



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in

Economia e Gestione delle Arti  
e delle attività culturali

Tesi di Laurea

Analisi comparativa di due teatri d'Opera: il Teatro  
Comunale di Bologna e il Teatro Real di Madrid messi a  
confronto.

**Relatore**

Prof. Federico Pupo

**Correlatrice**

Prof.ssa Stefania Funari

**Laureando**

Leonardo Crupi

Matricola: 870451

**Anno Accademico**

2019 / 2020



## INDICE

Introduzione	
<b>Capitolo I Storia del Teatro Real e del Teatro Comunale</b>	<b>1</b>
1.1 Storia del Teatro Comunale di Bologna	1
1.2 Storia del Teatro Real di Madrid	10
1.3 Riflessioni conclusive	22
<b>Capitolo II Analisi economico manageriale</b>	<b>25</b>
2.1 Analisi dello Statuto	25
2.2 Analisi della Mission	25
2.3 Analisi della Governance	28
<i>2.3.1 Governance del Teatro Real</i>	28
<i>2.3.2 Governance del Teatro Comunale</i>	36
<i>2.3.3 Comparazione</i>	40
2.4 Analisi delle attività	40
<i>2.4.1 Attività del Teatro Real</i>	41
<i>2.4.2 Attività del Teatro Comunale</i>	42
<i>2.4.3 Comparazione</i>	43
<i>2.4.4 Attività a pagamento</i>	46
2.5 Analisi del personale	48
<i>2.5.1 Personale del Teatro Real</i>	48
<i>2.5.2 Personale del Teatro Comunale</i>	51
<i>2.5.3 Comparazione</i>	54

2.6 Analisi della componente attiva dello Stato Patrimoniale.	55
2.6.1 Attivo del Teatro Real	55
2.6.2 Attivo del Teatro Comunale	61
2.6.3 Comparazione	67
2.7 Analisi della componente passiva dello Stato Patrimoniale.	71
2.7.1 Passivo del Teatro Real	71
2.7.2 Passivo del Teatro Comunale	77
2.7.3 Comparazione	81
2.8 Analisi dei proventi del Conto Economico	85
2.8.1 Proventi del Teatro Real	85
2.8.2 Proventi del Teatro Comunale	89
2.8.3 Comparazione	94
2.9 Analisi dei costi del Conto Economico	101
2.9.1 Costi del Teatro Real	101
2.9.2 Costi del Teatro Comunale	105
2.9.3 Comparazione	108
2.10 Analisi dei risultati di bilancio	113
2.11 Analisi degli indicatori di performance	115
2.11.1 Indicatori di performance applicati al Teatro Real	115
2.11.2 Indicatori di performance applicati al Teatro Comunale	117
2.11.3 Comparazione	118

2.12	Analisi del Rendiconto finanziario	119
2.12.1	<i>Rendiconto finanziario del Teatro Real</i>	119
2.12.2	<i>Rendiconto finanziario del Teatro Comunale</i>	120
2.12.3	<i>Comparazione</i>	122
2.13	Riflessioni conclusive sull'analisi di bilancio.	123
2.14	Analisi di management.	124
2.14.1	<i>Management del Teatro Real di Madrid</i>	124
2.14.2	<i>Management del Teatro Comunale di Bologna</i>	131
2.14.3	<i>Comparazione</i>	146
2.15	Breve excursus sul duplice valore delle industrie culturali	148
2.15.1	<i>Teoria sulle intellectual capital</i>	151
2.16	Confronto sulle intellectual capital	154
	<b>Capitolo III Analisi empirica: la metodologia DEA</b>	160
3.1	introduzione	160
3.1.1	<i>Breve storia</i>	161
3.2	la Data Envelopment Analysis	162
3.2.1	<i>il modello CCR</i>	168
3.3	Applicazione della metodologia	175
3.4	I risultati	203
	Conclusione	205
	Bibliografia	207

## **Dedica**

Questa tesi è dedicata ai miei nonni Francesco Crupi e Pierluigi Calligaro. Un artista ed un economista; un binomio che mi accompagnerà per tutta la vita.

## **Ringraziamenti**

Ringrazio, in primo luogo Ca'Foscari che mi ha permesso di crescere in modo smisurato, grazie ai suoi progetti con l'Active Learning Lab ed alla possibilità di attivare mobilità di scambio studio/lavoro all'estero. Inoltre, ringrazio tutti i professori e gli studenti, italiani e stranieri, con cui sono entrato in contatto in questi tre anni. Mi siete stati tutti di immenso aiuto.

Ca'Foscari è un'Università che dà grandi opportunità ed io ho preso tutte quelle che ho potuto.

Grazie.

## **Introduzione**

L'intera indagine di tesi è volta alla costruzione di una vera e propria analisi comparativa tra il Teatro Comunale di Bologna ed il Teatro Real di Madrid, assumendo, la gestione economico manageriale, come tema principale.

Il testo in questione si suddivide in tre capitoli, con l'intento di trasmettere al lettore una base culturale contestuale su entrambe le fondazioni liriche per poi approfondire in maniera più accurata il tema economico manageriale che occupa la parte più consistente della tesi.

Il primo capitolo tratta della storia dei due teatri partendo dall'inaugurazione, ripercorrendo tutte le tappe più importanti del loro percorso.

Del Teatro Comunale si osservano le criticità che ha dovuto sopportare fin dalla nascita, a partire dalle critiche volte alla sua conformazione strutturale, alle innumerevoli opere di ristrutturazione e di cambio di stile che hanno caratterizzato la vita di questo teatro, fino all'ultimo restauro avvenuto nel 1980.

Del Teatro Real si denotano i problemi strutturali che fin dall'inizio lo caratterizzano, sfociando inevitabilmente nel 1925, giorno della chiusura. Poi si vedrà il teatro riaprire sotto una nuova veste, quella di sala da concerti, dando il via ad una dura e lunga battaglia volta a far riassumere l'identità originaria al teatro.

Il secondo capitolo rappresenta l'analisi vera e propria che verte inizialmente in una comparazione dei due statuti, per poi entrare più nel vivo dei bilanci delle due organizzazioni lirico- sinfoniche.

Si affronta così un'analisi dello stato patrimoniale, del conto economico e del rendiconto finanziario dei due teatri, all'interno di un periodo di cinque anni, per l'esattezza dal 2014 al 2018. Inoltre, si applicano alle due Fondazioni, indicatori di performance atti ad osservare e valutare nuovamente la situazione economica finanziaria, in modo da evidenziare le principali differenze.

Dopo aver fatto un resoconto conclusivo sui documenti di bilancio si denota un prospetto definitivo sulle due Fondazioni, considerando anche le differenze che vengono a sussistere nella rendicontazione di bilancio che risultano essere minime.

In seguito, si procede ad un'analisi storico manageriale, andando a ripercorrere le fasi salienti dei due enti lirici che anche in questo caso presentano fattori convergenti e risultati contrastanti. Si osserva l'origine della scelta giuridico economica che ha portato entrambi gli enti allo stato di Fondazione e ai due diversi percorsi manageriali intrapresi.

Il secondo capitolo si conclude con un piccolo richiamo alle “intellectual capital” ed un ultimo e definitivo confronto volto a dare al lettore una visione che vada oltre i semplici libri contabili.

Il Terzo capitolo mostra il tentativo di ampliare nuovamente la comparazione economica, ponendosi su un livello più pratico attraverso l'utilizzo di una metodologia di valutazione dell'efficienza, chiamata DEA (Data Envelopment Analysis).

Si vedrà applicare la suddetta metodologia all'interno di un gruppo scelto di teatri d'opera tra cui rientrano chiaramente il Teatro Comunale ed il Teatro Real.

La Dea viene applicata undici volte, utilizzando ogni volta combinazioni differenti di input e output, in modo da valutare l'efficienza delle singole DMU (decision making unit) che in questo caso sono gli enti lirici. Il fine di tale analisi è quello di osservare il comportamento del Teatro Real e del Teatro Comunale all'interno di ogni applicazione DEA effettuata ed osservare i loro relativi valori di efficienza.

Questa analisi conclusiva va a rafforzare i risultati emersi nel secondo capitolo e va a delineare la struttura economica dei due teatri in maniera più specifica.



# Capitolo I Storia del Teatro Real e del Teatro Comunale

## 1.1 Storia del Teatro Comunale di Bologna

**Figura 1.1: Teatro Comunale di Bologna.**



*Fonte:* <https://www.turismo.it/en/italia/poi/teatro-comunale-di-bologna/scheda/bologna/>

La storia del teatro Comunale di Bologna nasce come succede in molti casi con la fine di un altro teatro. L'ente lirico in questione è il teatro di Palazzo Malvezzi, il quale venne completamente distrutto da un incendio nel 1745. Con la cessata attività del Teatro Malvezzi e con il teatro pubblico di Bologna, denominato "della Sala", bloccato dalla necessità di urgenti restauri, sorse l'esigenza di costruire un nuovo teatro. Di conseguenza nel 1756 il senato bolognese diede il via libera alla creazione di un progetto.

Il teatro Comunale di Bologna fu costruito sotto la direzione dell'architetto Antonio Galli Bibiena, dal maestro muratore Michelangelo Galletti nel 30 ottobre 1761. Il sito del teatro venne scelto su proposta dello stesso architetto che decise di costruirlo nello stesso luogo in cui una volta sorgeva il

Palazzo dei Bentivoglio, ovvero nella zona adiacente all'attuale piazza Verdi. L'inaugurazione fu nella sera del 14 maggio 1763 con la messa in scena dell'opera *Il Trionfo di Clelia* del celebre Pietro Metastasio Poeta Cesareo, con la musica di Cristoforo Gluk.

L'architetto Antonio Bibiena, nato a Parma nel 1697 e morto a Milano nel 1774, era figlio del grande Ferdinando Bibiena anch'egli architetto, dopo una lunga carriera vissuta in collaborazione con il padre, lo zio, i fratelli e il cugino, in gran parte a Vienna, si propose per la costruzione del nuovo Teatro Pubblico bolognese, che si rivelerà il suo più grande capolavoro.

Un progetto ambizioso concepito con il fine di creare un centro polivalente della vita culturale cittadina.

Antonio Galli Bibiena ebbe non pochi problemi da parte della critica, nella realizzazione del suo progetto. Infatti, nello scenario dell'architettura italiana non erano poche le maldicenze che si diffusero sopra Bibiena. Appena impostati i lavori scoppiò contro il rinomato architetto una vera e propria congiura, volta sottrargli la direzione dei lavori. In contrasto al Bibiena intervennero i più famosi architetti bolognesi tra cui Torreggiani e molti scienziati come Gabriello Manfredi e Eustachio Zanotti. Questo scontro era acceso sia da aspetti più superficiali legati a rivalse personali che da veri e propri scontri ideologici. In particolare, le polemiche vertevano tra l'arte barocca di cui il Bibiena era un esponente di spicco e la cultura illuministica.

Uno dei principali detrattori dell'opera di Bibiena era Francesco Algarotti, il quale screditò direttamente Antonio. Le critiche vertevano principalmente su due caratteristiche del teatro sulle quali Bibiena faceva molto affidamento: la struttura edificata prevalentemente in muratura e la scelta di costruire il teatro con la forma a "campana". La scelta di costruire il teatro in muratura aveva come fine una maggiore conservazione dello stabile, in quanto il fuoco era il nemico principale dei teatri che secondo la tradizione venivano costruiti interamente in legno. Questa scelta sicuramente aiutò a rendere il Comunale uno dei teatri d'opera più antichi sopravvivendo a tutte le avversità storiche. Algarotti criticò ambedue le scelte evidenziando in primo luogo l'assurdità di costruire un teatro in muratura quando tutti gli strumenti che vi sono all'interno sono costruiti in legno. In secondo luogo, ridicolizza la scelta della forma a campana affermando che sia stata scelta non in relazione a studi geometrici, bensì alla semplice analogia tra il suono della campana ed il suono propagato dalla macchina teatrale. Entrambe, le critiche erano superficiali e finalizzate ad una mera provocazione. Per quanto riguarda la scelta della forma a "campana", si trattava di un dibattito aperto nel quale si scontravano diverse scuole di pensiero, resta evidente il fatto che in altri ambienti culturali aveva

riscontrato un enorme successo. Inoltre, vi erano critiche più secondarie inerenti all'eccessiva ampiezza della sala, agli ornamenti presenti in essa e ad il numero assai ridotto di palchi.

Risolte a fatica le polemiche e le critiche, il progetto originario fu ridimensionato per le ristrette risorse finanziarie e per i violenti contraddittori sorti nei circoli culturali cittadini, compresa l'Accademia Clementina.

Per dieci anni continuò l'opera di denigrazione contro il Bibiena. Il quale fin da subito per difendersi in particolare dalle critiche di Francesco Algarotti, elaborò una serie di disegni a sostegno della sua tesi e presentò pubblicamente un modellino in legno raffigurante il teatro, per spiegare le problematiche inerenti alla cavea.

Questo modellino, carico di storia che oggi è conservato al museo della Musica di Bologna, aiutò a determinare vari dettagli tecnici che erano di uso comune nei teatri del 1700, come era ad esempio la presenza di una ringhiera lungo la platea che secondo le fonti storiche, aveva la funzione di ospitare il pubblico maschile che ben volentieri, negli intervalli, cercava di instaurare una conversazione con il pubblico femminile che era seduto al prim'ordine (Verti, 1998). Inoltre, si osservava l'utilizzo della balaustra che fu successivamente eliminato con l'introduzione del cosiddetto "golfo mistico", ovvero la buca d'orchestra Wagneriana che aveva la funzione di separare l'orchestra dal pubblico seduto in platea.

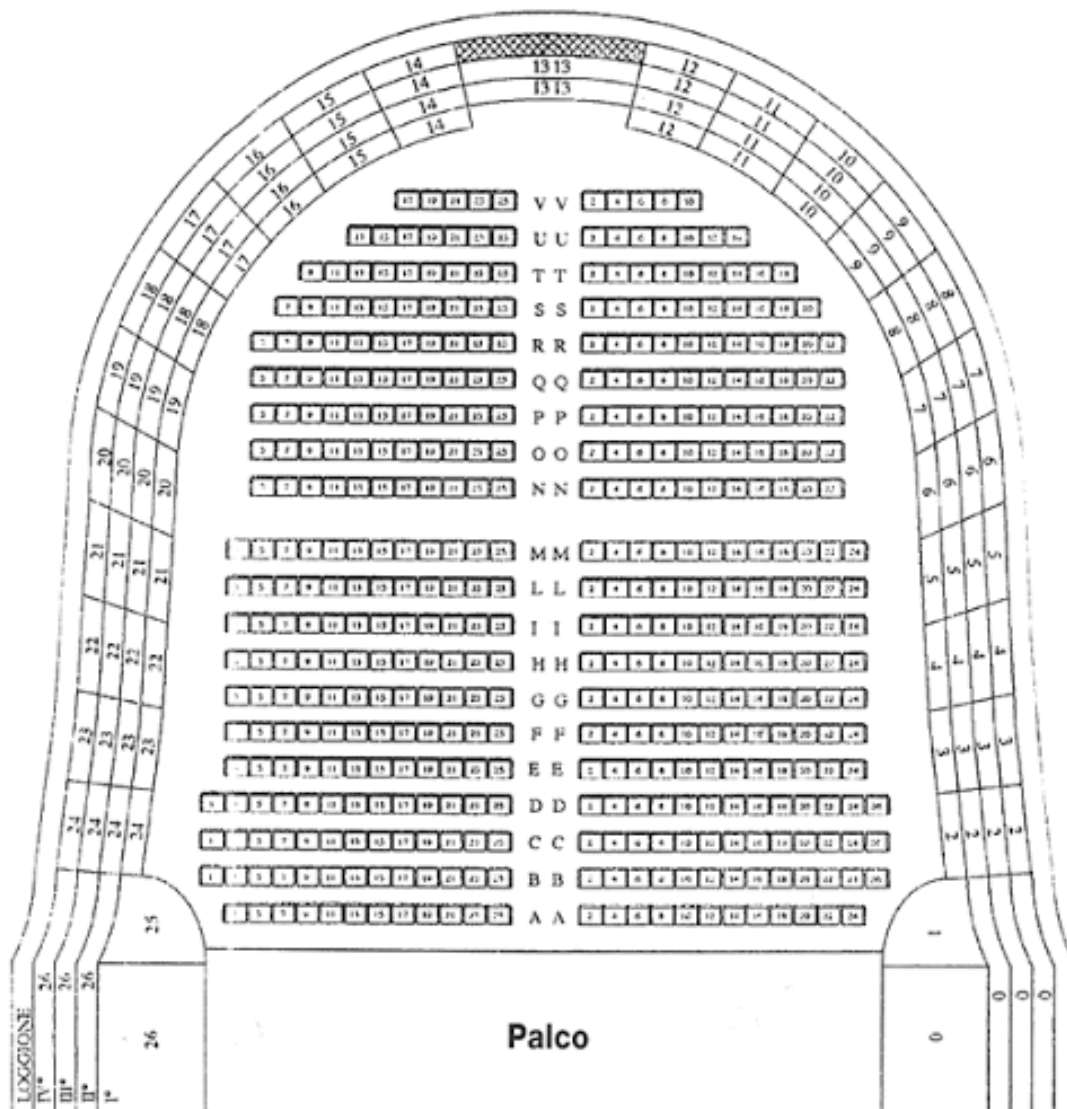
Il modellino, come è solito accadere, non rispecchiava a pieno la costruzione realizzata dall'architetto. Infatti, il Bibiena, come già detto precedentemente, a causa dei fondi ridotti e limitati dovette ridimensionare il progetto iniziale. Innanzi tutto, si eliminò tutto ciò che risultava superfluo e quindi tutti gli spazi atti a valorizzare le singole attività. Si mantenne solo l'indispensabile e anche l'indispensabile venne costruito risparmiando il più possibile effettuando varie modifiche:

- l'applicazione della pianta a campana nei progetti originali doveva essere più accentuata;
- il portico invece di sostenere un importante loggiato fu coperto di coppi.
- riduzione del numero di colonne del proscenio che da otto diventano quattro;
- ogni palco doveva avere un proprio spazio da completare con dei propri affreschi ed invece le pareti dei suddetti palchi vennero ricoperte con carte e stoffe;
- si applica una riduzione del boccascena;
- ridimensionamento dei palchi che vengono ridotti a soli due tipologie.
- i palchi vennero venduti ai nobili e borghesi del tempo, andando così ad intaccare l'autonomia pubblica;
- l'allestimento dell'inaugurazione per far fronte alle spese fu completamente ridimensionato.

Ad ogni modo, nel 1763 il teatro si poteva definire concluso:

- la sala con forma a campana aveva una lunghezza pari a 22,4 metri e una larghezza di 15,35 metri;
- i palchi di sole due tipologie si differenziavano in cinque ordini, arrivando ad un'altezza di 16,9 metri;
- l'apertura del boccascena è larga 15 metri e alta 12,5 metri, mentre il palcoscenico ha una profondità di 37,5 metri;
- le decorazioni del soffitto e delle pareti vennero effettuate dal professore Luigi Samoggia attraverso l'utilizzo della tecnica pittorica del chiaroscuro.

Figura 1.2: Pianta del Teatro Comunale di Bologna.



Fonte: <http://music.enjoylive.travel/it/venues-dettagli/386-teatro-comunale-bologna>

Il Teatro Comunale di Bologna nella sua lunga storia fu partecipe di innumerevoli cambiamenti e risulta facile capire che le sue forme non rimasero tali e quali a quelle del XVIII secolo, in particolare, si possono delineare cinque principali restauri.

Il primo restauro, rappresentante il primo vero e proprio discostamento dal modello originario di stampo Bibiena, avvenne tra il 1818 ed il 1820 in relazione alla messa in sicurezza della volta pericolante. Tale ristrutturazione aveva tra le proprie cause primarie anche l'accesa rivalità che era nata con il Teatro del Corso che sembrava essere tecnologicamente superiore. L'architetto che assunse l'incarico dei lavori fu Giuseppe Tubertini, il quale ottemperò alle necessità del tempo con i seguenti esiti:

- fu ricostruita la volta pericolante della platea, attraverso un progetto che si discostò in parte dal modellino ligneo del Bibiena. Infatti, tale modellino prevedeva la pratica della "quadratura", ovvero aveva l'intento di presentare la cavea conclusa nella volta attraverso un'illusione naturalistica data dalla pittura delle archeggiature che si aprivano verso il cielo dipinto. Il restauro, invece, seguì una strada leggermente diversa con la direzione di Mauro Berti per la pittura e gli ornamenti. Infatti, si rappresentò una soluzione architettonica finta, nella quale però il figurista Pietro Fancelli affrescò allegorie di musica, poesia pittura e storia;
- la cornice che si trovava tra la sommità della sala e la trabeazione del boccascena venne completamente eliminata;
- vengono mutate le forme delle mensole e gli ornamenti relativi agli archivolti dei palchi che ebbero i balaustrini a fusto svasato con collarino di fogliame;
- il boccascena venne modificato con l'introduzione di due architravi che comportarono l'eliminazione delle nicchie in cui erano collocate le statue dello Schiassi e la rimozione del motivo curvilineo della parete relativa ai palchi di proscenio. Inoltre, vennero sostituite le colonne attraverso l'implementazione di quattro pilastri con capitelli corinzi.
- viene alzato il tetto del palcoscenico e sopra l'imboccatura dello stesso viene collocato un nuovo orologio ad opera di Pietro Toldi.
- Infine, il teatro in virtù della modifica delle sue funzioni installò una copertura rialzata, chiamata "meccanismo". Infatti, il Comunale, per soddisfare le esigenze del pubblico che richiedeva un intrattenimento sempre maggiore, divenne anche una sala atta alle celebrazioni di feste cittadine e veglioni, durante le quali grazie al cosiddetto "meccanismo" si sollevava la platea al livello del palcoscenico così da creare un'area più vasta e più consona alle celebrazioni di feste.

Il progetto del “meccanismo”, di sopraffina intelligenza meccanica, fu creato da Filippo Ferrari, il quale iniziò i lavori intorno al 1800 per poter poi vedere in azione i frutti delle sue fatiche già nel 1820. Questo “meccanismo”, come già detto, permetteva di sollevare la platea, così da allineare perfettamente la platea al livello del palcoscenico.

Il meccanismo risulta avere un funzionamento complesso, in quanto entrano in gioco un certo numero di elementi che sono (Amoruso, 2006):

- L'argano a due coppie di pale.
- La ruota oziosa.
- I gruppi di pulegge.
- Le coppie di leve di sollevamento.
- Le capriate vincolate al solaio ligneo della platea.

