

TEATRO LIRICO DI CAGLIARI  
F O N D A Z I O N E

foglia n° 3

**PARTE SECONDA****ATTIVITA' DI VIGILANZA SULL'AMMINISTRAZIONE****(Relazione ex art. 2429, secondo comma. c.c.)**

Il Bilancio d'esercizio è stato chiuso al 31 dicembre 2015 e predisposto dal Sovrintendente ai sensi dell'art. 11 lett. d) del vigente Statuto. Il Collegio ha esaminato il Bilancio e i relativi allegati. La responsabilità della redazione del Bilancio d'esercizio, in conformità alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione, compete al Sovrintendente dell'Ente.

Il nostro esame è stato condotto secondo gli statuiti principi di revisione. In conformità ai predetti principi, la revisione è stata svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il Bilancio d'esercizio sia viziato da errori significativi e se i risultati, nel suo complesso, attendibile.

Il Bilancio, nelle sue risultanze, si sintetizza come segue:

**ATTIVITA'**

A) Crediti verso soci	0
B) Immobilizzazioni	19.448.526
C) Attivo Circolante	7.876.337
D) Ratei e risconti	0
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>27.324.863</b>

**PASSIVITA'**

A) Patrimonio Netto	11.835.744
B) Fondi Rischi e Oneri	1.226.486
C) Trattamento di fine rapporto	4.593.744
D) Debiti	9.625.123
E) Ratei e risconti	43.766
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>27.324.863</b>

**CONTO ECONOMICO**

Valore della produzione	20.597.710
-------------------------	------------



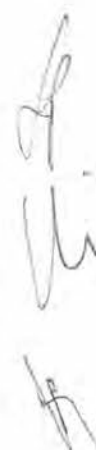
TEATRO LIRICO DI CAGLIARI  
F O N D A Z I O N E

foglio n° 4

Costi della produzione	-20.237.008
Proventi e oneri finanziari	-110.335
Proventi e oneri straordinari	-250.367
Risultato prima delle imposte	0
Imposte dell'esercizio	0
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>0</b>

I criteri di valutazione nella formazione del Bilancio in esame osservano il disposto dell'art. 2426 del c.c.; in particolare:

- le immobilizzazioni materiali sono state iscritte al valore di perizia determinato alla data della trasformazione da Ente Lirico in Fondazione, mentre per quelle acquisite dopo tale data sono iscritte al costo di acquisto o di produzione;
- gli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali sono stati calcolati in base a piani che tengono conto della prevedibile durata e intensità dell'utilizzo futuro dei beni.
- le immobilizzazioni immateriali sono rappresentate:
- dal diritto d'uso degli immobili e l'importo iscritto in Bilancio è pari a quello determinato dalla stima peritale redatta per la trasformazione da Ente in Fondazione. Il valore del diritto d'uso dal contenuto Patrimoniale figurativo e non sostanziale, trova correlazione nel patrimonio netto come fondo di dotazione indisponibile di pari valore che evidenzia l'inutilizzabilità di tale riserva. Si evidenzia, così come già esposto nella relazione al bilancio al 31.12.2.14, che detta riserva indisponibile è stata erosa dalle perdite subite dalla Fondazione nel corso degli anni per l'importo di € 4.196.218.
- i crediti sono iscritti al presunto valore di realizzo;
- il Fondo trattamento di fine rapporto è stato determinato in misura corrispondente a quello previsto dalle disposizioni legislative e contrattuali che regolano il rapporto di lavoro dei dipendenti;



TEATRO LIRICO DI CAGLIARI  
FONDAZIONE

foglio n° 5

- i ratei e i risconti sono stati calcolati in base al principio della competenza temporale;

Non si sono verificati casi eccezionali che abbiano imposto di disapplicare singole norme di legge in ordine alle valutazioni.

## CONCLUSIONI

A nostro giudizio, il soprammenzionato Bilancio d'esercizio, è conforme alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione, esso pertanto, è stato redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria ed il risultato economico della Fondazione per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015.

