



Ministero  
dei beni e delle  
attività culturali  
e del turismo

**Fondazioni lirico-sinfoniche e  
stato di avanzamento dell'applicazione  
dell'art.11 L.112/2013**

Audizione al Senato della Repubblica:  
Commissione VII








16/02/2016

*Pier Francesco Pinelli*

## Istruttoria dei piani – Sintesi



Commissario di  
 Governo  
 art. 11  
 L. 112/2013

	Versioni di piano	Completamento documentazione di legge da Fondazione	Proposta motivata Commissario	Decreto approvazione Mibact e Mef	Registrazione CdC
Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste	 N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 07.01.2014 5° vers. 25.02.2014	27.06.2014	01.07.2014	16/09/2014	23/10/2014
Teatro dell'Opera di Roma	 N. 4 Versioni di piano: 1° vers. 08.01.2014 4° vers. 14.05.2014	30.07.2014	01.08.2014		
Teatro di San Carlo in Napoli	 N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 01.04.2014 5° vers. 3/28.07.2014	29.07.2014	04.08.2014	24/07/2015	14/09/2015
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	 N. 3 Versioni di piano: 1° vers. 09.01.2014 3° vers. 15.07.2014	01.08.2014	01.08.2014		
Teatro Comunale di Bologna	 N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 03.01.2014 5° vers. 08.07.2014	24.07.2014	05.08.2014		
Teatro Massimo di Palermo	 N. 6 Versioni di piano: 1° vers. 06.01.2014 6° vers. 08.11.2014	10.11.2014	21.11.2014	27/07/2015	14/09/2015
Petruzzelli e Teatri di Bari	 N. 11 Versioni di piano: 1° vers. 17.12.2013 11° vers. 14.11.2014	14.11.2014	20.11.2014		
Teatro Carlo Felice di Genova	 N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 09.01.2014 5° vers. 27.10.2014	04.11.2014	12.11.2014	17/09/2015	24/11/2015

Tutti i piani approvati e bollinati. 44 versioni di piano ufficiali analizzate

## Istruttoria dei piani – considerazioni



**Trieste**  
**Roma**  
**Napoli**  
**Firenze**  
**Bologna**

- I tempi necessari per lo svolgimento del processo per i primi cinque piani (pari all'80% delle risorse erogate) sono stati pari in media a 6-7 mesi (compresi tra i primi gennaio ai primi di agosto 2014).
- Sebbene il disposto di legge facesse teoricamente sperare in tempi più brevi, gli stessi sono stati in linea con quelli effettivi di predisposizione ed approvazione di un piano strategico di una azienda medio/grande.
- I piani sono stati ottenuti in condizioni problematiche: le fondazioni svolgevano per la prima volta un'attività di pianificazione, il ritardo di circa due mesi connesso all'iniziale insufficienza dei fondi e la necessità di risolvere le complessità di processo e d'interpretazione applicativa della legge.
- Nonostante gli ostacoli aggiuntivi, questo Ufficio è riuscito a tenere un passo simile a quelli riscontrabili nel più efficiente settore privato.

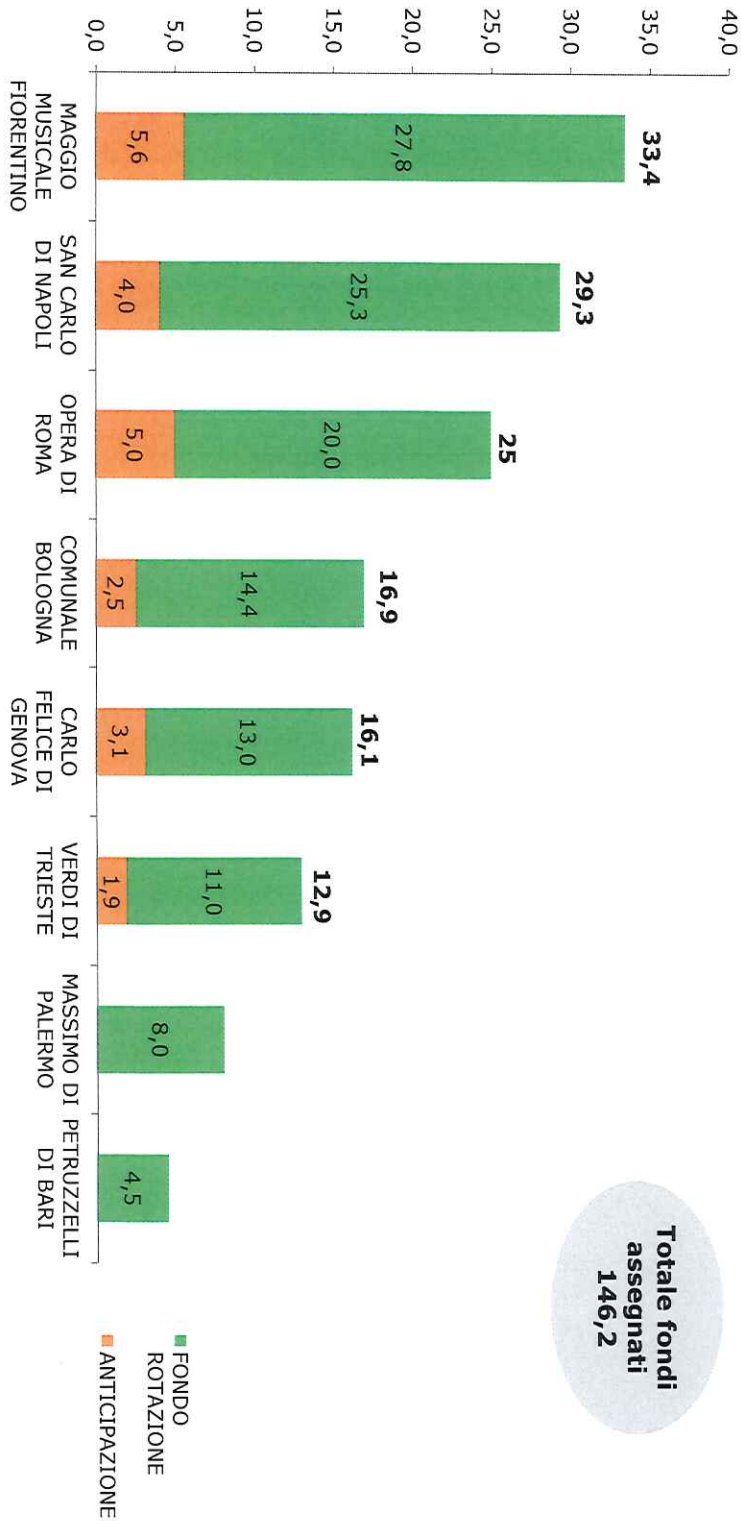
- **Palermo** Per i tre piani residui i tempi del processo hanno indotto un ritardo di circa 10 mesi a causa di:
  - **Bari** bassa qualità dei piani di partenza e conseguente difficoltà a renderli completi e corretti;
  - **Genova** cambio del sovrintendente di ognuna di queste fondazioni, avvenuto nel periodo di svolgimento della procedura di piano;
  - ritardi inattesi da parte dell'Amministrazione: 150 giorni circa sono stati necessari per ricevere dal Mef osservazioni al testo del decreto interministeriale già approvato dal Mibact.