Inoltre, il solaio della platea è soggetto ad una doppia orditura ed è diviso in travi longitudinali e travi trasversali. All'intradosso delle travi primarie si trovano tre ordini di ometti che sostengono il solaio una volta terminato il sollevamento. Quando, tutti gli elementi sopra citati che compongono il meccanismo entrano in funzione, inizia il processo di sollevamento dei cosiddetti ometti, i quali ruotano fino ad ottenere una posizione verticale, appoggiandosi successivamente alle travi trasversali (Amoruso, 2006). Risulta importante sottolineare che tale “meccanismo” è stato costruito interamente in legno con la presenza di elementi in lega metallica come uncini, viti, chiavarde e staffe.

Infine, urge sapere che tale prodigio meccanico risulta essere ancora funzionante, ma non più all'altezza del suo compito, in quanto è reso inerte dall'implementazione degli impianti antincendio che ne bloccano il funzionamento.

Il secondo restauro avvenne per mano dell'architetto Carlo Parmeggiani nel 1853-1854, il quale aveva l'intento di soddisfare le richieste di un pubblico ampiamente influenzato dai grandi modelli che rappresentavano i teatri francesi.

Per cui Parmeggiani, applicò un vero e proprio restyling del teatro che si riassume con l'introduzione delle seguenti modifiche:

- nel boccascena vennero introdotti i quattro mensoloni a volute e motivi a lacunari degli architravi;
- si applicano delle modifiche dirette alle mensole del terzo ordine dei palchi;

- vengono modificati nuovamente i dipinti della volta, nella quale Giuseppe Badiali e Antonio Muzzi mantengono un'illusione prospettica e donano al teatro un aspetto romantico;
- si costruisce un cornicione atto a costituire il parapetto delle arcate di loggione;
- si costruisce un nuovo sipario per mano di Napoleone Angiolini rappresentante "l'Apoteosi di Felsina", del quale è presente ancora il bozzetto originale, conservato nella Pinacoteca Nazionale di Bologna;
- si ebbe un completo riallestimento degli interni che ebbe il suo massimo sfogo con l'utilizzo della tappezzeria di colore rosso abbinato all'oro utilizzato per le rifiniture e le decorazioni.

Il terzo restauro avviene tra il 1865 e il 1866 per mano dell'architetto Coriolano Monti, il quale procedette ai seguenti lavori:

- ebbe luogo la costruzione della facciata di dietro del teatro;
- si concretizzò un lavoro di restauro dei dipinti della volta, per mano di Luigi Busa e Luigi Samoggia che donarono alla volta uno stile neo-rococò (Arieti, 2018);
- infine, vennero applicati degli interventi nel palcoscenico, nell'atrio e nei servizi atti a migliorare la sicurezza del teatro a norma di legge. (In questo ambito è importante sottolineare che l'illuminazione elettrica verrà posta in dotazione nel 1907)

Dal punto di vista operistico, risulta molto importante il primo Novembre del 1871, in quanto viene realizzata la prima rappresentazione del "Lohengrin" di Richard Wagner. Il compositore tedesco acquistò velocemente un grande successo in tutta la città tanto che riscosse anche l'attenzione del sindaco Camillo Casarini, il quale il 31 Maggio 1872 insieme al consiglio municipale conferì a Wagner la cittadinanza onoraria.

Successivamente durante la notte tra il 27 e il 28 novembre del 1931 un incendio distrusse il palcoscenico ed il sipario di Napoleone Angiolini, lasciando integra la sala. Il fatto che l'intera sala rimase intatta non fu casuale, ma fu dovuto all'installazione di un sipario metallico con doppia parete di lamiera su traliccio di ferro che raddoppia l'ordinario sipario. Tale installazione aveva la capacità di poter essere arrotolata sia manualmente che automaticamente ed in più permetteva di celare la vista delle fiamme al pubblico rendendo la fuoriuscita delle persone più ordinata.

Per cui, quella infausta sera, il sipario metallico venne srotolato dopo la prova generale della "Vedova scaltra" di Ermanno Wolf Ferrari, resistendo alle fiamme per varie ore permettendo l'intervento dei

pompieri. In risposta a tale incidente dal 1931 al 1935 si ebbe l'ennesima opera di restauro con le seguenti implicazioni attuate dall'ingegnere Armando Villa e l'architetto Umberto rizzi:

- si portò a compimento la facciata che precedentemente era rimasta incompiuta a causa delle limitate risorse finanziarie. Nella facciata esterna, il porticato venne coperto di coppi e la parte superiore della facciata stessa venne completata con la costruzione di una grande terrazza;
- si intervenne installando un nuovo sipario metallico ed un nuovo impianto antincendio ad acqua, alimentato da un grande container costruito a mo' di torre.
- si attuò una ricostruzione del palcoscenico tale da conservare le vecchie caratteristiche dello stesso. In questa opera di rifacimento si tentò di aumentare il numero di posti in sala, inserendo delle poltrone ridotte e costruendo un golfo mistico che penetra in cavità per 1,90 metri avvicinando così la prima fila della platea alla ribalta.

Quest'ultima modifica ha causato non pochi problemi, in quanto va a limitare la visuale di una parte degli spettatori e crea dei problemi di illuminazione dei fondali. Quest'ultimo problema è stato risolto con l'implementazione di una nuova attrezzatura per rappresentare il cielo aperto, attraverso l'applicazione di una tela disposta su una superficie verticale cilindrica.

Il Comunale dopo questo intervento riaprì le sue porte l'11 novembre con la "Norma" di Bellini, diretta da Gino Marinuzzi. Successivamente, a causa della Seconda guerra mondiale il teatro andò incontro ad un'altra chiusura fino alla sua riapertura nel 1946 con un grande concerto affidato al maestro Alessandro Molinari Pradelli e al pianista svizzero Paul Baumgartner.

Il quinto restauro si ha nel 1980, a causa della scoperta di tarli presenti nei legni posti sotto il pavimento del loggione. La situazione risultò più grave del previsto e fu necessario intervenire sulla struttura teatrale. Di conseguenza, il 23 giugno 1980 il teatro venne dichiarato inagibile e chiuso al pubblico.

il Consiglio di Amministrazione del Teatro Comunale, per risolvere al meglio la complessa situazione, nominò una commissione per i lavori di restauro atta a valutare e a guidare l'operato dei tecnici. Grazie a questa gestione scrupolosa, l'iter di ristrutturazione seguì delle indicazioni molto specifiche per salvaguardare la macchina teatrale. In particolare, era necessario tener conto dell'acustica della sala, della realizzazione di interventi in sintonia con le vecchie ristrutturazioni, delle risorse finanziarie e dei problemi legati alla conservazione monumentale.



Alla luce di queste condizioni l'opera di restauro, diretta dall'ingegnere Vincenzo Stupazzoni, venne applicata dal 1980 al 1981 con i seguenti esiti (Federico Arieti, 2016):

- consolidamento delle strutture portanti;
- rimessa in sesto della volta nella sala;
- implementazione di nuovi impianti;
- restauro delle strutture lignee e applicazione del trattamento antitarlo;
- rifacimento dei pavimenti, intonaci e pitture;
- rimaneggiamento di stucchi e affreschi;
- implementazione di nuovi servizi per il pubblico;

Questo ennesimo restauro ebbe una funzione non solo di rimessa a punto della macchina teatrale, ma ebbe anche la funzione di riabilitazione dell'intero teatro intesa come opera monumentale. Per cui si è cercato di far riemergere la struttura originaria del teatro e di conseguenza si intervenne sulle forme e sugli allestimenti. In particolare, si è avviata l'eliminazione delle decorazioni sovrapposte in tessuto che espletavano una combinazione di colori completamente estranea alla vera natura del teatro, gli ornamenti e gli affreschi nei palchi sono stati riesumati e riabilitati nelle loro forme originali, il colore rappresentativo del teatro stesso torna ad essere più sobrio e conforme al progetto originale applicando un velluto di colore verde ed infine si attuarono delle azioni atte a scorporare la zona del teatro dalla zona amministrativa.

Questo restauro ebbe una grande importanza per la riqualificazione del teatro ed inoltre pose l'enfasi su un particolare estremamente centrale all'interno di un teatro, l'acustica.

Tutto il programma dei lavori era volto alla conservazione della magnifica acustica che caratterizza il Comunale di Bologna.

In particolare, l'acustica risulta ottima dal punto di vista di riverbero del suono, fatto che è sottolineato anche dallo stesso ingegner Stupazzoni che in un'intervista afferma: «L'acustica dipende prevalentemente dalla struttura architettonica della sala, che è veramente incredibile per la sua capacità di riverbero del suono» (Arieti, 2018, p.77).

Gli studi fatti in materia concordano nel considerare l'acustica del Teatro Comunale di Bologna ottima.

In particolare, Cocchi, et al. (2000) ha portato avanti uno studio molto accurato sull'acustica del Comunale, attraverso l'utilizzo di software molto efficienti. In questo studio si evince che il responso acustico nelle prime file del teatro cambia in maniera evidente in relazione ad una musica lenta e ad una musica veloce, sottolineando che la conformazione della sala, rende più idoneo l'ascolto di una musica veloce. In aggiunta, risulta molto interessante che durante la riproduzione della sinfonia KV 551 Jupiter di Mozart sono stati trovati dei valori di preferenza e di chiarezza migliori vicino all'orchestra, nelle posizioni laterali delle prime file, fattore che risulta perfettamente combaciante con un'importante dichiarazione in materia rilasciata da Mozart in persona. Un altro aspetto molto interessante emerso da questo studio è che l'introduzione delle tende nei palchetti potrebbe migliorare l'acustica del teatro.

Il fatto forse più interessante che risulta da questo studio sull'acustica del teatro, è che secondo Cocchi et al. (2000), le critiche sull'architetto Antonio Galli Bibiena dovrebbero essere ridimensionate e attenuate.

## 1.2 Storia del Teatro Real di Madrid

Figura 1.3: Teatro Real di Madrid.



Fonte: Gonzalez, A. (2017).

Quando Ferdinando VII ritornò nel 1814 a Madrid, dopo sei anni di prigionia in Francia, trovò davanti al Palazzo Reale un enorme spazio libero inutilizzato. Così poco dopo incaricò il famoso architetto Gonzalez Velazquez, discepolo di Villanueva, di costruire una piazza. Egli disegnò una piazza monumentale che rompeva totalmente con i vecchi schemi ed ordinamenti architettonici spagnoli. Infatti, la piazza non era né quadrata né rettangolare e seguiva il nuovo modello neoclassico. La posizione diametralmente opposta al Palazzo Reale proponeva la costruzione di un “Nuevo Coliseo” al posto del vecchio, ormai decaduto, Teatro de los Caños del Peral. Per cui, iniziarono i lavori per il così detto “Nuevo Coliseo” che ben presto sarebbe stato battezzato con il nome “Teatro Real”, ma questo sarebbe accaduto solo alcuni mesi prima dell’inaugurazione. infatti, quando il teatro era ancora in costruzione veniva riconosciuto anche con il nome “Teatro de plaza de Oriente”.

Il teatro venne costruito anche in considerazione del fatto che vi era una necessità incombente di un teatro d’opera, in quanto, al tempo gli altri teatri presenti a Madrid come los Caños del Peral, teatros del Príncipe y de la Cruz, teatro del Circo, Liceo Artístico y Literario, non erano propriamente teatri d’opera, tanto che secondo alcuni prima dell’inaugurazione del Teatro Real l’opera a Madrid era “un surrogato, se non una caricatura, della vera opera (Gonzalez, 2017).

Fu incaricato del progetto Antonio Lopez Aguado, il quale se ne occupò dal 1818 fino al 1830, anno in cui morì.

Dopo la morte di Aguado prese in mano i progetti l’architetto Custode Teodoro Moreno, che però solo dopo pochi mesi rinunciò all’incarico, lasciando il posto a Francisco Cabezuolo che ricevette il compito direttamente dal casato reale.

Ponendo uno sguardo alla struttura del teatro si osserva che la facciata esposta su Piazza d'Oriente era scaglionata e presentava un portico con cinque aperture nella parte anteriore, sormontati da archi di mezzo punto ed altri due sui lati, attraverso i quali si permetteva il passaggio delle carrozze reali, essendo l'accesso riservato alla famiglia reale ed al suo entourage.

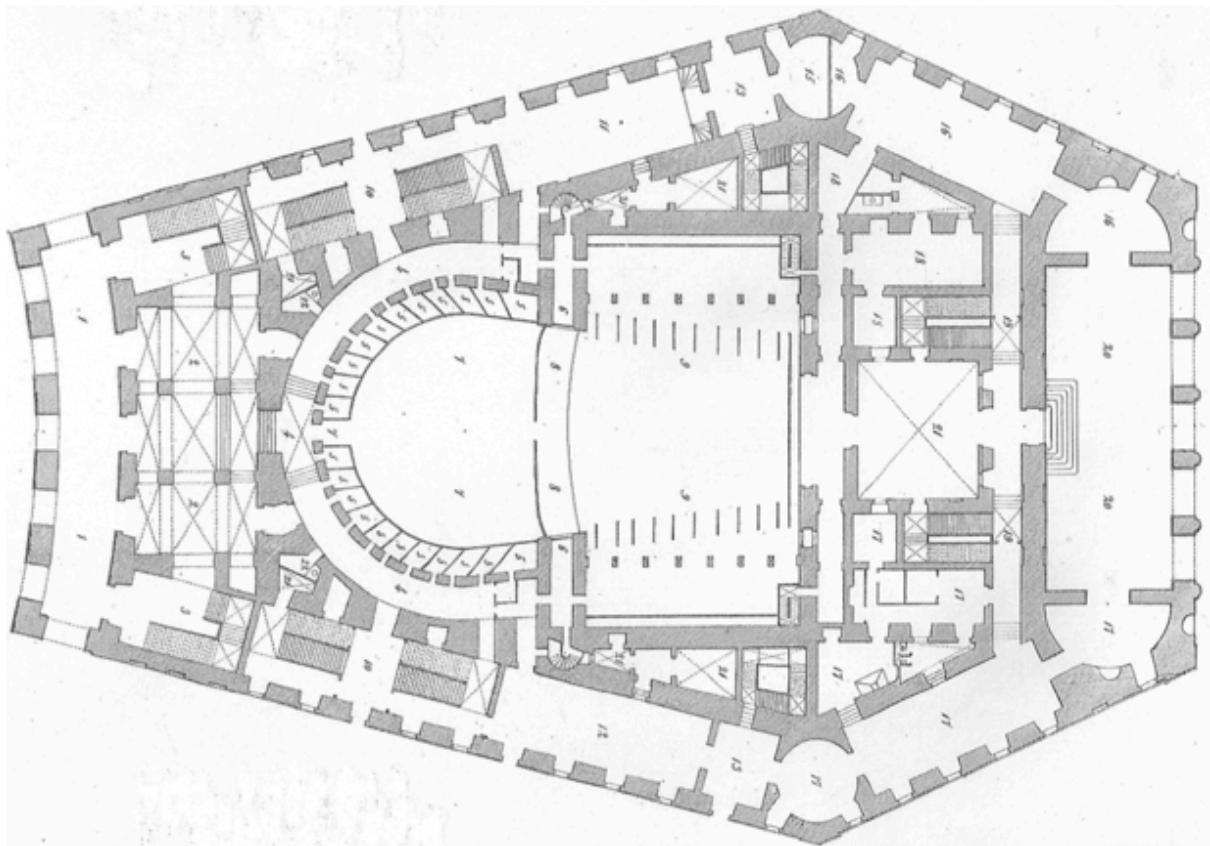
Per quanto riguarda, la facciata esposta su Piazza Elisabetta II, pur mostrando anch’essa un portico con cinque aperture dotato di archi a mezzo punto intrecciati con il resto della facciata, il suo stile seguiva una linea più urbana, fattore che probabilmente le ha permesso di subire meno cambiamenti nel tempo.

Le facciate laterali erano, dal punto di vista architettonico strutturale, ancora più semplici tanto che non sembrava che appartenessero ad un edificio ricco di grande significato artistico culturale. Inoltre,

erano costituite da due sezioni differenti che dividevano la facciata orizzontalmente. La sezione che si pone come basamento presentava due file di finestre ed era sormontata da un'imposta scorrevole. Su questa si situava la seconda sezione che aveva una composizione simile, con una schiera di finestre a balconata che vanno a posizionarsi in modo perfettamente geometrico sopra la fila di finestre della sezione inferiore. Sopra quest'ultima parte si innalzava un grande cornicione che coronava l'intero edificio.

La pianta del teatro doveva sottostare alla complessa conformazione del disegno urbanistico di Piazza d'Oriente e proprio in virtù di questo fatto si ebbe l'idea di edificare il Real con l'originale forma di esagono irregolare. Nonostante la forma non usuale, López Aguado risolse in modo molto soddisfacente la situazione dei due elementi fondamentali del teatro: la sala degli spettatori e il palcoscenico, che sono rimasti in posizione centrale e ben articolati con il perimetro dell'edificio, anche se ciò causò inevitabilmente la creazione di numerosi spazi inutilizzati.

Figura 1.4: Pianta del Teatro Real risalente al 1831, dalla quale si nota la curiosa forma esagonale.



Fonte: Gonzalez, A. (2017).

La sala, come tanti teatri dell'epoca era stata costruita con la più popolare delle forme del "teatro all'italiana", ovvero la classica forma a ferro di cavallo. Inoltre, vi era una platea, quattro livelli di palchi ed un anfiteatro. Oltre alla sala principale atta alla funzione operistica, l'altro spazio emblematico su cui poteva contare il Real era la vasta sala da ballo, collocato sopra l'atrio che aveva la funzione di accesso del pubblico, il quale per entrare nell'edificio doveva utilizzare un complesso sistema di scale. Il palcoscenico, di pianta rettangolare, corrisponde a quello che attualmente è il palcoscenico principale, con le parti laterali (dette ali) minute, una piccola buca d'orchestra e un soffitto del palcoscenico non troppo alto che nasconde in parte le decorazioni.

Inoltre, il Real a causa della mancanza di sotterranei e di fondamenta poco solide debuttò nel grande mondo dell'opera internazionale accompagnato da una nube di grande incertezza. Infatti, il teatro, nonostante sia stato costruito per ordine del Re, è nato con grandissime lacune dal punto di vista funzionale, in quanto mancavano gli spazi necessari per il conseguimento di un'opera teatrale, in parte a causa della forma del terreno sul quale è stato eretto il teatro stesso. Inoltre, vi era una grande inottemperanza nell'uso dei materiali corretti, in quanto le fondamenta erano sì edificate in maniera adeguata alle tecniche dell'epoca, ma con materiali di scarsa qualità che rendevano il lavoro finale effimero. Questa scelta dei materiali, avvenuta in maniera non curante, era dovuta in gran parte ad una mancanza di risorse finanziarie.

Le condizioni in cui è nato il teatro hanno fatto sì che il Real venisse inaugurato, avendo alle spalle molte questioni irrisolte, causando di conseguenza continue riforme e cambiamenti che tuttavia non hanno generato significativi miglioramenti.

Il 19 Novembre del 1850 il Teatro Real viene inaugurato ufficialmente. Dopo trentadue anni di lavori e quarantadue milioni di reali spesi si è finalmente giunti al lieto evento. Venne messa in scena "La Favorita" di Donizetti. La prima ebbe un grande successo anche se le critiche sul servizio offerto non tardarono ad arrivare, in particolare riferite all'inefficiente sistema di riscaldamento e alla scarsa illuminazione.

Dal punto di vista estetico il Real si presentava con una facciata ricca di sculture, ad opera di Manuel Moreno, raffiguranti Apollo e Minerva, sei busti raffiguranti Mozart, Rossini, Garcilaso de la Vega, Melendez Valdes, Irriarte y Moratin. Nell'attico della facciata principale vi era un blasone ad opera di Pedro Nicoli e quattro statue raffiguranti Talia, Euterpe, Melpomene e Terpsicore per mano di Silvestre Lopez. Nella facciata posteriore, invece, vi erano le statue di Urania e Calliope, lavorate da Valeriano Salvatierra nel 1835.

il soffitto interno era stato dipinto da Eugenio Lucas, il quale aveva utilizzato temi mitologici accostati a ritratti di Moratin, Velazquez, Calderon, Fernando de Herrera e Vincenzo Bellini. All'interno della sala vi erano quattro ordini di palchi con le entrate costruite in legno lavorato e dipinto con la cromatura di bianco e oro. La tappezzeria utilizzata nella platea era rossa, le pareti invece erano tappezzate di raso bianco ed il palco reale presentava un arredo interno di velluto color cremisi, con stemmi e frange dorate. Il sipario mostrava al centro una cortina di colore giallo ed era bordato d'oro e al centro sopra il fondo bianco vi era un medaglione con le iniziali della Regina.

Negli anni che seguirono si cercò di sviluppare progetti volti alla messa a nuovo della fabbrica teatrale, come ad esempio nel 1880 Joaquin del Concha progettò la ristrutturazione del palco e l'installazione di un sipario metallico. Successivamente ci fu anche Alvaro Rosell nel 1888, il quale propose una modernizzazione del palcoscenico attraverso l'uso di piattaforme che si muovevano verticalmente sfruttando un sistema a parallelogrammi articolati. Malgrado il loro impegno, nessun progetto venne portato a termine fino al 1884 quando si intraprese una resturo da parte dell'architetto Joaquín de la Concha dove, con il fine di ampliare le stanze reali, spostò in avanti la sezione superiore della facciata della Plaza de Oriente fino a incastonarla con la sezione di archi volti al passaggio delle carrozze. Attraverso questa manovra diretta all'estensione della superficie teatrale, si riuscì ad ottenere tutto lo spazio precedentemente occupato dalla terrazza. Come da progetto iniziale, lo spazio guadagnato venne utilizzato per il prolungamento dei saloni destinati all'uso della famiglia reale. Infine, si sottolinea che la parte superiore della facciata, costruita in seguito a quest'opera di ristrutturazione, venne costruita in stile eclettico, con piccoli dettagli, inneggiante all'Opera di Parigi. In seguito, gli unici interventi consistenti volti al rifacimento della struttura teatrale furono l'implementazione dell'impianto elettrico nel 1887 e l'installazione di un sistema antincendio nel 1898. Durante questi interventi si sottoposero anche dei cambiamenti dal punto di vista artistico. Infatti, la decorazione neo-gotica dei parapetti dei palchi venne sostituita da una nuova, seguendo lo stile che al tempo era conosciuto come "francese".

Durante l'inizio del ventesimo secolo le opere di ristrutturazione proseguirono, ma sempre andando ad agire su restauri non troppo invasivi, evitando così di impegnarsi nelle vere e proprie riforme strutturali di cui il Real aveva un estremo bisogno. Entrando più nello specifico, venne ampliato il palcoscenico, si effettuò una nuova decorazione del foyer e dei corridoi e si procedette ad un aggiornamento tecnico del sistema di riscaldamento e di ventilazione.

Superati i primi anni del Novecento ci si avvicina sempre di più agli anni della dipartita del teatro. Infatti, già nel 1915 Antonio Florez, appena nominato curatore del teatro, denunciò il pessimo stato in cui si trovava il Real, accennando ad un ipotetico rischio di cedimento della struttura teatrale.