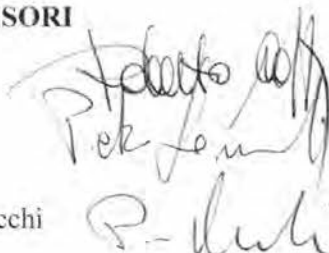
Roma, 13 giugno 2016

## IL COLLEGIO DEI REVISORI

dr. Roberto Coffa

dr. Pietro Leinardi

dr. Paolo Luigi Rebecchi



PAGINA BIANCA

# **OPERA DI FIRENZE**

## **BILANCIO CONSUNTIVO**

### **2015**



PAGINA BIANCA

Opera di Firenze  
Maggio Musicale Fiorentino

---

# **OPERA DI FIRENZE**

# **BILANCIO CONSUNTIVO**

# **2015**

**Opera di Firenze**  
**Maggio Musicale Fiorentino**

---

# FONDAZIONE DEL MAGGIO MUSICALE FIORENTINO

*Sovrintendente*  
**Francesco Bianchi**

*Direttore Principale*  
**Zubin Mehta**

*Direttore Musicale designato*  
**Fabio Luisi**

*Direttore Generale*  
**Alberto Triola**

*Coordinatore Artistico*  
**Pierangelo Conte**

*Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo*  
**Giuseppe Bargiacchi**

## CONSIGLIO DI INDIRIZZO

*Presidente*  
**Dario Nardella**

*Componenti*  
**Mauro Campus**  
**Enzo Cheli**  
**Vittoria Franco**  
**Micaela Le Dievelec Lemmi**

## COLLEGIO DEI REVISORI

*Presidente*  
**Roberto Benedetti**

*Componenti effettivi*  
**Oscar Fini**  
**Salvatore Paratore**

*Componente supplente*  
**Carmelina Miranda**

Opera di Firenze  
Maggio Musicale Fiorentino

---

## SOCI DI DIRITTO



REGIONE  
TOSCANA



## SOCI PRIVATI



ENTE  
CASSA DI RISPARMIO  
DI FIRENZE

Opera di Firenze  
Maggio Musicale Fiorentino

---

## INDICE

	PAGINA
Relazione sulla gestione	9
Relazione artistica 2015	13
Fatti di rilievo accaduti dopo la fine dell'esercizio	22
Prospetto stato patrimoniale	23
Conto economico	28
Nota integrativa	30
<i>Commento alle principali voci del conto economico</i>	38
<i>Costi per il personale</i>	41
<i>Altre informazioni</i>	43
Ripartizione Fus – Parametri	44
<i>Miglioramento dei risultati della gestione attraverso la capacità di reperire risorse</i>	44
<i>Relazione della valutazione degli elementi qualitativi dell'attività proposta</i>	45
Relazione del collegio dei revisori	49
Relazione della società di revisione	54

**Opera di Firenze**  
**Maggio Musicale Fiorentino**

---

PAGINA BIANCA

Opera di Firenze  
Maggio Musicale Fiorentino

## RELAZIONE SULLA GESTIONE

L'Ente Autonomo Teatro Comunale di Firenze è stato trasformato in Fondazione di diritto privato ai sensi dell'art. 1 del Decreto Legislativo n. 134 del 23 aprile 1998, che ha reso obbligatoria la preesistente facoltà di trasformazione introdotta con il Decreto Legislativo n. 367 del 29 giugno 1996.

Nel corso del 2013, per garantire il riequilibrio economico-finanziario delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, è stato emanato il D.L. n.91 del 8 agosto 2013, successivamente tradotto e convertito, con modifiche, nella Legge n.112/2013 (nota come Legge Bray), successivamente modificata con DL n.83 del 31 maggio 2014, cui hanno aderito otto delle quattordici Fondazioni Liriche italiane, tra cui quella del Maggio Musicale Fiorentino.

Tale legge, con la finalità di offrire una possibilità di sopravvivenza e di ristrutturazione economica e finanziaria alle fondazioni in grave dissesto, ha messo a disposizione risorse finanziarie pari a 150M€, sotto forma di prestito oneroso dello Stato, impegnato al risanamento del comparto a fronte della predisposizione, da parte delle Fondazioni aderenti, di un Piano di Risanamento triennale, caratterizzato da alcuni contenuti inderogabili.

La nuova legge ha anche introdotto importanti modifiche alla struttura statutaria, organizzativa e di *governance* delle fondazioni con l'introduzione del Consiglio di Indirizzo, in sostituzione del Consiglio di Amministrazione, e con il nuovo ruolo manageriale riconosciuto al Sovrintendente come "unico organo di gestione della Fondazione". In data 11 febbraio 2014 il Commissario Straordinario ha predisposto il nuovo Statuto della Fondazione, con determina n. 3 del 2014, che è stato successivamente approvato dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo in data 21 febbraio 2014 e ratificato dal nuovo Consiglio di Indirizzo nella seduta del 11 luglio 2014.