# Assegnazione dei fondi (M€)



Commissario di  
Governò  
art. 11  
L. 112/2013

**Totale fondi  
assegnati  
146,2**

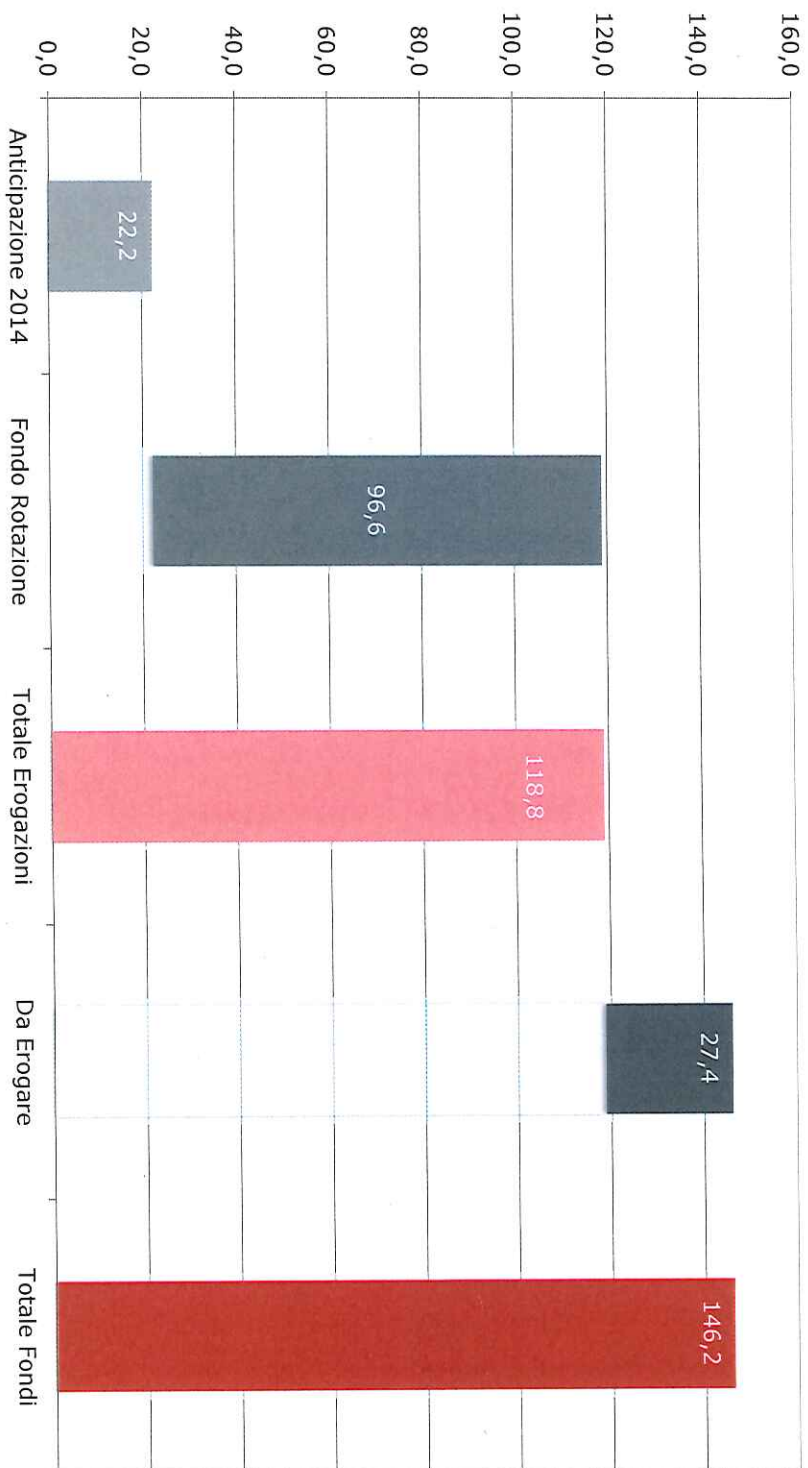


Assegnato il 98% dei fondi

# Erogazione dei fondi: sintesi (M€)



Commissario di  
Governò  
art. 11  
L. 112/2013



Ad oggi erogato l'81% dei fondi

## Monitoraggio e relazioni semestrali



Commissario di  
Governò  
art. 11  
L. 112/2013

Il monitoraggio è stato impostato dal Commissario in linea con le prassi di controllo di gestione in uso presso aziende di complessità analoga e si basa sull'analisi di informazioni predisposte dalle fondazioni secondo le linee guida su base trimestrale.

La prassi introdotta comprende: la raccolta dei dati (della cui completezza e veridicità sono sempre responsabili le fondazioni), la verifica della congruenza degli stessi, la richiesta d'integrazioni e correzioni, l'analisi, la discussione dei risultati con il vertice di ciascuna fondazione ed, infine, l'invio di lettera formale sui correttivi da applicare per migliorare la gestione e conseguire gli impegni di piano.

