031.153
Altri ricavi e proventi vari	2.183.663	-74,2	8.467.498
Contributi in conto esercizio	23.369.181	-7,2	25.187.609
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>39.622.591</b>	<b>-20,3</b>	<b>49.686.260</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
Acquisto materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	350.822	19,9	292.577
Costi per servizi	10.896.450	14,7	9.503.239
Costi per godimento beni di terzi	1.151.144	18,2	973.797
Costi per il personale	21.348.539	2,6	20.807.765
Ammortamenti e svalutazioni	2.403.229	-2,2	2.456.528
Rimanenze di materie prime	-10.424	-224,1	8.399
Accantonamento per rischi	1.862.367	-85,9	13.197.221
Oneri diversi di gestione	539.282	-38,7	879.882
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>33.541.409</b>	<b>-19,9</b>	<b>48.119.408</b>
<b>Differenza tra valori e costi produzione</b>	<b>1.081.182</b>	<b>-31,0</b>	<b>1.566.852</b>
Proventi e oneri finanziari	-659.586	34,1	-1.000.778
Proventi e oneri straordinari	99.797	393,2	-34.040
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>521.393</b>	<b>-2,0</b>	<b>532.034</b>
Imposte dell'esercizio	343.766	-24,2	453.276
<b>Utile (- Perdita) d'esercizio</b>	<b>177.627</b>	<b>125,5</b>	<b>78.758</b>

<sup>167</sup> Trattasi di produzioni cofinanziate con fondi pubblici, pari a euro 7.500.000 nel 2013, euro 11.000.000 nel 2014 e euro 8.000.000 nel 2015.

<sup>168</sup> Gli spettatori paganti sono stati:  
nel 2014 = 130.108 (presso il Teatro San Carlo) e 10.244 (presso altre sedi);  
nel 2015 = 147.611 (presso il Teatro San Carlo) e 11.559 (presso altre sedi).

*b) I contributi in conto esercizio*

La tabella seguente espone i contributi in conto esercizio ricevuti dalla Fondazione.

**Tabella 49 - Contributi in conto esercizio - Napoli***(dati in migliaia)*

	2015	Inc. %	Var. %	2014
Stato	14.738	63,1	14,8	12.835
<b>Totale contributi Stato</b>	<b>14.738</b>	<b>63,1</b>	<b>14,8</b>	<b>12.835</b>
Regione Campania	3.770	16,1	-28,5	5.270
Comune di Napoli	800	3,4	-6,4	855
Provincia di Napoli	0	0	0	2.151
Cciaaa di Napoli	1.027	4,4	0	1.027
Contributi Spec. Gestione	0	0	0	0
<b>Totale contributi enti</b>	<b>5.597</b>	<b>23,9</b>	<b>-39,8</b>	<b>9.303</b>
Altri contributi	513	2,2	201,8	170
Contributi c/investimenti	2.251	9,6	2,8	2.189
<b>Totale altri contributi</b>	<b>2.764</b>	<b>11,8</b>	<b>17,2</b>	<b>2.359</b>
Sostenitori	270	1,2	-60,8	690
<b>Totale contributi Sostenitori</b>	<b>270</b>	<b>1,2</b>	<b>-60,8</b>	<b>690</b>
<b>TOTALE CONTRIBUTI</b>	<b>23.369</b>	<b>100,0</b>	<b>-7,2</b>	<b>25.187</b>

Si evidenzia, nel complesso, una contrazione del 7,21 per cento nell'esercizio 2015, rispetto al precedente esercizio: il calo dei contributi in conto esercizio della Regione Campania (-28,5 per cento) e del Comune di Napoli (-6,4 per cento) è stato solo in parte compensata dalla crescita di quello dello Stato (+14,8 per cento), e degli altri contributi (+17,2 per cento).

Come già indicato, dal 2011 vi è stato l'ingresso, quale socio fondatore pubblico, della Camera di Commercio di Napoli, che ha contribuito nell'esercizio 2015 con euro 1,027 milioni.

In ordine alla consistenza dei singoli contributi, quelli dello Stato restano percentualmente i più cospicui (circa il 64 per cento), seguiti da quelli degli Enti locali e dagli altri contributi.