La Legge n. 208 del 28 dicembre 2015 (c.d. "di stabilità") all'art. 1 co. 355 ha previsto la possibilità per le fondazioni lirico sinfoniche di raggiungere l'equilibrio strutturale di bilancio, sotto il profilo sia patrimoniale sia economico-finanziario, entro l'esercizio finanziario 2018, previa integrazione, entro 90 giorni dalla data di entrata in vigore della suddetta legge, del piano di risanamento per il triennio 2016-2018. La Fondazione, nei termini di legge, ha predisposto un'integrazione al piano Piano 2014-2016 per il periodo 2016-2018, il cui iter di analisi ed approvazione è in corso di definizione. Ulteriore intervento normativo è stato segnato con il Decreto Ministeriale del 3 febbraio 2014 recante i nuovi "Criteri generali e percentuali di ripartizione della quota per il Fondo Unico per lo Spettacolo

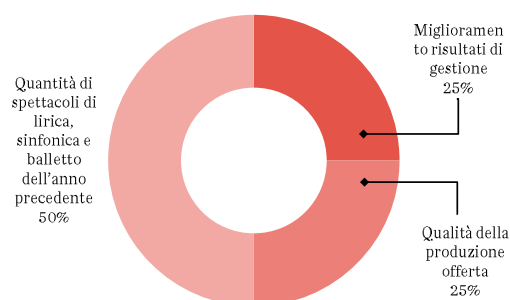
destinato alle Fondazioni lirico-sinfoniche". Tale decreto ha apportato sostanziali modifiche alle metodologie di calcolo per l'attribuzione dei contributi statali. Innanzitutto, essi sono conteggiati a partire dai livelli produttivi effettivamente consuntivati nell'anno precedente all'esercizio oggetto del riparto; con il suddetto decreto, inoltre, è stato abolito ogni riferimento alle quote di personale stabile, in base alle quali, negli anni passati, veniva attribuita la parte maggioritaria (65%) del contributo.

I parametri per la ripartizione del Fondo Unico per lo Spettacolo seguono oggi una nuova logica, che premia la produttività e le abilità gestionali (in relazione alla capacità di reperire risorse alternative a quelle statali), più che le dimensioni degli organici stabili.

I nuovi parametri prevedono che la dotazione del Fondo sia ripartita in ragione del 25%, in relazione al miglioramento dei risultati di gestione, del 50% in relazione ai livelli produttivi raggiunti nell'esercizio precedente (secondo coefficienti relativi a opere, concerti e balletti) anch'essi cambiati rispetto al passato e del restante 25% in base dalla qualità della produzione offerta.

Va ancora una volta rimarcata l'onerosa conseguenza dell'abolizione della quota riferita alle consistenze di organico stabile, con la quale si è persa la condizione di non imponibilità ai fini IRAP dei contributi connessi direttamente a costi del personale.

### NUOVI PARAMETRI FUS (D.M. 3 febbraio 2014)



Il bilancio consuntivo 2015, che la Sovrintendenza della Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino presenta al Consiglio di Indirizzo, evidenzia, dopo più di 10 anni, un risultato di esercizio in utile pari a € 116.044.

Analizzando il risultato di esercizio nelle sue componenti, si evidenzia un incremento del valore della produzione pari a 3.754 k€, a fronte di una riduzione dei costi operati-

### Opera di Firenze Maggio Musicale Fiorentino

vi pari a 2.014k€: il risultato si riflette in un sensibile recupero della marginalità operativa, con un valore di EBIT (*Earnings Before Interests and Taxes*) che dal valore 2014, negativo per 2.998k€, passa a un risultato positivo di 2.194 k€. Per quanto concerne le altre poste economiche,

si evidenzia in particolare modo la rilevanza degli oneri finanziari per circa 2.550k€, connessi al perfezionamento dell'accordo con due degli istituti di credito coinvolti nell'operazione di saldo e stralcio, avvenuto successivamente alla data del 31/12/2015.