Sfortunatamente, l'avvertimento di Antonio Florez, non provocò nessuna reazione e nell'ottobre del 1925, il crollo di uno degli angoli dell'edificio assieme ad un cortocircuito che stava per causare un incendio determinarono la chiusura ufficiale del teatro.

Queste improvvise misure adottate nei confronti del teatro, lasciarono esterrefatti gli abitanti di Madrid che da un giorno all'altro si trovarono senza un teatro d'opera. Il malcontento e la tristezza che aleggiavano dietro la chiusura del Real erano dovuti al fatto che il teatro, per la comunità madrilenà, era un centro culturale, sociale e politico.

Dopo la chiusura del teatro, vennero redatti dei rapporti tecnici sulla condizione dello stabile, nei quali vi era descritta una situazione drastica, con impianti e macchinari scenici in stato di completa obsolescenza, strutture lignee compromesse dall'elevata umidità e dalla presenza di tarli e infine parte delle fondamenta danneggiate dalle correnti d'acqua sotterranee.

In relazione allo stato di deperimento del teatro, iniziarono vari dibattiti che avevano come tema principale il futuro del Real. Vi erano persone che avrebbero voluto il suo abbandono o ancora peggio la sua demolizione come Teodoro Anasagasti, Antonio Palacios e López Salaberry. A questi personaggi si opponevano con forza Antonio Flórez, Pedro Muguruza e Secundino Zuazo. Alla fine, i dibattiti cessarono e chi lottava per salvare le sorti del teatro ebbe la meglio.

Perciò in tempi relativamente brevi, si incaricò Antonio Flórez di portare avanti un progetto volto alla restaurazione completa della fabbrica teatrale. I lavori si occuparono inizialmente della consonanza e del risanamento generale dell'edificio, cercando di rimettere in sesto le fondamenta tramite la costruzione di sotterranei. Inoltre, venne costruita una galleria perimetrale volta al raccoglimento e all'incanalamento delle correnti d'acqua sotterranee. Urge sottolineare il fatto che per il completamento di queste opere di ristrutturazione venne utilizzato il cemento, materiale che a quel tempo risultava ancora molto innovativo.

Le opere di restaurazione proseguirono negli anni successivi dirette sempre da Florez e dal suo discepolo e collaboratore Pedro Muguruza. Le opere realizzate dai due architetti, furono le seguenti:

- ristrutturazione delle due facciate principali;
- elevazione di un piano la struttura del teatro, arrivando a contare tre piani;
- costruzione di una nuova cavea;
- ampliamento del palcoscenico, andando a raddoppiare le sue dimensioni;
- avanzamento del complesso di archi, volto al passaggio delle carrozze reali.

In seguito, a causa della guerra civile del 1936, vennero sospesi i lavori che ripresero nel 1940 con alla guida Luis Moya e Diego Méndez, i quali seguirono le linee generali intraprese precedentemente da Florez, con leggere differenze. Nello specifico, modificarono la facciata principale di Piazza

d'Oriente, nella quale hanno eretto una facciata di due ordini sovrapposti con le colonne separate dal muro. Riguardo alle facciate laterali si pensava di utilizzare lo stesso espediente del colonnato, ma venne sostituito dall'idea di costruire un attico chiuso con l'intento di guadagnare più spazio per l'interno.

Per quanto riguarda l'interno del teatro, era stato iniziato un progetto che sfortunatamente non è stato portato a termine, riguardante la creazione di uno spazio atto ai concerti da camera. Tale progetto troverà poi la sua applicazione con l'architetto Valcárcel.

Per cui questo progetto di riabilitazione del teatro fu in parte un successo in quanto si attuò una vera e propria riforma, non solo dal punto di vista estetico, ma anche nella sostanza, basti pensare che il volume dell'edificio è triplicato.

All'inizio degli anni Sessanta riemerse l'idea di demolire il teatro poiché nonostante fosse stato restaurato, le dimensioni dello scenario non erano ancora all'altezza di soddisfare le esigenze delle opere moderne a causa delle ali del palco.

Questa idea venne enfatizzata dal fatto che nel 1963 era stato indetto un concorso internazionale per la progettazione di un nuovo teatro nazionale d'opera, promosso e finanziato dalla fondazione Juan March. Nel 1964 per risolvere la situazione di limbo in cui si trovava il teatro il Ministero dell'Educazione decise di utilizzare l'edificio del Real come sede del Conservatorio Superiore di Musica e della Scuola Superiore di Arte Drammatica.

Il progetto di adeguamento del Teatro Real a questa nuova funzione fu commissionato all'architetto José Manuel González-Valcárcel, il quale pose nella facciata di Piazza Elisabetta II l'ingresso per entrambi i centri educativi, destinando tutti i piani di questa parte dell'edificio a aule, sala degli eventi, auditorium, uffici, biblioteca e altro. Durante l'applicazione di questi cambiamenti si iniziò a pensare di trasformare il Real in una semplice sala, inizialmente dedita alle funzioni del Ministero dell'Educazione Nazionale, poi a sala di prova dell'Orchestra Nazionale e, infine, a Sala dei Concerti. Per cui, iniziarono i lavori volti alla nuova conformazione assunta dal teatro. Vennero restaurati gli spazi destinati al pubblico, compresa la sala, con nuove decorazioni e una particolare attenzione per i fronti dei palchi ed inoltre, vennero ampliati gli ingressi della sala da concerti, divenendo tre, uno nella facciata principale di piazza d'Oriente e gli altri due nelle due facciate laterali.

L'intervento che risultò più significativo fu quello avvenuto nel foyer, che venne privato del salone principale progettato da Moya e Mendez nel 1941. Inoltre, sempre per rendere il teatro più adatto alla sua nuova funzione di sala da concerti si costruì al livello del palcoscenico una conchiglia acustica che oltre alla funzione di cassa di risonanza espletava la funzione di nascondere il palco agli spettatori.



Inoltre, altri spazi vennero adibiti a camerini e a zone di ristoro per gli artisti. Infine, venne aggiunto un nuovo ingresso ad uso esclusivo dell'orchestra.

Per quanto riguarda le facciate, non ci fu nessun tentativo di modifica e rimasero praticamente identiche a quelle del Real alla fine degli anni 50, dopo gli ultimi interventi di Luis Moya e Diego Méndez.

Il Teatro Real viene così inaugurato come sala da concerti nel 1966 e per un periodo sembrò quasi che questa sua nuova funzione fosse quella definitiva, in quanto il percorso per riavere il Real nelle fattezze di teatro d'opera non fu facile e neppure veloce. Infatti, le azioni svolte ai fini della riconversione non furono efficaci e quasi sempre circoscritte a ristretti gruppi di persone. In questi anni, l'architetto Valcarcel, come raccontò in seguito, ricevette varie volte la disposizione di cementare la buca d'orchestra, con un ordine diretto proveniente dal Ministero, ma egli per sua decisione personale trovò il modo di non farlo. Sempre per merito suo sono stati salvati lo scenario e la torre scenica, sempre con la speranza che un giorno sarebbe potuto tornare il teatro di un tempo.

Nel 1973 si ebbe una leggera svolta verso la riqualificazione, a seguito di alcune dichiarazioni dello scrittore e critico musicale Enrique Franco, il quale si è espresso senza mezzi termini a favore della riapertura del Real come teatro d'opera. Questa dichiarazione fece riemergere le vecchie polemiche e come in passato si aprì un dibattito. La discussione verteva principalmente sulla struttura del palcoscenico che per i sostenitori della riconversione era all'altezza dei migliori teatri d'opera al mondo ed era sprecato come sala da concerti, mentre per i detrattori risultava deficitario dal punto di vista delle ali, eccessivamente ridotte. La polemica come ebbe un inizio, ebbe anche una fine, senza portare a nessuna decisione. L'unico fattore certo era l'esigenza di un teatro d'opera e di una sala da concerti.

Successivamente, con l'avvento della democrazia si ebbero dei risvolti, in particolare dovuti al fatto che nel 1980 si attivò il progetto per la costruzione di una nuova sala da concerti. La notizia dell'avvio di questo nuovo progetto fece ripensare alla riconversione del Real in teatro d'opera. Per cui nel 1984 iniziarono i lavori sulla costruzione del nuovo auditorio e nel 1988 vennero trasferiti nel nuovo edificio l'orchestra ed il coro nazionali. Nel 1990 vennero trasferiti anche le altre tipologie di personale inerenti al Conservatorio, la Scuola d'Arte Drammatica e ad altre dipendenze, andando verso la realizzazione del progetto di riconversione che già nel 1984 fu affrontato dall'INAEM (Instituto Nacional de las artes Escenicas y de la musica) attraverso la creazione di un opuscolo in vi erano scritte le opere necessarie per la riqualificazione del teatro. Nel 1985 l'allora ministro della Cultura Javier Solana rese pubblica per la prima volta la volontà del governo di intraprendere le azioni necessarie per recuperare il Teatro Real come Teatro dell'Opera e nel 1986 fu istituita una "Commissione di monitoraggio delle opere di adattamento e di riforma del Teatro Real". Per cui

iniziarono dei veri e propri lavori legati allo studio dei modelli tecnici migliori per realizzare la riconversione tanto che nel dicembre 1988 l'equipe tecnica ha consegnato al l'INAEM un documento denominato "Progetto base di riconversione del Teatro Reale in Teatro del l'Opera", che comprendeva, tra l'altro, un "Anticipo del bilancio", stimato a 5,8 miliardi di pesetas.

Nel 1989 L'INAEM incaricò José Luis Tamayo Stolhe come direttore tecnico con il compito di decidere le operazioni da effettuare in campo scenico, di assumere il personale tecnico e di consigliare sulla sua selezione e formazione. Per quanto riguardava la programmazione artistica, venne incaricato Antoni Ros Marbá di assolvere ai compiti del direttore artistico, tra cui vi era quella di elaborare il programma artistico. Finalmente il 2 gennaio 1991 iniziarono ufficialmente i lavori di ristrutturazione e nel luglio dello stesso anno, fu creata la figura di direttore del programma di ristrutturazione, affidata a Ángel Diez Gonzalez con il compito di gestire e programmare le operazioni di carattere tecnico.

Nel 1992 morì l'architetto José Manuel González-Valcárcel a seguito di un infarto, non prima di aver organizzato dettagliatamente le operazioni da effettuare, in merito al lavoro inerente alla messa in regola del palcoscenico con i nuovi macchinari, diretto dall'azienda Huarte, vincitrice del bando pubblico.

Le operazioni di ristrutturazione, rinominate in maniera più generale "obra civil" si divisero in tre fasi. La prima fase aveva come data ultima di realizzazione febbraio 1992 con un budget di 1.184 milioni di pesetas, la seconda fase aveva come termine ultimo giugno dello stesso anno e un budget di 1.392 milioni di pesetas. Infine, per l'ultima fase si decise in un tempo posteriore alle prime due fasi e si determinò come data finale agosto 1992 con un budget di 6.573 milioni di pesetas.

Tra le operazioni più importanti e più complesse, vi era proprio la fase uno che riguardava l'abilitazione dei macchinari all'interno del palcoscenico. Il fattore cruciale risiedeva proprio nel recupero del grande palcoscenico che era stato costruito dopo gli interventi degli architetti Flórez, Muguruza, Méndez e Moya. Inoltre, mentre la parte superiore della torre scenica era rimasta praticamente intatta, la restante parte dell'area scenica era stata occupata precedentemente dalla conchiglia acustica e da diverse installazioni utilizzate ai fini dell'Orchestra Nazionale e per i "Balletti Nazionali" ed ora vi era la necessità di sgomberare l'intera area.

Grazie alla demolizione di tutti questi elementi e al successivo consolidamento e restauro dell'intero palcoscenico, è stato possibile ricavare una superficie scenica di dimensioni davvero eccezionali: un'altezza di 75 metri, larga 35 metri e quasi 20 metri di profondità.

Quest'area, già abbastanza imponente, venne poi ampliata nuovamente liberando lo spazio vicino al fondale, anch'esso di straordinarie dimensioni: 41 metri di altezza, 22,70 metri di larghezza e 15,50 metri di profondità.

Inoltre, si costruirono due scale poste su entrambi i lati della sala, che ha fatto sì che la dimensione della pianta dello scenario incrementasse la sua superficie fino ad arrivare ad un'area di 1.050 m<sup>2</sup>.

La fossa scenica è stata completata applicando la demolizione della vecchia platea andando così a collocarsi nella zona opposta al fondale, nello spazio dove precedentemente vi era la sala prove dell'orchestra. Inoltre, al di sotto della fossa scenica vi costruirono gli spogliatoi e la sala atta al ristoro del personale.

Il Real grazie all'esecuzione della "obra civil" ed in particolare alla sua prima fase, riuscì finalmente a rimediare ad uno dei suoi più grandi problemi a livello scenico ovvero le dimensioni minute delle parti laterali del palcoscenico. Questo grazie alla creazione di uno spazio dedicato al palco ed allo scenario molto vasto, unito alla costruzione di una buca scenica eccezionale.

Per quanto riguarda la sala e la platea, come già detto, si applicò la totale ricostruzione della platea, mantenendo inalterata la forma della sala che continua a mantenere una configurazione a ferro di cavallo secondo i vecchi schemi del teatro all'italiana. Inoltre, si cercò di recuperare le vecchie decorazioni presenti prima della chiusura nel 1925, quando si usavano le tappezzerie colore rosso con le rifiniture e le decorazioni in oro.

Gli unici elementi sopravvissuti alla demolizione sono stati i muri e quindi le fondamenta che costituivano la sala, in cui tuttavia si sono dovuti compiere lavori di consolidamento importantissimi riguardanti i pilastri dei palchi e la cavea del teatro. Il tutto è stato ricostruito utilizzando come materiale il cemento armato. Il pavimento della platea nel corso dei lavori venne costruito in modo scalare così da rendere migliore la visibilità degli spettatori. Inoltre, si ridisegnò l'arco del proscenio seguendo documentazione storica che utilizzò la parte superiore come elemento di transizione tra il classicismo del ferro di cavallo e il soffitto della sala. Il sipario venne lavorato in velluto granato di colore rosso, con un bordo di quattro metri sul quale sono rappresentati varie decorazioni tra cui è presente il logo del teatro.

Tutte queste opere di consolidamento e di ricostruzione, legate soprattutto all'uso dei materiali, furono portate avanti tenendo particolarmente conto dell'aspetto acustico che non solo non doveva essere intaccato, bensì valorizzato. In particolare, tali operazioni sono state condizionate dalla necessità di aumentare il tempo di riverbero della sala che doveva essere portato a frequenze più alte, per soddisfare le nuove necessità del teatro. Nello specifico, i tempi di riverberazione del suono con valori intorno al 1,1-1,2 furono portati a frequenze di 1,5-1,6, più conformi ad un teatro d'opera. A dimostrazione che ci fu un vero e proprio interessamento all'acustica del teatro si evidenzia

l'importante intervento di isolamento dei binari della metropolitana situata vicino al teatro, i quali producevano un rumore che, durante il periodo in cui il Real era una sala da concerti, disturbava l'acustica degli spettatori.

La seconda fase della "obra civil" comprendeva le demolizioni, i lavori pesanti, gli impianti generali e l'adeguamento architettonico al nuovo uso, ad eccezione delle finiture, mentre la terza fase prevedeva l'intervento tecnico di adeguamento al nuovo programma operativo, con i suoi impianti e i suoi adattamenti.

Nel mese di dicembre il Ministero, in seguito alla dipartita di Valcarcel, contratta con Francisco Rodriguez Partearroyo, al quale diede tre mesi per elaborare un'alternativa al progetto. L'architetto in questione nel 1993 presentò la sua proposta ed il Ministero della cultura decise di nominarlo direttore dei lavori del Teatro Real.

Partearroyo fece delle grandi modifiche al teatro, sia internamente che esternamente. La modifica più visibile fu senz'altro l'unione della copertura del teatro, eliminando le due torri che si affacciavano su piazza Isabel II e la costruzione di un nuovo rivestimento sopraelevato per tutto il perimetro del teatro, con la finalità di nascondere il dispositivo dell'aria condizionata. Tale rivestimento ha una larghezza di trecento metri ed è stato fabbricato in zinco di titanio. Ben presto questa implementazione ebbe vari soprannomi come "el sufflè", "el flotador" e "la rosquilla" che infastidirono l'architetto (Turina, 1997). Inoltre, nel nuovo spazio ottenuto grazie alla ristrutturazione si stabilì la sala prove dell'orchestra.

Per quanto riguarda l'interno dell'edificio, la modifica più importante è chiamata in spagnolo "deambulatorio" vale a dire la possibilità di girare completamente il primo piano del teatro attraverso un ampio corridoio o una successione di sale che finiscono nella vecchia sala da ballo, la quale dopo i lavori divenne una caffetteria (Turina, 1997).

Tra i lavori effettuati durante questa grande programma di riconversione, si deve prestare una particolare attenzione alla macchina scenica che risulta essere molto particolare e interessante.

Innanzitutto, è necessario chiarire che la rimessa in sesto della macchina scenica è stato il fulcro delle operazioni di riconversione, in quanto si tratta del tassello fondamentale che rende possibile la produzione di un'opera lirica. La macchina scenica si compone di due parti, una inferiore che si trova sotto la buca d'orchestra ed una superiore al palcoscenico dove si hanno i graticci.

Il macchinario posto al di sotto del palco è costituito essenzialmente da un insieme di piattaforme mobili grazie alle quali è possibile effettuare la movimentazione degli scenari e di scenografie complete.

Entrando più nel dettaglio, Il numero totale delle piattaforme è ventidue, di cui nove a livello del palco (che viene considerato il livello zero) e il resto a livello del fossato scenico. In particolare, per

il movimento delle scenografie vengono utilizzate tredici piattaforme, numerate in maniera specifica. Le piattaforme che si dispongono da 1 a 5 e da 10 a 13 permettono di procedere con spostamenti verticali che vanno dal livello zero, ovvero il livello del palco, sino a 16 metri sotto del palco. Invece, le piattaforme da 6 a 9 permettono gli spostamenti in orizzontale a livello del palco. Le restanti piattaforme da 14 a 21 non vengono utilizzate per lo spostamento delle scenografie e possono applicare sia movimenti orizzontali che verticali (a corto raggio) e viene utilizzato per lo più per il montaggio del materiale scenico. Ciò che rende magnifica questa macchina è il fatto che grazie a spostamenti sia verticali che orizzontali si possono montare fino a tre scenari completi, rendendo molto più facili e veloci i cambi di scena.

Inoltre, anche la buca d'orchestra presenta un sistema di piattaforme modulari, disposte in tre file, dove normalmente due file sono disposte vicino al proscenio e compongono la buca d'orchestra, mentre la terza fila è disposta al livello della platea. Questo sistema serve principalmente per modificare la grandezza della buca d'orchestra. Normalmente con questa disposizione si possono accogliere fino a novanta musicisti, ma nel caso in cui ne fosse richiesto un numero maggiore, si può abbassare la terza fila all'interno del sistema di piattaforme, quella situata a livello della platea. Abbassando la terza fila e smontando i posti a sedere, si può ottenere una buca d'orchestra con dimensioni maggiori atta ad ospitare fino a centoventi musicisti. Tale procedura può essere applicata anche nel caso contrario alzando il sistema di piattaforme, allungando così la sezione del proscenio. Successivamente, è necessario descrivere il funzionamento delle macchine al livello superiore, di cui il principale protagonista è il graticcio situato a trentasette metri di altezza dal palco. Il graticcio è costituito principalmente da quattro travi rettangolari metalliche di trentasei metri di lunghezza e quattro metri di altezza. Anche la parte superiore assolve la funzione dello spostamento del materiale scenico. L'operazione che fu determinante, quando furono impiegati i lavori, fu che i lavori legati all'installazione del graticcio e delle quattro travi avvenne velocemente. In questo modo il personale poté lavorare simultaneamente su entrambi i livelli (inferiore e superiore) dimezzando i tempi di lavoro. Inoltre, si hanno altri due graticci. La prima situata ad un livello di ventisette metri e mezzo, costituita da otto travi, con la funzione di adempiere ai lavori sul fondale. Il secondo graticcio si trova a quindici metri sopra il livello zero, costituita da nove travi e serve per le operazioni di montaggio. Per aiutare il personale negli spostamenti all'interno della macchina scenica, sono disposti due ascensori situati nelle pareti laterali ad uso esclusivo del personale. Tali ascensori non sono adoperabili durante le rappresentazioni.

Le procedure volte alla riconversione impiegano vari anni prima che il teatro divenisse operativo, inoltre, si segnala che le opere di riabilitazione, di ristrutturazione e di equipaggiamento del teatro ebbero un costo complessivo di 21.199.853 milioni di pesos.

Infine, dopo lunghe attese durate anni, il Teatro Real riesce finalmente a debuttare nuovamente come teatro d'opera, l'11 ottobre 1997 con la "vida breve" di Manuel de Falla interpretata con l'Orchestra Nazionale di Spagna. L'opera nella seconda parte si unì al balletto "El sombrero de tres picos" con la compagnia di danza di Antonio Marquez. In particolare, per questo balletto si recupera la coreografia di Marquez e i disegni di Pablo Picasso che servirono ai "Balletti Russi" di Diaghilev.

### **1.3 Riflessioni conclusive**

Dal quadro storico appena osservato si può chiaramente affermare che questi due teatri hanno dietro di sé un'importante ed aggrovigliata storia, ricca di grandi difficoltà. Solo dopo innumerevoli sforzi i teatri sono riusciti a ritrovare una forma ed un equilibrio, sempre volto a garantire una buona produzione d'opera teatrale.

Questi due Fondazioni liriche sebbene abbiano storie e contesti totalmente differenti presentano molte similitudini, a partire dalla loro nascita. Infatti, entrambi i teatri sono nati con la finalità di rimpiazzare un teatro preesistente.

Verti (1998) va a sottolineare come nella storia ci sia sempre stata una particolare attenzione per la salvaguardia di monumenti e luoghi di culto senza mai dare una particolare attenzione ad edifici particolari come i teatri. Per questo egli va a definirli siti "fenicei" in quanto a causa di una cattiva manutenzione dei teatri, essi sono sempre stati preda di grandi incendi che hanno segnato la maggior parte delle volte la loro fine. Ma, dalle ceneri di un teatro sorge sempre un altro teatro ed il Comunale ed il Real ne sono un esempio. Infatti, il teatro Comunale di Bologna è sorto col fine di sostituire il teatro Malvezzi bruciato nel 1745 e il teatro Real è stato edificato in sostituzione del vecchio e decaduto Teatro de los Caños Peral.