*c) I costi della produzione*

Nell'esercizio in esame, i costi della produzione hanno registrato un decremento del 19,9 per cento confermandosi tuttavia inferiori al corrispondente valore della produzione.

In particolare, si evidenziano, quelli:

- per il personale (mediamente il 55 per cento dei costi), dei quali si dirà più avanti, pari ad euro 21.348.539 nel 2015, in aumento rispetto al precedente esercizio (+2,6 per cento);
- per l'acquisizione di servizi, per euro 10.896.450 (+14,7 per cento rispetto al 2014), in gran parte riconducibili alle compagnie di canto, ai compensi professionali, ai viaggi e trasferte,

alle spese di pulizia e al servizio di vigilanza, aumentati per effetto delle voci competenze artistiche, viaggi e trasferte e manutenzione ordinaria;

- per le materie prime (sartoria e costumi, acquisti prodotti per merchandising, elettricisti e falegnami e macchinisti) aumentati nel 2015 di euro 58.245;
- per godimento beni di terzi, che presentano un incremento di euro 177.347, dovuto ai maggiori costi afferenti i diritti di autore e il nolo di attrezzature e costumi;
- per accantonamenti (euro 1.862.367 nel 2015, con un decremento rispetto al 2014 di euro 11.334.854) al fondo pensione aggiuntiva.

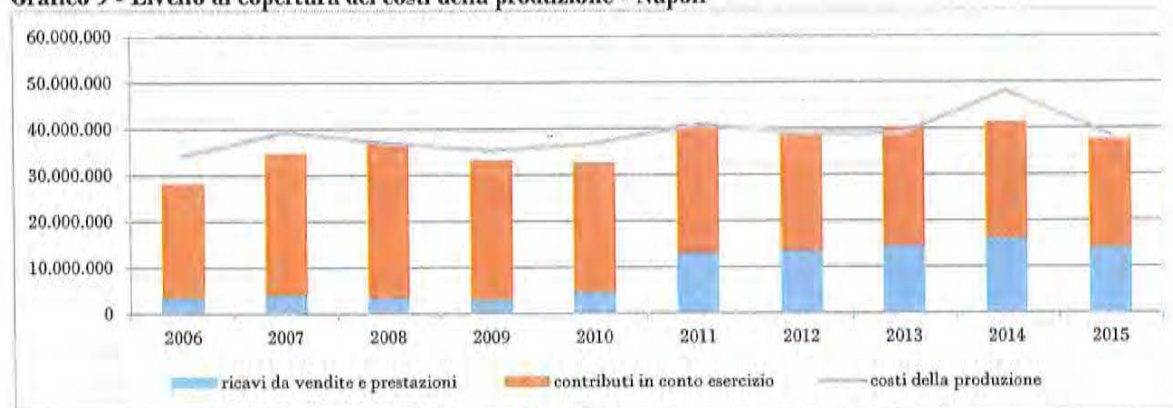
Il Consiglio di indirizzo ha ricoperto la carica a titolo gratuito. Per il Collegio dei revisori dei conti la Fondazione ha, invece, accantonato l'importo di euro 13.659 per il 2015.

La differenza positiva tra proventi e oneri straordinari deriva fundamentalmente dalle sopravvenienze attive (euro 153.510).

In progressiva contrazione risulta, infine, il saldo negativo tra proventi e oneri finanziari (da 1.000.778 a 659.586 euro), alla cui determinazione gli oneri hanno contribuito in misura preponderante (euro 1.002.437 ed euro 662.101); trattasi, in particolare, di interessi passivi maturati sul conto corrente bancario e sul mutuo ipotecario in essere.

Di seguito è graficamente rappresentato il livello di copertura, nel periodo 2006-2015, dei costi della produzione da parte delle principali voci di ricavo, livello che negli ultimi due esercizi si è dimostrato insufficiente.

**Grafico 9 - Livello di copertura dei costi della produzione - Napoli**



### 6.3 Il costo del personale

I dati sulla consistenza del personale (al 31 dicembre 2015) riportati nella tabella che segue, mostrano un aumento di 17 unità rispetto all'esercizio precedente, per effetto delle variazioni registrate nei contratti a tempo determinato.