Il monitoraggio, è una "best practice" efficace ed unica nel suo genere nell'ambito del controllo degli enti vigilati dal Mibact, perché permette d'intervenire tempestivamente per riorientarne la gestione.

Grazie al monitoraggio, il Commissario ha dato alle fondazioni, già a febbraio e a settembre 2015, prescrizioni su come intervenire per migliorare la gestione nell'esercizio stesso. Senza monitoraggio, il primo rapporto sull'anno 2015 (la pregevole relazione della Corte dei Conti), sarà disponibile, in base ai tempi attuali di elaborazione, all'inizio del 2017.

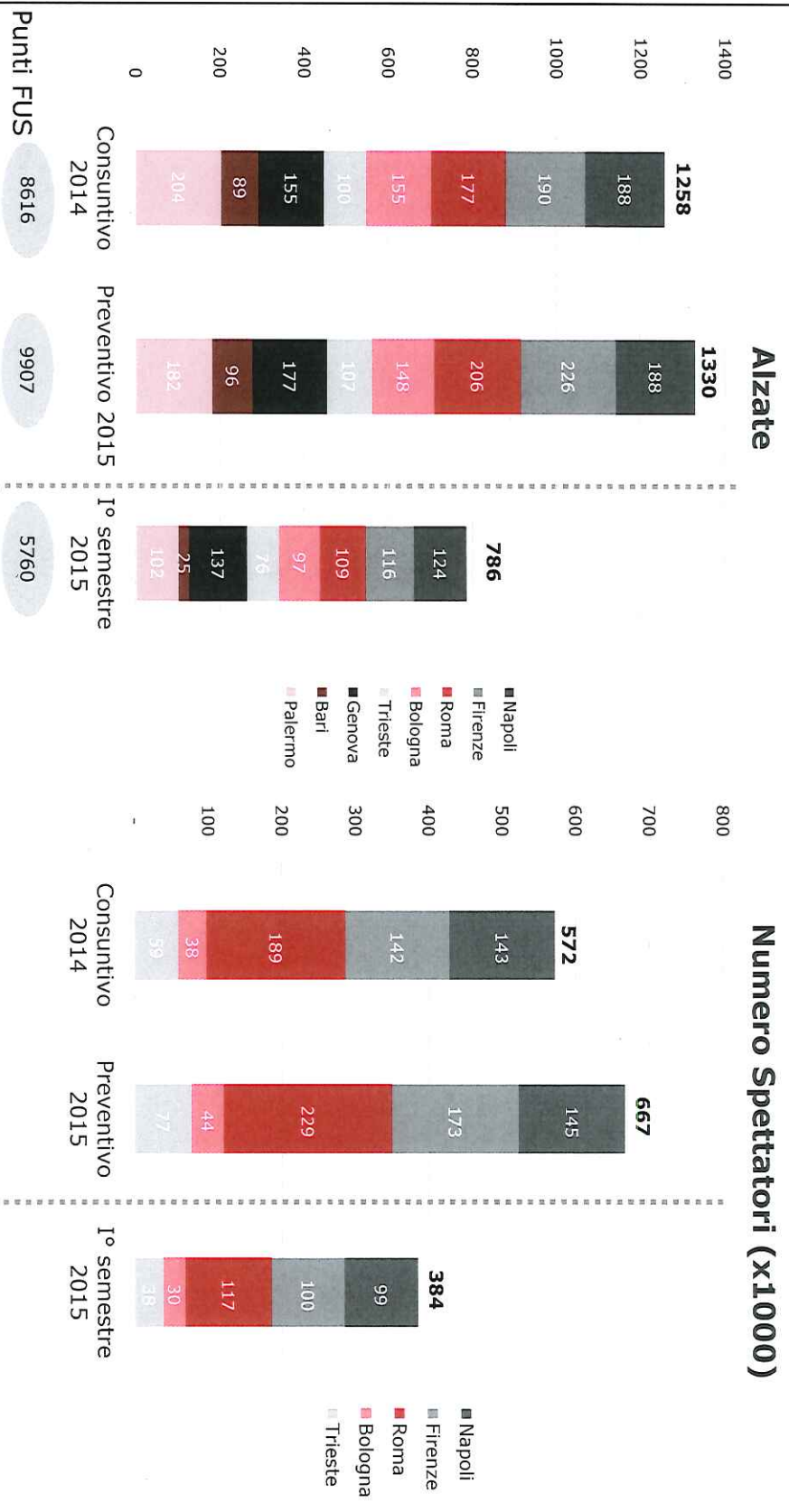
Il Commissario ha predisposto due relazioni semestrali che riportano lo status complessivo di applicazione della legge ed inoltre si configurano come un report di controllo di gestione reso disponibile a tutti sul sito della Direzione Generale Spettacolo del Mibact.

La relazione semestrale si è affermata quale riferimento aggiornato, esauriente e trasparente sull'andamento gestionale delle fondazioni per tutti gli enti di controllo e tutti gli stakeholders interessati.

