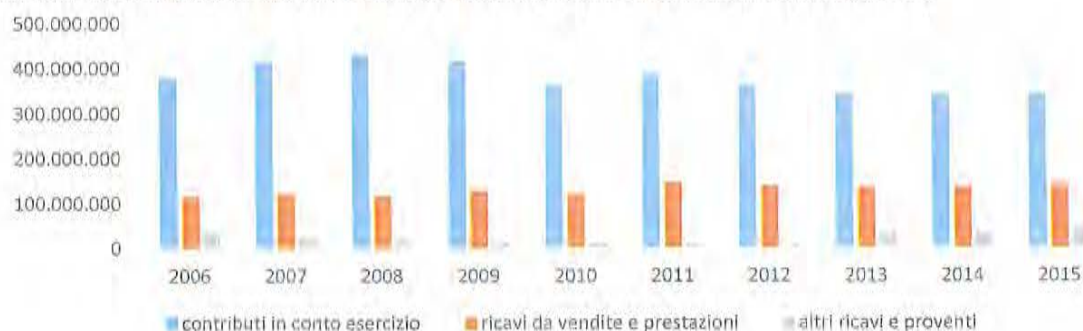


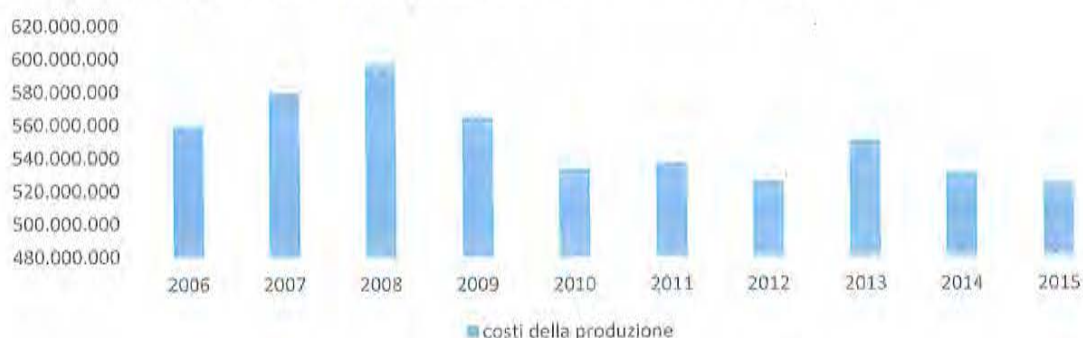
Nel 2015, il complessivo valore della produzione è stato pari ad euro 525.300.357 con un aumento del 2,7 per cento rispetto al 2014; i costi complessivi della produzione, pari ad euro 524.503.304, sono diminuiti dell'1,1 per cento.

Ai fini di una migliore comprensione, si riporta una sintesi grafica espressiva dell'evoluzione sia del valore, articolato nelle tre principali componenti, sia dei costi della produzione. Nella serie storica decennale si nota la tendenziale riduzione dei contributi in conto esercizio, mentre gli altri ricavi flettono sino al 2012 e aumentano nell'ultimo biennio; andamento crescente presentano i ricavi da vendite e prestazioni.

**Grafico 18 - Andamento del valore della produzione delle 14 Fondazioni lirico-sinfoniche**



**Grafico 19 - Andamento dei costi della produzione delle 14 Fondazioni lirico-sinfoniche**



Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

I costi della produzione hanno registrato nel corso degli anni un andamento discontinuo: dopo l'impennata registrata fra il 2006 e il 2008, vi è una decrescita negli anni successivi. Il dato del 2015 è inferiore a quello dell'anno precedente e in linea con quello del 2012. Resta tuttavia notevolmente più basso di quelli registrati nel periodo 2006-2009.

Dall'esame dei risultati economici d'esercizio delle Fondazioni si desume un quadro variegato. Il dettaglio è il seguente.

**Tabella 125. - Risultati economici d'esercizio**

FONDAZIONI	2015	Var. %	2014
Teatro Comunale di Bologna	-1.957.780	-90,9	-1.025.599
Teatro Lirico di Cagliari	0	-	-5.357.910
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino - Opera di Firenze	116.044	102,0	-5.870.593
Teatro Carlo Felice - Genova	-6.895.988	17,2	-8.324.520
Teatro alla Scala di Milano	39.601	-53,5	85.216
Teatro di San Carlo - Napoli	177.627	125,5	78.758
Teatro Massimo - Palermo	103.240	2,3	100.909
Teatro dell'Opera di Roma Capitale	13.193	177,2	4.760
Teatro Regio di Torino	2.295	-61,6	5.975
Teatro Lirico "G. Verdi" di Trieste	124.414	309,9	30.350
Teatro La Fenice di Venezia	12.406	-32,1	18.264
Arena di Verona	-1.390.125	77,7	-6.237.983
Accademia Nazionale di Santa Cecilia	49.137	791,1	5.514
Petruzzelli e Teatri di Bari	201.616	1.228,5	15.176
<b>Totale</b>	<b>-9.404.320</b>	<b>64,5</b>	<b>-26.471.683</b>

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

Nel biennio esaminato, ancorché con andamenti differenti, registrano risultati costantemente positivi le seguenti Fondazioni: Scala di Milano, San Carlo di Napoli, Massimo di Palermo, Opera di Roma Capitale, Regio di Torino, Verdi di Trieste, Fenice di Venezia, Accademia Nazionale di Santa Cecilia e Petruzzelli di Bari. I teatri Comunale di Bologna, Carlo Felice di Genova e Arena di Verona chiudono i due esercizi in perdita. Il Maggio Musicale Fiorentino mostra un quadro in miglioramento, con passaggio da perdita di esercizio a utile. Il Lirico di Cagliari azzerò le perdite.

I ricavi da vendite e prestazioni realizzati da ciascuna Fondazione sono di seguito indicati.

