

***Audizione del Commissario Straordinario del Governo
per il Risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche
7^a COMMISSIONE (Istruzione pubblica, beni culturali)***

SENATO DELLA REPUBBLICA

26 settembre 2018

Indice

- 1. Introduzione.....Pag.3**
- 2. Stato delle procedure. Attività di monitoraggio sull'attuazione dei Piani di risanamento.....Pag.5**
- 3. Dinamica del risanamento: risultanze dei monitoraggi e principali criticità.....Pag.7**
- 4. Considerazioni finali.....Pag.10**

1. Introduzione.

Il 2018 è l'anno che conclude i Piani di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche sottoposte alla procedura di cui alla legge n. 112/2013 e s.m.i..

I Piani con i quali le fondazioni si sono impegnate a produrre risultati economici, finanziari e patrimoniali tali da delineare, in modo attendibile, uno stabile e progressivo avanzamento verso l'obiettivo dell'effettivo risanamento.

In questa breve esposizione si cercherà di dare alcune evidenze del processo di risanamento in atto e i punti di attenzione ovvero di maggiore criticità nello sviluppo esecutivo di tale processo. Un processo in positivo divenire ma non ancora conclusi.

Delle quattordici fondazioni che compongono il sistema delle FLS italiane, nove hanno avuto accesso alle misure previste dalla L. 112/2013 e s.m.i.: Petruzzelli e Teatri di Bari, Teatro Massimo di Palermo, Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, Teatro di San Carlo in Napoli, Teatro Lirico G. Verdi di Trieste, Teatro dell'Opera di Roma, Teatro Comunale di Bologna, Teatro Carlo Felice di Genova, Arena di Verona. Di queste, la Fondazione Arena di Verona è oggetto di monitoraggio dal secondo semestre 2016.

Il DL 91/2013, convertito con modificazioni nella L. 112/2013, a suo tempo intervenne *“Al fine di far fronte allo stato di grave crisi del settore e di pervenire al risanamento ed al rilancio delle fondazioni lirico-sinfoniche, ..omissis..”* (art.11, comma 1) attraverso la predisposizione di un Piano di risanamento che doveva intervenire *“...omissis.....su tutte le voci di bilancio strutturalmente non compatibili con la inderogabile necessità di assicurare gli equilibri strutturali del bilancio stesso, sia sotto il profilo patrimoniale che economico finanziario, entro i tre successivi esercizi finanziari. ...omissis..”* (n.b. 2014-16).

Ciascun Piano quindi doveva includere alcuni *“contenuti”* inderogabili relativi a: ristrutturazione del debito; divieto di ricorrere a nuovo indebitamento; riduzione del personale tecnico-amministrativo ed alla razionalizzazione degli organici artistici; decadenza dei contratti integrativi aziendali (con una loro successiva rinegoziazione compatibile con i vincoli economico-finanziari imposti dal Piano); indicazione dei contributi da parte degli enti soci; richiesta di accesso al fondo di rotazione istituito dalla legge; individuazione di soluzioni idonee a riportare la fondazione - entro i tre esercizi finanziari successivi- nelle condizioni di equilibrio strutturale patrimoniale ed economico, ed, in ultimo, alla verifica che non fossero stati corrisposti, nei rapporti con gli istituti di credito, interessi anatocistici *contra legem*.

La legge 112/2013 vincolava detti finanziamenti, quanto al loro impiego, *“all’ammortamento del debito...nella misura strettamente necessaria a rendere sostenibile il piano di risanamento”* (art.11, comma 1, e)). La restituzione dei finanziamenti erogati

veniva prevista - per tutte le fondazioni- sulla base di un piano di ammortamento trentennale con un tasso di interesse fortemente agevolato (0,50% annuo).

Il supporto da parte dello Stato, in assonanza con quanto previsto per le aziende in stato di crisi, vincolava quindi l'intervento finanziario all'assunzione di impegni al risanamento ben definiti, distinguendosi dunque da un mero intervento di sostegno straordinario con incremento del contributo pubblico.

Il segnale inequivoco di tale scelta lo rinveniamo nella previsione contenuta nella L. 112/2013 (art.11, comma 14) che per l'appunto dispone la liquidazione coatta amministrativa per le fondazioni che non riescano a raggiungere - inizialmente entro l'esercizio 2016 oggi "entro l'Esercizio 2019" - condizioni di equilibrio strutturale del bilancio, sia sotto il profilo patrimoniale che economico-finanziario.

In tale quadro normativo il legislatore è nuovamente intervenuto con la legge 28 dicembre 2015, n. 208, segnatamente con l'articolo 1, comma 355 (poi modificato dall'art. 24, del decreto-legge 24 giugno 2016, n. 113 convertito con modificazioni in legge 7 agosto 2016, n. 160), estendendo per un ulteriore triennio il monitoraggio ed il controllo sull'azione di risanamento delle FLS interessate, in vista della definitiva valutazione, sulla loro situazione economico-patrimoniale. La medesima norma ha anche ridefinito gli obiettivi da conseguire ai fini della predetta valutazione: *"Le fondazioni lirico-sinfoniche che, alla data di entrata in vigore della presente legge, hanno presentato il piano di risanamento, ai sensi dell'articolo 11 del decreto-legge 8 agosto 2013, n.91, convertito con modificazioni, dalla legge 7 ottobre 2013, n.112, **sono tenute al raggiungimento del pareggio economico, in ciascun esercizio, e del tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario, entro l'esercizio finanziario 2018, previa integrazione, entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, del piano di risanamento per il triennio 2016-2018.** Omissis".*

Infine, da ultimo, l'art. 1, comma 323, lett. b) e c), della legge 27 dicembre 2017, n. 205 ha ulteriormente prorogato il termine a disposizione delle FLS per conseguire l'obiettivo *"**....del pareggio economico, in ciascun esercizio, e del tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario", entro l'esercizio finanziario 2019..... omissis".***

Nella rappresentazione del contesto normativo di riferimento preme segnalare, inoltre, la misura strutturale, di estremo rilievo sul piano finanziario, introdotta dall'art. 1, comma 583, della legge 11 dicembre 2016, n. 232 e s.m.i., che ha reso disponibile per le FLS, a partire dal 2017, un fondo "extra FUS" al fine di *"ridurre il debito fiscale delle stesse fondazioni e di favorire le erogazioni liberali assoggettate all'agevolazione fiscale di cui all'articolo 1 del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2014, n. 106...".* Misura sulla quale ci soffermeremo in seguito evidenziandone la significativa portata sotto il profilo economico-finanziario per la tenuta del percorso di risanamento, soprattutto ormai oltre l'orizzonte temporale dei Piani.