# L'offerta di spettacoli



Commissario di  
 Governo  
 art. 11  
 L. 112/2013



Alzate e spettatori aumentano

Punti FUS 8616

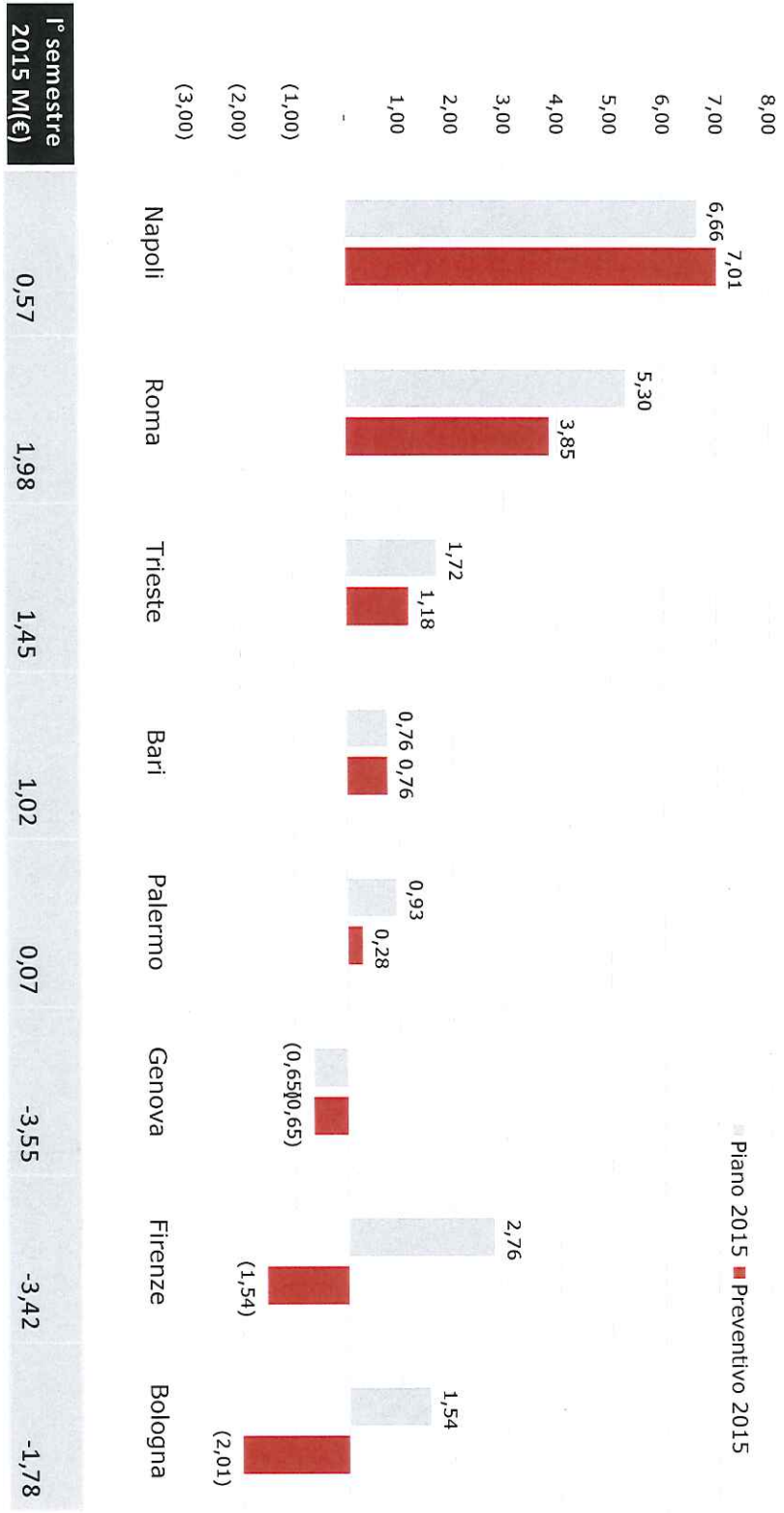
9907

5760

# Margine Operativo Lordo (M€)



Commissario di  
 Governo  
 art. 11  
 L. 112/2013



**1° semestre 2015 M(€)**

Napoli	0,57
Roma	1,98
Trieste	1,45
Bari	1,02
Palermo	0,07
Genova	-3,55
Firenze	-3,42
Bologna	-1,78

Nel 2015, margini inferiori al piano specie per le fondazioni di Firenze e Bologna

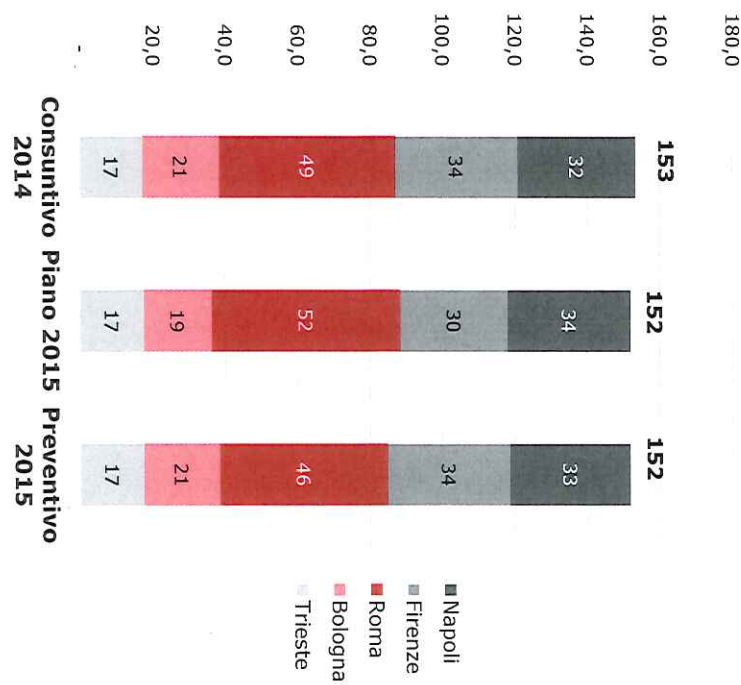




Commissario di  
 Governo  
 art. 11  
 L. 112/2013

# Costi

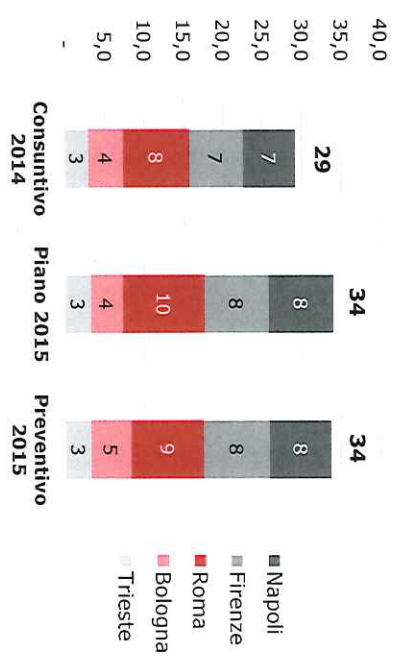
Costi Totali (M€)