**Tabella 126 - Ricavi da vendite e prestazioni**

FONDAZIONI	2015	Var. %	2014
Teatro Comunale di Bologna	3.185.995	0,9	3.157.150
Teatro Lirico di Cagliari	1.258.145	-43,4	2.224.818
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino - Opera di Firenze	4.527.080	20,6	3.754.293
Teatro Carlo Felice - Genova	2.618.357	-7,5	2.830.831
Teatro alla Scala di Milano	48.185.246	24,7	38.647.070
Teatro di San Carlo - Napoli	14.069.747	-12,2	16.031.153
Teatro Massimo - Palermo	2.693.413	17,7	2.288.270
Teatro dell'Opera di Roma Capitale	9.706.213	2,3	9.484.752
Teatro Regio di Torino	8.578.335	-17,4	10.380.305
Teatro Lirico "G. Verdi" di Trieste	2.124.619	-8,3	2.316.394
Teatro La Fenice di Venezia	9.551.139	1,0	9.458.491
Arena di Verona	22.264.916	0,1	22.250.692
Accademia Nazionale di Santa Cecilia	9.925.360	9,0	9.110.003
Petruzzelli e Teatri di Bari	2.498.909	-5,9	2.656.648
<b>Totale</b>	<b>141.187.474</b>	<b>4,9</b>	<b>134.590.870</b>

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

Dai dati riportati si evince che nel 2015 detti ricavi sono complessivamente aumentati del 4,9 per cento, sebbene alcune Fondazioni (Firenze, Palermo, Roma Santa Cecilia e Milano) abbiano presentato incrementi più o meno evidenti.

Con riferimento al valore complessivo della produzione nel biennio 2014-2015 (pari rispettivamente ad euro 511.440.131 ed euro 525.300.357), i ricavi da vendite e prestazioni incidono in entrambi gli esercizi mediamente per il 27 per cento circa.

Considerato, invece, l'insieme dei costi della produzione dello stesso periodo (euro 530.346.890 ed euro 524.503.304), tali ricavi ne coprono in media il 26 per cento circa.

La tabella seguente riporta il totale delle "alzate di sipario" e il quadro riepilogativo dei punti Fus relativi all'attività realizzata dalle 14 Fondazioni nell'ultimo biennio.

**Tabella 127 - Attività artistica**

FONDAZIONI	Totale "alzate di sipario"		Totale punti Fus attività		Incidenza % punti Fus attività	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Teatro Comunale di Bologna	137	138	1.097,60	1.013,35	7,81	8,13
Teatro Lirico di Cagliari	157	119	875,00	917,00	6,22	7,36
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino - Opera di Firenze	218	177	1.470,50	992,85	10,46	7,97
Teatro Carlo Felice - Genova	174	135	1.009,50	875,75	7,18	7,03
Teatro alla Scala di Milano	303	224				
Teatro di San Carlo - Napoli	165	160	1.258,20	1.063,25	8,95	8,53
Teatro Massimo - Palermo	188	204	1.576,50	1.468,50	11,21	11,78
Teatro dell'Opera di Roma Capitale	193	177	1.764,50	1.346,00	12,55	10,80
Teatro Regio di Torino	127	109	1.261,00	1.005,00	8,97	8,06
Teatro Lirico "G. Verdi" di Trieste	137	104	946,65	835,60	6,73	6,70
Teatro La Fenice di Venezia	175	176	1.609,50	1.658,00	11,45	13,30
Arena di Verona	135	137	638,82	651,36	4,54	5,23
Accademia Nazionale di Santa Cecilia	405	344				
Petruzzelli e Teatri di Bari	71	98	554,50	636,75	3,94	5,11
<b>Totale</b>	<b>2.585</b>	<b>2.302</b>	<b>14.062,27</b>	<b>12.463,41</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

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

I dati evidenziano nel 2015, rispetto all'anno precedente, un aumento del numero di rappresentazioni. Riguardo all'ammontare di punti Fus connesso all'attività realizzata (esclusi i teatri alla Scala di Milano e di Roma-Santa Cecilia - Fondazioni di forma organizzativa speciale - per le quali è stata determinata una percentuale e relativo contributo a valere sul Fus assegnato al settore delle Fondazioni lirico sinfoniche<sup>261</sup>) solo per i teatri La Fenice di Venezia, Lirico di Cagliari, Arena di Verona e Petruzzelli di Bari si registra una flessione. I restanti teatri evidenziano un incremento in questi parametri.

<sup>261</sup> Il Teatro alla Scala di Milano e l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia sono Fondazioni riconosciute con d.m. 5 gennaio 2015 di forma organizzativa speciale, ai sensi del decreto interministeriale 6 novembre 2014; a favore di tali Fondazioni è stata determinata con decreto direttoriale 10 aprile 2015 una percentuale nella misura rispettivamente del 15,95 e del 6,50, a valere sul Fus assegnato al settore delle Fondazioni lirico-sinfoniche.

Il sostegno pubblico al settore delle Fondazioni lirico - sinfoniche e le risorse provenienti da fonti private sono di seguito esposte.

**Tabella 128 - Contributi in conto esercizio**

*(dati in migliaia)*

FONDAZIONI	2015	Var. %	2014
<b>Teatro Comunale di Bologna</b>			
Stato	10.331	-5,1	10.883
Regione, Provincia, Comune, Enti	5.608	51,6	3.700
Fonti private	1.351	326,2	317
<b>Totale</b>	<b>17.290</b>	<b>16,0</b>	<b>14.900</b>
<b>Teatro Lirico di Cagliari</b>			
Stato	8.397	-4,3	8.773
Regione, Provincia, Comune, Enti	10.040	-1,2	10.160
Fonti private	707	-3,3	731
<b>Totale</b>	<b>19.144</b>	<b>-2,6</b>	<b>19.664</b>
<b>Teatro del Maggio Musicale Fiorentino - Opera di Firenze</b>			
Stato	14.502	-1,3	14.688
Regione, Provincia, Comune, Enti	5.940	-26,6	8.092
Fonti private	2.162	4,4	2.070
<b>Totale</b>	<b>22.604</b>	<b>-9,0</b>	<b>24.850</b>
<b>Teatro Carlo Felice - Genova</b>			
Stato	9.406	-2,2	9.617
Regione, Provincia, Comune, Enti	3.725	0,7	3.700
Fonti private	1.534	30,4	1.176
<b>Totale</b>	<b>14.665</b>	<b>1,2</b>	<b>14.493</b>
<b>Teatro alla Scala di Milano</b>			
Stato	32.673	11,2	29.369
Regione, Provincia, Comune, Enti	10.608	-13,9	12.324
Fonti private	20.078	-2,3	20.548
<b>Totale</b>	<b>63.359</b>	<b>2,9</b>	<b>61.555</b>
<b>Teatro di San Carlo - Napoli</b>			
Stato	14.738	14,8	12.835
Regione, Provincia, Comune, Enti	5.597	-32,4	8.276
Fonti private	3.034	-25,6	4.076
<b>Totale</b>	<b>23.369</b>	<b>-7,2</b>	<b>25.187</b>
<b>Teatro Massimo - Palermo</b>			
Stato	14.238	-2,9	14.659
Regione, Provincia, Comune, Enti	10.217	-0,9	10.314
Fonti private	95	23,4	77
<b>Totale</b>	<b>24.550</b>	<b>-2,0</b>	<b>25.050</b>
<b>Teatro dell'Opera di Roma Capitale</b>			
Stato	19.910	-0,9	20.088
Regione, Provincia, Comune, Enti	17.310	-6,2	18.460
Fonti private	2.076	208,5	673
<b>Totale</b>	<b>39.296</b>	<b>0,2</b>	<b>39.221</b>