Misura che ha consentito a molte Fondazioni di realizzare dei fondamentali accordi transattivi con l’Agenzia delle Entrate, ai sensi e per gli effetti della previsione di cui all’art. 5, comma 1 bis, del D.L. 83/2014 conv. in Legge n. 106/2014, con riferimento al loro rilevante debito tributario altrimenti difficilmente gestibile nell’attuale condizione.

2. Stato delle procedure. Attività di monitoraggio sull’attuazione dei Piani di risanamento.

La figura che segue (Figura 2.1) riporta in forma sinottica lo stato di avanzamento dell’iter di approvazione dei Piani di Risanamento, per il triennio 2016/2018, presentati dalle FLS ai sensi dell’art. 1, commi 355 e 356, della L. 208/2015.

Figura 1

Istruttoria dei piani (2016/2018) commi 355 e 356, art.1, L.208/2015 Sintesi

| | | Versione di approvamento del Piano di risanamento | Completamento documentazione piano di legge da Fondazione | Proposta sciolto al Commissario | Decreto approvazione Ribact e Mel | Registrazione CSC |
|---|---|--|---|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste |  | N.6 agg. di piano: 1° agg. 31.01.2016 6° agg. 23.12.2016 | 23.12.2016 | 29.12.2016 | 20.06.2017 | 19.07.2017 |
| Teatro dell’Opera di Roma |  | N. 7 agg. di piano: 1° vers. 12.02.2016 6° vers. 09.02.2018 | 18.06.2016 | 27.08.2016 | | |
| Teatro di San Carlo in Napoli |  | N. 4 agg. di piano: 1° agg. 25.02.2016 4° agg. 11.05.2017 | 11.05.2017 | 25.05.2017 | 01.09.2017 | 27.09.2017 |
| Teatro del Maggio Musicale Fiorentino |  | N.7 agg. di piano: 1° agg. 23.03.2016 Istruttoria in corso | | | | |
| Teatro Comunale di Bologna |  | N.5 agg. di piano: 1° agg. 29.03.2016 5° agg. 13.12.2016 | 16.04.2017 | 21.04.2017 | 26.09.2017 | 27.10.2017 |
| Teatro Massimo di Palermo |  | N.3 agg. di piano: 1° agg. 12.03.2016 3° agg. 23.06.2016 | 23.06.2016 | 05.07.2016 | 05.08.2016 | 16.09.2016 |
| Petruzzelli e Teatri di Bari |  | N.8 agg. di piano: 1° agg. 29.03.2016 8° agg. 25.07.2016 | 23.06.2016 | 22.09.2016 | 23.11.2016 | 15.12.2016 |
| Teatro Carlo Felice di Genova |  | N. 5 Agg. di piano: 1° agg. 04.02.2016 5° agg. 01.08.2016 | 12.09.2016 | 03.10.2016 | 02.03.2017 | 11.04.2017 |
| Fondazione Arena di Verona |  | N.5 Versioni di piano: 1° vers. 29.05.2016 5° vers. 12.06.2017 | 03.07.2017 | 16.07.2017 | 08.09.2017 | 23.10.2017 |

I fondi complessivamente stanziati a favore delle FLS dalla misura in esame sono stati pari a complessivi 158,1 Mln di euro, così articolati:

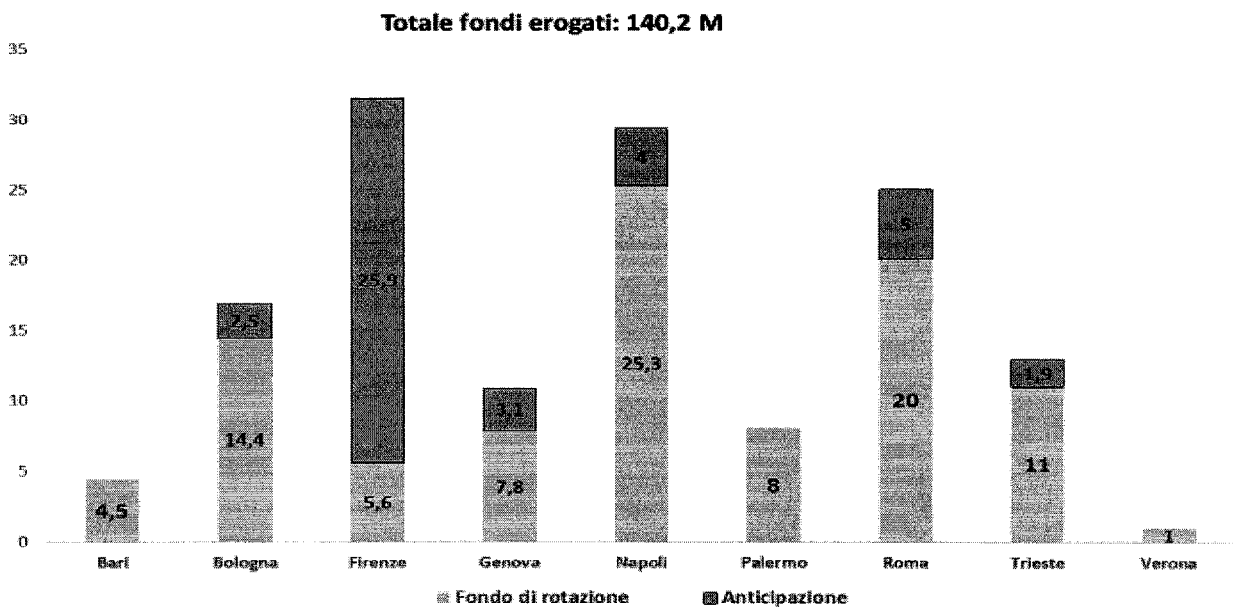
- anticipazioni, per un totale di 23,09 Mln di euro, disposte dal comma 9 dell’art.11, L.112/2013 “*nelle more del perfezionamento del piano di risanamento*”, per le fondazioni che “*versano in una situazione di carenza di liquidità tale da pregiudicare la gestione anche ordinaria*”;