Costi del Personale (M€)



Costi di Produzione (M€)



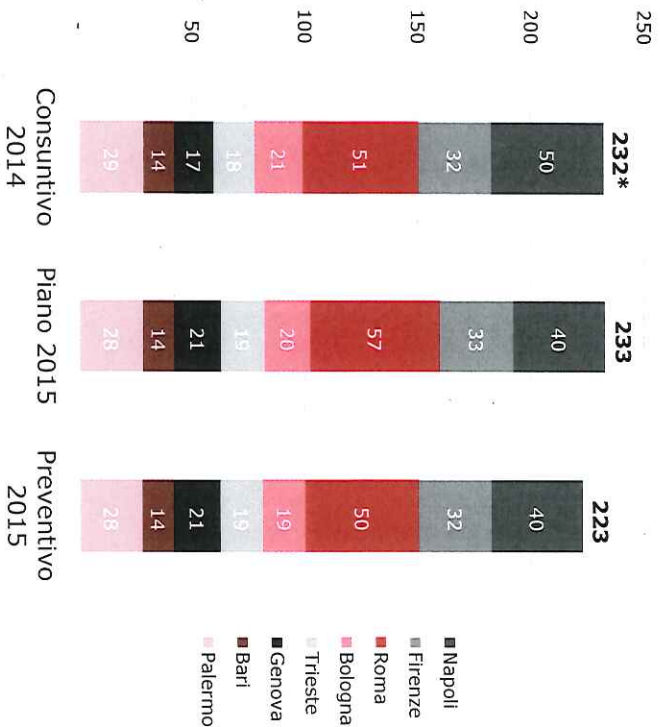
Costi in linea con il piano...

# I ricavi

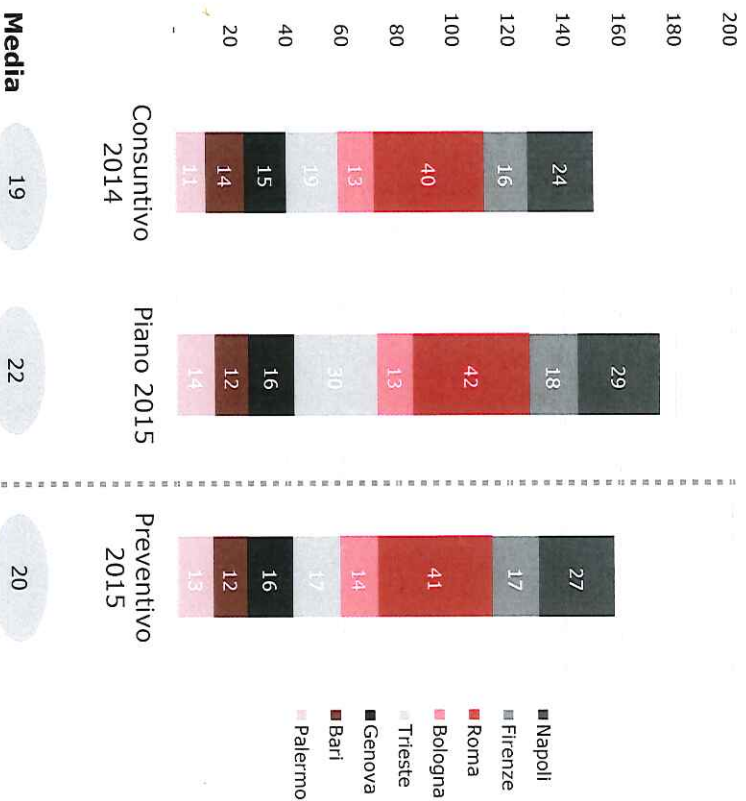


Commissario di  
 Governo  
 art. 11  
 L. 112/2013

Ricavi Totali (M€)



Ricavi biglietteria per alzata (K€)



...ma a fronte di minori ricavi

Media

19

22

20

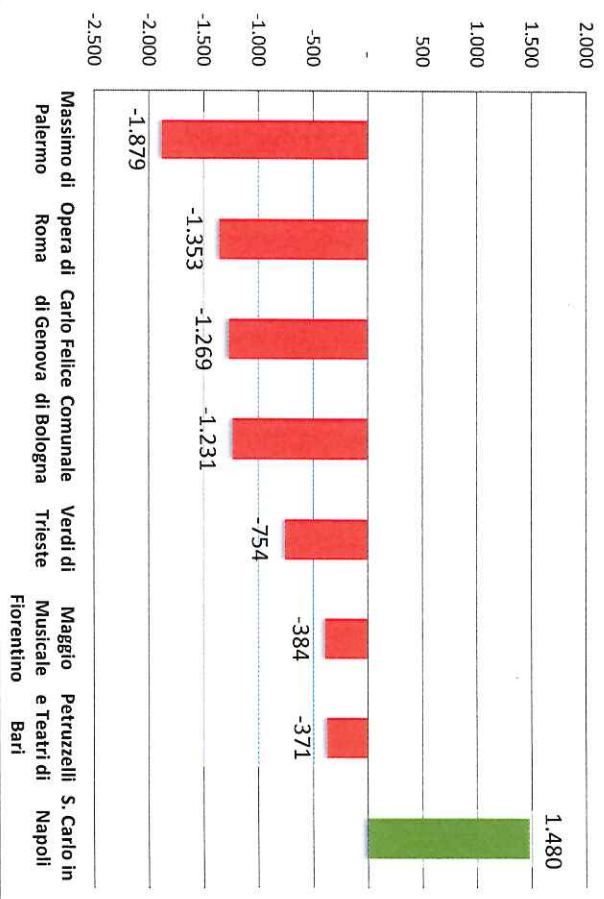
\* Include 14 Mln di ricavi straordinari spesso connessi a partite contabili senza contropartite di cassa

# Assegnazione FUS actual vs 2013 (pre-piano)



	2013	2014	2015	Delta
Fondazioni Piano	98.813.319	95.959.569	93.052.772	-5.760.547
Fondazioni Speciali	36.086.709	38.016.623	40.856.888	4.770.179
Altre Fondazioni	47.966.292	49.998.502	48.080.932	114.640
<b>Totale</b>	<b>182.866.320</b>	<b>183.974.694</b>	<b>181.990.592</b>	<b>-875.728</b>