*(segue)*

(seguito)

FONDAZIONI	2015	Var. %	2014
<b>Teatro Regio di Torino</b>			
Stato	14.104	-5,0	14.848
Regione, Provincia, Comune, Enti	7.535	-5,1	7.937
Fonti private, Contributo attività decentrata	6.711	49,5	4.489
<b>Totale</b>	<b>28.350</b>	<b>3,9</b>	<b>27.274</b>
<b>Teatro lirico "Giuseppe Verdi" di Trieste</b>			
Stato	9.646	-1,2	9.761
Regione, Provincia, Comune, Enti	4.680	6,9	4.379
Fonti private	278	-37,0	441
<b>Totale</b>	<b>14.604</b>	<b>0,2</b>	<b>14.581</b>
<b>Teatro La Fenice di Venezia</b>			
Stato	15.662	3,3	15.158
Regione, Provincia, Comune, Enti	5.729	-19,9	7.153
Fonti private	1.764	-25,2	2.357
<b>Totale</b>	<b>23.155</b>	<b>-6,1</b>	<b>24.668</b>
<b>Arena di Verona</b>			
Stato	11.893	-4,1	12.402
Regione, Provincia, Comune, Enti	946	-27,0	1.296
Fonti private	5.344	168,3	1.992
<b>Totale</b>	<b>18.183</b>	<b>15,9</b>	<b>15.690</b>
<b>Accademia Nazionale di Santa Cecilia</b>			
Stato	12.281	10,3	11.139
Regione, Provincia, Comune, Enti	4.145	-17,3	5.010
Fonti private	4.725	-15,1	5.566
<b>Totale</b>	<b>21.151</b>	<b>-2,6</b>	<b>21.715</b>
<b>Petruzzelli e Teatri di Bari</b>			
Stato	6.696	-4,1	6.980
Enti locali	4.500	12,5	4.000
Fonti private	440	-	0
<b>Totale</b>	<b>11.636</b>	<b>6,0</b>	<b>10.980</b>
<b>RIEPILOGO</b>			
Stato	194.477	1,7	191.200
Regioni, Province (Città metropolitane), Comuni, Enti	96.580	-7,8	104.801
<b>Totale risorse pubbliche</b>	<b>291.057</b>	<b>-1,7</b>	<b>296.001</b>
Fonti private	50.299	13,0	44.513
<b>Totale contributi</b>	<b>341.356</b>	<b>0,2</b>	<b>340.514</b>

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

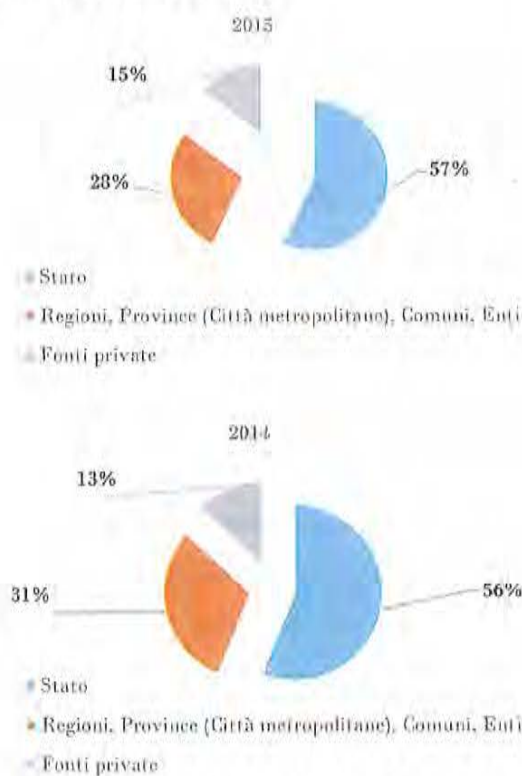
L'andamento del biennio considerato è condizionato dall'alterna consistenza delle risorse pubbliche - che complessivamente rappresentano in media l'86 per cento del totale - in gran parte influenzate sia dagli incrementi e dai tagli operati al Fus, sia dall'erogazione di altri fondi al comparto. Le Amministrazioni territoriali sono intervenute, sia pure in misura diversa tra loro, con un sostegno variabile nel biennio, evidenziando, comunque, l'inadeguatezza della loro contribuzione rispetto al fabbisogno e al prestigio che i teatri d'opera conferiscono loro.

Resta ancora in parte disattesa – nonostante l'incremento del 13 per cento registrato nel 2015, dovuto, in particolare, agli effetti dell'*Art bonus*<sup>262</sup> - l'aspettativa di una maggiore partecipazione dei privati alla gestione dei Teatri lirici, considerato il limitato volume delle risorse provenienti da fonti private, che rappresenta circa il 14 per cento del totale dei contributi. Fanno eccezione poche Fondazioni, in particolare il Teatro alla Scala di Milano che nel 2015 riceve dai privati un apporto pari al 31,7 per cento, l'Arena di Verona il 29,4 per cento, il Teatro Regio di Torino il 23,7 per cento e l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia, che beneficia di una quota pari al 22,3 per cento.

Le risorse proprie delle Fondazioni - intese quali ricavi da vendite e prestazioni - si confermano anche nel 2015, sebbene in aumento del 4,9 per cento, con poche eccezioni, di limitato apporto rispetto al valore della produzione e insufficienti alla copertura dei costi gestionali.

Di seguito è sintetizzata la composizione dei contributi in conto esercizio nell'ultimo biennio. L'apporto delle singole fonti a fine biennio si dimostra disomogeneo in quanto alla crescita dei contributi dello Stato e dei privati si contrappone il decremento degli apporti provenienti dagli enti territoriali.