A fronte di una dotazione organica approvata dall'autorità vigilante, pari a 434 unità, la consistenza numerica è costituita, oltre che da dipendenti con contratto a tempo indeterminato (320 unità nel 2014 e 312 nel 2015), da dipendenti a tempo determinato (76 unità nel 2014 e 98 nel 2015) e con contratti di collaborazione professionale autonoma (20 unità nel 2014 e 23 nel 2015), impiegati per far fronte alle diverse necessità istituzionali.

Tabella 50 - Personale - Napoli

	2015	2014
Personale artistico	279	255
Personale amm.vo e tecnico	149	155
Dirigenti	5	6
<b>Totale</b>	<b>433</b>	<b>416</b>

Il costo complessivo del personale utilizzato, in aumento nell'esercizio 2015, rispetto all'esercizio precedente, è riportato per voci nella seguente tabella.

Tabella 51 - Costo del personale - Napoli

	2015	Var. %	2014
Salari e stipendi	16.038.098	2,1	15.715.391
Oneri sociali	4.356.203	3,0	4.230.174
Tfr	954.238	10,7	862.200
<b>Totale</b>	<b>21.348.539</b>	<b>2,6</b>	<b>20.807.765</b>

#### 6.4 Gli indicatori gestionali

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

Tabella 52 - Indicatori - Napoli

	2015		2014	
Ricavi da vend. e prest.	14.069.747	= 37%	16.031.153	= 33%
Costi della produzione	38.541.409		48.119.408	
Contributi in conto esercizio	23.369.181	= 61%	25.187.609	= 52%
Costi della produzione	38.541.409		48.119.408	
Costi per il personale	21.348.539	= 55%	20.807.765	= 43%
Costi della produzione	38.541.409		48.119.408	

Dai rapporti sopra esposti possono trarsi le seguenti indicazioni:

a) nell'esercizio 2015 i ricavi da vendite e prestazioni, nonostante decrescano rispetto all'esercizio 2014, arrivano a coprire più di 1/3 dei minori costi della produzione, sicché l'autonomia finanziaria della Fondazione, si presenta in miglioramento; b) il livello di copertura dei costi della produzione da parte dei contributi in conto esercizio, nell'esercizio 2015 è superiore a quello dell'esercizio 2014;

c) il costo del personale, in aumento nell'esercizio 2015 rispetto a quello precedente, espone un'incidenza del 55 per cento sui costi della produzione.

### 6.5 L'attività artistica

Nella tabella seguente è esposta l'attività artistica svolta nell'esercizio 2015, impostata sulla produzione realizzata sia nella sede principale del Teatro San Carlo, con il cartellone della Stagione d'Opera e di Balletto e la Stagione Sinfonica, sia presso nuovi spazi ovvero: il Teatrino di Corte, i Laboratori Artistici dell'ex Cirio a Vigliena<sup>169</sup>, il Museo e Archivio Storico del Teatro di San Carlo (Memus)<sup>170</sup>. La tabella illustra l'attività nel dettaglio per evidenziare il meccanismo di conseguimento dei punti Fus, ponderati sulla base del tipo di spettacoli realizzati ("alzate di sipario") da ciascuna Fondazione nell'anno precedente quello cui si riferisce la ripartizione, sulla base di indicatori di rilevazione della produzione<sup>171</sup>.

Tabella 53 - Attività artistica realizzata - Napoli

	2015	2014
lirica comprese le opere in forma semiscenica	88	71
balletto	29	36
concerti (comprese le opere liriche in forma di concerto)	30	25
manifestazioni in abbinamento	17	0
manifestazioni in forma divulgativa o di durata inferiore	2	28
spettacoli realizzati all'estero (se non sovvenzionati sul Fus)	3	0
<b>totale "alzate di sipario"</b>	<b>169</b>	<b>160</b>

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

Nel corso del 2015 è stata significativamente aumentata l'attività produttiva della Fondazione: è cresciuto il numero dei titoli e delle recite d'opera e di balletto così come l'insieme delle iniziative destinate al settore educativo.