**Delta Fus 2013-2015 (M€)**



Per le fondazioni ex L.112/2013, dal 2013 al 2015 è stato ridotto il FUS di 5,8 M€

Escludendo la singolarità di Napoli, 7 fondazioni ex L.112/2013 hanno avuto riduzioni per 7,2 M€: in media un milione ciascuna



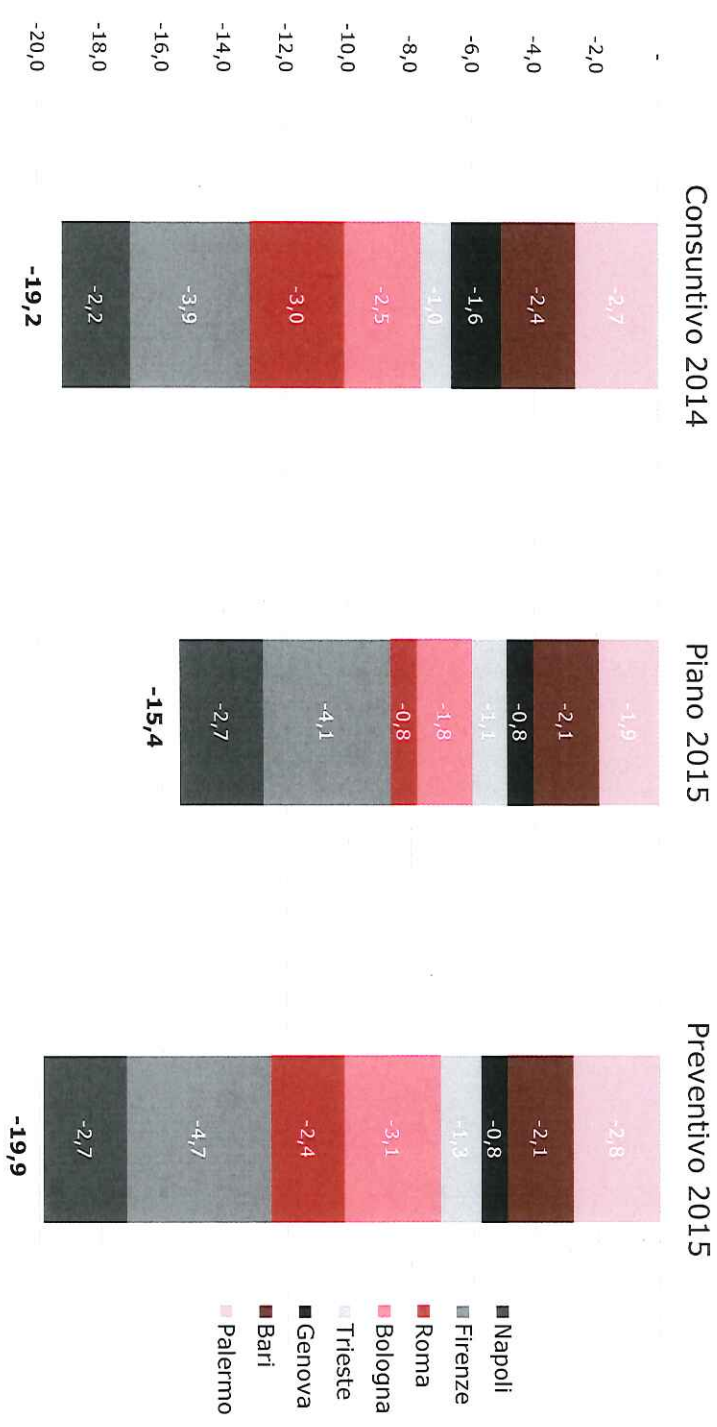
**L'entità delle riduzioni apportate è distonica con l'obiettivo di risanamento**

# Margine di Produzione (ricavi-costi spettacoli)\*



Commissario di  
 Governo  
 art. 11  
 L. 112/2013

Margine di Produzione (M€)



Le rappresentazioni inducono perdite eccessive e superiori alle attese

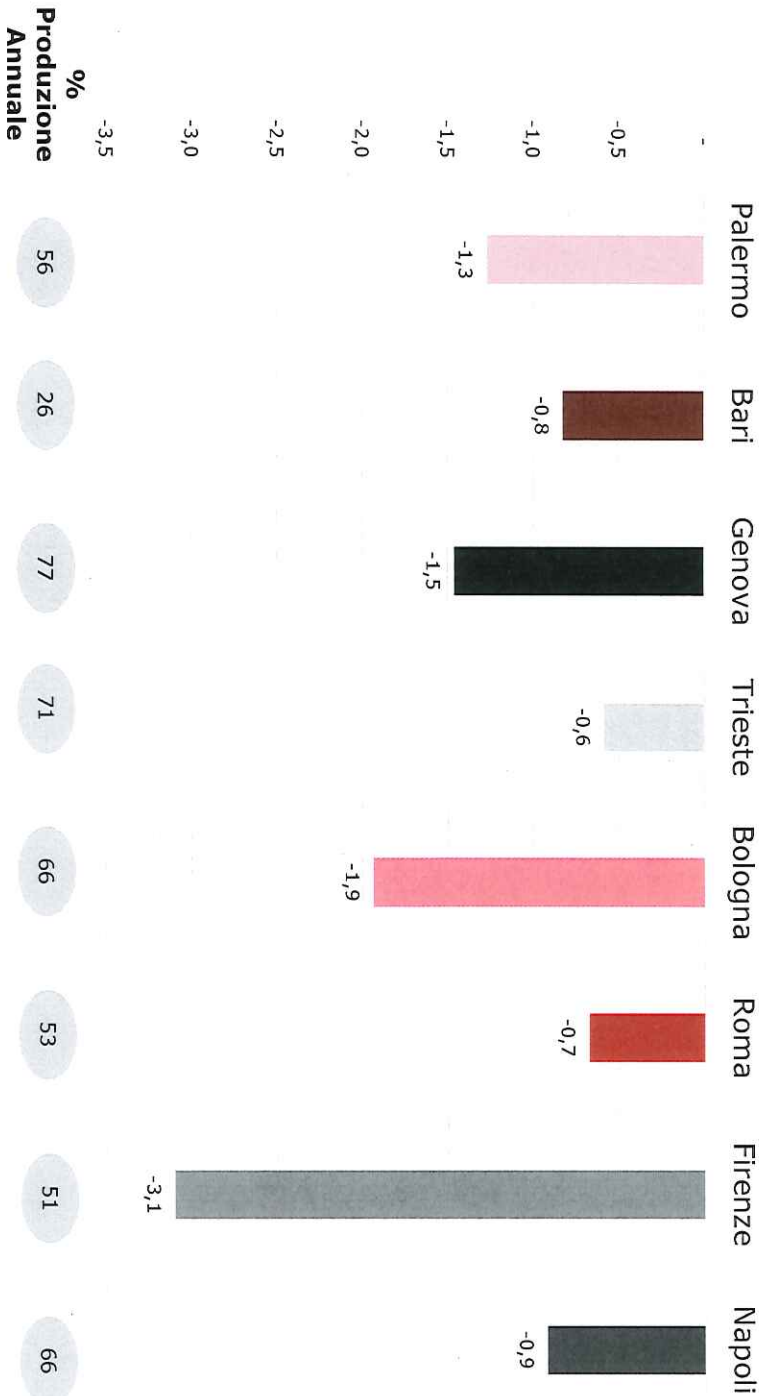
\* Nei costi sono inclusi i costi capitalizzati