**Grafico 20 - Composizione contributi in conto esercizio**

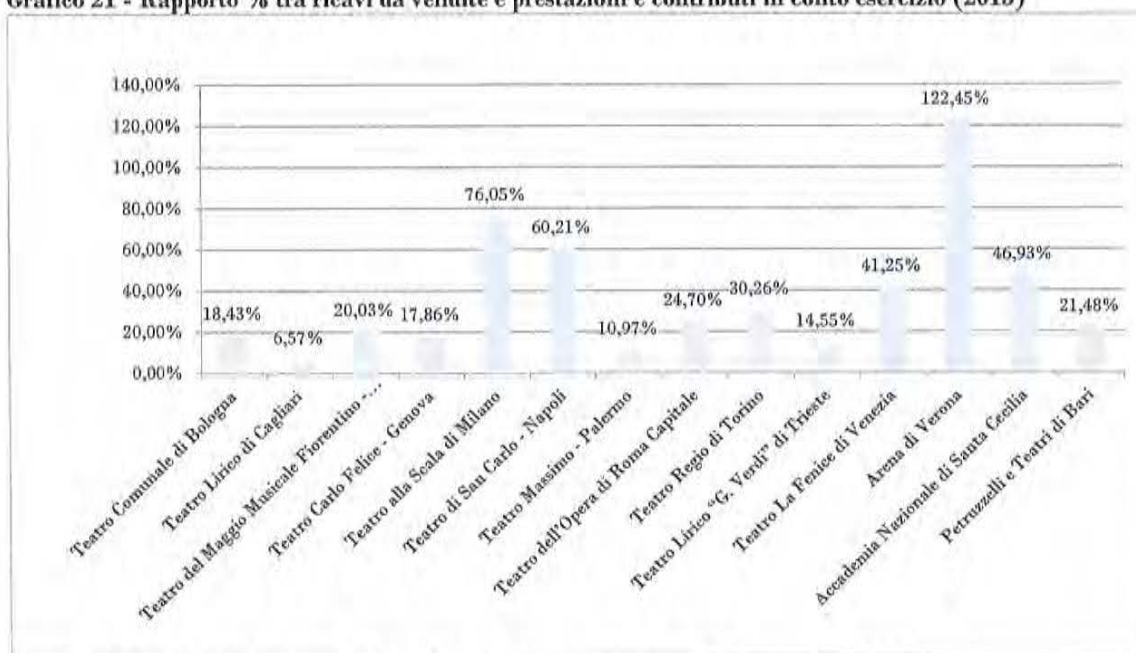


Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

<sup>262</sup> Legge n. 106 del 29 luglio 2014.

Nella tabella che segue è indicato il rapporto fra i ricavi da vendite e prestazioni e contributi in conto esercizio per le singole Fondazioni nel 2015.

**Grafico 21 - Rapporto % tra ricavi da vendite e prestazioni e contributi in conto esercizio (2015)**



Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

L'Arena di Verona, il Teatro alla Scala di Milano e il San Carlo di Napoli, riescono ad ottenere i migliori risultati in termini di risorse proprie. Seguono, più staccate, ma con risultati comunque confortanti le Fondazioni: Accademia di Santa Cecilia di Roma, Fenice di Venezia e Teatro Regio di Torino. Assai modesti sono invece i risultati di Trieste, Palermo, Cagliari e, rapportati al tendenziale bacino di utenza, quelli dell'Opera di Roma Capitale.

### 15.3 Il personale

La consistenza del personale in servizio<sup>263</sup> nel 2015 risulta la seguente:

**Tabella 129 - Consistenza del personale al 31 dicembre**

FONDAZIONI	2015	Var. %	2014
Teatro Comunale di Bologna	263	-7,1	283
Teatro Lirico di Cagliari	228	-18,6	280
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino - Opera di Firenze	387	-11,4	437
Teatro Carlo Felice - Genova	311	15,6	269
Teatro alla Scala di Milano	899	1,1	889
Teatro di San Carlo - Napoli	433	4,1	416
Teatro Massimo - Palermo	349	-8,9	382
Teatro dell'Opera di Roma Capitale	630	6,8	590
Teatro Regio di Torino	354	-3,3	366
Teatro Lirico "G. Verdi" di Trieste	240	-1,6	244
Teatro La Fenice di Venezia	325	0,0	325
Arena di Verona	299	0,0	299
Accademia Nazionale di Santa Cecilia	270	-5,9	287
Petruzzelli e Teatri di Bari	145	-15,7	172
<b>Totale</b>	<b>5.132</b>	<b>-2,0</b>	<b>5.239</b>

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

Si registra dunque nel complesso una modesta diminuzione delle risorse umane: agli interventi coraggiosi di riduzione operati dai teatri di Cagliari, Bari, Firenze e Palermo e a quelli più limitati compiuti dalle Fondazioni di Bologna, Santa Cecilia, Torino e Trieste, fanno riscontro il forte aumento registrato da Genova e quello dell'Opera di Roma e quelli più limitati di Napoli e Milano. Gli oneri corrispondenti, che rappresentano la principale componente dei costi della produzione sono riportati nella tabella che segue, dalla quale si evince un lievissimo decremento complessivo, nel 2015, dello 0,4 per cento. I teatri di Milano, Napoli, Roma Capitale e Bologna registrano incrementi. Tra le riduzioni merita segnalare quelle operate dai teatri di Cagliari e Firenze. Resta, comunque, per tutte le Fondazioni, l'esigenza di un attento monitoraggio di detto onere.

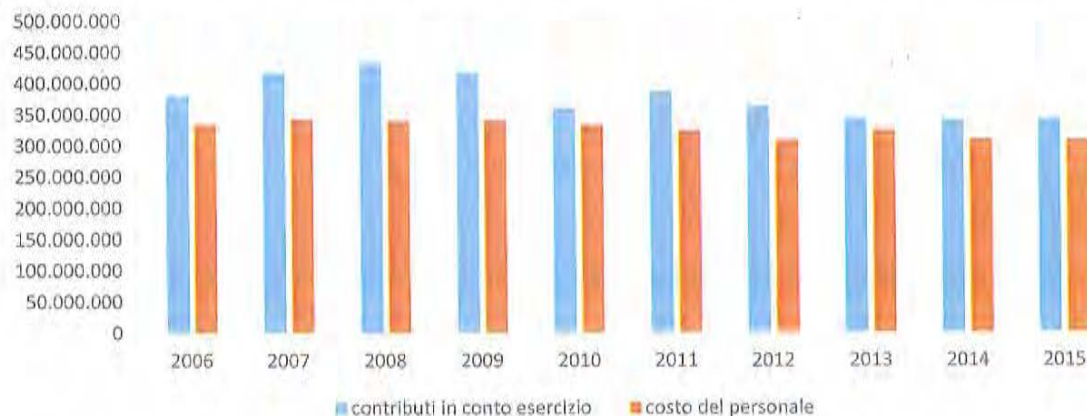
<sup>263</sup> Il personale impiegato è distinto nei settori artistico, amministrativo, tecnico e servizi vari, mentre le tipologie contrattuali prevedono rapporti a tempo indeterminato, determinato, *part time* nonché contratti di collaborazione e professionali.