Come già visto nell'introduzione, abbiamo davanti due teatri che appartengono all'antica tipologia di teatro all'italiana, ma ciò che probabilmente accomuna i teatri maggiormente è il fatto che nascono all'interno di un contesto molto diverso, ma che in qualche modo li rende simili. Infatti, sia il Real che il Comunale nascono in una situazione di scarse risorse finanziarie, impedendo ad entrambi gli architetti di ottenere il risultato sperato. Chiaramente il teatro spagnolo ha avuto una storia più nefasta in quanto nel 1925 è stato costretto a chiudere dopo 75 anni di attività. Nonostante, la chiusura i lavori

di restauro e consolidamento continuarono imperterriti seguendo un iter che il teatro bolognese, come si è visto conosce benissimo. Entrambi gli enti lirici risultano anche essere stati vittime di varie catastrofi nel tempo come ad esempio il crollo del Real del 1925 e l'incendio del Comunale nel 1931. inoltre, ambedue hanno avuto problemi di tarli, insieme ad altri innumerevoli problemi già descritti, che hanno causato la necessità di innumerevoli restauri. Il risultato finale che emerge è che entrambi riuscirono ad ottenere l'effetto sperato, riacquistando la propria identità che inizialmente gli era stata privata a causa dello scenario descritto. Infatti, vennero applicate in tutti e due i teatri delle restaurazioni volte alla rievocazione della forma originale, riesumando i vecchi stili e gli antichi ornamenti. Tutta questa operazione fu portata avanti con un'estrema attenzione per la caratteristica fondamentale, l'acustica per la quale entrambe le organizzazioni lirico-sinfoniche godono di una discreta fama.

Attualmente le due fondazioni liriche presentano strutture all'avanguardia sia dal punto di vista architettonico che musicale.

Tabella 1.1: Dati tecnici dei due teatri.

Dati tecnici	Teatro Real di Madrid	Teatro Comunale di Bologna
Superficie totale	65000 m2	8201,45 m2
Capienza	1746	891
Palcoscenico	1.430 m2	1001,5 m2
Sale prove	1472 m2	188,45 m2

Fonte: Arieti, F. (2018) e sito del Teatro Real (ficha tecnica), valori espressi in unità ed in metri quadri.

Infine, si conclude con i dati tecnici relativi alle metrature dei due edifici, per osservare meglio la differenza inerente alla dimensione delle due strutture.





## Capitolo II Analisi economico manageriale

### 2.1 Analisi dello Statuto

Innanzitutto, per andare a definire propriamente i due teatri dal punto di vista economico è necessario osservare lo statuto di entrambi nel quale osserveremo i principi e l'assetto della "governance" dei teatri assunti in analisi.

Lo status giuridico del Teatro Comunale di Bologna, come realtà di interesse musicale, ai sensi del D.lgs.n.367/96 è Fondazione con personalità giuridica di diritto privato. La Fondazione ed il suo funzionamento sono regolate dallo Statuto, "adeguato alle previsioni del D.L. 8 agosto 2013 n.91, convertito con modificazioni nella legge 7 ottobre 2013 n. 112, oltre che dagli articoli del Codice Civile e dalle norme vigenti in materia".

Il Teatro Real si erge per volere dello Statuto e per la legge 50/2002 del 26 Dicembre. Si stabilisce che il teatro agisce come Fondazione, senza alcun fine di lucro. Esso gode di personalità giuridica e piena capacità nell'amministrare il suo patrimonio in maniera duratura. La Fondazione persegue i propri fini di carattere culturale seguendo le direttive dei suoi fondatori.

L'articolo n. 1 contenuto nello statuto di entrambe le Fondazioni riguarda principalmente la natura giuridica della Fondazione, sottolineando la natura ed il carattere dell'organizzazione stessa. Il primo elemento che si evidenzia è che entrambi gli enti lirici hanno assunto lo status giuridico di Fondazione.

Il teatro Comunale di Bologna si differenzia nell'art.1 introducendo norme inerenti alla facoltà di istituire sedi secondarie sia in suolo nazionale che internazionale. Inoltre, sottolinea la durata illimitata della Fondazione e il diritto esclusivo nell'utilizzazione del nome del Teatro.

### 2.2 Analisi della Mission

Nell'art.2 dello Statuto, si osservano gli scopi e gli obiettivi della Fondazione che corrispondono alla "mission" del Teatro.

Di seguito si riprende con le parole testuali la "mission" contenuta nello Statuto (2014) del Teatro Comunale di Bologna all'art.2, co.1, c.c.:

"La Fondazione persegue, senza scopo di lucro e quindi con divieto di distribuzione di utili o di altre attività patrimoniali, la diffusione e lo sviluppo dell'arte musicale e della conoscenza della musica,

del teatro lirico e della danza, la formazione professionale dei quadri artistici e tecnici e l'educazione musicale della collettività”.

Il Teatro Comunale per ottemperare ai fini della propria “mission”:

- diffonde l'arte musicale attraverso la realizzazione di produzioni artistiche come balletti, spettacoli lirici, concerti e altre attività di interesse culturale, anche in sedi differenti, sia nazionali che internazionali;
- attiva interventi atti alla conservazione e alla diffusione del patrimonio storico culturale
- attiva collaborazioni con altre fondazioni liriche, con enti e soggetti sia pubblici che privati al fine di adempiere ai propri doveri in maniera efficiente;
- valorizza le sue capacità produttive e gestionali;
- può svolgere attività commerciali ed accessorie, reinvestendo il ricavato nella propria attività.
- si impegna ad operare secondo i vincoli di imprenditorialità ed efficienza rispettando il vincolo di bilancio;
- promuove incentivi per studenti e lavoratori con uno speciale riguardo all'opera contemporanea.

Di seguito si osserva la “mission” del Teatro Real di Madrid.

Il fine primario della Fondazione è la promozione, l'impulso e la diffusione delle arti musicali, liriche e coreografiche.

Per ottemperare tale fine il teatro svolge le seguenti attività:

- proteggere, conservare e promuovere l'arricchimento dei beni culturali e difendere promuovere e investigare il patrimonio musicale spagnolo;
- fomentare la diffusione e la conoscenza di queste arti, così come l'assistenza ai cittadini per la programmazione e le attività, attraverso un approccio integrale che unisca cultura, gastronomia e la dimensione turistica delle arti sceniche e musicali;
- stimolare e incentivare la creazione, la investigazione, lo studio e la formazione come mezzo principale di perfezionamento professionale del Teatro Real;

- diffondere le arti sceniche e musicali mediante la realizzazione e produzione di un programma audiovisivo che permetta la registrazione, il fissaggio, la riproduzione e la diffusione delle produzioni (spettacoli, opere, concerti e qualsiasi altra attività simile o uguale) effettuata dal Teatro Real attraverso qualsiasi tipo di canale di comunicazione. La Fondazione del Teatro Real potrà creare e diffondere in forma fisica e digitale mediante l'uso di DVDs e Blu-ray la propria programmazione;
- realizzare visite con diverse modalità all'interno della Fondazione con il fine di conoscere il patrimonio storico artistico e diffondere l'esperienza musicale e artistica;
- pubblicare qualsiasi opera, cataloghi guide o monografie che tengano per oggetto di studio la divulgazione o l'appoggio alla Fondazione del Teatro Real;
- realizzare progetti di ricerca scientifica e di attività didattiche a scopo fondazionale con centri universitari, sia nazionali che internazionali;
- realizzare attività di sua competenza a livello internazionale, collaborando a tal fine con istituzioni e persone, sia pubbliche che private, mediante l'avvio e lo sviluppo di progetti congiunti;
- stabilire relazioni di cooperazione e collaborazione con altre persone e istituzioni, pubbliche o private, in particolare con le associazioni liriche, i conservatori e le scuole di canto e danza nazionali e internazionali.

Il completamento di questi fini potrà essere realizzato dalla Fondazione per sé o insieme a persone fisiche o giuridiche private o pubbliche, nazionali e internazionali, incluso società mercantili o organi dipendenti dell'amministrazione generale dello stato, autonomo a o locale.

I beneficiari della Fondazione del Teatro Real si selezioneranno con criteri di imparzialità e non discriminazione tra le persone che rientrano nei seguenti criteri: far parte della popolazione assistita dalla Fondazione, richiedere la prestazione o il servizio che la Fondazione può offrire e soddisfare i requisiti specifici, eventualmente concordati dal Patronato per ciascun invito.

In definitiva, si osserva che entrambe le Fondazioni sono enti senza scopo di lucro che hanno come primo fine statutario la diffusione dell'arte e della cultura musicale attraverso l'attività operistica, il balletto e la concertistica.

La differenza principale che emerge tra le due "mission" è la mancanza di una nota relativa al rispetto del vincolo di bilancio nella missione del Real, insieme ai vincoli di imprenditorialità ed efficienza che sono invece presenti nella missione del Comunale. Inoltre, nella "mission" del Real risaltano un numero di attività maggiori volte alla collaborazione nazionale ed internazionale, con il fine primario della valorizzazione del teatro stesso.

In conclusione, l'elemento di maggiore interesse che si osserva è l'attenzione particolare, espressa dal Comunale sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria che risulta essere assente nella "mission" del Real.

## **2.3 Analisi della governance**

### **2.3.1 Governance del Teatro Real**

Per quanto riguarda il Teatro Real, l'organizzazione governativa risulta essere differente e si suddivide in:

- "Patronato" (Consiglio di amministrazione)
- "Comision Ejecutiva" (Commissione esecutiva)
- "Director General" (Direttore generale)

Il "Patronato":

Il "Patronato" è l'organo di governo della Fondazione del Teatro Real che gode della rappresentanza legale della quale, la presidenza d'onore spetta ai Re di Spagna.

Le personalità all'interno del "Patronato" si compongono come segue:

- titolare del "Ministero de la Cultura y Deporte";
- titolare della Presidenza della "Comunidad de Madrid";
- titolare del "Ayuntamiento de Madrid";
- titolare del Capo di Gabinetto del "Ministero de la Cultura y Deporte";
- titolare della direzione generale del "Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música";
- titolare del sottosegretariato del "Ministero de la Cultura y Deporte";
- titolare dell'assessorato competente in materia di Cultura della "Comunidad de Madrid";
- titolare della direzione generale della "Promoción Cultural" della "Comunidad de Madrid";
- tredici Consiglieri (sette designati e nominati dal "Ministero de la Cultura y Deporte"; cinque designati e nominati dalla "Comunidad de Madrid"; uno nominato dal "Ayuntamiento de Madrid")
- un consigliere nominato dal "Ministero de la Cultura y Deporte" tra i membri della giunta del Protettorato;
- fino ad un massimo di due consiglieri designati per il "Patronato", su proposta unanime della Commissione esecutiva, per un periodo accordato;
- fino ad un massimo di sette consiglieri: quattro designati e nominati dal "Ministero de la Cultura y Deporte" ed i restanti tre dalla "Comunidad de Madrid" in occasione di conferimenti di persone fisiche o giuridiche;

Il Presidente del "Patronato" sarà eletto dai suoi membri su proposta del titolare del "Ministero de la Cultura y Deporte", per un periodo di cinque anni, rinnovabile più volte fino ad un massimo di quindici anni. I membri del suddetto organo di Governo, eleggono inoltre il Vicepresidente, che resta in carica cinque anni, anch'egli potrà essere rinominato più volte fino ad un periodo massimo di quindici anni. I consiglieri come il Presidente ed il Vicepresidente rimangono in carica cinque anni.

Il "Patronato" si può considerare costituito quando saranno presenti almeno la metà dei membri più uno. Chiaramente è necessario che siano presenti il Presidente e il Segretario o chi per loro ne fa le veci, ed inoltre è necessario che ci sia almeno un membro per ciascuna delle amministrazioni pubbliche fondatrici.

Il Presidente potrà chiedere di poter assistere alle riunioni per ragioni artistiche, tecniche o di altra natura, con il diritto di parola, ma senza possibilità di voto. Inoltre, anche i titolari del “Ministero de la Cultura y Deporte” e della “Comunidad de Madrid” possono avvalersi del diritto di assistere alle riunioni del “Patronato” e anche a quelle degli altri organi in quanto fanno parte delle due amministrazioni fondatrici.

Il “Patronato” può nominare fino a quattro assessori esterni, che potranno assistere alle riunioni dello stesso, con diritto di parola, ma senza voto, per un periodo di due anni rinnovabili.

Nell’articolo 7 dello Statuto del Teatro Real si osserva il funzionamento del “Patronato” del quale, qui di seguito si riassumono i punti principali.

Le sessioni ordinarie delle riunioni del “Patronato” sono due all’anno, nelle quali si discute:

- delle attività intraprese dalla Fondazione nel semestre precedente;
- del lavoro del “Director General” e della “Comision Ejecutiva”;
- dello studio e dell’approvazione dei budget economici e del bilancio annuale;
- dello studio e dell’approvazione delle proposte formulate dalla “Comision Ejecutiva”;
- di tutti i punti presenti all’interno dell’ordine del giorno;

Per quanto riguarda le sessioni straordinarie, esse si convocano nello stesso modo di quelle ordinarie, su pressione di ambedue le organizzazioni fondatrici, o per il volere di un terzo dei membri del “Patronato” o su volere del Presidente.

Le decisioni vengono approvate con voto di maggioranza tra i membri del “Patronato” e in caso di pareggio sarà il voto del Presidente quello decisivo.

Tuttavia, è necessario il voto favorevole dei tre quarti dei membri per le seguenti materie:

- modifica dello statuto della Fondazione;
- l'estinzione della Fondazione;
- l'approvazione del bilancio, la sua liquidazione e le modifiche di bilancio riguardanti almeno il 10% degli stanziamenti iscritti nella classificazione economica in questione;

- la fissazione delle condizioni specifiche che, in ogni caso, i privati o gli enti pubblici devono soddisfare per poter entrare all'interno del "Patronato".

Le funzioni del "Patronato", descritte all'articolo 8, risultano le seguenti:

- approvare il budget e le sue modifiche, i piani di attuazione, la politica generale dei prezzi ed i bilanci annuali. Inoltre, ha il compito di approvare la stagione artistica, dell'opera, degli altri spettacoli musicali ed il programma di tutte le attività.
- modificare le regole dello Statuto e assicurarne la corretta interpretazione ed il corretto sviluppo.
- gestire le pratiche di estinzione e di fusione inerenti alla Fondazione.
- gestire tutti gli accordi e contratti con entità finanziarie con un importo di credito superiore al 10%.

Infine, si evidenzia che il "Patronato" ha poi il potere di indire un regolamento di funzionamento interno e costituire le commissioni e gli organi collegiali secondo le proprie stime di pertinenza.

La "Comision Ejecutiva":

La "Comision Ejecutiva" è composta da un numero minimo di tre membri fino ad un numero massimo di sette membri. Tre consiglieri essenziali sono il Presidente del "Patronato", il titolare della Direzione Generale del "Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música" ed il titolare della "Consejería" competente in materia di cultura della "Comunidad de Madrid".

Gli altri quattro membri vengono scelti due dal "Patronato" e due vengono eletti dalle amministrazioni pubbliche fondatrici.

Il Presidente, il Segretario ed il Vicesegretario sono gli stessi del "Patronato". Inoltre, il "Director General" della Fondazione potrà partecipare alle riunioni, ma senza poter esprimere il suo voto.

Le principali funzioni della "Comision Ejecutiva" su delegazione del Patronato sono:

- la conferma del piano di attuazione in accordo con il "Director General";
- l'approvazione della stagione artistica compresa di tutte le attività;
- la convalida del budget economico e delle sue modifiche per le quali vi sia un cambiamento che sia tra il 2% ed il 10%;

- l'approvazione della memoria annuale delle attività;
- l'adozione di modifiche di bilancio che incidano tra il 2 e il 10 per cento degli stanziamenti iscritti nella classificazione economica in questione, senza che tali modifiche possano in alcun caso comportare un aumento del bilancio totale della Fondazione;
- la determinazione e la modifica, nell'ambito della politica generale dei prezzi adottata dal "Patronato";
- l'approvazione e la modifica dell'elenco dei posti di lavoro.
- l'autorizzazione per l'assunzione e il licenziamento delle persone legate da contratti di alta dirigenza, nonché di quelle incaricate della direzione artistica e musicale; in accordo con i termini dello Statuto ed il "Director General" della Fondazione.
- assunzione e approvazione delle spese che superano il 10% del bilancio della Fondazione;
- la conferma della proposta di modifica dello Statuto e di applicazione dello stesso;
- l'approvazione della proposta di estinzione o di fusione della Fondazione.
- la definizione della politica in materia di relazioni con altre amministrazioni ed enti, sia pubblici che privati, ai fini della sottoscrizione di convenzioni o altri strumenti di partenariato, cooperazione e coordinamento;
- l'autorizzazione dei piani di investimento o di applicazione del capitale o del patrimonio proposti dal "Director General" della Fondazione.
- la sottoscrizione di accordi, contratti o strumenti di credito con istituti finanziari, a condizione che l'importo del credito sia compreso tra il 5% e il 10% del bilancio della Fondazione.

La "Comision Ejecutiva" agisce sempre in relazione agli orientamenti del "Patronato" andando a compensare il finanziamento pubblico con la partecipazione del settore privato.

Il presidente:

Il Presidente non rientra tra gli organi di Governo, ma ha ugualmente una funzione importante espletando le seguenti attività:

- rappresentare la Fondazione a livello istituzionale, di propria iniziativa o attraverso un suo delegato, presso qualsiasi persona pubblica o privata;
- concordare la convocazione delle sessioni ordinarie e straordinarie del "Patronato" e della "Comision Ejecutiva";



- fissare l'ordine del giorno del “Patronato” e della “Comision Ejecutiva”;
- presiedere le sedute del “Patronato” e della “Comision Ejecutiva” e moderare lo svolgimento dei dibattiti e sospenderli per motivi giustificati;
- approvare i verbali e le certificazioni degli accordi della Fondazione;
- stipulare le convenzioni e gli altri strumenti di collaborazione con altri enti, pubblici o privati, qualora lo ritenga opportuno, in collaborazione con il “Director General”;
- firmare il contratto del “Director General” della Fondazione;
- qualsiasi altra funzione conferitagli dallo Statuto o dal “Patronato”.

Il “Director General”:

Il “Director General” della Fondazione è responsabile dell'amministrazione e della gestione ordinaria della Fondazione, nel rispetto delle direttive emanate dal “Patronato” e dalla “Comision Ejecutiva”. Il suddetto organo di Governo è nominato dal “Patronato”, su proposta della “Comision Ejecutiva”.

Su delega del “Patronato” esegue le seguenti funzioni:

- svolge tutte le funzioni che gli sono affidate dal “Patronato” o dalla “Comision Ejecutiva” e assume la rappresentanza ordinaria della Fondazione, fatta salva la rappresentanza legale che spetta al “Patronato” e la rappresentanza istituzionale che assume il Presidente.
- mette in atto gli accordi del “Patronato” e della “Comision Ejecutiva”.
- elabora la proposta di relazione annuale delle attività in attesa dell’approvazione da parte della “Comision Ejecutiva”.
- elabora e propone il budget economico alla “Comision Ejecutiva”;
- presenta alla “Comision Ejecutiva” la proposta dei piani d'azione per poi attuarli successivamente previa approvazione del “Patronato”.
- approvare le modifiche di bilancio che incidono su meno del 2% degli stanziamenti iscritti nella classificazione economica in questione, senza che tali modifiche possano in alcun caso comportare un aumento del bilancio totale della Fondazione.
- propone alla “Comision Ejecutiva” la stagione artistica e il programma di attività della Fondazione e presenta i progetti che ritiene utili per la Fondazione e le sue finalità, nonché la loro attuazione;

- propone alla “Comision Ejecutiva”, per approvazione, le norme relative al regime interno, nonché quelle relative alla regolamentazione delle procedure di appalto di beni e servizi, del personale, della gestione della tesoreria e, in generale, dell'intera attività economica finanziaria e di attuarle dopo l'approvazione;
- Elabora la proposta relativa ai posti di lavoro da sottoporre all'approvazione della “Comision Ejecutiva”;
- propone alla “Comision Ejecutiva” i piani di investimento o di applicazione del capitale o del patrimonio;
- Assume per conto della Fondazione;
- approva e dispone le spese che non superino il 10% del bilancio e ordina i pagamenti corrispondenti per l'esecuzione dei bilanci;
- conclude accordi di partenariato e qualsiasi altro strumento di cooperazione con altri enti, pubblici o privati, nel quadro degli orientamenti stabiliti dal “Patronato” e dal Comitato Esecutivo.
- gestisce il capo del personale, la sua selezione, l'assunzione e il licenziamento, nonché l'esercizio del potere disciplinare e sanzionatorio, nei termini previsti da tali statuti e nel rispetto di quanto previsto nell'art. 28 della legge sulle fondazioni, ad eccezione di quanto previsto per l'autorizzazione di assunzioni e licenziamenti, competenza della “Comision Ejecutiva”.
- elabora la proposta relativa alle norme di funzionamento del comitato consultivo della fondazione, del comitato dei protettori e degli altri organi collegiali che possono essere istituiti a norma dell'art. 8.2 dello Statuto;
- compila l'inventario dei beni della Fondazione su approvazione della “Comision Ejecutiva”;
- si occupa della proposta la “Comision Ejecutiva” relativa ad alienazioni o tasse su beni e diritti che fanno parte della dotazione o sono direttamente legati all'adempimento degli scopi costitutivi per l'approvazione del “Patronato”.
- propone il cambiamento di domicilio della Fondazione su approvazione del “Patronato”.
- elabora la proposta di modifica dello Statuto e lo sviluppo dello stesso, se del caso.
- elabora la proposta di estinzione o di fusione della Fondazione.
- elabora la proposta relativa alle condizioni specifiche che, in ogni caso, devono essere soddisfatte dai privati o enti pubblici, per poter essere inseriti come datori di lavoro nel “Patronato”, nonché la loro effettiva integrazione all'interno dello stesso, su approvazione della “Comision Ejecutiva”;

- si occupa dell'approvazione di attività di formazione, studio e perfezionamento, in base alle disponibilità di bilancio e conformemente ai piani e programmi in vigore.
- si occupa dell'autorizzazione alla locazione o alla cessione, sotto qualsiasi forma di strumento convenzionale o contrattuale, di produzioni, impianti o beni propri delle attività esercitate.
- sottoscrive accordi, contratti o strumenti di credito con istituti finanziari, a condizione che l'importo del credito non superi il 5% del bilancio della Fondazione, nel qual caso l'importo è a carico del “Patronato” della Fondazione. Tali accordi devono essere comunicati dalla “Comision Ejecutiva”.
- gestisce la ricezione di notifiche elettroniche da parte dell'ufficio delle imposte o di qualsiasi altra amministrazione o ente privato e l'ottenimento di chiavi crittografiche.

Nel caso in cui Il “Director General” non possa ottemperare i suoi compiti a causa della sua assenza o infermità, il Presidente del “Patronato” si occuperà della designazione di un suo sostituto.