CONTO ECONOMICO (K€)	31/12/2015	31/12/2014	Delta
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>38.831.307</b>	<b>35.076.986</b>	<b>3.754.321</b>
Costi per materie prime	(470.611)	(300.660)	(169.951)
Costi per servizi	(10.741.525)	(9.881.374)	(860.151)
Costi per godimento di beni di terzi	(954.373)	(817.560)	(136.813)
Costi per il personale	(20.594.910)	(21.921.180)	1.326.270
Oneri diversi di gestione	(1.247.941)	(3.102.343)	1.854.402
<b>Totale costi operativi</b>	<b>(34.009.360)</b>	<b>(36.023.118)</b>	<b>2.013.758</b>
<b>Totale costi operativi %</b>	<b>-86,5%</b>	<b>-102,7%</b>	<b>47,7%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>4.821.947</b>	<b>(946.132)</b>	<b>5.768.079</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>12,4%</b>	<b>-2,7%</b>	<b>153,6%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(708.433)	(724.915)	16.482
Accantonamenti	(1.919.902)	(1.326.771)	(593.131)
<b>EBIT</b>	<b>2.193.612</b>	<b>(2.997.817)</b>	<b>5.191.429</b>
<b>EBIT %</b>	<b>5,6%</b>	<b>-8,5%</b>	<b>138,3%</b>
Proventi e oneri finanziari	(2.549.212)	(2.431.563)	(117.649)
<b>EBT</b>	<b>(355.600)</b>	<b>(5.429.380)</b>	<b>5.073.780</b>
<b>EBT %</b>	<b>-0,9%</b>	<b>-15,5%</b>	<b>135,1%</b>
Imposte	471.644	(441.212)	912.856
<b>Utile (Perdita) dell'esercizio</b>	<b>116.044</b>	<b>(5.870.592)</b>	<b>5.986.636</b>

La Fondazione, coerentemente con le linee direttive del Piano di Risanamento, ha scelto di proseguire nel rilancio dell'attività artistica incrementando ulteriormente l'attività produttiva, arrivando a realizzare 228 alzate di sipario valide a fini FUS (punti raggiunti 1.523), contro le 187 del 2014 (punti 1052).

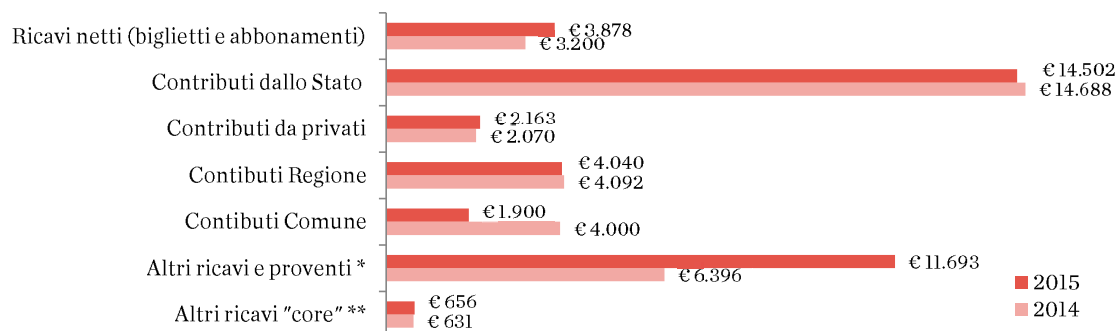
Di conseguenza, i ricavi complessivi sono cresciuti signi-

ficativamente, e registrano un incremento di 3.754 k€ rispetto al 2014.

Tale risultato è riconducibile all'evidente espansione delle attività di biglietteria ed abbonamenti, nonché agli effetti economici derivanti dall'accordo di saldo e stralcio con gli istituti di credito, e riesce a compensare la sensibile riduzione del contributo comunale (pari a 2.100 k€).

NUMERO SPETTATORI	2015	2014	DELTA
Spettatori paganti	169.847	132.711	37.136
di cui con biglietti	128.648	92.844	35.804
di cui abbonamenti	41.199	39.867	1.332
Spettatori omaggio	9.337	9.349	(12)
<b>Totale numero spettatori</b>	<b>179.184</b>	<b>142.060</b>	<b>37.124</b>

### COMPOSIZIONE VALORE DELLA PRODUZIONE (K€)



\* rinegoziazione esposizione verso istituti bancari, etc..

\*\* tournée, sponsor, pubblicità, manifestazioni fuori sede, etc.

**Opera di Firenze  
Maggio Musicale Fiorentino**

9

Analizzando in particolare i ricavi da biglietti e abbonamenti, si registra un incremento pari a 678 k€, risultato che si attesta tra i più elevati della storia della Fondazione. Nel 2015 la programmazione del Teatro è aumentata rispetto agli anni precedenti, sia per il numero di recite e concerti, sia per i titoli proposti. La programmazione annuale ha seguito l'andamento delle tre tradizionali stagioni: Stagione Invernale (coda di quella 2014/2015 e avvio di quella 2015/2016), Festival del Maggio e Stagione Estiva.