**Tabella 130 - Costo del personale**

FONDAZIONI	2015	Var. %	2014
Teatro Comunale di Bologna	14.125.720	1,2	13.956.351
Teatro Lirico di Cagliari	13.816.981	-9,1	15.206.216
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino - Opera di Firenze	20.594.910	-6,1	21.921.180
Teatro Carlo Felice - Genova	16.370.809	-2,3	16.755.011
Teatro alla Scala di Milano	66.915.508	5,5	63.438.137
Teatro di San Carlo - Napoli	21.348.539	2,6	20.807.765
Teatro Massimo - Palermo	19.181.530	-3,1	19.790.996
Teatro dell'Opera di Roma Capitale	34.047.976	1,4	33.593.146
Teatro Regio di Torino	20.399.787	0,0	20.408.699
Teatro Lirico "G. Verdi" di Trieste	12.171.849	-3,2	12.572.251
Teatro La Fenice di Venezia	18.566.643	-1,0	18.751.930
Arena di Verona	24.394.120	-3,6	25.313.399
Accademia Nazionale di Santa Cecilia	20.734.330	-1,7	21.092.690
Petruzzelli e Teatri di Bari	6.061.310	-3,1	6.256.305
<b>Totale</b>	<b>308.730.012</b>	<b>-0,4</b>	<b>309.864.076</b>

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

Il grafico seguente mostra l'evoluzione del rapporto tra il costo del personale e i complessivi contributi pubblici e privati ricevuti dalle Fondazioni. È evidente la tendenza del costo del personale ad assorbire la quasi totalità dei contributi in conto esercizio.

**Grafico 22 - Andamento del costo del personale e dei contributi in conto esercizio delle 14 Fondazioni lirico-sinfoniche**

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

L'incidenza degli oneri per il personale sui costi della produzione è, inoltre, bene evidenziata dalla seguente tabella che espone i principali indicatori dell'andamento gestionale.

**Tabella 131 - Indicatori (in %)**

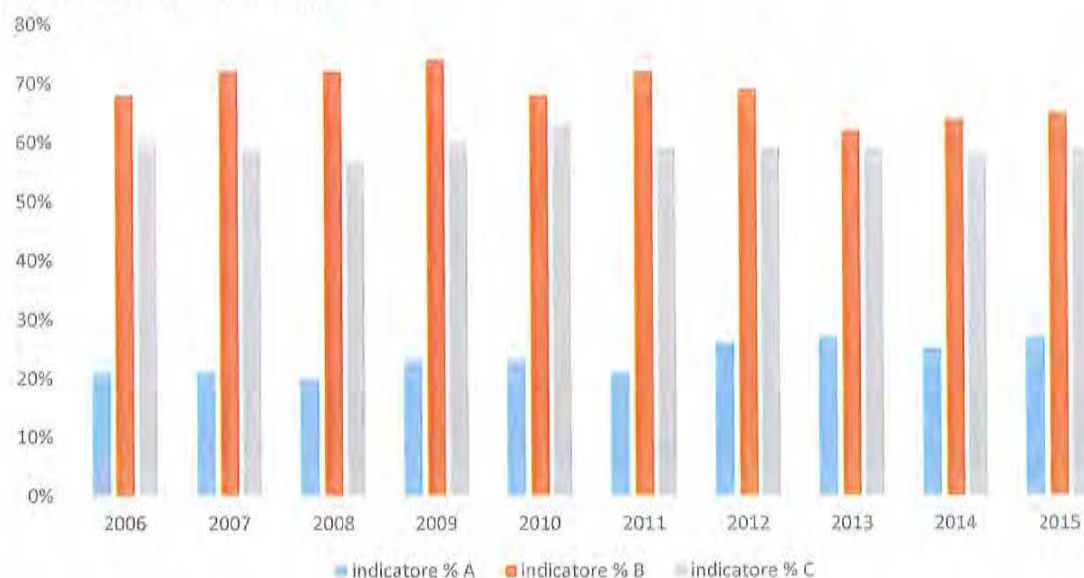
FONDAZIONI	A = Ricavi da vendite e prestazioni Costi della produzione		B = Contributi in conto esercizio Costi della produzione		C = Costi per il personale Costi della produzione	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
	Teatro Comunale di Bologna	15	15	79	69	65
Teatro Lirico di Cagliari	6	8	95	71	68	55
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino - Opera di Firenze	12	10	62	69	56	61
Teatro Carlo Felice - Genova	11	11	61	58	68	68
Teatro alla Scala di Milano	39	36	52	58	55	59
Teatro di San Carlo - Napoli	37	33	61	52	55	43
Teatro Massimo - Palermo	9	8	86	88	67	69
Teatro dell'Opera di Roma Capitale	18	19	72	77	62	66
Teatro Regio di Torino	23	27	77	71	55	53
Teatro Lirico "G. Verdi" di Trieste	12	13	84	84	70	72
Teatro La Fenice di Venezia	29	28	70	73	56	55
Arena di Verona	48	44	40	31	53	50
Accademia Nazionale di Santa Cecilia	31	28	66	68	65	66
Petruzzelli e Teatri di Bari	20	20	92	82	48	47

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

Le indicazioni che si ricavano dall'analisi dei dati esposti mostrano per quasi tutte le Fondazioni che:

- i ricavi propri, soprattutto delle Fondazioni soggette a piani di rientro, coprono ancora una parte troppo esigua dei costi della produzione;
- la copertura dei costi della produzione continua a gravare sui contributi pubblici in conto esercizio che sono strettamente legati all'andamento economico finanziario del paese e alle risorse del Fus;
- il costo del personale incide generalmente sui costi ben oltre il 50 per cento con l'eccezione del Teatro Petruzzelli di Bari.

I suesposti indicatori hanno registrato l'andamento complessivo evidenziato dal grafico che segue.

**Grafico 23 - Indicatori percentuali**

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

Il quadro d'insieme finora esposto appare alquanto eterogeneo, ma sufficientemente rappresentativo delle difficoltà dell'intero settore, considerati i primi effetti prodotti dai piani di rientro per il triennio 2014-2016, riguardanti le otto Fondazioni che vi hanno aderito, aggiornati, secondo le disposizioni della legge di stabilità per il 2016, al biennio 2016-2018. Nel 2015 alcune Fondazioni (Comunale di Bologna, Carlo Felice di Genova ed Arena di Verona), che nel corso del 2016 hanno avanzato istanza di accesso al fondo di rotazione presentando il Piano di risanamento 2016-2018, registrano rilevanti perdite con conseguente erosione del patrimonio netto.