- fondo di rotazione, per un totale di 135,0 Mln di euro (previsto dall'art.11, comma 6, L.112/2013, quindi successivamente incrementato, prima dall'art. 5, comma 6 del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito in legge 29 luglio 2014, n. 106, poi dall'art.1, comma 356 della legge 28 dicembre 2015, n.208).

Sino ad oggi, all'esito delle procedure espletate, dei fondi stanziati sono stati erogati alle singole fondazioni finanziamenti per 140,2 Mln, come meglio specificato nella successiva figura di sintesi.

Figura 2

Fondi Erogati (Milioni €)



Attualmente la struttura commissariale è impegnata nell'istruttoria dell'ultima Integrazione di Piano (2016/2018) ancora da approvare (Fondazione del Maggio Musicale Fiorentino) e nelle revisioni dei Piani già approvati disposte per alcune fondazioni (Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova e Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari) in ragione della necessità di rivedere azioni e/o obiettivi inizialmente pianificati.

Attività costante della struttura è comunque quella relativa al monitoraggio sulla fase esecutiva dei Piani di risanamento, attività che ha avuto un rafforzamento sin dall'inizio di quest'anno atteso l'approssimarsi della scadenza triennale, con attenzione specifica sul prioritario obiettivo del tendenziale riequilibrio della situazione finanziaria e patrimoniale delle FLS. Una analisi che avviene adesso sulla base dei dati trimestrali inviati dalle fondazioni e concentrata su alcuni indicatori particolarmente critici.

Tali dati hanno consentito e consentiranno di monitorare con maggiore frequenza, *in primis* da parte degli organi delle stesse fondazioni, la permanenza delle condizioni di equilibrio economico della gestione in corso nonché l'andamento della loro condizione finanziaria e patrimoniale rispetto al *target* posto dalla legge, onde poter intervenire, se necessario, con tempi e modalità atti a garantire l'efficacia delle eventuali manovre correttive.

3. Dinamica del risanamento: risultanze dei monitoraggi e principali criticità.

Al fine di valutare la dinamica tendenziale del percorso di risanamento, e nello specifico gli esiti delle iniziative di gestione realizzate dalle FLS in attuazione delle azioni previste nei rispettivi Piani 2016/2018, è possibile osservare le figure che seguono.

I prospetti sui *trend* sono presentati sia in relazione ai valori medi sia a quelli aggregati per otto delle nove fondazioni sottoposte a monitoraggio, considerando che la fondazione Arena di Verona non è stata monitorata per l'intero biennio – ammessa alla procedura ex lege 112/2013 dal secondo semestre 2016 - e pertanto potrebbe non consentire una corretta comparazione intertemporale (i.e. a parità di perimetro valutativo).

Figura 3

Trend degli indicatori economici della gestione Valori medi – (8 FLS Arena Verona esclusa)