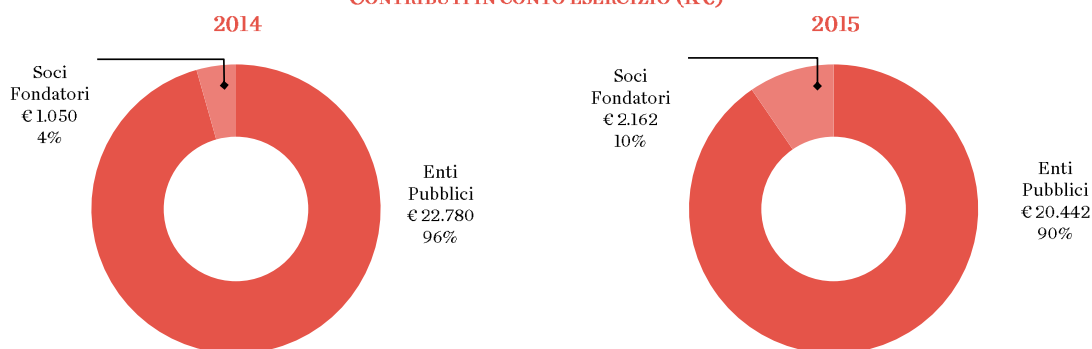
Tale segmentazione di offerta ha ispirato una politica di marketing mirata e differenziata (sia in termini di promozione sia di *pricing*), e ha consentito di intercettare un pubblico diversificato, ottimizzando così l'ammontare degli incassi totali. Estremamente significativo risulta il dato sulla saturazione della sala, che ha registrato un

sensibile incremento nel corso dell'anno, e che è arrivata all'83% nel periodo settembre/dicembre, dato tra i più alti della storia recente della Fondazione, assestandosi peraltro al 70% su base annua, in significativa crescita rispetto all'anno precedente.

Tra gli elementi che hanno contribuito all'incremento dei risultati, riveste un ruolo sempre più significativo il consolidamento del canale *on line*: ad oggi, un terzo dei biglietti è venduto via internet, prima del 2014 non superava l'8%.

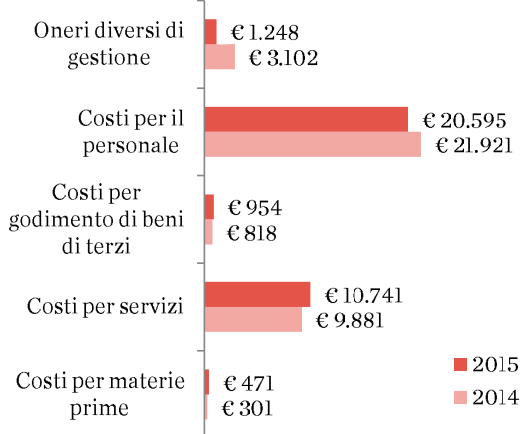
Per quanto concerne i contributi, il Comune di Firenze ha corrisposto 1.900 k€, con una riduzione rispetto all'esercizio precedente di 2.100 k€, essendosi accollato un corrispondente ammontare di costi per la conduzione e gestione dell'Opera di Firenze.

**CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO (K€)**



Per quanto attiene invece la struttura di costo, si registra un combinato di variazioni positive e negative delle sue singole componenti, che portano a una riduzione dei costi complessivi.

**COSTI OPERATIVI (K€)**



In particolare, analizzando le principali voci, si notano:

- maggiori costi per materie prime e sussidiarie, dovuti agli investimenti in allestimenti scenici, connessi all'incremento della produzione;
- maggiori costi per servizi, dovuti alla finalizzazione del trasloco dal Teatro Comunale alla nuova sede Opera di Firenze nonché al trasferimento di scene e costumi dagli spazi della ex-Manifattura Tabacchi al magazzino di Prato; si è inoltre registrata la necessità di ricorrere a qualificate consulenze esterne per una serie di attività straordinarie: la ristrutturazione dell'attività interna (in particolare quella relativa alla direzione amministrativa), la finalizzazione dei processi di controllo della spesa, la dotazione di un modello organizzativo 231 e del relativo Codice Etico, la messa a punto del modello di prevenzione e sicurezza, nonché per il supporto alla complessa attività di saldo e stralcio nei confronti di fornitori ed artisti, che ha consentito di raggiungere *performance* che hanno ampiamente compensato l'impegno economico. Non rientrano nei suddetti costi quelli relativi alla conduzione e gestione dell'asset Opera di Firenze direttamente sostenuti dal Comune di Firenze e pari alla diminuzione del contributo in conto