Il Segretario:

Il “Patronato” nomina un Segretario e fino a due vicesegretari che lo assistono. Tale funzione può essere esercitata da persone esterne al seggio, nel qual caso esse hanno diritto di parola ma non di voto, e svolgono indistintamente le seguenti funzioni:

- partecipare alle riunioni del “Patronato” e della “Comision Ejecutiva”;
- comunicare la convocazione e l'ordine del giorno delle sedute secondo le indicazioni del Presidente agli altri membri del “Patronato”;
- fungere da collegamento tra i membri del “Patronato”;
- preparare l'ufficio alla trattazione dei problemi;
- redigere e firmare i verbali delle sedute del “Patronato”, con l'accordo del Presidente;
- rilasciare certificazioni degli accordi approvati dal “Patronato”, su accordo del Presidente;
- custodire i verbali delle riunioni del “Patronato” e la documentazione relativa alle riunioni dello stesso.

### **2.3.2 Governance del Teatro Comunale**

Nel teatro Comunale sono presenti sia fondatori pubblici che soci.

I Fondatori pubblici sono lo Stato italiano, la Regione Emilia-Romagna ed il Comune di Bologna.

Per quanto riguarda i Soci, seguendo la definizione data dallo Statuto (2014) all' art.3, co.3, c.c.: “I soci sono soggetti pubblici o privati, italiani o stranieri, persone fisiche o enti, anche privi di personalità giuridica, diversi dai Fondatori che contribuiscono al raggiungimento degli scopi di cui all'art.2 mediante contributi in denaro o conferimento di attività anche professionale, o mediante l'attribuzione di beni mobili ed immobili”.

I soci vengono suddivisi in “Soci privati” e “Soci Sostenitori”.

Ad occuparsi della gestione dei Soci è il Consiglio di Indirizzo che istituisce il regolamento attraverso il quale si evidenziano le modalità e le soglie minime di contribuzione per ottenere lo status di Socio. Inoltre, disciplina i rapporti fra i vari soggetti, la tenuta degli elenchi e le modalità di partecipazione. I Soci privati sono coloro che partecipano con una soglia minima del 3% degli apporti finanziari alla gestione o al 3% del patrimonio della Fondazione.

I Soci Sostenitori invece, sono quei soci che contribuiscono mediante un sostegno finanziario alle attività della Fondazione.

Gli Organi della Fondazione sono i seguenti:

- Il Presidente;
- Il Consiglio di Indirizzo;
- Il Sovrintendente;
- Il Collegio dei Revisori dei Conti;

Gli elementi fondamentali vengono riassunti come segue:

- I componenti degli Organi della Fondazione rimangono in carica 5 anni con possibilità di proroga, nei limiti previsti dalla legge.
- Il Presidente dura in carica fino alla revoca o alla scadenza della carica di Sindaco di Bologna.
- Il compenso di tutte le componenti è amministrato dal Consiglio di Indirizzo.
- Al Presidente ed ai Consiglieri spetta solamente il rimborso spese sostenute per la funzione.
- Una volta scaduto il termine contrattuale dei suddetti organi, possono continuare ad esercitare le loro funzioni fino all'insediamento di nuovi organi.

Il Presidente:

Il Presidente seguendo l'art.11 comma a/1. della legge n.112 del 7 ottobre 2013 è il Sindaco di Bologna o persona da lui nominata, fino alla revoca o alla scadenza del mandato del Sindaco. Il Presidente è il rappresentante legale della Fondazione nei suoi rapporti con i terzi ed in giudizio e svolge le seguenti funzioni:

- convoca e presiede Il Consiglio di Indirizzo definendone l'ordine del giorno;
- firma gli atti deliberati dal Consiglio e tutti gli altri documenti necessari per lo svolgimento dell'attività;
- vigila sulle deliberazioni del Consiglio;
- vigila sul corretto svolgimento dello Statuto e del regolamento;
- in caso di necessità esercita i poteri del Consiglio salva ratifica delle deliberazioni;
- il Presidente può delegare in via straordinaria i propri poteri al Sovrintendente o ad altro componente del Consiglio ponendo i limiti e le modalità di delega;
- il Presidente in caso di assenza è sostituito dal Vicepresidente che viene eletto dalla maggioranza del Consiglio di Indirizzo;

Consiglio di Indirizzo:

Il Consiglio di Indirizzo è costituito da un numero minimo di cinque membri fino ad un massimo di sette, compreso il Presidente della Fondazione che lo presiede.

I membri, escluso il Presidente, vengono eletti da ciascuno dei Fondatori Pubblici e dai Soci privati che dispongono al massimo di tre consiglieri. Nel caso in cui un membro venga sostituito, il nuovo membro rimarrà in carica fino alla decadenza dell'organo.

Il Consiglio di Indirizzo può deliberare la decadenza di uno dei suoi componenti a causa di prolungate assenze o motivi gravi che minacciano la buona riuscita delle attività della Fondazione.

Il Consiglio di Indirizzo viene convocato dal Presidente sette giorni prima dell'adunanza e deve essere riunito almeno tre volte l'anno. Inoltre, questo organo di governo, dopo la riunione costitutiva, elegge su proposta del Presidente, il Vicepresidente.

Alle riunioni del Consiglio di Indirizzo, partecipa il Sovrintendente insieme ai dipendenti della Fondazione e ad esperti esterni, qualora sia opportuna la loro partecipazione.

Il Consiglio si considera validamente costituito con la partecipazione della maggioranza dei componenti e si delibera favorevolmente con il voto di maggioranza. In caso di parità è decisivo il voto del Presidente.

Infine, questo organo di Governo controlla e gestisce le linee di gestione economica e finanziaria della Fondazione ottemperando alle seguenti funzioni:

- approva il bilancio triennale preventivo;
- approva il bilancio d'esercizio entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio medesimo;
- controlla tutte le attività delle Fondazioni;
- approva la stagione artistica predisposta dal Sovrintendente;
- sceglie il nominativo del Sovrintendente all'interno dei profili qualificati;
- nomina il Vicepresidente della Fondazione;
- designa l'assegnazione di specifici compiti e consiglieri;
- approva l'organico necessario per la messa in esecuzione delle attività preposte;
- esprime parere non vincolante su ogni argomento che gli venga sottoposto dal Presidente;
- esprime parere preventivo vincolante sugli accordi aziendali con le organizzazioni sindacali, per le quali comporti una modifica di spesa della Fondazione;
- approva i regolamenti interni;
- valuta le istanze dei soggetti che desiderano divenire soci ed in caso ne delibera l'ammissione;

Sovrintendente:

Il Sovrintendente è nominato dall'autorità statale su proposta del Consiglio di Indirizzo all'interno di una cerchia di soggetti dotati delle necessarie capacità.

Il Sovrintendente svolge le seguenti funzioni:

- può nominare e revocare i propri consulenti e collaboratori, tra cui il Direttore Artistico e quello Amministrativo;
- gestisce i libri e le scritture contabili della Fondazione;
- predisporre il bilancio previsionale su parere dei Revisori e su approvazione del Consiglio di Indirizzo.
- predisporre e comunica al Consiglio di Indirizzo ed ai Revisori il bilancio di esercizio;
- predisporre i programmi di attività artistica su approvazione del Consiglio di Indirizzo;

- dirige e coordina le attività di produzione artistica della Fondazione e le attività connesse e strumentali ed il personale dipendente;
- compie tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione;
- ha la rappresentanza della Fondazione per tutti gli atti di sua competenza;

Il Sovrintendente cessa di esistere congiuntamente al Consiglio di Indirizzo salvo nel caso in cui sia prevista una diversa scadenza e può essere riconfermato su proposta del Consiglio di Indirizzo.

Collegio dei Revisori:

Il collegio dei Revisori dei conti è composto da tre membri effettivi e da un supplente rinnovabile. Il membro con le funzioni da Presidente è designato tra i magistrati, dal Presidente della Corte dei Conti, mentre gli altri due membri vengono scelti, uno dall'Autorità Statale competente ed uno dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

I Revisori dei conti possono partecipare a tutte le riunioni del Consiglio di indirizzo.

In particolare, il Collegio invia una relazione trimestrale inerente al suo operato, al Ministro per l'Economia e le Finanze ed al Ministro competente per lo spettacolo.

Infine, è importante sottolineare il fatto che il controllo contabile sulla Fondazione potrà essere esercitato da una società di revisione iscritta nel registro istituito presso il Ministero della Giustizia, la quale avrà anche il compito di revisionare il bilancio. L'incarico per il controllo contabile può essere conferito, per un triennio, dal Sovrintendente.

### **2.3.3 Comparazione**

L'assetto delle due Fondazioni rimane molto simile. Infatti, entrambe presentano la figura del Presidente della Fondazione che ha il compito di rappresentare la Fondazione pubblicamente, convocare le convocazioni delle sessioni ordinarie, fissare l'ordine del giorno e via dicendo. La principale differenza è che nel Teatro spagnolo, dietro la figura del Presidente, vi è l'organo del Patronato che assume la rappresentanza legale dell'istituzione di cui il Presidente è a capo, con la funzione di approvare il budget i piani di attuazione, le attività artistiche insieme alla Commissione Esecutiva a cui vengono delegati alcuni compiti

Il direttore generale del Real assomiglia molto alla figura del Sovrintendente del Comunale, con la medesima funzione di gestione dell'amministrazione ordinaria della Fondazione. Le differenze che emergono sono che il Sovrintendente si occupa anche della gestione straordinaria e presenta un'autonomia maggiore rispetto al Direttore generale, il quale sembra maggiormente influenzato dagli altri organi costitutivi.

La commissione esecutiva presenta molti punti in comune con il consiglio di indirizzo, la differenza principale è che la Commissione esecutiva lavora su delegazione del Patronato. Si potrebbe dire, che il Patronato insieme alla Commissione esecutiva, svolgono lo stesso genere di funzioni svolte dal Consiglio di indirizzo legate all'approvazione di documenti, al controllo, alla nomina e alle altre funzioni di carattere amministrativo.

Infine, si denota come nello Statuto del Teatro spagnolo non sia presente un organo costituente equivalente al collegio dei revisori.

## **2.4 Analisi delle Attività**

In questo paragrafo verranno analizzate le rappresentazioni che i due teatri presi in analisi hanno prodotto in un arco temporale di cinque anni, iniziando l'analisi dall'anno 2014 e concludendo la stessa nell'anno 2018.



### 2.4.1 Attività del Teatro Real

Tabella 2.1: Attività.

Attività	2014	2015	2016	2017	2018
Lirica	85	92	94	97	108
Sinfonica/Concerti	19	9	19	18	8
Balletto	14	18	8	18	18
TOTALI	118	119	121	133	134

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di rappresentazioni.

Nella Tabella 1.1 sono indicate il numero di rappresentazioni divise per le categorie di attività principali del Teatro Real di Madrid all'interno di un arco temporale di cinque anni.

Come si può notare l'opera lirica detiene il numero più alto di rappresentazione tra le attività con un picco massimo nel 2018 dove si arriva a mettere in scena ben 108 rappresentazioni. La "sinfonica e concerti" ed il balletto si mantengono invece su un numero più esiguo di rappresentazioni. La sinfonica/concerti raggiunge il picco massimo di 19 nel 2014, mentre il balletto raggiunge il suo picco massimo di 18 nel 2015 e lo mantiene anche negli ultimi due anni.

Tabella 2.2: Consistenza percentuale delle attività.

Attività %	2014	2015	2016	2017	2018
Lirica	72%	77%	78%	73%	81%
Sinfonica/Concerti	16%	8%	16%	14%	6%
Balletto	12%	15%	7%	14%	13%

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), in percentuale.

Dalla Tabella 2.2 si risalta in maniera più evidente il peso che hanno le singole attività sull'insieme complessivo delle stesse. L'opera si mantiene stabile intorno al 70% sovrastando completamente la categoria "sinfonica e concerti" che, invece, varia in modo incostante toccando il punto di massimo nel 2014 e nel 2016 con il 16% e il punto di minimo nel 2018 con il 6%. Anche il balletto si mantiene distante dalla lirica ponendosi all'interno di un range tra il 7% e il 15%.

Tabella 2.3: Variazione percentuale delle attività.

Variazioni %	2015	2016	2017	2018	Media
Lirica	8%	2%	3%	11%	6%
Sinfonica/Concerti	-53%	111%	-5%	-56%	-1%
Balletto	29%	-56%	125%	0%	25%
TOTALI	1%	2%	10%	1%	3%

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), in percentuale.

Nella Tabella 2.3 si osserva che l'attività della lirica presenta un andamento in costante crescita con la punta di massima nel 2018 dove si registra un +11%. La "sinfonica e concerti" presenta un andamento tendenzialmente negativo, in cui l'unica nota positiva risulta essere un +111% nel 2016. Il balletto rispetto alla sinfonica presenta un andamento quasi opposto mostrando un trend positivo con una sola nota dolente nel 2016, dove si ha un decremento pari a -56%. Infine, l'insieme complessivo delle attività registra una crescita costante con una media del 3%.

#### 2.4.2 Attività del Teatro Comunale

Tabella 2.4: Attività.

Attività	2014	2015	2016	2017	2018
Lirica	119	123	97	104	105
Sinfonica/Concerti	44	41	87	118	130
Balletto	15	18	16	9	20
TOTALI	178	182	200	231	255

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di rappresentazioni.

Nella tabella 2.4 sono indicate il numero delle attività del Teatro Comunale di Bologna dal 2014 al 2018. Dai dati emerge subito come il settore della lirica primeggia nel numero di rappresentazioni. Nel biennio successivo al 2016, si denota la categoria "sinfonica e concerti" supera in numero il settore dell'opera lirica. Mentre il balletto rimane su cifre inferiori, parzialmente stabili durante tutto l'arco temporale, ad eccezione del 2017, dove si riscontra un grande calo.

Tabella 2.5: Consistenza percentuale delle attività.

Attività %	2014	2015	2016	2017	2018
Lirica	67%	68%	49%	45%	41%
Sinfonica/Concerti	25%	23%	44%	51%	51%
Balletto	8%	10%	8%	4%	8%

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in percentuale.

Nella Tabella 2.5 viene evidenziato il peso che hanno le singole attività sull'intera produzione. Risulta molto interessante notare come la lirica nell'arco di cinque anni passa da avere un peso del 67% nel 2014 fino ad avere un peso del 41% nel 2018.

Per quanto riguarda la categoria “sinfonica e concerti”, presenta un continuo aumento fino a pesare nel 2017 e nel 2018 il 51% delle attività. Il balletto, invece, nei primi tre anni rimane stabile intorno al 8% anche se nel 2017 presenta un calo non indifferente.

Tabella 2.6: Variazione percentuale delle attività

Variazioni %	2015	2016	2017	2018	Media
Lirica	3%	-21%	7%	1%	-2%
Sinfonica/Concerti	-7%	112%	36%	10%	38%
Balletto	20%	-11%	-44%	122%	22%
TOTALI	2%	10%	16%	10%	10%

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in percentuale.

Osservando la tabella 2.6, si denota come la lirica mostri un solo decremento seppur molto significativo nel 2016 con un -21%. La “sinfonica e concerti”, fatta eccezione per il 2015 mostra sempre un trend positivo di crescita, con un picco ragguardevole nel 2016 che raggiunge un +112%. Il balletto mostra un andamento molto scostante ed altalenante che lo vede affrontare grandi decrementi come nel 2017 e altrettanti incrementi anche di grandezza molto superiore come si vede nel 2018. Dalla tabella si denota come sia basso l’impatto del balletto sul peso delle attività. Infatti, nel 2018 con una crescita percentuale del 122,22% si ha un incremento sul peso delle attività complessive di un solo 4%.

Infine, è importante sottolineare anche l’andamento delle attività totali che dal 2014 al 2018 ha presentato sempre un trend positivo di crescita con un picco ragguardevole nel 2017 con un +16%.

### 2.4.3 Comparazione

Dall’analisi delle attività dei due teatri emergono molte differenze e altrettante analogie.

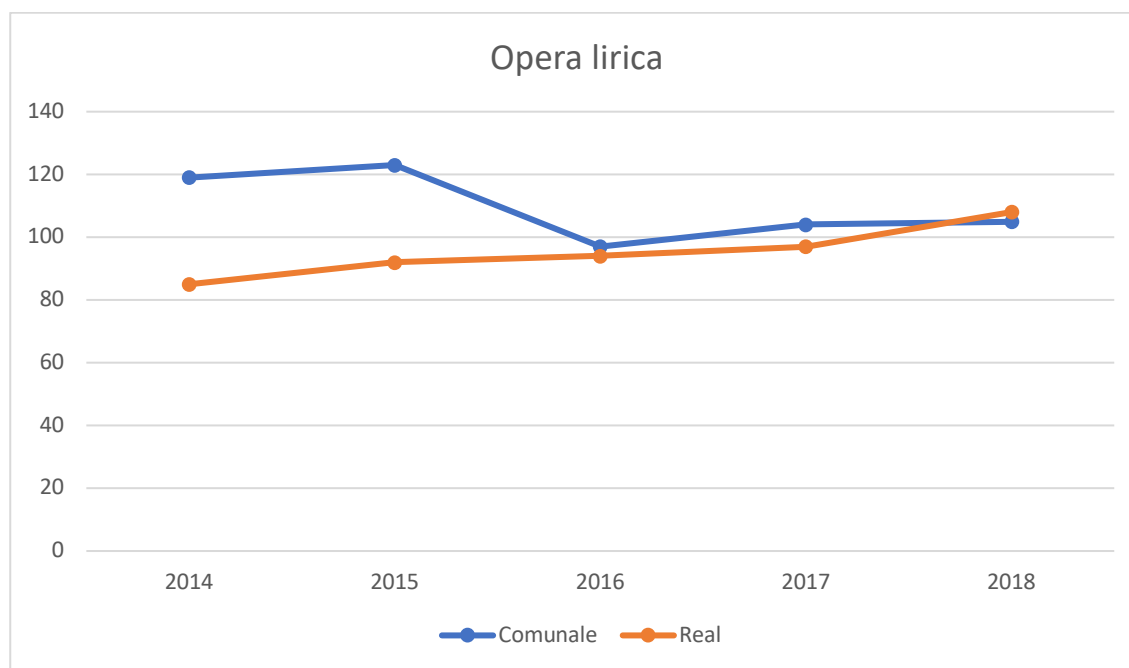
La lirica per entrambi i teatri risulta il settore cardine attorno al quale i due teatri muovono la loro produzione teatrale come è naturale che sia.

Dalle analisi svolte risulta che il numero di rappresentazioni della lirica dei due teatri ha seguito due andamenti opposti che li ha portati ad ottenere nel 2018 un risultato molto simile, in quanto il Teatro Real ha realizzato 108 rappresentazioni, mentre il Comunale di Bologna 105.

Entrambe le Fondazioni sono partite nel 2014 da situazioni opposte in termini numerici, in quanto il Real ha realizzato 85 rappresentazioni mentre il Comunale 119. Negli anni successivi il Real assiste ad una crescita lenta e costante nel numero di rappresentazioni liriche con una crescita media del 6%. Il Comunale di Bologna, invece, presenta un andamento più altalenante che lo porta inizialmente ad

aumentare il numero di opere nel 2015, per poi cambiare totalmente nel 2016 dove si ha una decrescita repentina del 21%. Successivamente si assiste ad una lieve crescita che porta a mettere in scena nel 2018 ben 105 opere, risultato che si distacca di 18 opere dal risultato ottenuto nel 2015.

Grafico 2.1: Andamento dell'opera lirica nei due teatri.



*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di rappresentazioni.

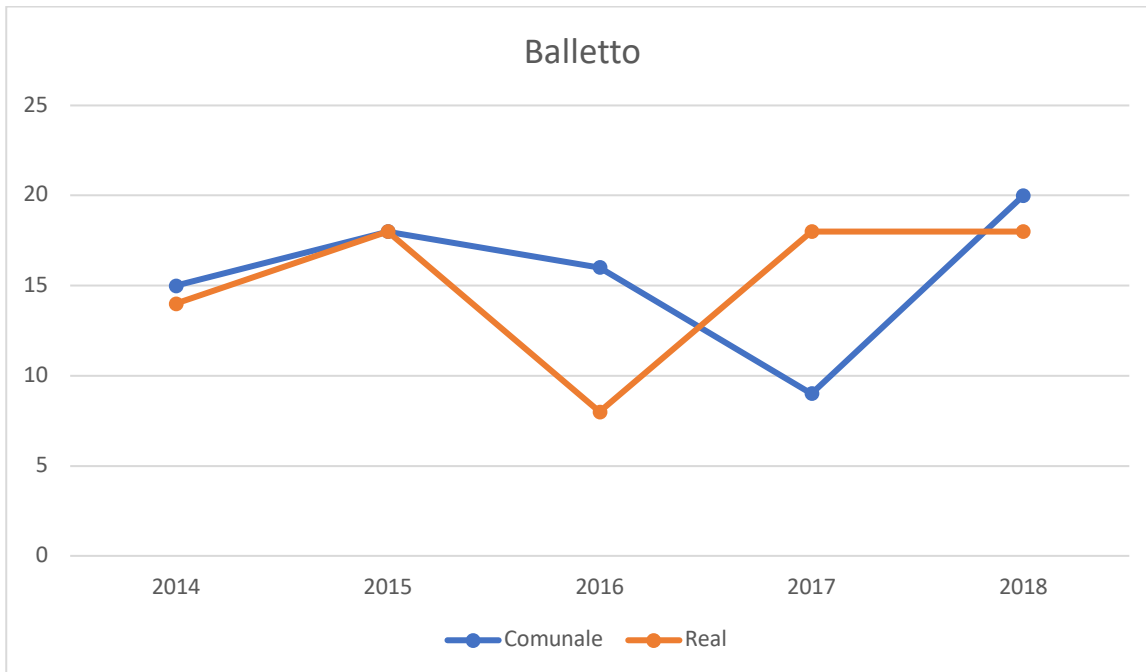
Osservando il Grafico 2.1 che mostra l'andamento dell'attività lirica dei due teatri si denota che seppur partendo da posizioni diverse, entrambi i teatri seguono un percorso che li porta a convergere verso una stessa dimensione, tanto che nel 2016 realizzano quasi la stessa quantità di opere per poi divergere nuovamente l'anno successivo e convergere nuovamente nel 2018.

Per quanto riguarda la categoria "sinfonica e concerti", il Teatro Comunale di Bologna presenta una produttività decisamente superiore, considerando che il Comunale produce in media nell'arco dei cinque anni 84 rappresentazioni contro le 14 del Real.

Inoltre, è necessario sottolineare che non solo il Comunale presenta una produzione molto più alta in questo settore, ma che ha presentato una crescita considerevole e costante durante tutto l'arco temporale. Il Real, invece, mostra una sola crescita molto considerevole nel 2016, per poi concludere nel 2018 con un risultato finale che mostra una decrescita del 58% rispetto al risultato ottenuto nel 2014.

Le maggiori similitudini tra i due teatri si incontrano nel balletto, in quanto si evolvono seguendo ordini di grandezze molto simili.

Grafico 2.2: Andamento del balletto nei due teatri.