Commissario di
Governato
art. 11
L. 112/2013

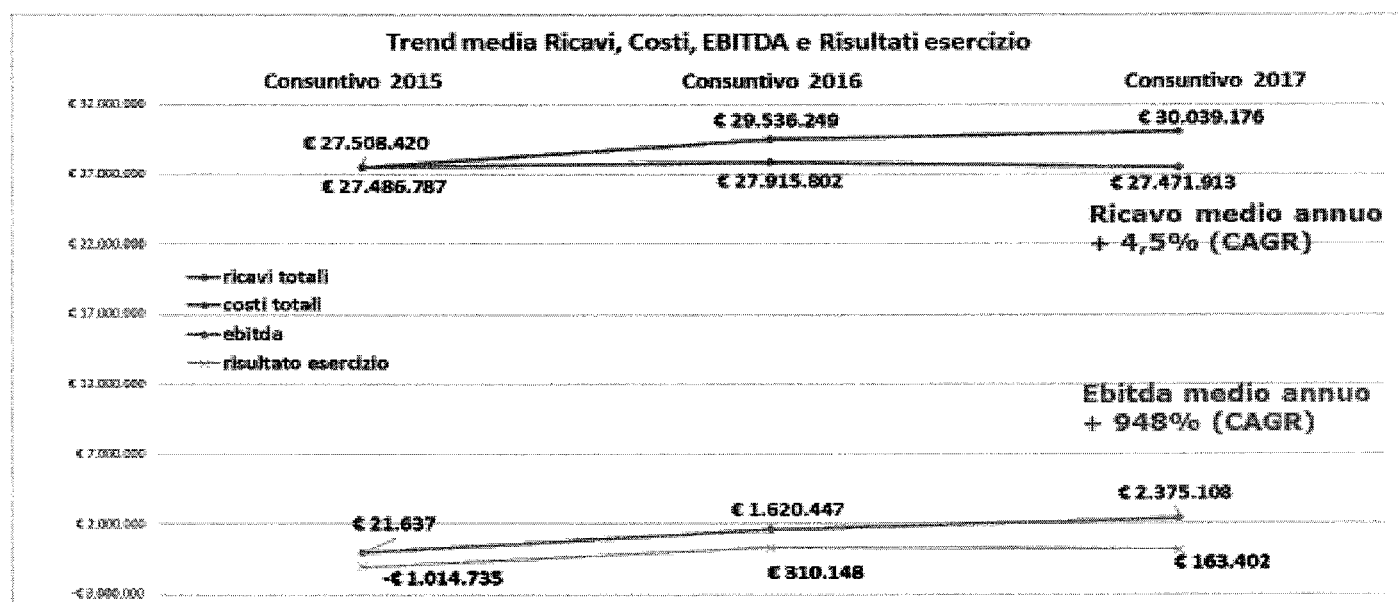
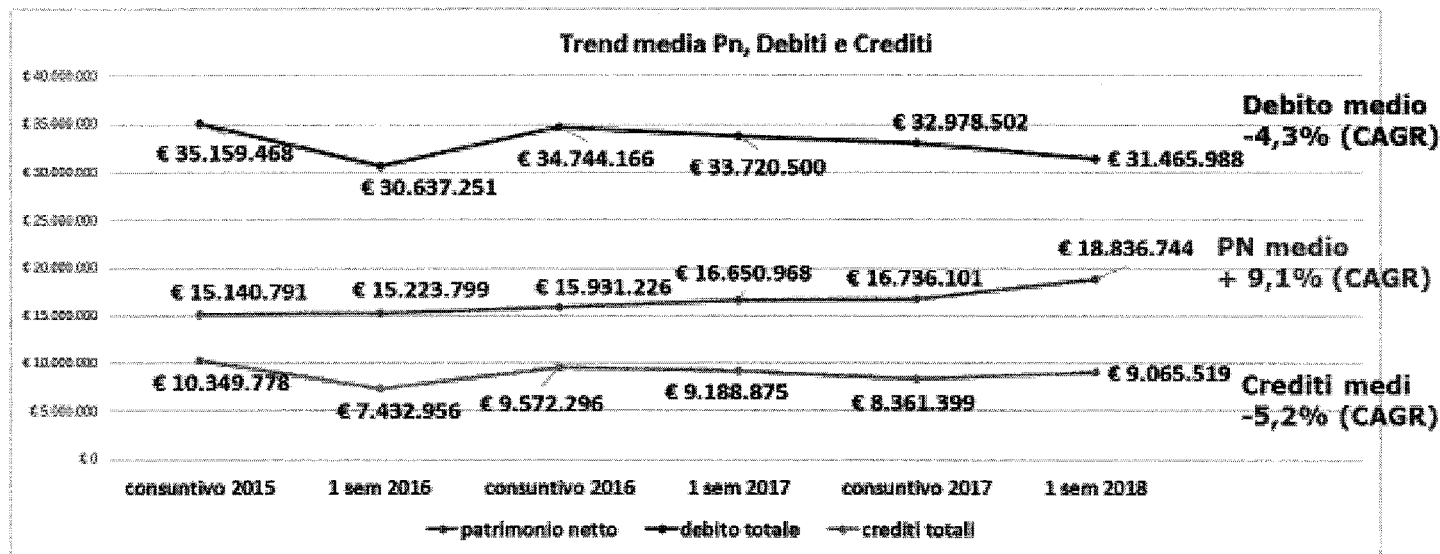


Figura 4



Commissario di
 Governo
 art. 11
 L. 112/2013

Trend degli indicatori finanziari e patrimoniali Valori medi – (8 FLS Arena Verona esclusa)



CAGR: Compound Annual Growth Rate - Tasse medio ponderate di crescita annua

$$CAGR(t_0, t_n) = \left(\frac{V(t_n)}{V(t_0)} \right)^{\frac{1}{n-t_0}} - 1$$

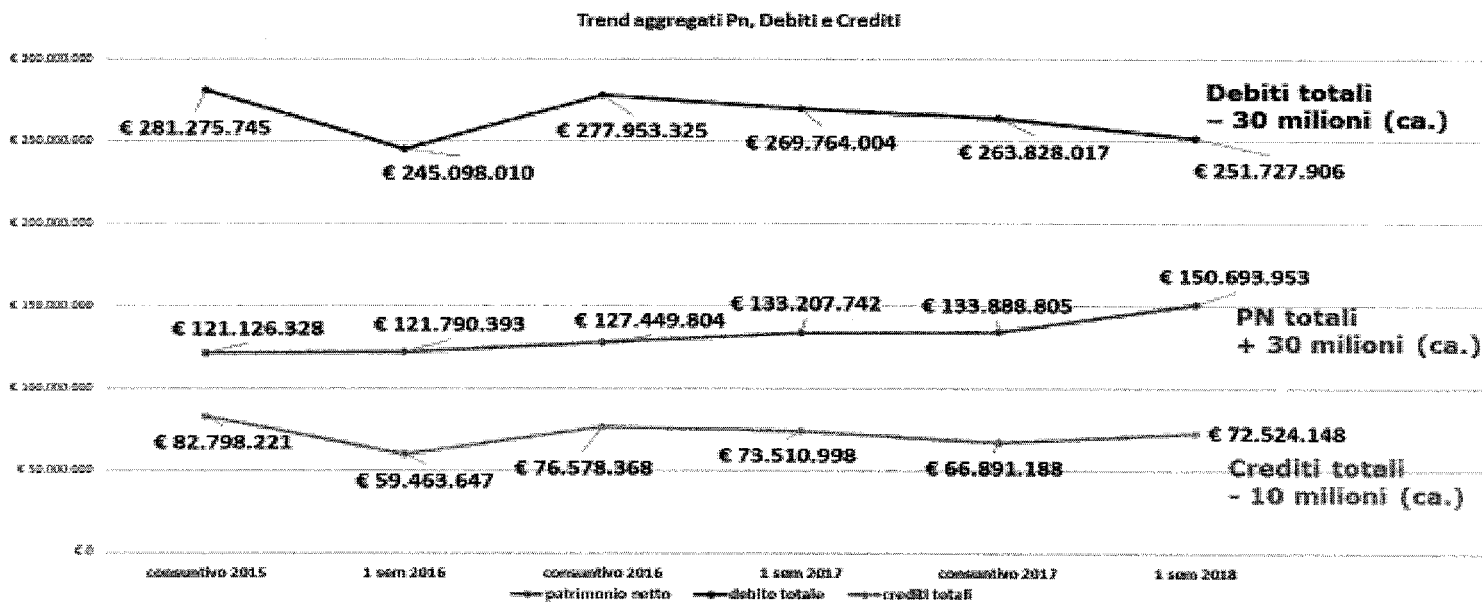
• $V(t_0)$: start value, $V(t_n)$: finish value, $t_n - t_0$: number of years

Figura 5



Commissario di
 Governo
 art. 11
 L. 112/2013

Trend indicatori finanziari e patrimoniali aggregati (8 FLS - Arena Verona esclusa)



Dall'esame dei periodi (semestrali) oggetto di analisi emerge un apprezzabile miglioramento sui principali indicatori di *performance* economica.