Diversi teatri presentano flessioni nei ricavi da vendite e prestazioni (Lirico di Cagliari, Carlo Felice di Genova, San Carlo in Napoli, Regio di Torino, Verdi di Trieste e Petruzzelli di Bari) e, in alcuni casi, sono presenti saldi negativi della gestione caratteristica (Comunale di Bologna, Carlo Felice di Genova, Verdi di Trieste e Arena di Verona).

A fronte di un generale andamento decrescente dei contributi ricevuti in conto esercizio, per i teatri Scala di Milano, Carlo Felice di Genova, Regio di Torino, Arena di Verona e Petruzzelli di Bari si assiste invece a un loro lieve incremento.

Tranne sei Fondazioni (Comunale di Bologna, Lirico di Cagliari, Massimo di Palermo, Arena di Verona, San Carlo in Napoli e Accademia Nazionale di Santa Cecilia) le altre evidenziano maggiori debiti rispetto al precedente esercizio, mentre otto teatri (Opera di Firenze, Carlo Felice di

Genova, La Scala di Milano, Massimo di Palermo, Opera di Roma Capitale, Regio di Torino, Verdi di Trieste e Petruzzelli di Bari) presentano crediti maggiori.

#### **15.4 Alcuni indicatori di efficienza**

Di seguito è, infine, riportato un quadro – sintetizzato in tabelle e rappresentazioni grafiche - delle principali risultanze conseguite dalle 14 Fondazioni nel corso del 2015.

Le prime quattro colonne della seguente tabella evidenziano i costi della produzione, le alzate di sipario realizzate, i punti Fus attribuiti e i dipendenti in servizio al 31 dicembre. Le successive tre colonne rispettivamente evidenziano, in termini di costo della produzione, la prima, il costo di ciascuna rappresentazione (“alzata”) e, la seconda, il costo di ciascun punto Fus. Quest’ultimo è il parametro utilizzato per l’attribuzione della quota di Fus commisurata alla produzione realizzata. È un parametro impiegabile per migliorare l’efficienza delle Fondazioni, in quanto rappresenta un indicatore ponderato in base, tra l’altro, al tipo di rappresentazione (lirica, concerto, balletto), alla sua qualità (produzione autonoma ecc.) e durata, al numero degli artisti coinvolti (orchestrali, coristi, solisti). La terza colonna fotografa, invece, l’incidenza del costo del personale sul costo della produzione.

Risulta evidente come i costi unitari delle rappresentazioni realizzate rispettivamente dalla Scala di Milano, dall’Arena di Verona, dal Teatro Regio di Torino, dal Teatro dell’Opera di Roma Capitale, dal San Carlo di Napoli siano i più elevati, in relazione alla tipologia delle stesse e alle caratteristiche dell’organico di volta in volta impiegato.

I dati relativi ai ricavi, di cui alla tabella successiva, forniscono ulteriori elementi di riflessione.

Si può notare che, a fronte di ciascun punto Fus attribuito, i ricavi più elevati risultano quelli di Napoli, Verona, Torino, Opera di Roma Capitale, Firenze, Cagliari e Bari, mentre, rapportando i ricavi al personale, i dati migliori sono quelli di Verona, Santa Cecilia, Opera di Roma Capitale, Torino e Firenze. Se ci si riferisce al solo autofinanziamento i ricavi più elevati restano quelli della Scala di Milano, dell’Arena di Verona, del San Carlo di Napoli, dell’Opera di Roma Capitale e del Maggio Musicale Fiorentino, mentre il ricavo da autofinanziamento per dipendente vede il buon risultato dell’Arena di Verona e dei teatri di Firenze, Napoli e Venezia.

Tabella 132 - Indici di produttività - i costi unitari

FONDAZIONI <sup>264</sup>	Costi della produzione	Abate	Punti Fus	Dipendenti	Costo della produzione/Abate	Costo della produzione/Punti Fus	Costo della produzione per dipendente
Teatro Comunale di Bologna	21.867.166	137	1.097,60	263	159.614,35	19.922,71	83.145,12
Teatro Lirico di Cagliari	20.237.008	157	875,00	228	128.898,14	23.128,01	88.758,81
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	36.637.695	218	1.470,60	387	168.062,82	24.913,43	94.671,05
Teatro Carlo Felice di Genova	24.060.155	174	1.009,50	311	138.276,75	23.833,73	77.363,84
Teatro alla Scala di Milano	122.455.422	303		899	404.143,31		
Teatro di S. Carlo in Napoli	38.541.409	165	1.258,20	433	233.564,30	30.632,18	89.010,18
Teatro Massimo di Palermo	28.383.046	188	1.576,50	348	150.818,33	17.985,31	81.476,57
Teatro dell'Opera di Roma Capitale	54.540.119	193	1.764,50	630	282.632,74	30.914,21	86.584,32
Teatro Regio di Torino	36.886.678	127	1.261,00	354	290.446,28	29.251,93	104.199,66
Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	17.301.245	137	946,65	240	126.286,46	18.276,28	72.088,52
Teatro La Fenice di Venezia	33.189.927	175	1.609,50	325	189.656,73	20.621,27	102.122,85
Arena di Verona	45.928.966	135	638,82	299	340.214,56	71.896,37	153.608,58
Accademia Nazionale di S. Cecilia	31.874.848	405		270	78.703,33	#DIV/0!	118.054,99
Petruzzelli e Teatri di Bari	12.620.820	71	554,50	145	177.758,03	22.760,72	87.040,14
<b>totale</b>	<b>524.505.304</b>	<b>2.585</b>	<b>14.062,37</b>	<b>5.132</b>	<b>2.869.096</b>	<b>37.298,36</b>	<b>102.202,51</b>