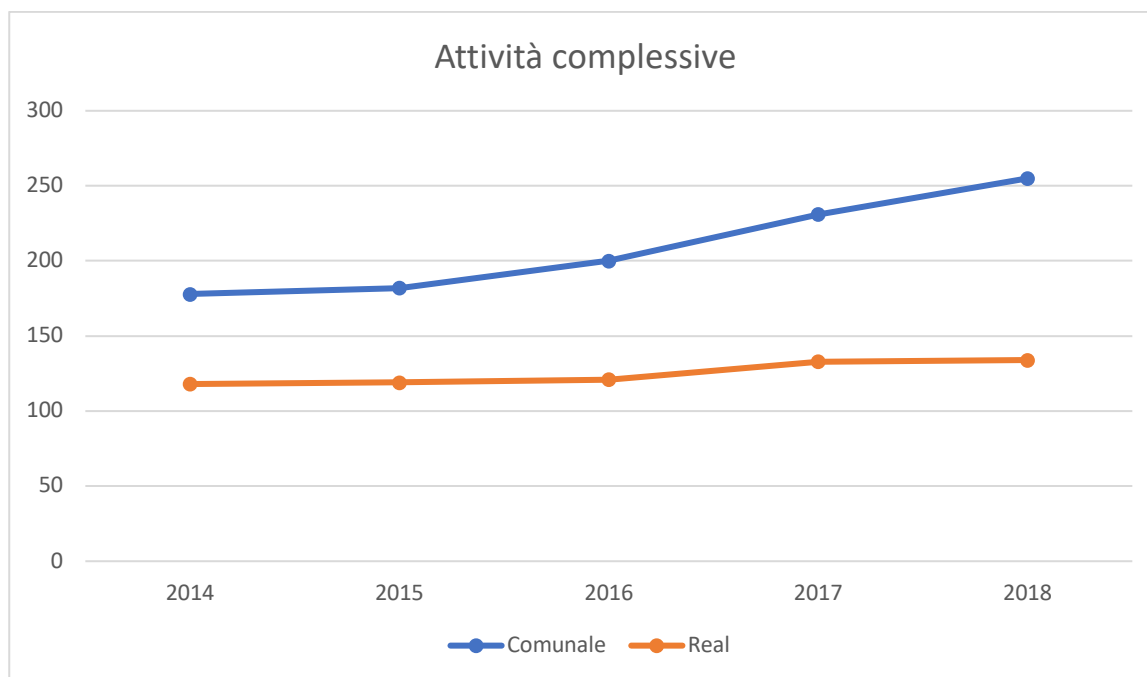


*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di rappresentazioni.

Come si può notare dal Grafico 2.2, i due teatri seguono una linea di condotta uniforme durante i primi due anni, divergendo nei due anni successivi in modo quasi speculare per poi concludere nel 2018 con valori che differiscono di solo due unità.

Infine, l'ultimo dato da comparare è proprio il numero complessivo delle attività dei due teatri. Come si può facilmente osservare dalle analisi precedentemente svolte il Comunale di Bologna mostra un valore di crescita più alti rispetto al Real. Inoltre, il Comunale registra in tutto l'arco temporale una produttività media delle attività di 209 contro le 125 del Real.

Grafico 2.3: Andamento delle attività totali nei due teatri.



*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di rappresentazioni.

Dal grafico 2.3 si definisce l'andamento dei due teatri che durante i primi tre anni presi in analisi, risulta molto simile, finché nel 2017 si ha un'impennata repentina nel numero delle attività del Comunale in relazione ad un aumento vertiginoso della categoria "sinfonica e concerti".

Nel 2018 aumenta ancora di più il dislivello che caratterizza i due teatri con il Comunale che aumenta le sue attività in tutte le categorie prese in analisi.

#### 2.4.4 *Attività a pagamento*

Nella attività del Teatro Comunale di Bologna che si sono appena osservate, risulta necessario sottolineare che non tutte sono a scopo di lucro e generano guadagno in quanto vengono anche inserite delle esibizioni a scopo divulgativo.

Tabella 2.7: Attività a pagamento del Teatro Comunale di Bologna.

Attività a pagamento	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Lirica	88	91	71	77	75	80	-15%
Balletto	15	13	12	9	15	13	0%
Sinfonica/concerti	39	28	44	36	34	36	-13%
Altre manifestazioni	13	10	9	11	12	11	-8%
<b>Totale</b>	<b>155</b>	<b>142</b>	<b>136</b>	<b>133</b>	<b>136</b>	<b>140</b>	<b>-12%</b>
Attività non ammesse a punteggio FUS	0	2	1	22	32	11	/
<b>Totale attività</b>	<b>155</b>	<b>144</b>	<b>137</b>	<b>155</b>	<b>168</b>	<b>152</b>	<b>8%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di rappresentazioni a pagamento.

Tabella 2.8: Variazione percentuale delle attività a pagamento del Teatro Comunale di Bologna.

Attività a pagamento var. %	2015	2016	2017	2018	Media
Lirica	3,41%	-21,98%	8,45%	-2,60%	-3,18%
Balletto	-13,33%	-7,69%	-25,00%	66,67%	5,16%
Sinfonica/concerti	-28,21%	57,14%	-18,18%	-5,56%	1,30%
Altre manifestazioni	-23,08%	-10,00%	22,22%	9,09%	-0,44%
<b>Totale</b>	<b>-8,39%</b>	<b>-4,23%</b>	<b>-2,21%</b>	<b>2,26%</b>	<b>-3,14%</b>
Attività non ammesse a punteggio FUS	/	-50,00%	2100,00%	45,45%	698,48%
<b>Totale attività</b>	<b>-7,10%</b>	<b>-4,86%</b>	<b>13,14%</b>	<b>8,39%</b>	<b>2,39%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in percentuale.

Nella tabella 2.7 vengono elencate le attività a pagamento suddivise tra le rappresentazioni che sono ammesse a punteggio FUS (metodo di attribuzione punti che viene stabilito dal Fondo unico per lo spettacolo per eseguire una corretta e giusta elargizione dei contributi statali) e viceversa. Dalla Tabella 2.7 si denota nuovamente un numero di attività superiore rispetto al Real con una media di 152 esibizioni contro 125 del Real.

Inoltre, si osserva che mentre il Real presenta una crescita costante, il Comunale ha iniziato ad accrescere il numero delle sue esibizioni solo a partire dal 2017.

In definitiva si esamina che dal 2014 al 2018 c'è stata una crescita delle attività maggiore nel Teatro Real con un aumento del 14%, contro una crescita dell'8% registrata dal Teatro Comunale. Si sottolinea poi il fatto che la crescita dell'8% del teatro bolognese è dovuta quasi totalmente alle manifestazioni non ammesse a punti FUS, poiché se si considerassero solo le attività ammesse ai punti FUS, si osserverebbe, nel 2018 una decrescita del 12% rispetto al 2014.

## 2.5 Analisi del personale

### 2.5.1 Personale del Teatro Real

Tabella 2.9: Personale.

Personale	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Responsabili e aggiunti	33	36	38	41	38	37	15,15%
Impiegati amministrativi	38	41	45	40	40	41	5,26%
Direttori	2	2	2	2	2	2	0,00%
Subalterni	7	7	7	7	7	7	0,00%
Responsabili dell'area tecnica	44	42	44	46	44	44	0,00%
Operatori e sottoresponsabili	28	29	30	29	31	29	10,71%
Impiegati	112	112	110	105	108	109	-3,57%
Personale a sostegno	3	3	43	48	61	32	1933,33%
<b>Totale</b>	<b>267</b>	<b>272</b>	<b>319</b>	<b>318</b>	<b>331</b>	<b>301</b>	<b>23,97%</b>

*Fonte:* Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di personale.

Il personale durante l'arco temporale ha presentato per lo più aumenti, presentando una crescita media del 6%. L'unico anno in cui viene interrotto questo trend è il 2017, dove si registra la riduzione di un solo elemento del personale rispetto all'anno precedente. Dal 2014 al 2018 si assiste ad un aumento del personale pari al 24%. La responsabilità di tale aumento è dovuta alla repentina crescita che ha avuto il personale a sostegno nel 2016 dove si registra un aumento del 1333%. Inoltre, è importante sottolineare che gli impiegati occupano la percentuale più alta occupando in media il 37% del personale con una crescita media negativa del -1%.



Tabella 2.10: Variazione percentuale del personale.

Personale var. %	2015	2016	2017	2018	Media
Responsabili e aggiunti	9,09%	5,56%	7,89%	-7,32%	3,81%
Impiegati amministrativi	7,89%	9,76%	-11,11%	0,00%	1,63%
Direttori	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Subalterni	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Responsabili dell'area tecnica	-4,55%	4,76%	4,55%	-4,35%	0,10%
Operatori e sottoresponsabili	3,57%	3,45%	-3,33%	6,90%	2,65%
Impiegati	0,00%	-1,79%	-4,55%	2,86%	-0,87%
Personale a sostegno	0,00%	1333,33%	11,63%	27,08%	343,01%
<b>Totale</b>	<b>1,87%</b>	<b>17,28%</b>	<b>-0,31%</b>	<b>4,09%</b>	<b>5,73%</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in percentuale di personale.

Tabella 2.11: Consistenza percentuale del personale.

Personale	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Responsabili e aggiunti	12%	13%	12%	13%	11%	12%	-1%
Impiegati amministrativi	14%	15%	14%	13%	12%	14%	-2%
Direttori	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%
Subalterni	3%	3%	2%	2%	2%	2%	-1%
Responsabili dell'area tecnica	16%	15%	14%	14%	13%	15%	-3%
Operatori e sottoresponsabili	10%	11%	9%	9%	9%	10%	-1%
Impiegati	42%	41%	34%	33%	33%	37%	-9%
Personale a sostegno	1%	1%	13%	15%	18%	10%	17%

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in percentuale.

Tabella 2.12: Suddivisione di genere del personale.

Personale (genere)	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Uomini	173	172	194	193	190	184,4	10%
Donne	94	99	125	125	141	116,8	50%
<b>Indice di consistenza</b>							
Uomini	65%	63%	61%	61%	57%	61%	-7%
Donne	35%	36%	39%	39%	43%	39%	7%
<b>Var. %</b>							
Uomini	/	-1%	13%	-1%	-2%	3%	/
Donne	/	5%	26%	0%	13%	11%	/
<b>Valore medio</b>							
Uomini	174	169	179	190	191	180,6	10%
Donne	96	98	109	120	123	109,2	28%

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di personale ed in percentuale.

Dalla Tabella 2.12, si osserva che l'organico è a maggioranza maschile con un la media dell'indice di consistenza di genere che si attesta sul 61% per gli uomini ed il 39% per le donne. Nonostante risulti questa disparità di genere, è necessario notare come la percentuale di crescita media del personale femminile sia del 11% contro il 3% di quella maschile. Per cui si deduce che la disparità nell'organico tra personale maschile e femminile sia un problema a cui il Teatro Real nell'arco del tempo ha cercato di arginare. Dal 2014 al 2018 la percentuale del personale femminile è aumentata del 7% e quella maschile è diminuita del 7%, evidenziando nel 2018 una disparità di genere più lieve con gli uomini al 57% e le donne al 43%. Questo ultimo valore viene però sbilanciato nuovamente con il valore medio, dato più attendibile, il quale mostra una composizione del genere maschile superiore.

Tabella 2.13: Valore medio del personale.

Personale medio	2014	2015	2016	2017	2018
Responsabili e aggiunti	34	33	36	40	40
Impiegati amministrativi	39	40	43	42	39
Direttori	2	2	2	2	2
Subalterni	7	7	7	7	7
Responsabili dell'area tecnica	45	43	44	45	45
Operatori e sottoresponsabili	28	28	29	31	30
Impiegati	112	109	107	103	104
Personale a sostegno	3	5	20	40	47
<b>Totale</b>	<b>270</b>	<b>267</b>	<b>288</b>	<b>310</b>	<b>314</b>

*Fonte:* Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità del personale.

Infine, nella Tabella 2.13, per avere uno sguardo più realistico, vengono esposti i dati inerenti al valore medio del personale.

Tabella 2.14: Tipologie di contratti

Personale medio	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Contratto a tempo indeterminato	260,05	250,57	253,49	252,46	241,87	251,69	-7%
Contratto a tempo determinato	9,69	17,87	34,68	57,56	72,51	38,46	648%

*Fonte:* Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità del personale.

Tabella 2.15: Consistenza percentuale della tipologia dei contratti.

Personale medio	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Contratto a tempo indeterminato	96%	93%	88%	81%	77%	87%	-19%
Contratto a tempo determinato	4%	7%	12%	19%	23%	13%	19%

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in percentuale.

Infine, si ha il dato legato alla tipologia di contratto che è stato inserito nel bilancio solo in relazione al valore medio del personale. Come si evince dalle Tabelle 2.14 e 2.15, negli anni il ricorso al personale aggiunto è costantemente aumentato, come ne è la prova la variazione che c'è stata tra il 2014 e il 2018, dove si registra un +648%. A riprova di ciò, si osserva che tra il 2014 ed il 2018 la percentuale di contratti a tempo indeterminato è scesa del 19% e quella di contratti a tempo determinato è cresciuta del 19%.

## 2.5.2 Personale del Teatro Comunale

Tabella 2.16: Personale.

Personale	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Orchestra	87	89	87	82	92	87	5,75%
Coro	63	63	57	54	47	57	-25,40%
Mi. Collab	6	6	7	7	7	7	16,67%
impiegati	41	41	36	34	36	38	-12,20%
Dirigenti	4	4	3	3	3	3	-25,00%
Tecnici	73	57	56	47	46	56	-36,99%
Totale personale dipendente	274	260	246	227	231	248	-15,69%
Contr collab e profess.	1	2	3	3	4	3	300,00%
<b>Totale personale</b>	<b>275</b>	<b>262</b>	<b>249</b>	<b>230</b>	<b>235</b>	<b>250</b>	<b>-14,55%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di personale ed in percentuale.

Tabella 2.17: Variazione percentuale del personale.

Personale var %	2015	2016	2017	2018	Media
Orchestra	2,30%	-2,25%	-5,75%	12,20%	1,62%
Coro	0,00%	-9,52%	-5,26%	-12,96%	-6,94%
Mi. Collab	0,00%	16,67%	0,00%	0,00%	4,17%
impiegati	0,00%	-12,20%	-5,56%	5,88%	-2,97%
Dirigenti	0,00%	-25,00%	0,00%	0,00%	-6,25%
Tecnici	-21,92%	-1,75%	-16,07%	-2,13%	-10,47%
Totale personale dipendente	-5,11%	-5,38%	-7,72%	1,76%	-4,11%
Contr collab e profess.	100,00%	50,00%	0,00%	33,33%	45,83%
<b>Totale personale dipendente</b>	<b>-4,73%</b>	<b>-4,96%</b>	<b>-7,63%</b>	<b>2,17%</b>	<b>-3,79%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in percentuale.

Tabella 2.18: Consistenza percentuale del personale.

Personale dipendente %	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Orchestra	32%	34%	35%	36%	40%	35%	8%
Coro	23%	24%	23%	24%	20%	23%	-3%
Mi. Collab	2%	2%	3%	3%	3%	3%	1%
impiegati	15%	16%	15%	15%	16%	15%	1%
Dirigenti	1%	2%	1%	1%	1%	1%	0%
Tecnici	27%	22%	23%	21%	20%	22%	-7%

Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in percentuale.

Dai dati emersi sulla composizione del personale si denota un progressivo calo delle piante organiche mostrando dal 2014 al 2018 una diminuzione del 15%. Le categorie del personale che sono state principalmente bersagliate dal taglio al personale sono i tecnici, gli impiegati e gli artisti del coro. Per quanto riguarda il personale artistico, il coro è la categoria più colpita presentando una media di decrescita del 7% ed un calo dal 2014 al 2018 pari al 25%. L'orchestra è invece il settore dove è presente il numero maggiore di personale e l'ultimo anno presenta anche un significativo valore di crescita che lo porta ad avere un indice di consistenza del 40%.

Tabella 2.19: Tipologie di contratto.

Personale dipendente	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Contratto a tempo indeterminato	247	245	238	213	204	229,4	-7%
Contratto a tempo determinato	27	15	8	14	27	18,2	0%

Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di personale.

Tabella 2.20: Consistenza percentuale delle tipologie di contratto.

Personale	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Contratto a tempo indeterminato	90%	94%	97%	94%	88%	93%	-2%
Contratto a tempo determinato	10%	6%	3%	6%	12%	7%	2%

Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in percentuale.

I dati inerenti alle tipologie di contratto del personale mostrano la preponderanza di contratti a tempo indeterminati con una presenza minima di contratti a tempo determinato i quali calano in maniera progressiva fino al 2016 per poi ricrescere dal 2017. Questo contenimento dei contratti a tempo determinato è risultante dall'accordo sindacale del 3 gennaio 2014 e approvata dal Consiglio di indirizzo per il quale non si deve superare il limite delle dotazioni organiche dell'esercizio 2016 (considerando la consistenza media del personale) fatto che il Comunale ha sempre rispettato da quando entrato in vigore.

Tabella 2.21: Suddivisione di genere del personale.

Personale (genere)	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Uomini	183	179	172	152	154	168	-15,85%
Donne	91	81	74	75	77	79,6	-15,38%
<b>Indice di consistenza</b>							
Uomini	67%	69%	70%	67%	67%	68%	-0,18%
Donne	33%	31%	30%	33%	33%	32%	0,37%
<b>Var. %</b>							
Uomini	/	-2%	-4%	-12%	1%	-4%	/
Donne	/	-11%	-9%	1%	3%	-4%	/

Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di personale ed in percentuale.

I dati inerenti alla composizione di genere del personale mostrano un numero di uomini di gran lunga superiore al numero delle donne. Infatti, le donne occupano mediamente su tutto l'arco temporale il 32% della totalità del personale, meno della metà degli uomini. I dati sulle variazioni percentuali, presentano una predominanza di valori di decrescita per ambo i sessi senza troppe distinzioni. Infatti, gli uomini dal 2014 al 2018 sono calati del 16% e le donne del 15%.

Tabella 2.22: Consistenza media del personale.

Consistenza media del personale	2016	2017	2018
Orchestra	91,19	89,71	89,48
Coro	58,43	57,68	53,16
Mi. Collab	6,66	6,91	6,79
impiegati	39,5	32,24	34,89
Dirigenti	3	3	2,75
Tecnici	58,29	47,66	44,68
Totale personale dipendente	257,08	237,2	231,75
Contr collab e profess.	2,71	2,8	3,03
<b>Totale personale</b>	<b>259,79</b>	<b>240</b>	<b>234,78</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di personale.

Infine, si ha il valore della consistenza media che è stata introdotta nel bilancio solo negli ultimi tre anni. La consistenza media è calcolata in funzione del rapporto tra il totale delle giornate del 2018 utili ai fini previdenziali ed il numerativo massimo di giornate retribuibili nell'anno (312).

### 2.5.3 Comparazione

Dall'analisi risulta che il Real presenta una pianta organica molto più allargata rispetto al Comunale, mostrando una media di 301 individui contro i 250 del Teatro bolognese. Inoltre, è necessario considerare il fatto che tra il personale del Real non è conteggiato il personale artistico, essendo esternalizzato, fattore che acutizza enormemente questo divario.

Altro dato molto importante è la differenza di andamenti, in quanto il Real presenta una crescita media del 6%, mentre il Comunale una decrescita media del 4%. Si osserva dunque che i due teatri si trovano in situazioni opposte, una in espansione e l'altra in contrazione.

Per quanto riguarda la composizione di genere del personale si denota, osservando le medie delle due piante organiche, uno squilibrio maggiore nel Comunale rispetto al Real. In particolare, nel Real si intravedono i segni dell'inizio di una controtendenza che nel Comunale non compaiono.

Infine, si denota una composizione molto più elevata del personale aggiunto nel Teatro Real nonostante non abbia tra le sue file il personale artistico che solitamente è il più bisognoso di personale a tempo determinato.

## 2.6 Analisi della componente attiva dello Stato Patrimoniale

Si procede con l'analisi dello Stato Patrimoniale dei due teatri, sempre all'interno di un orizzonte temporale che va dal 2014 al 2018, partendo dall'analisi dell'attivo dello Stato Patrimoniale.

### 2.6.1 Attivo del Teatro Real

Nella Tabella 2.23 è riportato l'attivo dello stato patrimoniale del Real dal 2014 al 2018.

Tabella 2.23: Parte attiva dello stato patrimoniale del Teatro Real.

Attivo	2014	2015	2016	2017	2018
Immobilizzazioni immateriali	1.060.662	914.911	737.356	627.661	114.708.168
Immobilizzazioni materiali	5.338.441	4.364.992	3.304.033	2.401.600	3.808.804
Immobilizzazioni finanziarie	2.551.250	4.765.012	5.619.400	209.770	-
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>8.950.354</b>	<b>10.044.914</b>	<b>9.660.789</b>	<b>3.239.031</b>	<b>118.516.972</b>
Rimanenze	-	-	-	1.379.295	3.836.721
Crediti	6.708.760	11.747.654	16.325.904	18.953.893	13.727.767
Disponibilità liquide	3.726.118	6.431.244	6.634.461	8.513.932	4.941.937
<b>Attivo circolante</b>	<b>10.434.879</b>	<b>18.178.898</b>	<b>22.960.365</b>	<b>28.847.120</b>	<b>22.506.425</b>
<b>Ratei e risconti attivi</b>	<b>1.218.872</b>	<b>1.547.710</b>	<b>1.656.886</b>	<b>52.131</b>	<b>-</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>20.604.104</b>	<b>29.771.523</b>	<b>34.278.039</b>	<b>32.138.283</b>	<b>141.023.397</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Le immobilizzazioni immateriali sono inizialmente valutate al loro prezzo di acquisto o al loro valore equo, nel caso in cui gli elementi siano stati acquistati a titolo gratuito. Successivamente, è valutato il suo costo ridotto del corrispondente ammortamento accumulato e, se del caso, delle perdite per riduzione di valore subite, calcolate secondo il criterio descritto nella nota di bilancio. Tali attività sono ammortizzate sulla base della loro vita utile o nel periodo compreso tra l'inizio e la fine della concessione dei beni ceduti.

Tabella 2.24: Immobilizzazioni immateriali

Immobilizzazioni immateriali	2014	2015	2016	2017	2018
Applicazioni informatiche	1.283.381	1.327.255	1.350.185	1.454.359	1.494.885
Applicazioni informatiche in corso	/	/	/	/	354.271
Cessione d'uso proprietà Arganda	1.427.091	1.427.091	1.427.091	1.427.091	1.427.091
Cessione d'uso dell'edificio Teatro Real	/	/	/	/	132.874.246
<b>Totale</b>	<b>2.710.472</b>	<b>2.754.346</b>	<b>2.777.276</b>	<b>2.881.450</b>	<b>136.150.493</b>
<b>Ammortamento:</b>					
Applicazioni informatiche	- 1.248.440	- 1.259.679	- 1.281.777	- 1.317.260	- 1.366.754
Cessione d'uso proprietà Arganda	- 401.370	- 579.756	- 758.142	- 936.529	- 1.114.915
Cessione d'uso dell'edificio Teatro Real	/	/	/	/	- 18.960.654
<b>Totale</b>	<b>- 1.649.810</b>	<b>- 1.839.436</b>	<b>- 2.039.919</b>	<b>- 2.253.789</b>	<b>- 21.442.324</b>
<b>Saldo</b>	<b>1.060.662</b>	<b>914.910</b>	<b>737.357</b>	<b>627.661</b>	<b>114.708.169</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Le immobilizzazioni immateriali si suddividono nell'arco degli anni nel modo seguente: applicazioni informatiche, applicazioni informatiche in corso (a partire dal 2018), cessione d'uso della proprietà ad Arganda e cessione d'uso del Teatro Real (a partire dal 2018). Per applicazioni informatiche si intendono tutte le attività inerenti alla compravendita e alla manutenzione di programmi per il computer, pagina web e ecc.