E nello specifico dal 2015 al 2017:

- il livello medio di ricavi totali conseguiti dalle fondazioni è cresciuto di Euro 2.530.756;
- il livello medio dei costi globalmente sostenuti si è ridotto in media di Euro 14.874;
- l'EBITDA medio ha di conseguenza ha registrato un significativo incremento medio pari ad Euro 2.353.471;
- il risultato di esercizio medio, che nel 2015 era negativo per oltre un milione di euro, al termine del 2017 risulta mediamente in attivo per 163 mila euro.

Nel periodo in esame è possibile rilevare un *trend* di miglioramento anche della situazione finanziaria e patrimoniale delle fondazioni prese in esame.

E questo con riguardo a tutti i principali indicatori:

- il patrimonio netto medio, aumentato di Euro 3.695.953;
- il debito medio, diminuito di Euro 3.693.480;
- il livello medio dei crediti, ridottosi di Euro 1.284.259.

L'analisi nel suo complesso sui dati di 8 delle 9 fondazioni sottoposte a monitoraggio offrono una misura complessiva del miglioramento registrato nel biennio conclusosi il 31 dicembre 2017.

È infatti da rilevare che il debito totale si è ridotto di Euro 29.547.840; i patrimoni netti totali sono aumentati di Euro 29.567.624, mentre i crediti totali si sono ridotti di Euro 10.274.073. Ed è anche opportuno evidenziare che sull'attuale *stock* debitorio, che ammonta ad Euro 251.727.906 (Arena di Verona non compresa), incide per una media del 48,66% la quota di rimborso residua dei finanziamenti statali concessi ex legge 112/2013: una percentuale che è in progressiva e virtuosa ascesa. Ciò evidentemente a ragione della riduzione del debito complessivo verso soggetti "altri".

La figura che segue, invece, propone un quadro sinottico dei principali indicatori economico-finanziarie e patrimoniali a fine 2017 (ultimo bilancio approvato), includendo anche la Fondazione Arena di Verona.

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-----|--------------|--------------|-----------|
| Teatro Comunale di Bologna | € 37.563.221 | € 24.566.015 | 69% | € 1.592.983 | € 21.075.287 | € 209.775 |
| Teatro Maggio Musicale Fiorentino | -€ 4.951.650 | € 62.512.513 | 50% | € 2.211.450 | € 34.203.229 | € 23.201 |
| Teatro Carlo Felice di Genova | € 16.824.702 | € 38.643.460 | 28% | € 1.161.463 | € 22.272.284 | € 13.358 |
| Teatro S. Carlo di Napoli | € 15.000.377 | € 37.283.846 | 79% | € 25.746.766 | € 43.843.141 | € 277.095 |
| Teatro Massimo di Palermo | € 48.377.919 | € 16.625.988 | 48% | € 13.104.618 | € 30.694.565 | € 72.971 |
| Teatro dell'Opera di Roma | € 5.975.234 | € 52.481.014 | 48% | € 12.879.326 | € 56.440.745 | € 59.067 |
| Teatro Lirico G. Verdi di Trieste | € 10.548.496 | € 24.533.549 | 53% | € 12.669.695 | € 16.702.165 | € 351.858 |
| Petruzzelli e Teatri di Bari | € 4.550.425 | € 7.181.621 | 63% | € 3.242.506 | € 17.412.132 | € 299.861 |
| Arena di Verona | € 18.782.122 | € 26.848.095 | 0% | € 5.376.225 | € 44.612.658 | € 656.989 |

* Incidenza del debito «paziente» (contratto dalle FLS verso lo Stato ai sensi della L. 112/2013) sul debito totale.

Tuttavia è immediato rilevare che sebbene l'analisi andamentale presentata in precedenza confermi la dinamica di tendenziale risanamento, l'indebitamento e la contenuta patrimonializzazione costituisca per molte fondazioni un vincolo assai rilevante. Ricavi e risultati economici della gestione, infatti, non sembrano in grado di poter assicurare che il risanamento sia portato a pieno compimento in tempi brevi; e soprattutto, il livello di indebitamento, la dinamica dei crediti e la sotto-patrimonializzazione non consentono di poter disporre di flussi finanziari da destinare al debito consolidato ed agli investimenti per il rilancio e lo sviluppo di uno dei beni culturali che rendono il nostro Paese unico al mondo.

4. Considerazioni finali

Dall'analisi dei risultati sin qui registrati, ove disponibili estesi anche al I° semestre 2018, la prima e fondamentale evidenza è quella di un percorso di risanamento finalmente in atto, seppure con significative differenze sia tra le diverse fondazioni che – ove ci si riferisca nell'analisi alle singole fondazioni - fra le diverse dimensioni della gestione delle stesse.

La dinamica delle grandezze economiche infatti, seppure con intensità differenziata, dimostra che il riequilibrio economico è un risultato conseguito dalla gran parte delle FLS, e da alcune di loro pure in modo stabile, ancorché i risultati economici siano ancora del tutto insufficienti a generare risorse al servizio del debito e degli investimenti per lo sviluppo.