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

Tabella 133 - Indici di produttività - i ricavi unitari

FONDAZIONI	Valore della produzione	Abate	Punti Fus	Dipendenti	Valore della produzione/Abate	Valore della produzione/Punti Fus	Valore della produzione per dipendente	Valore della produzione esclusi contributi in esercizio	Valore della produzione esclusi contributi/Abate	Valore della produzione esclusi contributi/Punti Fus	Valore della produzione esclusi contributi per dipendente
Teatro Comunale di Bologna	20.645.139	137	1.097,60	263	150.694,45	18.809,35	78.498,63	3.356,285	24.498,43	3.057,84	12.761,54
Teatro Lirico di Cagliari	20.597.710	157	875,00	228	131.195,61	23.540,24	90.340,83	1.453,712	9.259,31	1.661,39	6.375,93
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	38.881.307	218	1.470,60	387	178.125,26	26.405,08	100.339,29	16.227,482	74.437,97	11.034,60	41.931,48
Teatro Carlo Felice di Genova	17.471.431	174	1.009,50	311	100.410,52	17.307,01	56.178,23	2.807,574	16.135,48	2.781,15	9.027,57
Teatro alla Scala di Milano *	123.005.416	303		899				59.645,892			
Teatro di S. Carlo in Napoli	39.622.591	165	1.258,20	433	240.136,92	31.491,49	91.507,14	16.253,410	98.505,52	12.917,99	37.536,74
Teatro Massimo di Palermo	28.667.516	188	1.576,50	348	152.486,79	18.184,28	82.377,92	4.117,279	21.900,42	2.611,66	11.831,26
Teatro dell'Opera di Roma Capitale	55.860.458	193	1.764,50	630	286.841,75	31.374,59	87.873,74	16.068,458	83.256,26	9.106,32	28.505,49
Teatro Regio di Torino	38.062.149	127	1.261,00	354	299.701,96	30.184,10	107.520,19	9.711,854	76.471,29	7.701,71	27.434,62
Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	17.115.417	137	946,65	240	124.930,05	18.079,98	71.814,24	2.511,591	18.332,78	2.653,14	10.464,96
Teatro La Fenice di Venezia	33.708.285	175	1.609,50	325	192.618,77	20.943,33	103.717,80	10.353,197	60.303,98	6.556,82	32.471,38
Arena di Verona	45.869.463	135	638,82	299	339.773,80	71.803,42	153.409,50	27.686,084	205.082,10	43.339,41	92.595,60
Accademia Nazionale di S. Cecilia *	32.208.628	405		270	79.527,48		119.291,21	11.057,240			
Petruzzelli e Teatri di Bari	14.134.847	71	554,50	145	199.082,35	25.491,16	97.481,70	2.498,909	35.195,90	4.506,60	17.233,86
<b>totale</b>	<b>525.300.337</b>	<b>2.585</b>	<b>14.062,37</b>	<b>5.132</b>	<b>2.475.526</b>	<b>333.614</b>	<b>102.358</b>	<b>183.948,967</b>	<b>723.379</b>	<b>107.929</b>	<b>35.844</b>

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

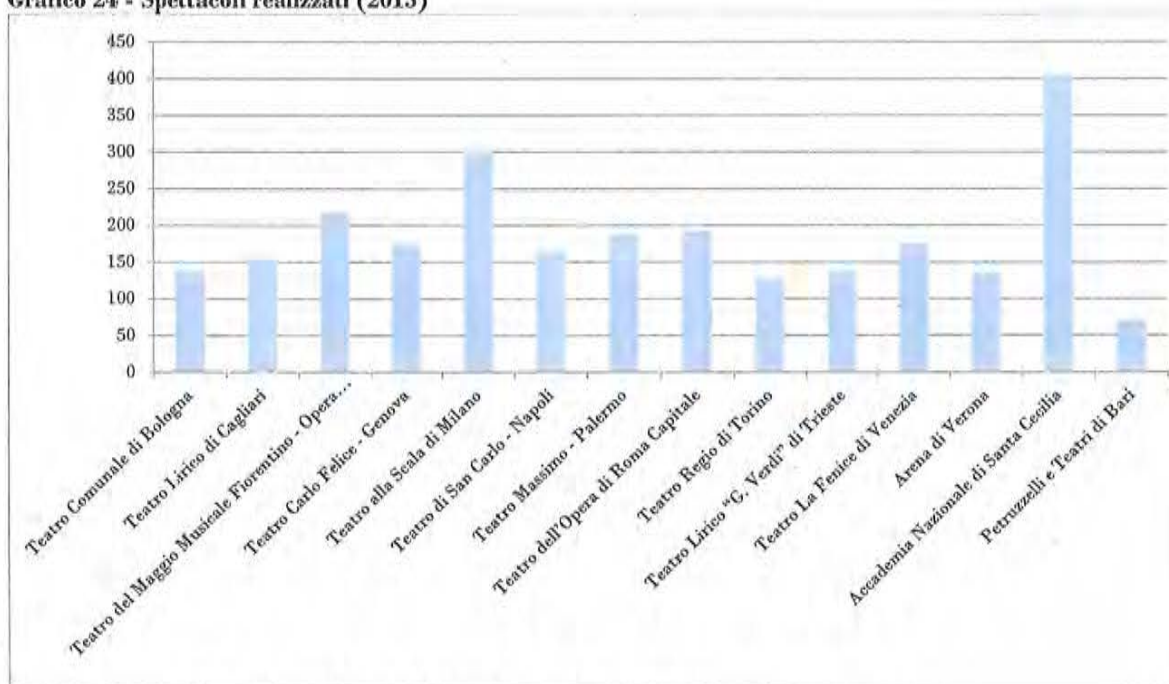
<sup>264</sup> Come già osservato, il Teatro alla Scala di Milano e l'Accademia Nazionale di S. Cecilia sono Fondazioni cui è riconosciuta, con d.m. 5 gennaio 2015 la forma organizzativa speciale, ai sensi del decreto interministeriale 6 novembre 2014; a favore di tali Fondazioni è stata determinata con (d.d. 10 aprile 2015) una percentuale nella misura rispettivamente del 15,95 e del 6,50, a valore sul Fus assegnato al settore delle Fondazioni lirico-sinfoniche. I punti relativi all'attività 2015 realizzata da Verona, ai sensi dell'art. 2, comma 2, del d.m. 3 febbraio 2014 sono ridotti del 40 per cento.

È su questi indicatori che, per quanto concerne le Fondazioni soggette a piani di rientro, insiste la strategia posta in essere dal Commissario straordinario, volta a subordinare la concessione dei contributi pubblici al conseguimento entro il 2016 (e adesso entro il 2018) di un sostanziale contenimento dei costi, unito a un aumento delle rappresentazioni e dei ricavi.