Per "Cessione d'uso proprietà Arganda" si intende la cessione dell'uso dell'immobile denominato "El Campillo" ad Arganda del Rey, di proprietà dell'Amministrazione Generale dello Stato e gestito dal Ministero dell'Educazione, della Cultura e dello Sport, secondo le disposizioni dell'Autorizzazione d'uso. La cessione dell'immobile alla Fondazione del Teatro Reale è stata effettuata nell'esercizio 2012.

Per "Cessione d'uso dell'edificio Teatro Real" si intende il diritto d'uso del teatro. Dalla tabella 2.24 si osservano i valori delle singole categorie di immobilizzazioni immateriali nell'arco temporale, insieme al loro ammortamento annuale. Il primo dato interessante che emerge è che la concessione d'uso del Teatro Real viene inserita nel bilancio solo nel 2018. Il 1° febbraio 2013 si pubblica nel bilancio la risoluzione del 15 gennaio 2013 riguardante la concessione d'uso del Teatro Real. In questa suddetta risoluzione si cede a titolo gratuito l'immobile denominato Teatro Real, per un periodo di 75 anni. Tale immobilizzazione immateriale risulta nel bilancio solo nel 2018 perché proprio durante questo esercizio si decide di attivare la concessione d'uso dell'immobile. Dato che non esiste un mercato attivo, per determinare il "fair value" dell'immobile, gli enti responsabili dell'ente convengono di prendere come base di calcolo gli importi indicati nella polizza assicurativa relativa ai danni materiali per l'immobile in questione nel 2013. Questo cambiamento prevede un incremento nelle immobilizzazioni intangibili di 132.874.246 euro.



Le immobilizzazioni immateriali prima rimanevano attorno ad una cifra irrisoria sostenuta principalmente dalle applicazioni informatiche e dalla concessione della proprietà ad Arganda. Le applicazioni informatiche nel tempo hanno aumentato sempre di più il loro valore e sono state quasi totalmente ammortizzate nel 2018.

Le immobilizzazioni materiali comprendono tutti i beni di natura permanente acquistati dalla Fondazione con risorse proprie e i beni ceduti dall'Amministrazione delle infrastrutture e delle attrezzature del Ministero della cultura e dello sport. Per questi ultimi, poiché il periodo di cessione è superiore alla vita utile, tenuto conto della sostanza economica dell'operazione, il diritto d'uso attribuibile all'operazione è contabilizzato come immobili, impianti e macchinari. Le immobilizzazioni materiali differiscono dalle immobilizzazioni immateriali in quanto nonostante facciano parte anch'esse dell'attivo che genera un flusso effettivo, non producono un rendimento economico bensì un servizio essenziale per l'organizzazione.

Le immobilizzazioni materiali sono inizialmente valutate in base al loro prezzo di acquisto, al loro costo di produzione o al loro valore equo, nel caso in cui gli elementi acquistati a titolo gratuito corrispondano alla fattura presentata dal Ministero.

Tabella 2.25: Immobilizzazioni materiali.

<b>Immobilizzazioni materiali</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Impianti tecnici e macchinari	11.097.970	11.097.970	11.097.970	11.097.970	11.343.441
Altri impianti , attrezzature e mobilio	3.407.260	3.407.260	3.407.260	3.413.326	5.242.734
Apparecchiature per processi di informazione	2.179.087	2.290.300	2.470.017	2.599.619	2.688.638
Costruzioni	/	/	/	/	929.866
Altro immobilizzato	6.235.239	6.645.862	7.078.627	7.518.142	5.134.240
<b>Totale</b>	<b>22.919.556</b>	<b>23.441.392</b>	<b>24.053.874</b>	<b>24.629.057</b>	<b>25.338.918</b>
<b>Ammortamento:</b>					
Impianti tecnici e macchinari	- 8.202.788	- 9.098.166	- 9.954.702	- 10.702.152	- 11.011.023
Altri impianti , attrezzature e mobilio	- 3.220.858	- 3.259.495	- 3.296.398	- 3.317.324	- 3.644.696
Apparecchiature per processi di informazione	- 2.130.612	- 2.167.648	- 2.224.010	- 2.320.213	- 2.433.543
Costruzioni	/	/	/	/	- 65.866
Altro immobilizzato	- 4.026.857	- 4.644.524	- 5.274.731	- 5.887.768	- 4.374.986
<b>Totale</b>	<b>- 17.581.115</b>	<b>- 19.169.833</b>	<b>- 20.749.841</b>	<b>- 22.227.457</b>	<b>- 21.530.114</b>
<b>Saldo</b>	<b>5.338.441</b>	<b>4.271.558</b>	<b>3.304.033</b>	<b>2.401.600</b>	<b>3.808.804</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Le immobilizzazioni materiali sono composte come segue: impianti tecnici e macchinari, altri impianti attrezzature e mobilio, apparecchiature per processi di informazione, costruzioni e altro immobilizzato. “Impianti tecnici e macchinari” rappresenta la categoria di immobilizzazioni materiali con il valore economico più importante pari a 11.097.970 di euro durante i primi quattro anni, con un leggero aumento nel 2018. Da notare che gli impianti tecnici e i macchinari sono quasi interamente ammortizzati nel 2018. Per quanto riguarda altri impianti, attrezzature e mobilio si ha un leggero aumento del valore immobile nel 2017 e un importante aumento nel 2018 che fa presumere l’acquisizione di nuovi acquisti, considerando i dati sull’ammortamento. Il dato inerente alle costruzioni è stato contabilizzato solo nel 2018 e si riferisce alle opere di ristrutturazione dell’edificio Teatro Real avvenute negli esercizi 2016-2017 grazie alle sovvenzioni percepite dal “Ministerio de Fomento” nel 2016. In relazione a tale operazione la Fondazione ha aumentato le immobilizzazioni materiali nel 2018 di un importo pari a 2.737.754 euro, suddiviso in 929.866 euro attribuito alle “costruzioni” e 1.807.888 euro relativo alle installazioni.

Le immobilizzazioni finanziarie riguardano prevalentemente crediti vari e crediti verso utenti, sponsor o affiliati. Dai dati emerge come questa componente nei primi tre anni si aggirasse attorno a quantità intorno a milioni di euro per poi abbassarsi repentinamente nel 2017 e scomparire del tutto nel 2018.

Alla voce dei crediti sono inserite le voci inerenti ai crediti dell’attività propria, per i quali si intendono i crediti commerciali che hanno origine nello sviluppo della propria attività nei confronti dei beneficiari, degli utenti, degli sponsor e degli affiliati. Nella voce dei crediti rientrano anche gli introiti derivanti dalla vendita di servizi commerciali, da crediti con l’amministrazione pubblica, crediti finanziari e crediti vari. Dalla tabella 2.26 emerge che i crediti nel tempo siano sempre aumentati fino al 2017. Dai dati risulta che dal 2014 al 2017 i crediti sono più che raddoppiati. Successivamente, invece si assiste ad una decrescita dei crediti che comunque mantengono un risultato di molto superiore rispetto a quello contabilizzato nel 2014.

Tabella: 2.26: Crediti.

crediti	2014	2015	2016	2017	2018
Fondatori e altri debitori dell'attività propria	4.950.122	6.166.404	13.721.084	15.108.251	8.924.652
Crediti verso clienti	1.466.240	2.015.670	2.287.677	3.527.513	3.817.653
Crediti tributari	172.497	-	-	-	-
Crediti verso altri	119.901	3.565.580	317.142	318.129	985.462
<b>Totale crediti</b>	<b>6.708.760</b>	<b>11.747.654</b>	<b>16.325.904</b>	<b>18.953.893</b>	<b>13.727.767</b>

*Fonte:* Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Dalla Tabella 2.26 emerge che “Fondatori e altri debitori dell’attività propria” è la componente predominante all’interno della categoria seguita dai crediti verso clienti. Entrambe le voci principali sopra menzionate presentano un andamento nel tempo in continua crescita. Invece, “Crediti verso altri” mostra un solo valore fuori asse registrato nel 2015 riferito ad un finanziamento ministeriale.

Tabella 2.27: Crediti verso altri

Crediti verso altri	2014	2015	2016	2017	2018
Investimenti finanziari a breve termine	12.660	106.164	73.148	57.752	160.929
Personale	5.000	-	4.004	26.857	1.225
Debitori vari	102.497	159.416	239.991	233.519	823.308
Crediti verso l'amministrazione pubblica	-	3.300.000	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>119.901</b>	<b>3.565.580</b>	<b>317.142</b>	<b>318.129</b>	<b>985.462</b>

*Fonte:* Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Nella tabella 2.27 si possono osservare le singole componenti della categoria “Crediti verso altri”.

Per quanto riguarda le rimanenze, comprendono il costo di produzione dei servizi fino a quando non sia stato rilevato il relativo reddito da prestazione di servizi. Seguendo i dati presenti nella tabella 2.23, le rimanenze fino al 2016 non vengono contabilizzate.

Infatti, dal 2017 subentrano dei cambi nella contabilizzazione che vedono le spese relative alle rappresentazioni future, contabilizzate nel conto "Rimanenze" dell'attivo del bilancio, con un valore che si aggira intorno ad un milione e trecento mila euro.

Inoltre, la Fondazione registrava gli scenari come impianti e macchinari all’interno delle immobilizzazioni materiali. A seguito della consultazione dell'ICAC e della conseguente risposta pervenuta nel 2018, si indica che esse debbano essere registrate come rimanenze di beni destinati all'attività. Per cui si è presa la decisione di attivare tutte le scenografie di produzioni già rappresentate

come rimanenze terminate e non come immobilizzate. Tale cambiamento comporta una riclassificazione tra le voci dell'attivo del bilancio. Inoltre, poiché il valore degli scenari è stimato in diminuzione nel corso del tempo, il criterio applicato al precedente attivo è mantenuto e pertanto tali variazioni non hanno alcun impatto sul patrimonio netto.

Le disponibilità liquide includono l'effettivo della cassa, i conti correnti bancari e i depositi e le acquisizioni temporali che seguono i seguenti requisiti:

- sono convertibili in effettivo;
- nel momento dell'acquisizione la sua scadenza non è superiore a tre mesi;
- non sono soggetti ad un rischio significativo di cambio di valore;
- formano parte della politica di gestione normale di tesoreria della Fondazione.

Tabella 2.28: Variazione percentuale dell'attivo dello stato patrimoniale.

Attivo var. %	2015	2016	2017	2018
Immobilizzazioni immateriali	-13,74%	-19,41%	-14,88%	18175,48%
Immobilizzazioni materiali	-18,23%	-24,31%	-27,31%	58,59%
Immobilizzazioni finanziarie	86,77%	17,93%	-96,27%	-100,00%
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>12,23%</b>	<b>-3,82%</b>	<b>-66,47%</b>	<b>3559,03%</b>
Rimanenze	/	/	/	178,17%
Crediti	75,11%	38,97%	16,10%	-27,57%
Disponibilità liquide	72,60%	3,16%	28,33%	-41,95%
<b>Attivo circolante</b>	<b>74,21%</b>	<b>26,30%</b>	<b>25,64%</b>	<b>-21,98%</b>
<b>Ratei e risconti attivi</b>	<b>26,98%</b>	<b>7,05%</b>	<b>-96,85%</b>	<b>-100,00%</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>44,49%</b>	<b>15,14%</b>	<b>-6,24%</b>	<b>338,80%</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in percentuale.

La tabella 2.28 indica le variazioni percentuali in termini di crescita/decrecita delle componenti dell'attivo, anno dopo anno.

Per quanto riguarda le immobilizzazioni immateriali si registra nei primi tre anni un andamento di decrescita costante all'interno di un range tra il 10% ed il 20%. Infine, nel 2018 si ha un aumento anomalo registrato a causa del fatto che in quell'anno è stato inserito all'interno delle immobilizzazioni immateriali la concessione d'uso del Teatro Real.

Le immobilizzazioni materiali mostrano un andamento negativo che si risolve nel 2018 con un incremento positivo molto significativo.

Le immobilizzazioni finanziarie presentano una crescita nei primi due anni ed una decrescita negli ultimi due.

In definitiva le immobilizzazioni considerate nella loro totalità mostrano un andamento traballante e piuttosto negativo fino al 2017. Nel 2018 si assiste ad un aumento spropositato dovuto alle immobilizzazioni immateriali e alla concessione d'uso del teatro. Le rimanenze non vengono contabilizzate fino al 2017 e dalla tabella possiamo notare comunque che nel 2018 si assiste ad un incremento del 178%. I crediti presentano un trend decisamente positivo che si interrompe solo nell'ultimo anno con una decrescita del 27%.

Le disponibilità liquide si comportano in modo molto simile ai crediti, con una sola decrescita nel 2018 pari al 42%.

Chiaramente, essendo le due principali componenti dell'attivo circolante molto simili come andamento, anche l'attivo circolante nella sua totalità mostra lo stesso andamento.

I ratei e risconti attivi manifestano una crescita non troppo significativa nei primi due anni ed una decrescita molto importante negli ultimi due. Infine, complessivamente l'attivo presenta un andamento piuttosto positivo con un unico singolo valore di decrescita nel 2017 pari al 6%.

## 2.6.2 Attivo del Teatro Comunale

Nella Tabella 2.29 è riportato l'attivo dello Stato Patrimoniale del Comunale di Bologna dal 2014 al 2018.

Tabella 2.29: Componente attiva dello stato patrimoniale.

Attivo	2014	2015	2016	2017	2018
Immobilizzazioni immateriali	37.277.771	37.210.319	37.386.915	37.390.130	37.426.997
Immobilizzazioni materiali	30.145.941	29.952.995	30.049.527	30.071.660	27.252.086
Immobilizzazioni finanziarie	52	643.414	643.414	644.740	643.414
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>67.423.764</b>	<b>67.806.728</b>	<b>68.079.856</b>	<b>68.106.530</b>	<b>65.322.497</b>
Rimanenze	78.882	80.741	66.620	75.023	78.434
Crediti	7.058.652	2.209.859	3.579.148	1.592.983	2.427.700
Disponibilità liquide	131.875	811.144	3.104.329	549.074	1.001.205
<b>Attivo circolante</b>	<b>7.269.409</b>	<b>3.101.744</b>	<b>6.750.097</b>	<b>2.217.080</b>	<b>3.507.339</b>
<b>Ratei e risconti attivi</b>	<b>372.973</b>	<b>130.401</b>	<b>82.281</b>	<b>140.415</b>	<b>186.345</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>75.066.146</b>	<b>71.038.873</b>	<b>74.912.234</b>	<b>70.464.025</b>	<b>69.016.181</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Le immobilizzazioni immateriali sono iscritte nell'attivo dello Stato Patrimoniale al costo di acquisto e/o di produzione inclusivo degli oneri accessori e vengono ammortizzate in quote costanti. Il Diritto d'uso illimitato del teatro rappresenta la componente prevalente all'interno della categoria, riflettendo il diritto ad utilizzare a titolo gratuito lo stabile del Teatro Comunale di Bologna in accordo con l'articolo 17 del decreto legislativo 367/96. Come si denota dalla Tabella 2.30 esso non è soggetto ad ammortamento.

Tabella 2.30: Immobilizzazioni immateriali.

<b>Immobilizzazioni immateriali</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Diritto d'uso illimitato del Teatro	37.155.252	37.155.252	37.155.252	37.155.252	37.155.252
Costi d'impianto e di ampliamento	/	/	/	/	/
Diritti e brevetti	7.775	7.775	7.775	7.775	7.775
Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	339.825	361.001	372.922	404.114	472.205
Altre immobilizzazioni immateriali	248.307	248.307	367.533	381.213	395.404
Totale imm. mat.li in corso e acc.i	/	/	13.200	/	/
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>37.751.159</b>	<b>37.772.335</b>	<b>37.916.682</b>	<b>37.948.353</b>	<b>38.030.636</b>
<b>Fondo amm.to e sval.ni</b>					
Diritto d'uso illimitato del Teatro	/	/	/	/	/
Costi d'impianto e di ampliamento	/	/	/	/	/
Diritti e brevetti	- 7.775	- 7.775	- 7.775	- 7.775	- 7.775
Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	- 248.955	- 308.718	- 352.270	- 372.688	- 409.344
Altre immobilizzazioni immateriali	- 216.659	- 245.524	- 169.723	- 177.761	- 186.520
totale amm.to e sval.ni	- 473.389	- 562.017	- 529.768	- 558.224	- 603.639
<b>Valore netto imm.ni</b>	<b>37.277.770</b>	<b>37.210.318</b>	<b>37.386.914</b>	<b>37.390.130</b>	<b>37.426.997</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Le altre componenti delle immobilizzazioni immateriali riguardano i diritti e brevetti, il cui valore durante tutto l'arco temporale è sempre rimasto stabile, presentando sin dal 2014 una completa ammortizzazione dell'immobile.

La componente seguente risulta essere "Concessioni, licenze, marchi e diritti simili" la quale presenta un leggero incremento durante tutti i quattro anni successivi al 2014. Anch'essi risultano essere quasi totalmente ammortizzati.

Infine, si ha l'ultima componente denominata "Altre immobilizzazioni immateriali" che ha un andamento molto simile a "Concessioni, licenze, marchi e diritti simili", mostrando valori simili. Maggiori differenze si denotano, invece, dal punto di vista dell'ammortamento.

Generalmente durante tutti i cinque anni presi in analisi le immobilizzazioni immateriali sono andate incontro a leggere variazioni del loro valore, non comportando cambiamenti importanti.

Tabella 2.31: Immobilizzazioni materiali.

<b>Immobilizzazioni materiali</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Totale terreni e fabbricati	25.816.104	25.816.104	25.816.104	25.846.229	22.710.481
Totale impianti generici	104.560	117.160	117.160,00	121.242	222.266
Totale attrezzature industriali	13.106.991	13.423.863	13.876.954	14.268.896	14.552.364
Totale altri beni	4.641.684	4.636.884	4.649.086	4.796.004	4.844.528
Totale imm. mat.li in corso e acc.i	52.500	70.615	200.100	182.200	338.350
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>43.721.839</b>	<b>44.064.626</b>	<b>44.659.404</b>	<b>45.214.571</b>	<b>42.667.989</b>
<b>Fondo amm.to e sval.ni</b>					
Totale terreni e fabbricati	- 6.990	- 6.990	- 6.990	- 29.524	- 74.470
Totale impianti generici	- 87.284	- 92.085	- 97.515	- 103.150	- 112.625
Totale attrezzature industriali	- 12.447.258	- 12.966.759	- 13.428.697	- 13.909.946	- 14.147.779
Totale altri beni	- 1.034.365	- 1.045.798	- 1.076.674	- 1.100.290	- 1.081.029
totale amm.to e sval.ni	- 13.575.897	- 14.111.632	- 14.609.876	- 15.142.911	- 15.415.903
<b>Valore netto imm.ni</b>	<b>30.145.942</b>	<b>29.952.994</b>	<b>30.049.528</b>	<b>30.071.660</b>	<b>27.252.086</b>

*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

I cespiti appartenenti alla categoria delle immobilizzazioni materiali sono iscritti in bilancio al costo di acquisto, aumentato degli eventuali oneri accessori sostenuti fino al momento in cui i beni sono pronti all'uso.

I criteri di ammortamento dei cespiti costituiti da Allestimenti scenici, costumi, calzature e attrezzatura teatrale sono stati modificati alla chiusura dell'esercizio del 31 dicembre 2014 rispetto agli esercizi precedenti per effetto dell'adozione delle Linee guida per la redazione del Piano di risanamento per le Fondazioni Lirico Sinfoniche (Legge 7 ottobre 2013, n.112, Art 11, comma 1).

L'ammortamento inizia dal momento in cui il cespite è disponibile e pronto all'uso ed è calcolato anche sui cespiti temporaneamente non utilizzati. Per i cespiti acquistati nell'anno, si è ritenuto di utilizzare la metà dell'aliquota normale.

I terreni non sono assoggettati ad ammortamento in quanto non esauriscono la loro utilità nel tempo e non hanno vita definita. Per quanto riguarda gli immobili costituiti da fabbricati si precisa che l'Auditorium Teatro Manzoni e la porzione di fabbricato denominata "Casa de' Buoi" non sono stati assoggettati ad ammortamento poiché beni di interesse storico artistico e non subiscono significative riduzioni di valore a causa dell'uso. Da quanto emerge dalla Tabella 2.31, "terreni e fabbricati" risulta essere la componente più importante di tutta la categoria che tendenzialmente rimane invariata nel tempo fatta eccezione per il 2018 dove si ha una riduzione importante in termini di valore. L'altra componente importante è "attrezzature industriali" la quale presenta un andamento costante positivo ed inoltre risulta essere quasi totalmente ammortizzata.

In definitiva le immobilizzazioni materiali presentano un trend stabile e costante, eccetto per il 2018 dove si intravede un vistoso decremento nel valore degli immobili.

Le rimanenze fanno riferimento alle materie prime, sussidiarie e di consumo, ad opere editoriali ed altri prodotti relativi all'attività del Teatro valutati al valore di perizia per le esistenze residue della giacenza al 1° gennaio 1999 e per gli acquisti avvenuti successivamente, al valore di costo o, se minore, al valore di presunto realizzo. Questa categoria di bilancio rimane pressoché stabile con lieve calo nel 2016.

Per quanto riguarda i crediti essi si riferiscono principalmente a quattro componenti:

- crediti tributari;
- crediti verso clienti;
- crediti verso fondatori
- crediti verso altri.

Tabella 2.32: Crediti.

Crediti	2014	2015	2016	2017	2018
Totale crediti verso clienti	389.456	499.176	348.190	228.546	408.694
Totale Crediti verso fondatori	3.942.392	934.974	2.267.594	448.533	1.347.502
Totale crediti tributari	304.564	258.474	264.486	84.542	72
Totale crediti verso altri	2.422.240	517.235	698.878	831.362	671.432
<b>Totale crediti</b>	<b>7.058.652</b>	<b>2.209.859</b>	<b>3.579.148</b>	<b>1.592.983</b>	<b>2.427.700</b>

*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Come si denota dalla Tabella 2.32, i crediti mostrano un andamento controverso durante tutto l'arco temporale. La componente principale della categoria risulta essere "crediti verso fondatori" seguita poi dalla componente denominata "crediti verso altri". La tabella 2.32 mostra come dopo il 2014 dove si registrava una totalità dei crediti pari a 7.058.652, i crediti si stabilizzano, approssimando, in un valore monetario che varia dai due ai tre milioni di euro. Per fare maggior chiarezza nella Tabella 2.33 si indicano tutte le voci di credito della componente "crediti verso altri".