Difatti, si tratta di risultati indubitabilmente di una maggiore e costante attenzione alle performance economiche e all'efficienza della gestione operativa, ma che tuttavia non garantiscono che l'auspicato risanamento sia conseguito in tempi brevi: è ormai palese che non è ipotizzabile per tale via, in tempi ragionevoli, un risanamento organico gradualmente alimentato dai soli risultati economici e dai flussi di cassa prodotti dalla gestione corrente.

Risulta quindi ancora distante l'obiettivo dell'effettivo riequilibrio finanziario e patrimoniale di tali Enti.

Per quanto riguarda il consolidamento dell'equilibrio economico si ribadiscono le raccomandazioni sin qui proposte nelle nostre Relazioni semestrali, fra cui gli inviti a:

- trasformare l'orientamento gestionale con l'obiettivo di riqualificare i costi, riducendo quelli strutturali a vantaggio di quelli funzionali allo sviluppo di nuovi ed ulteriori ricavi. In tal senso occorre attenuare ancora l'eccessiva rigidità strutturale che vede, ad esempio, i costi del personale incidere in misura eccessiva sul totale dei costi;
- razionalizzare ed ottimizzare i processi produttivi, valorizzando adeguatamente tutte le proprie attività, sicuramente in termini artistico-culturali ma anche commerciali. Certi eventi o spettacoli, che spesso comportano gravosi impegni produttivi, non possono più comportare ingenti perdite economiche per le fondazioni, addirittura preventivate, pur in ragione del loro valore artistico-culturale. Anche le più alte ed esclusive produzioni artistico-culturali devono trovare, infatti, canali di adeguata valorizzazione (fund raising, internazionalizzazione, co-produzioni, sponsorizzazioni, etc...). Sul fronte del corretto impiego delle risorse a fini di creazione di valore, quindi, sarebbe opportuno approfondire un ulteriore e definitivo sforzo volto ad allocare pari sensibilità ed impegno alla gestione dei costi e alla correlata gestione dei ricavi delle produzioni artistiche. In altri termini, una volta conseguito l'opportuno controllo sui costi e il correlato sviluppo dei ricavi a livello aggregato, ogni singola fondazione dovrebbe adottare adeguati sistemi di programmazione e controllo sulle singole produzioni artistiche che consentano di progettare ogni singola produzione, ovvero un "portafoglio di produzioni", considerandone la sostenibilità economica, sia nel breve (stagione) che nel medio-lungo periodo (repliche), sia in loco che in altre strutture nazionali e internazionali.

In termini strategici, sempre nella direzione del potenziamento dei risultati economici raggiunti, dovrebbero rivestire un ruolo centrale anche il definitivo sviluppo del *fund raising* da privati (che invece stenta a decollare, salvo rare eccezioni), oltre che la ricerca di sempre nuove forme di ricavo, sia sul mercato nazionale sia, soprattutto, su quello internazionale. Ciò, sia al fine di attenuare la dipendenza delle FLS dai contributi pubblici

(nazionali e locali), sia al fine di sperimentare ed innovare i processi di gestione (politiche di pricing, yield management etc..) che – abilitati da adeguate tecnologie – consentono di valorizzare al meglio le strutture artistiche.

Lo stesso modello di *governance* delle FLS avrebbe forse bisogno di un profondo ripensamento. Ripensare alle strutture ed alle relazioni di *governance*, da ridisegnare assicurando snellezza gestionale e orientamenti marcatamente imprenditoriali.

Una azienda culturale, qual è a tutti gli effetti ormai una Fondazione Lirico Sinfonica, deve perseguire, simultaneamente, l'imperativo del valore socio-culturale e quello - funzionale al primo - del valore economico della propria azione. Una correlazione che è possibile ricercare e potenziare solo in presenza di una *governance* adeguata e di soci forse meno soggetti alle dinamiche ed ai condizionamenti di più breve periodo della politica locale e più consapevoli del valore superiore e di lungo periodo che gli investimenti nella cultura e la loro gestione oculata generano.

In argomento, peraltro, è il caso di rimarcare ancora una volta il colpevole ritardo con cui, troppo spesso, gli enti soci arrivano alla fase di effettiva erogazione nelle casse delle fondazioni dei loro contributi ordinari alla gestione. Il rispetto dei tempi di erogazione dei contributi deliberati è certamente un fattore determinante per limitare le tensioni di cassa e l'illiquidità che in alcuni casi rischiano di bloccare il funzionamento delle fondazioni, o comunque di innescare una dinamica di selezione avversa di fornitori ed artisti, con ogni intuibile effetto negativo sull'attività delle stesse, persino sul piano della qualità della produzione artistica (figure 6 e 7).