Per la stagione lirica l'anno si è aperto con *Andrea Chénier* di Umberto Giordano seguita da *Tristan und Isolde* di Richard Wagner, diretta da Zubin Mehta. La pucciniana *Turandot*, con la regia di Roberto De Simone, e la direzione di Juraj Valcucha, è stata rappresentata nel mese di marzo, mentre nel mese di aprile è andata in scena *Luisa Miller*, diretta da Daniele Rustioni nell'ambito del progetto legato a *Verdi e il San Carlo*. In autunno è stata la volta de *La traviata*, e in dicembre la nuova stagione lirica 2015-2016 è stata aperta con una nuova produzione di *Carmen* di Georges Bizet.

<sup>169</sup> Inaugurati nel mese di novembre 2011.

<sup>170</sup> Inaugurato nel mese di settembre 2011 negli spazi del Palazzo Reale concessi in uso dalla Soprintendenza dei Beni Culturali.

<sup>171</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.

Per la stagione sinfonica direttori di grande prestigio sono saliti sul podio dell'Orchestra del teatro di San Carlo: Jeffrey Tate, Zubin Mehta e altri, mentre il Coro ha avuto una parte importante anche nella programmazione sinfonica, con le *Sinfonie n. 2 e 3* di Mahler, *La scoperta del Brasile* di Villa-Lobos, la *Petite Messe Solennelle* di Rossini.

L'attività del Corpo di Ballo è stata particolarmente intensa, incrementando il numero di produzioni e di recite. *Lo Schiaccianoci* è stato offerto nel mese di gennaio a cavallo delle festività natalizie, secondo una consuetudine consolidata negli ultimi anni, ed è poi tornato in dicembre in una revisione di Lienz Chang mentre in febbraio per il palcoscenico del teatro di Corte di Palazzo Reale, è stata presentata per la prima volta a Napoli la produzione di *Otello*. Nell'ambito della favola apologo si muovono ancora *Peter Pan* e *La Favola di Biancaneve*, balletti interpretati dagli allievi della Scuola di Ballo. Assai ricca e articolata è stata la serie di produzioni offerte al pubblico giovane e giovanissimo, al quale si è indirizzata la programmazione *educational*. L'avvicinamento alla musica colta e alla conoscenza con gli strumenti musicali di una moderna orchestra sinfonica sono stati al centro di una serie di manifestazioni dedicate al pubblico delle scuole elementari e delle scuole medie: la *kermesse* degli Ottoni Fracassoni, in maschera per carnevale, e i *cartoons* in *Musico de Musicis*. Una serie di progetti ha completato l'offerta per le nuove generazioni di spettatori: la rassegna scolastica di musica Premio San Carlo, riservata ai complessi musicali formati dagli alunni delle Scuole di ogni ordine e grado. È stato inoltre portato avanti il progetto *All'opera! All'opera* riservato agli studenti dei Conservatori, delle scuole secondarie di secondo grado e delle scuole medie sperimentali a indirizzo musicale.

Al di fuori dei programmi formativi, è continuato l'impegno della Fondazione con la città attraverso gli appuntamenti de *il San Carlo per il Sociale*, per il quale si sono svolti una serie di concerti, spettacoli e prove generali il cui ricavato è stato devoluto ad associazioni benefiche locali, nazionali e internazionali.

La Fondazione riferisce, infine, che in osservanza degli impegni previsti dal d.lgs. n. 367/1996, nei programmi annuali sono state inserite opere di compositori nazionali; sono stati previsti incentivi per promuovere l'accesso al teatro da parte di studenti e lavoratori (attraverso una politica di differenziazione del prezzo del biglietto e alcune iniziative, tra le quali, quelle denominate "Spettacoli per le Scuole", Il "San Carlo for families", "Il San Carlo per il Sociale" e "Progetti a Vigliena"); è stato assicurato il coordinamento della propria attività con quella di altri enti operanti nel settore delle esecuzioni musicali; sono state previste forme di incentivazione della produzione musicale nazionale, nel rispetto dei principi comunitari.