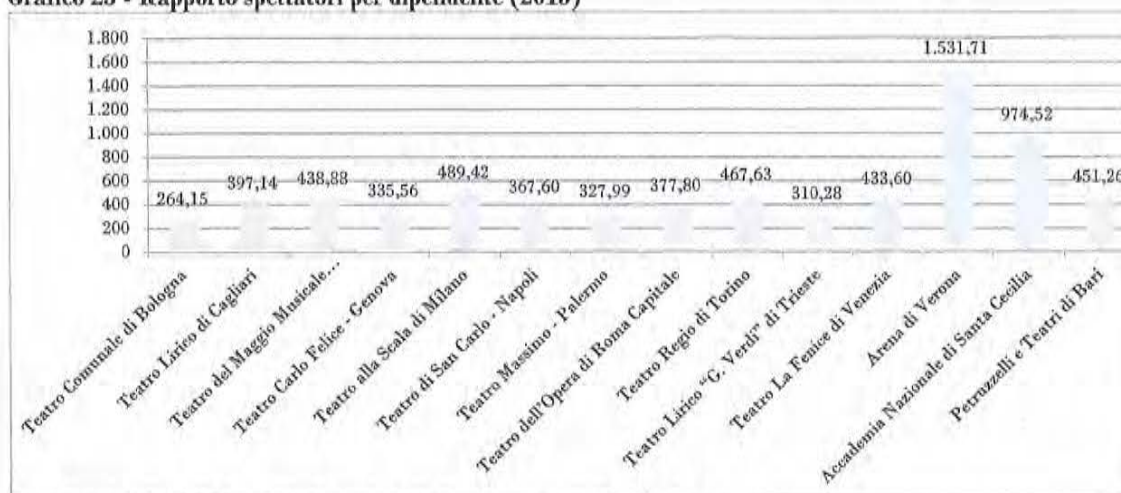
I dati sopra evidenziati possono, comunque, essere meglio considerati alla luce del grafico che segue. Da esso risulta chiaro, anche nel 2015, lo sforzo di alcune Fondazioni, in particolare della Scala di Milano nell'anno dell'Expo, dell'Accademia di Santa Cecilia di Roma, del Maggio Musicale Fiorentino, dell'Opera di Roma Capitale, del Massimo di Palermo e della Fenice di Venezia, di puntare su un numero più elevato di rappresentazioni.

L'ultimo grafico espone il rapporto fra numero di spettatori e numero di dipendenti. Come risulta chiaro sono in particolare i teatri in migliori condizioni quelli che presentano i dati più positivi.

**Grafico 24 - Spettacoli realizzati (2015)**



Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

**Grafico 25 - Rapporto spettatori per dipendente (2015)**

Fonte: Elaborazione Corte dei conti dai dati di bilancio d'esercizio delle singole Fondazioni

### 15.5 Analisi del Commissario straordinario sull'andamento delle Fondazioni sottoposte ai piani di rientro a fine 2015

Può essere utile riportare la parte delle considerazioni sull'andamento delle otto Fondazioni sottoposte a Piano di rientro svolte dal Commissario straordinario nelle sue relazioni semestrali. Nella prima relazione del 2016, riferita al consuntivo 2015, il Commissario rappresenta un quadro complessivo variegato con diversi elementi critici che, comuni a tutte le Fondazioni, potrebbero rendere problematico il progetto generale di risanamento quanto meno nei termini in cui è stato inizialmente definito.

Nonostante alcuni positivi effetti delle azioni di risanamento intraprese, la relazione rileva una elevata variabilità delle *performance* tra le varie Fondazioni sulle quali dovranno concentrarsi sia i prossimi monitoraggi sia le inevitabili revisioni dei programmi iniziali, attualmente in corso nell'ambito delle procedure di approvazione delle integrazioni ai piani di risanamento di cui all'art. 1, co. 355 della legge 28 dicembre 2015 n. 208 (legge di stabilità per il 2016). In particolare, gli elementi critici che coinvolgono l'insieme delle otto Fondazioni che hanno ricevuto l'approvazione dei piani di risanamento sono:

- incongruenza dei risultati economici della gestione (margine operativo lordo e risultato netto d'esercizio) rispetto al livello di indebitamento e, quindi, al fabbisogno di flussi reddituali e finanziari necessari a onorare gli impegni verso i creditori. Quasi tutte le Fondazioni, con l'eccezione di Bologna e Genova, presentano al 31 dicembre 2015 risultati economici d'esercizio positivi. Trattasi tuttavia, nella maggior parte dei casi, di valori di scarso rilievo, soprattutto se

confrontati con la necessità di riduzione della posizione debitoria complessiva. Questa, infatti, ha purtroppo subito un peggioramento con un incremento del 21 per cento del volume debitorio rispetto ai piani. La gestione delle Fondazioni appare deficitaria sin dalla fase operativa. Le determinanti di tale giudizio, sostanzialmente non positivo, riguardano sia i ricavi ed, in particolare, la carente politica commerciale (biglietteria, abbonamenti ed altri ricavi) e quella di *fund raising* (da privati ed enti locali), sia i costi, ovvero il margine di produzione strutturalmente negativo e l'incidenza sproporzionata dei costi del personale sul totale;

- riduzione dei ricavi totali che subiscono una contrazione media del 5,4 per cento e addirittura del 12,7 per cento relativamente a quelli da biglietteria per alzate, sintomatica di una declinante capacità commerciale;
- contenuta riduzione dei costi totali per alzata (-5,9 per cento) e incremento dei costi per il personale (2,6 per cento), che continuano ad incidere sui costi totali in media per oltre il 65 per cento, con conseguente peggioramento dei margini operativi che, già negativi nelle previsioni dei piani 2015, hanno registrato un ulteriore peggioramento a consuntivo;
- perdurare di margini di produzione negativi (somma algebrica di ricavi da biglietteria e costi di produzione) peggiorati in media del 15,5 per cento rispetto alle previsioni di piano per il 2015;
- incremento dei livelli dei crediti sui ricavi, a causa dei contributi pubblici formalmente deliberati ma non erogati, tanto da determinare un rapporto crediti/ricavi che si attesta sulla misura critica del 37,9 per cento con conseguenti tensioni di cassa e incremento degli oneri finanziari di funzionamento. Pertanto, il cronico stato di liquidità, che riguarda in generale diverse Fondazioni, potrebbe trovare una prima soluzione dallo smobilizzo, in ciascun esercizio, di una quota dei crediti iscritti a bilancio;
- strutturale inadeguatezza dei patrimoni delle Fondazioni, anche in ragione della prevalente componente indisponibile (costituita essenzialmente dal mero diritto d'uso dei teatri), a garantire la loro complessiva esposizione debitoria che presenta una dinamica di incremento (in media del 21,1 per cento). In particolare, la crescita dell'indebitamento in alcuni casi è sproporzionata rispetto ai patrimoni netti delle Fondazioni. Sotto tale profilo neanche i risultati correnti di gestione (ebitda e risultato netto d'esercizio) offrono elementi di rassicurazione, in quanto inadeguati a restituire il debito nonché a permettere un percorso di rafforzamento patrimoniale.

In sintesi, il quadro che emerge dai dati a consuntivo del 2015 non risulta positivo - soprattutto alla luce della condizione di grave sottopatrimonializzazione e di forte indebitamento sia corrente