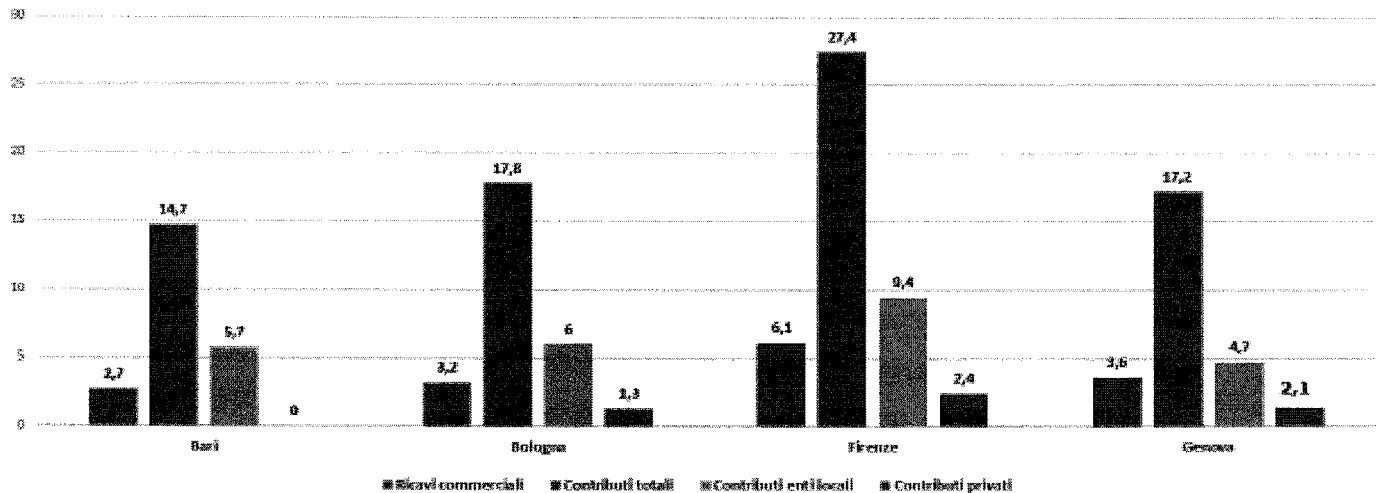
Figura 6

A fronte di una capacità diffusa di raggiungere l'equilibrio economico che sembra ormai consolidarsi..



Commissario di Governo
art. 11
L. 112/2013

Consuntivo 2017: Ricavi commerciali e contributi (milioni euro)



..si riscontrano differenti «sensibilità» di enti e stakeholder locali ed eterogenea capacità nel «fund raising» dai privati

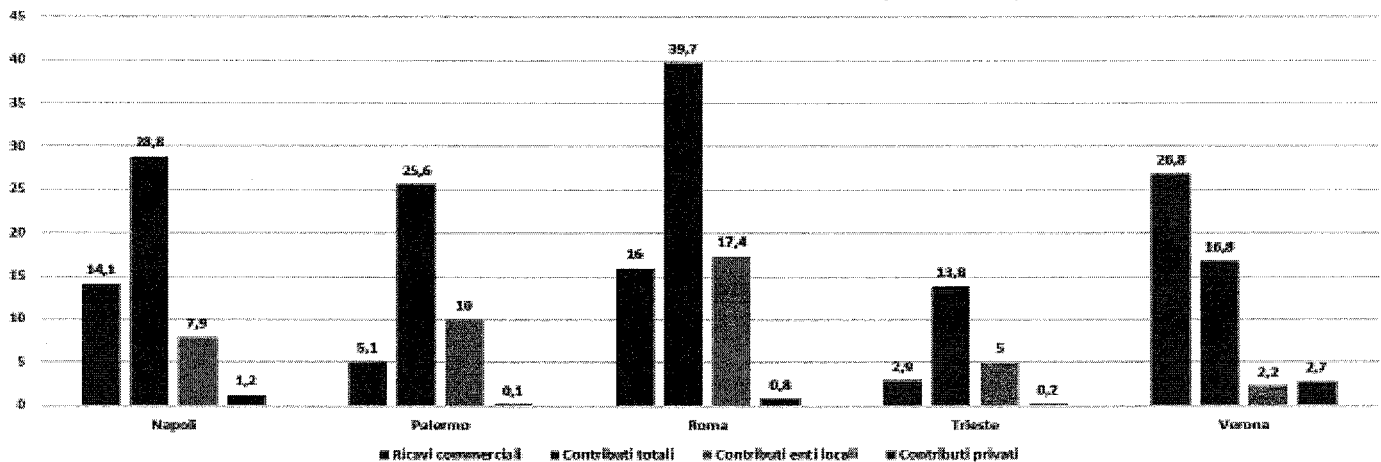
Figura 7

A fronte di una capacità diffusa di raggiungere l'equilibrio economico che sembra ormai consolidarsi..



Commissario di Governo
art. 11
L. 112/2013

Consuntivo 2017: Ricavi commerciali e contributi (milioni euro)



..si riscontrano differenti «sensibilità» di enti e stakeholder locali ed eterogenea capacità nel fund raising dai privati

Per quanto riguarda, invece, la dimensione finanziaria e patrimoniale, come anticipato, nonostante l'andamento evidenzi una dinamica coerente con il percorso di risanamento auspicato, è immediato osservare che la portata del *trend* non è tale da far prevedere, ragionevolmente, il raggiungimento degli obiettivi di riequilibrio finanziario e patrimoniale nel breve periodo.

Sotto il profilo finanziario e patrimoniale la condizione strutturale di quasi tutte le fondazioni permane critica (Figura 8); in alcuni casi vi sono rischi concreti di tenuta della stessa continuità aziendale.

Nonostante il debito totale delle fondazioni, dopo la Legge c.d. "Bray", sia formato in media per il 48,7% da un debito di lungo periodo verso lo Stato (Finanziamento ex legge n. 112/2013), rimane in essere una pesante esposizione debitoria residua che, accompagnata da una strutturale e diffusa debolezza patrimoniale, rende critica la condizione delle fondazioni e non prossimo il riequilibrio.

Sotto tale profilo risulta davvero allarmante il livello delle esposizioni debitorie che in taluni casi non hanno alcuna proporzione con i patrimoni netti, ove questi ultimi non siano addirittura negativi.

La priorità dunque è rappresentata, senza dubbio, dall'esigenza di intervenire in maniera tempestiva, efficace e mirata sul debito e sul fabbisogno di ricapitalizzazione (da realizzare in forma monetaria ovvero con *asset* patrimoniali che abbiano una immediata e comprovata capacità di produrre reddito ovvero di ridurre significativamente i costi) delle fondazioni. Condizione che quindi dovrebbe spingere ad un rinnovato e responsabile impegno, primariamente, i soci attuali ovvero alla ricerca di nuovi soci che possano assicurare quel maggior sostegno finanziario che è indispensabile ad affrontare l'attuale stato di crisi.