## 6.6 Considerazioni di sintesi

La Fondazione presenta:

1. una situazione di insufficiente patrimonializzazione, caratterizzata da un patrimonio netto pari al 21 per cento del valore d'uso dell'immobile in godimento perpetuo senza corrispettivo, sede del Teatro e degli altri immobili limitrofi di proprietà demaniale destinati allo svolgimento delle attività complementari della Fondazione;
2. una situazione debitoria molto rilevante, pari a oltre 43 milioni di euro, anche se in significativa riduzione (-11,9 per cento rispetto al 2014), in seguito alle operazioni di ristrutturazione rese possibili grazie all'erogazione del saldo del finanziamento di euro 3.569.000 da parte del Ministero dell'economia e delle finanze, dopo l'approvazione del Piano di risanamento presentato dalla Fondazione; gli altri debiti, compresi quelli verso il sistema bancario, sono in diminuzione. A fronte di essa vi è peraltro una parziale corrispondenza nell'attivo rappresentato dai consistenti crediti vantati nei confronti sia della Regione Campania per euro 18.030.415, sia della Camera di Commercio di Napoli per euro 1.096.000. Inoltre, potenziali sofferenze gestionali accumulate negli esercizi passati sono evidenziate dai notevoli accantonamenti del Fondo Rischi ed oneri, pari a euro 25.509.564 (euro 27.329.673 nel 2014);
3. una contribuzione da parte di privati e *sponsor*, scesi addirittura all'1,2 per cento del totale dei contributi (2,7 per cento nel 2014), irrilevante in rapporto alla storia e al prestigio del teatro;
4. una contribuzione degli enti territoriali (cui si è aggiunta nel 2011 la Camera di commercio) tradizionalmente più cospicua che in altre realtà operistiche nazionali, ma nel 2015 in netta flessione (-39,8 per cento), soprattutto per il calo dell'apporto della Regione, ormai pari a poco più di un terzo di quella dello Stato;
5. un forte diminuzione del valore della produzione (-20,3 per cento rispetto al 2014) soprattutto per il calo dei ricavi da vendite e prestazioni (-12,2 per cento), a sua volta determinato dal decremento dei ricavi di vendita degli abbonamenti, cui si sono aggiunti quelli delle produzioni su Cofin Por e della sponsorizzazione Finmeccanica. L'incremento dei ricavi da biglietteria e da vendita di spettacoli registrato nell'esercizio di riferimento, non è stato sufficiente a riequilibrare le perdite segnalate;
6. un utile modesto, inferiore ai 180 mila euro, più che doppio rispetto a quello registrato lo scorso anno, ma ancora non al livello del 2013 (oltre 235 mila euro);
7. un costo del personale in leggero aumento (+2,6 per cento) rispetto all'anno precedente, che aveva segnato per la prima volta una diminuzione dopo gli aumenti degli esercizi precedenti e che da solo assorbe oltre il 91 per cento del totale dei contributi in conto esercizio.

La prima relazione semestrale 2016 del Commissario straordinario di governo, relativa all'esercizio 2015, evidenzia risultati di gestione nell'insieme positivi anche se, in alcune voci, non proprio in linea con gli obiettivi del Piano di risanamento. Si sottolinea, in particolare che:

1. il margine operativo appare positivo, anche se ancora inferiore di quasi un terzo rispetto alle previsioni e positivo è anche il risultato di esercizio;
2. sono preoccupanti il calo dei contributi degli enti locali e dei privati e la dimensione dei crediti pari addirittura al 73,2 per cento dei ricavi totali;
3. l'esposizione debitoria resta eccessiva (oltre 40 milioni di euro), nonostante il miglioramento rispetto all'esercizio precedente ed appare indispensabile porre in essere azioni di un'ulteriore decisa riduzione dello *stock*;
4. il livello del patrimonio netto è decisamente insoddisfacente e postulerebbe la necessità di un intervento di ripatrimonializzazione con interventi dei soci e di eventuali nuovi soci.

Appare pertanto necessario secondo la relazione sostenere le dinamiche di razionalizzazione dei costi e di incremento dei ricavi da biglietteria e abbonamenti e da contributi dei privati. Vanno inoltre ridotte ulteriormente le perdite di produzione. Occorre infine richiamare gli enti locali soci al rispetto dei tempi di erogazione dei contributi.