# Margine di Produzione per teatro



Commissario di  
 Governo  
 art. 11  
 L. 112/2013

Margine di Produzione I Semestre 2015 (M€)

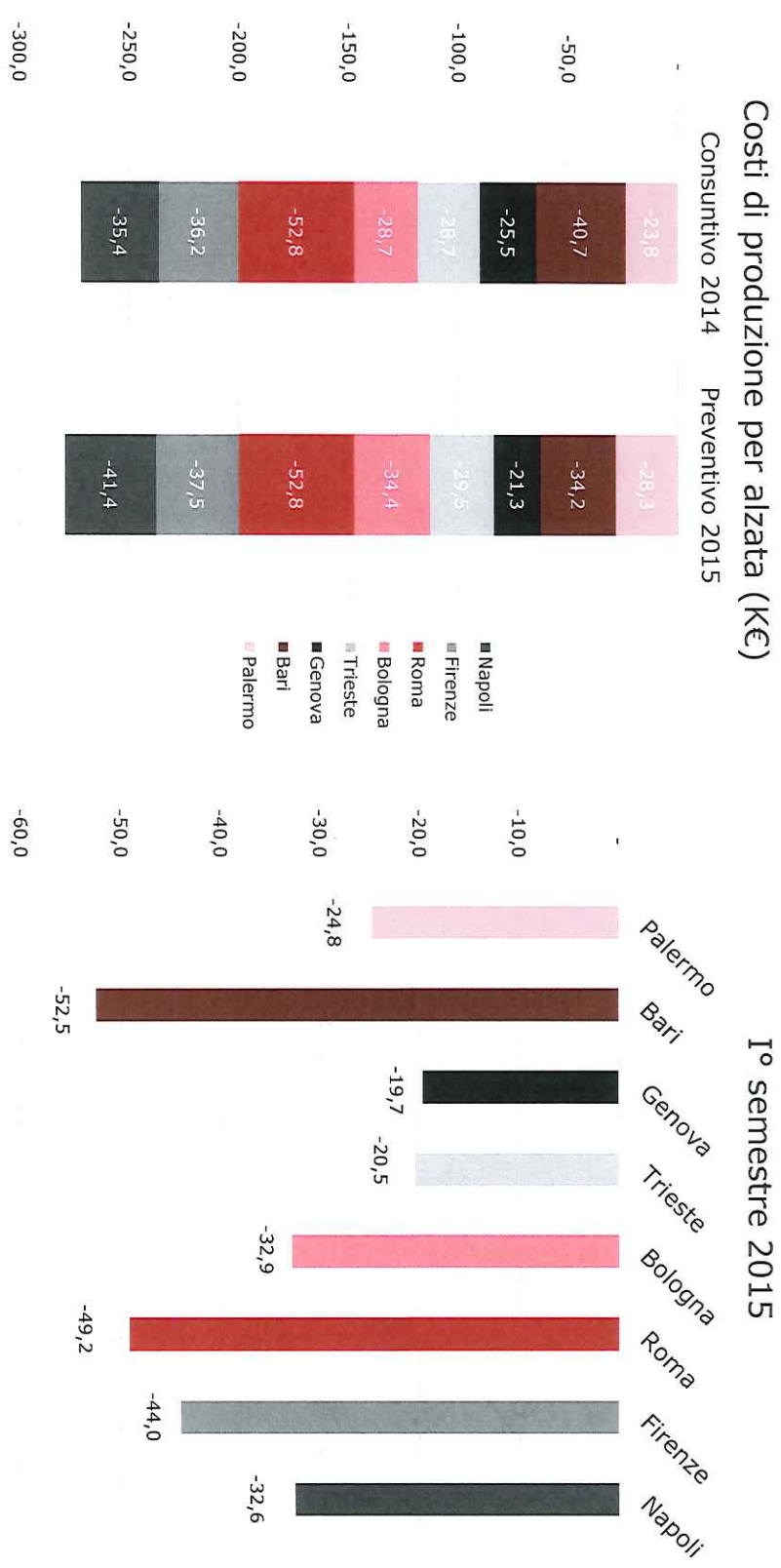


Pochi i teatri veramente virtuosi nella programmazione: altri teatri programmano con perdite che non possono sostenere

# Costo di produzione per alzata



Commissario di  
 Governo  
 art. 11  
 L. 112/2013



I costi di produzione per alzata purtroppo non vengono contenuti

\* Nei costi sono inclusi i costi capitalizzati

# Monitoraggio Piani di Risanamento - 1

## Fondazioni prossime all'equilibrio



Commissario di  
 Governo  
 art. 11  
 L. 112/2013

### Teatro San Carlo di Napoli



Segue il percorso di risanamento concordato e fortemente supportato dai fondi della L.112/2013 che hanno permesso il risanamento dei debiti scaduti negli esercizi passati. L'elevatissimo stock di crediti nei confronti delle amministrazioni locali (>30Milioni) condiziona l'equilibrio finanziario.