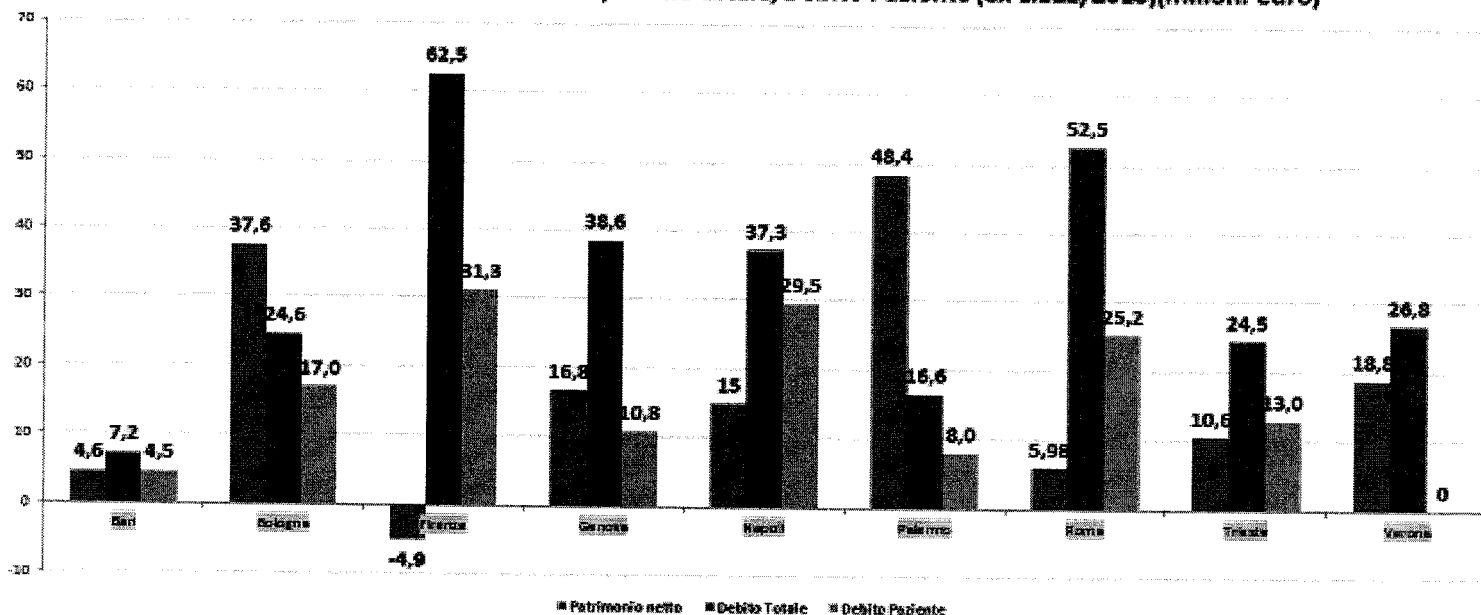
Figura 8

Lo stato della struttura finanziaria e patrimoniale a fine 2017



Commissario di
Governato
art. 11
L. 112/2013

Consuntivo 2017: Patrimonio Netto, Debito totale, Debito Paziente (ex L.112/2013)(milioni euro)



Però, nonostante le sollecitazioni indirizzate ovunque ed in ogni occasione verso questo obiettivo, dobbiamo prendere atto e fare i conti, rispetto alle nostre aspettative, con la perdurante inerzia ed “insensibilità” di Soci ed Enti Locali ad interventi in questa direzione e di questa portata.

Sicché, giunti a questo punto e stretti anche dai vincoli temporali connessi al percorso in atto, appare inevitabile auspicare – o meglio sollecitare- una nuova iniziativa governativa a sostegno delle FLS e del loro effettivo e stabile risanamento. Prevedendo ad esempio nuovi strumenti di finanziamento agevolato alle FLS volti al consolidamento dello *stock* di debito “a breve termine” che ancora continua a gravarle. Una (nuova) ristrutturazione finanziaria – da accompagnare necessariamente con un più rigoroso impianto di regole e meccanismi di controllo sulla gestione - avrebbe l’indubbio, fondamentale e benefico effetto di rendere davvero più sostenibile per le Fondazioni l’attuale condizione di pesante indebitamento e, nello stesso tempo, di liberare risorse funzionali ad un più deciso sviluppo di nuove fonti di ricavo, sul mercato nazionale e su quelli internazionali.

In siffatto contesto, peraltro, dovrà essere colta appieno l’occasione offerta dalla delega disposta dalla Legge 175/2017, che tra le materie delegate individua molto opportunamente l’“attività, organizzazione e gestione delle Fondazioni lirico-sinfoniche”, per riorientare il comportamento strategico delle FLS ed il loro approccio alla *governance*.

I profondi cambiamenti degli orientamenti di gestione andrebbero stimolati, accompagnati e sostenuti, ed in tal senso le azioni governative possono svolgere un ruolo decisivo al fine di consolidare virtuosi comportamenti gestionali e stimolare riassetti nella *governance* delle fondazioni nella direzione sopra tratteggiata.

Uno dei primi interventi dovrebbe riguardare la revisione delle regole e dei criteri che disciplinano l'attribuzione alle varie fondazioni dei contributi statali a valere sul Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), con l'obiettivo esplicito di stimolare comportamenti virtuosi e più performanti sotto il profilo gestionale.

Ovvero anche una disciplina speciale per i rapporti di lavoro alle dipendenze delle FLS, capace di tenere insieme la necessità di preservare per i lavoratori un assetto di tutele adeguate ma, al contempo, di non esporre più le fondazioni a pesantissimi contenziosi, come avvenuto in questi anni, spesso generati da una difficoltà obiettiva di gestire la specificità dei rapporti di lavoro alle dipendenze delle fondazioni, in particolare per le figure artistiche, con le ordinarie regole del Diritto del Lavoro.

Una nuova regolamentazione delle modalità e dei criteri di distribuzione del FUS, intervento a nostro avviso decisivo, che arrivi a prevedere, tra l'altro, la stabilizzazione dei contributi su orizzonti temporali più lunghi di quelli attuali (annuali), almeno triennali, per renderli più funzionali e coerenti con l'esigenza di una corretta programmazione strategica delle attività.

IL COMMISSARIO DI GOVERNO

Gianluca Sole