### Opera di Firenze Maggio Musicale Fiorentino

- esercizio;
- minori costi del lavoro (con una riduzione pari a 1.326 k€), dovuti alla contrazione degli organici raggiunta con la finalizzazione della procedura di mobilità (tra uscite su Ales e prepensionamenti) e la cessazione dell'attività del Corpo di ballo, oltre che agli effetti dell'entrata a regime del nuovo Contratto Integrativo Aziendale;
  - maggiori costi di accantonamento per rischi, dovuti alla necessità di garantire copertura per la Fondazione a fronte di diverse posizioni di rischio di carattere giuridico: quelle relative alla procedura di mobilità prevista dal Piano di Risanamento, nonché quelle legate alle cause di stabilizzazione pendenti da diversi anni, a seguito della sentenza della Corte Costituzionale;
  - minori oneri diversi di gestione per le minori sopravvenienze passive e per il contenimento di oneri non ri-

correnti.

Alcuni tra gli indicatori più significativi riflettono il progressivo miglioramento dell'efficienza produttiva della Fondazione rispetto all'esercizio precedente, e in misura ancora più eclatante se raffrontati all'esercizio 2011: quello che riflette il "totale dei costi operativi per alzata di sipario" scende da 179k€ del 2014 a 149k€ del 2015 (nel 2011 era pari a 234k€); quello del "totale dei costi operativi per punto FUS" passa da 32,3k€ (2014) a 22,3k€ (2015), ed era pari a 41,2k€ nel 2011; quello relativo al "costo del personale per punto FUS" passa da 20,8k€ (2014) a 13,5k€ (2015), ed era pari a 30k€ nel 2011. A livello patrimoniale e finanziario, infine, la Fondazione ha registrato nel 2015 un incremento della posizione finanziaria netta, connesso al mancato perfezionamento, entro la data del 31/12/2015, dell'accordo di saldo e stralcio con due degli istituti di credito interessati.

STATO PATRIMONIALE (€)	31/12/2015	31/12/2014
Attivo immobilizzato	59.015.227	55.141.457
Capitale Circolante	4.652.742	(3.807.761)
Altri debiti	(28.221.928)	(30.915.259)
Fondi	(7.645.092)	(8.421.678)
Ratei e risconti	(368.053)	(628.110)
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>27.432.896</b>	<b>11.368.649</b>
Patrimonio Disponibile	(47.021.959)	(43.299.425)
Patrimonio Indisponibile	40.000.000	32.313.405
Totale Patrimonio Netto	(7.021.959)	(10.986.020)
Posizione Finanziaria Netta	34.454.855	22.354.669
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>27.432.896</b>	<b>11.368.649</b>

L'attività del 2015, pur ancora fortemente condizionata dal complesso di criticità di carattere straordinario, che continuano a condizionare la vita della Fondazione (soprattutto in tema di politiche del personale e di tensione finanziaria), ha finalmente potuto vedere il progressivo normalizzarsi della gestione operativa: la nuova sede di piazzale Gui è finalmente in assetto ordinario e si è data definitiva soluzione all'annoso problema della conservazione del patrimonio scenografico e di costumi, grazie alla sistemazione degli allestimenti di proprietà della Fondazione al magazzino dell'Interporto di Prato.

In linea con questi obiettivi, particolare impulso è stato dato al consolidamento delle attività del Servizio Promozione Culturale, che ha dato impulso strategico e culturale all'impegno per la formazione di nuovo pubblico (con

oltre 18.000 presenze nell'anno, più del 10% dei paganti), in virtù di una progettualità artistica ideata e dedicata ai giovani in età scolare.

Anche nel corso dell'esercizio 2015, l'attività artistica – come avviene ormai da qualche anno, anche in conseguenza della congiuntura internazionale – si è svolta principalmente in Italia. La presenza all'estero si è limitata infatti a quattro concerti, di cui uno a Mosca e tre a Madrid.

Il bilancio della Fondazione al 31 dicembre 2015 è stato redatto secondo i principi di una Fondazione in condizione di funzionamento; il presupposto della continuazione dell'attività è confermato dalla articolazione dell'attività – e dei relativi risultati – previsti nella pianificazione della Fondazione.