### Teatro dell'Opera di Roma

TEATRO DELL'OPERA DI ROMA



Escele nell'ampliamento dell'offerta, nell'incremento dei ricavi da botteghino e nell'attrazione di sponsorizzazioni e contributi da privati che controbalanciano la riduzione dei contributi dalle amministrazioni socie. Sono stati ridotti in modo significativo i costi di gestione che presentano ancora spazi di contenimento.

### Fondazione Giuseppe Verdi Di Trieste

Verdi Trieste



Prosegue il percorso di risanamento previsto specie in relazione al controllo dei costi, aspetto in cui la Fondazione eccelle, ed alla gestione finanziaria. Ha subito una riduzione significativa del FUS. Il completamento del percorso di risanamento economico della Fondazione, data la riduzione dei ricavi e dei contributi previsti, permance impegnativo.

### Teatro Massimo di Palermo

TEATRO MASSIMO



Risultati sostanzialmente in linea con il piano di risanamento considerando sia la netta riduzione di contributi dal FUS che lo slittamento, al 2016, dell'erogazione del fondo ex L.112/2013, in particolare grazie al supporto della Regione Sicilia ed all'azione di riduzione dei costi che presenta tuttavia margini di miglioramento.

### Petruzzelli e Teatri di Bari



Ha nei bassi costi strutturali di gestione il proprio punto di forza che le permette di raggiungere l'equilibrio economico. Produzione 2015 insufficiente. Deve continuare ad applicare le azioni di piano per aumentare produzioni e ricavi e, riportare il patrimonio netto in equilibrio.

## Monitoraggio Piani di Risanamento - 2

### Fondazioni in condizioni di squilibrio economico



Commissario di  
 Governo  
 art. 11  
 L. 112/2013

#### Teatro del Maggio Musicale Fiorentino



Ha completato rilevanti azioni strutturali (riduzione personale con passaggio ad Ales, stralcio del debito) che avranno effetto a partire dal 2016. Ha costi elevati (spettacoli, teatro, marketing, management), ricavi da sponsor inferiori alle attese, non ha impostato una gestione ordinaria efficace e conseguirà nel 2015 una perdita operativa e di cassa importante (non inferiore a 3M€) nonostante un risultato netto positivo per partite contabili. Con una attenta gestione dei costi (in particolare degli spettacoli) può raggiungere il pareggio nel 2016. Il risanamento permane impegnativo.

#### Teatro Comunale di Bologna



Ha realizzato parzialmente le azioni di piano, in particolare quelle relative al contenimento costi del personale e degli spettacoli. Presenterà per l'anno in corso una perdita operativa non inferiore ai 2M€ e un indebitamento in crescita. Crescente supporto dagli enti locali. Ha presentato un nuovo piano di risanamento per la riduzione dei costi, credibile ma da attuare. Potrà raggiungere il pareggio non prima del 2017. Il risanamento permane molto impegnativo.

#### Teatro Carlo Felice di Genova



Presenta un forte disavanzo operativo, mitigato da contributi da aziende private, previsti dal piano in larga parte ottenuti dalla Fondazione. La Fondazione non ha ancora ricevuto la parte più rilevante del finanziamento ex L.112/2013 e deve completare il piano di riduzione dei costi. Si tratta della Fondazione aderente alla L.112/2013 con il più basso importo di contributi dagli enti locali soci. La sostenibilità nel lungo periodo richiede l'applicazione delle azioni di piano, la corresponsione di maggiori contributi, in particolare da Comune e Regione, ed un'ulteriore riduzione dei costi. Il risanamento permane estremamente impegnativo.



## Conclusioni



Commissario di  
 Governo  
 art. 11  
 L. 112/2013

E' di fatto completato l'iter di applicazione della L.112/2013, come modificata dalla L.106/2014. Ogni nodo procedurale o interpretativo è stato sciolto e sono state introdotte prassi efficaci ed innovative per le istituzioni vigilate dal Mibact. Non sono stati presentati né ricorsi, né richieste di accesso agli atti.

Si è trattato di un'opera lunga, complessa, non priva di rischi e resa gravosa dall'assenza, nel disposto di legge, sia di struttura di supporto che di budget per l'operato del Commissario e dall'assenza di leve operative d'intervento sulle fondazioni che, dopo l'approvazione dei piani di risanamento, il Commissario ha guidato unicamente in base alla capacità di moral suasion.

Il risanamento è avviato e procede, sebbene più lentamente rispetto alle attese per alcune fondazioni. La revisione dei risultati al ribasso, rispetto alle previsioni di piano, conferma la difficoltà di risanare le condizioni, talvolta molto precarie ed inadeguate, in cui versavano alcune fondazioni

L'equilibrio economico e finanziario rimane un obiettivo alla portata di tutte le fondazioni che richiede ancora grande impegno e responsabilità, con gradi di difficoltà differenti.

Il risanamento definitivo di istituzioni preziose ed importanti, ma dal punto di vista gestionale delicate e fragili, quali le fondazioni lirico-sinfoniche :

- è opera che va ben oltre l'applicazione della L.112/2013;
- richiede una guida coordinata, sicura e continuativa nel tempo, di tutti gli aspetti normativi e gestionali da parte del Mibact, con il supporto delle altre amministrazioni coinvolte;
- richiede una grande preparazione dei sovrintendenti e dei manager che guidano le fondazioni, il supporto delle amministrazioni locali socie, dei lavoratori e delle forze attive del territorio interessate a rendere sostenibile il risanamento nel lungo periodo.

Una riforma del settore potrà essere risolutiva solo se prevederà misure di razionalizzazione e riduzione strutturale dei costi.