Tabella 2.33: Crediti verso altri.

Crediti verso altri	2014	2015	2016	2017	2018
Crediti verso privati	2.000.000	116.000	257.768	406.000	150.000
Crediti verso altri enti pubblici	3.482	-	33.000	-	4.424
Crediti verso INPS	12.526	7.836	13.271	5.236	8.397
Crediti verso INAIL	5.152	4.237	7.992	3.341	4.825
Acconti al personale c/spese	7.761	1.172	3.989	91	93
Crediti v/Tesoreria INPS	474	55	16	-	18.478
Crediti v/il personale	2.717	27.987	-	164.473	161.052
Crediti diversi	179.088	182.240	184.788	58.900	80.659
Crediti carte di credito	92.710	49.583	42.773	-	140
Crediti POS	150			-	1.485
Crediti per vendite biglietti Internet	475	6.010	-	110.520	194.555
Crediti Welfare Voucher	7.974	8.605	44.702	-	2.770
Acconti a fornitori diversi	67.583	70.683	28.084	19.316	16.771
Crediti verso artisti entro 12 mesi	47.453	48.134	87.802	68.791	33.088
Fondo svalutazione crediti diversi	- 5.306	- 5.306	- 5.306	- 5.306	- 5.306
<b>Totale Crediti verso altri</b>	<b>2.422.240</b>	<b>517.235</b>	<b>698.878</b>	<b>831.362</b>	<b>671.432</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Le disponibilità liquide riguardano i conti correnti ed il denaro effettivo in cassa. Nell'arco dei cinque anni si denotano vari cambiamenti, con un notevole incremento nel 2016, ma escluso tale risultato generalmente i valori si tengono all'incirca sotto il milione di euro.

I risconti attivi comprendono quote di costi sostenuti entro la chiusura dell'esercizio, ma di competenza di esercizi successivi quali premi assicurativi, canoni telefonici e di manutenzione secondo norma dell'art. 2424-bis c.6 del codice civile. I risconti attivi rimangono all'interno di grandezze limitate nell'ordine delle migliaia di euro.

Tabella 2.34: Variazione percentuale dell'attivo dello Stato Patrimoniale.

Attivo var. %	2015	2016	2017	2018
Immobilizzazioni immateriali	-0,18%	0,47%	0,01%	0,10%
Immobilizzazioni materiali	-0,64%	0,32%	0,07%	-9,38%
Immobilizzazioni finanziarie	1237235%	0,00%	0,21%	-0,21%
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>0,57%</b>	<b>0,40%</b>	<b>0,04%</b>	<b>-4,09%</b>
Rimanenze	2,36%	-17,49%	12,61%	4,55%
Crediti	-68,69%	61,96%	-55,49%	52,40%
Disponibilità liquide	515,09%	282,71%	-82,31%	82,34%
<b>Attivo circolante</b>	<b>-57,33%</b>	<b>117,62%</b>	<b>-67,15%</b>	<b>58,20%</b>
<b>Ratei e risconti attivi</b>	<b>-65,04%</b>	<b>-36,90%</b>	<b>70,65%</b>	<b>32,71%</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>-5,36%</b>	<b>5,45%</b>	<b>-5,94%</b>	<b>-2,05%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in percentuale.

La tabella 2.34 illustra la crescita o la decrescita di tutte le componenti dell'attivo all'interno del periodo di osservazione.

La parte relativa alle immobilizzazioni materiali e immateriali non mostra crescite o decrescite spropositate, il massimo che si registra è un -9,38% nelle immobilizzazioni materiali nell'esercizio 2018, relativo alla diminuzione del valore della componente "terreni e fabbricati".

Le immobilizzazioni finanziarie presentano un dato di crescita anomalo in quanto nel 2014 era stato contabilizzato solo il deposito cauzionale pari a 52 euro. Nel 2015 in relazione al piano di risanamento vengono aperti due conti correnti presso Carisbo SPA. Per quanto riguarda le immobilizzazioni osservate nella loro totalità, il movimento più incisivo risulta essere un decremento del 4,09 % nel 2018.

L'attivo circolante mostra, invece un andamento differente.

Le rimanenze presentano un andamento complessivamente positivo con una sola nota dolente nel 2016, dove si registra un decremento del 17,49%.

I crediti invece sono la categoria che più di tutti mostra un andamento altalenante. Nel 2015 si assiste ad un decremento di quasi il 70% rispetto al 2014 e nel 2016 si registra un incremento del 60%. Successivamente prosegue alla stessa maniera con un decremento ed un incremento di pari intensità. I decrementi seguendo la Tabella 2.34 sono principalmente dovuti ad un andamento altalenante dei crediti verso fondatori.

Infine, le disponibilità liquide mostrano un andamento prettamente positivo con un'unica nota dolente nel 2017.

Per cui emerge un trend altalenante per l'attivo circolante che risulta essere per lo più influenzato dalla tendenza dei crediti che infatti si muove di pari passo.

I ratei e risconti attivi mostrano invece un andamento iniziale legato a due decrescite molto importanti e successivamente viene seguito da due incrementi altrettanto importanti.

Infine, si denota l'evoluzione incostante dell'attivo complessivo, che si sposta all'interno di un range che va dal -6% al 5%. Da questo dato finale emerge come i crediti non influenzino solo l'attivo circolante in maniera preponderante, ma tutto l'attivo dello stato patrimoniale, in quanto presentano andamenti molto simili. Da questo dato emerge anche, in modo molto approssimativo, il peso che hanno i crediti su tutto l'attivo.

### **2.6.3 Comparazione**

I due teatri presentano nell'attivo dello stato patrimoniale molteplici differenze che grazie alle analisi svolte vengono poste in evidenza.

Innanzitutto, osservando le immobilizzazioni immateriali dei due teatri emerge subito una grandissima differenza in merito alla contabilizzazione della concessione d'uso del teatro.

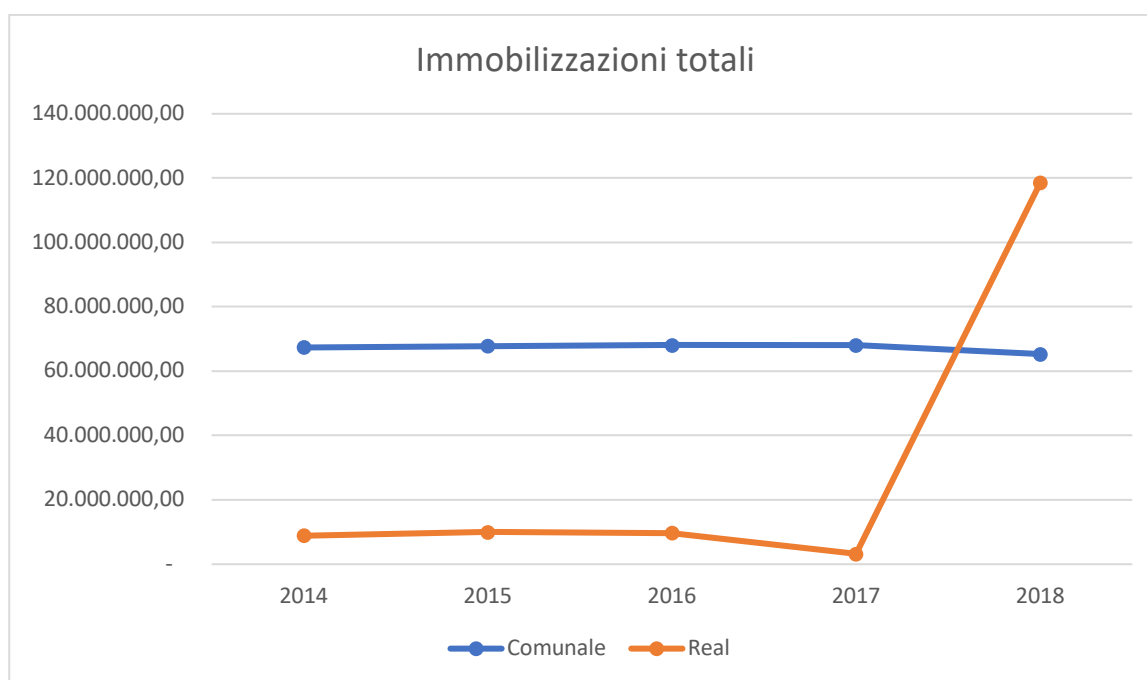
Il comunale di Bologna pone il diritto d'uso all'interno delle immobilizzazioni immateriali in tutti gli esercizi presi in analisi mentre il Real di Madrid solamente nell'esercizio del 2018.

Sempre sul diritto d'uso emerge una grandissima differenza in termini temporali legati alla titolarità gratuita, in quanto il Comunale detiene il diritto d'uso a tempo illimitato, mentre il Real per un tempo limitato di 75 anni con successiva possibile proroga. Infine, si denota la grande sproporzionalità che sussiste tra il valore dei due teatri, i 37.155.252 di euro del Comunale contro i 132.874.246 di euro del Real.

Successivamente si notano enormi differenze anche nelle immobilizzazioni materiali, dove si vede un grande distacco da parte del Comunale rispetto al Real. Infatti, il valore delle immobilizzazioni del teatro bolognese risulta di gran lunga superiore a quello del teatro spagnolo, anche se si deve mettere in conto che le immobilizzazioni materiali del Real sono quasi completamente ammortizzate.

Dal punto di vista delle immobilizzazioni finanziari si registrano differenze grossolane durante i primi tre anni, in cui il Real si distacca in maniera significativa. Mentre negli ultimi due anni il Real non solo scende sotto il Comunale, ma nel 2018 registra un risultato nullo.

Grafico 2.4: Andamento delle immobilizzazioni totali dei due teatri.



Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

In definitiva anche da come si denota dal Grafico 2.4 il Real presenta fino al 2017 valori di gran lunga inferiori al Comunale. La risposta a questo andamento la si ha poi nel 2018 dove viene preso in considerazione il valore d'uso del teatro Real, trascinando il valore complessivo delle immobilizzazioni sopra quelle del Teatro Comunale di Bologna.

Per quanto riguarda l'attivo circolante, si evidenzia subito che il Real nei primi tre anni dell'arco temporale preso in analisi non contabilizza le rimanenze fino al 2017, anno in cui avviene un cambio di normativa. Le rimanenze del Real negli anni 2017-2018 risultano di gran lunga superiori rispetto a quelle del Comunale.

In generale prevale questo andamento di completa supremazia anche sui crediti e le disponibilità liquide.

Tabella 2.35: Comparazione dei crediti delle due fondazioni liriche.

Crediti	2014	2015	2016	2017	2018
Crediti Real	6.708.760	11.747.654	16.325.904	18.953.893	13.727.767
Var.%	/	75,11%	38,97%	16,10%	-27,57%
Crediti Comunale	7.058.652	2.209.859	3.579.148	1.592.983	2.427.700
Var.%	/	-68,69%	61,96%	-55,49%	52,40%

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Come si evince dalla Tabella 2.35, il Real non presenta solo un numero maggiori di crediti, ma presenta anche un andamento più lineare dove si assiste ad un decremento solo nel 2018. Mentre il Comunale presenta un andamento altalenante ed incerto con variazioni molto significative.

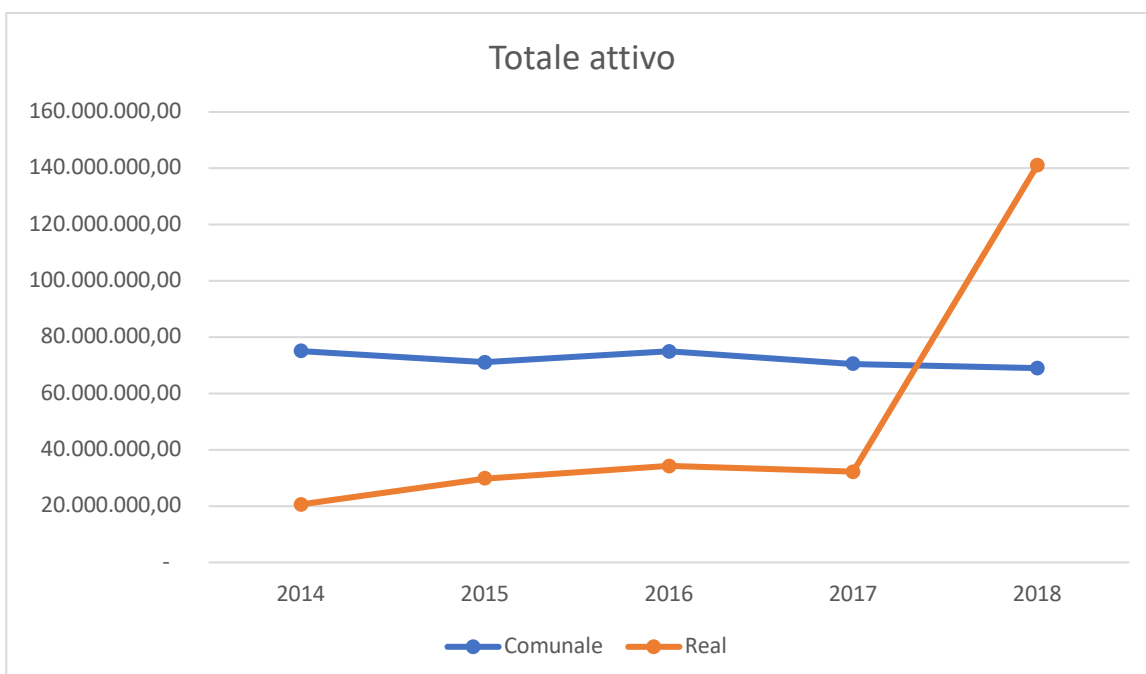
Tabella 2.36: Comparazione dell'attivo circolante delle due Fondazioni liriche.

Attivo circolante	2014	2015	2016	2017	2018
Real di Madrid	10.434.879	18.178.898	22.960.365	28.847.120	22.506.425
Comunale di Bologna	7.269.409	3.101.744	6.750.097	2.217.080	3.507.339
Differenza	3.165.470	15.077.154	16.210.268	26.630.040	18.999.086

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Da come si evince dalla tabella 2.36, il Real si distacca dal Comunale inizialmente di tre milioni di euro e successivamente arriva fino alla cifra di ventisei milioni di euro.

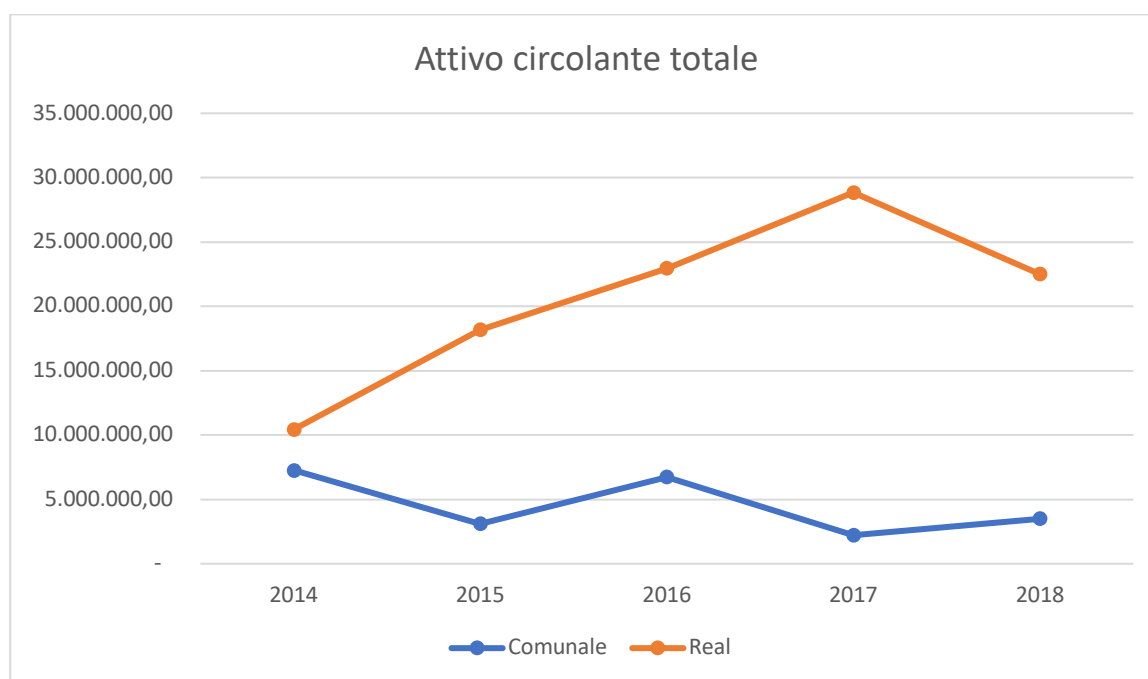
Grafico: 2.5: Confronto dell'attivo totale dei due teatri.



Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Infine, si ha il Grafico 2.5 dove si vedono gli andamenti dell'attivo complessivo dei due teatri. Il risultato è molto simile al Grafico 2.4, in quanto il dato sul valore d'uso del teatro Real va a mistificare il reale andamento dei due teatri.

Grafico 2.6: Confronto dell'attivo circolante totale dei due teatri.



*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Proprio per questo risulta essere molto più veritiero il Grafico 2.6 che mostra l'andamento dell'attivo circolante dei due teatri. Qui emerge la grande differenza in termini di grandezza tra i due teatri. Oltre alla grande disparità è utile notare anche la differenza dei due trend. Mentre il Real mostra sempre un andamento positivo con una sola decrescita nel 2018, il Comunale presenta uno sviluppo altalenante con continui up and down.

## 2.7 Analisi della componente passiva dello Stato Patrimoniale

### 2.7.1 Passivo del Teatro Real

Nella tabella 2.37 è riportato il passivo dello stato patrimoniale del Real dal 2014 al 2018.

Tabella 2.37: Componente passiva dello Stato Patrimoniale.

Passivo	2014	2015	2016	2017	2018
Patrimonio Fondazione	16.580	16.580	16.580	16.580	16.580
Altre riserve	228.295	228.295	228.295	228.295	228.295
Utile (perdita) dell'esercizio	- 4.475.291	- 2.388.009	- 1.328.236	- 850.113	118.630
Risultato dell'esercizio precedente	7.840.716	3.904.094	1.413.058	12.330	- 537.439
Sovvenzioni e donazioni e lasciti	4.203.564	9.200.795	17.990.399	12.767.027	120.340.648
<b>Patrimonio netto</b>	<b>7.813.864</b>	<b>10.961.755</b>	<b>18.320.095</b>	<b>12.174.120</b>	<b>120.166.714</b>
Debiti finanziari	237.074	3.651.750	302.522	473.673	971.308
Debiti tributari	1.570.753	1.108.097	703.350	822.330	1.119.624
Altri debiti	491.086	914.075	922.622	1.112.356	708.989
Debiti verso creditori vari	3.939.933	4.385.578	5.270.045	6.042.049	7.188.744
<b>Totale debiti</b>	<b>6.238.845</b>	<b>10.059.500</b>	<b>7.198.538</b>	<b>8.450.408</b>	<b>9.988.665</b>
Ratei e risconti passivi	6.688.198	8.750.267	8.759.407	11.509.599	10.868.019
<b>Totale passività</b>	<b>20.740.907</b>	<b>29.771.523</b>	<b>34.278.039</b>	<b>32.134.127</b>	<b>141.023.397</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Nel bilancio del Teatro Real il patrimonio della Fondazione è costituito dal fondo di dotazione/fondo sociale ed il fondo di dotazione/fondo sociale non richiesto, quest'ultimo ha un valore nullo in tutti gli esercizi analizzati. Tra le componenti del patrimonio netto è importante sottolineare la funzione del "risultato dell'esercizio precedente", tale componente va a coprire o ad assorbire l'utile dell'esercizio precedente. Inoltre, in questa componente vengono inseriti gli aggiustamenti relativi ad errori riguardanti l'esercizio passato.

Da notare è che l'unico utile che viene registrato è nel 2018 e in tale data la componente del risultato dell'esercizio precedente presenta un valore negativo che poi nel 2019 verrà ridotto dall'utile realizzato nel 2018.

Per quanto riguarda la componente "sovvenzioni, dotazione e lasciti", essa è gestita come segue:

Per la contabilizzazione delle sovvenzioni, delle donazioni e dei legati ricevuti, la Fondazione segue i seguenti criteri:

- Le sovvenzioni, le donazioni e i legati ricevuti a titolo rimborsabile sono registrati come passività fino a quando non siano soddisfatte le condizioni per essere considerati non rimborsabili; mentre le sovvenzioni non rimborsabili sono registrate come entrate direttamente imputate al patrimonio netto e sono rilevate come entrate su base sistematica e razionale, in correlazione con le spese derivanti dalle sovvenzioni.
- A tal fine, una sovvenzione è considerata non rimborsabile quando esiste un accordo individuale di concessione della sovvenzione e sono state soddisfatte tutte le condizioni per la sua concessione e non vi è alcun ragionevole dubbio che sarà riscossa.
- Le sovvenzioni, le donazioni e i legati monetari sono valutati al valore equo dell'importo concesso e le sovvenzioni, le donazioni e i legati non monetari al valore equo del bene ricevuto, entrambi riferiti al momento del loro riconoscimento.
- Sovvenzioni di funzionamento: sono accreditate ai risultati al momento della loro concessione, a meno che non siano destinate a perdite di esercizio di esercizi futuri, nel qual caso sono imputate a tali esercizi. Se sono concesse per spese specifiche, l'imputazione al patrimonio netto e contemporaneamente al conto economico viene effettuata man mano che le spese finanziate sono contabilizzate.

Quando le sovvenzioni, le donazioni o i legati sono concessi dai Fondatori o da datori di lavoro, si segue lo stesso criterio, a meno che non siano concessi a titolo di dotazione costitutiva, nel qual caso sono riconosciuti direttamente nei fondi propri.

Sono altresì direttamente riconosciuti nei fondi propri i conferimenti effettuati da un terzo alla dotazione costitutiva.

La Fondazione ha sottoscritto convenzioni di sponsorizzazione stagionale pluriennali che finanziano diversi esercizi, queste sponsorizzazioni seguono le norme di registrazione contabile come previsto per sovvenzioni e donazioni.



Tabella 2.38: Voce di bilancio inerente alle sovvenzioni alle donazioni e ai lasciti.

Sovvenzioni, donazioni e lasciti	2014	2015	2016	2017	2018
Concessione d'uso Teatro Real	/	/	/	/	113.913.592
concessione d'uso proprietà ad Arganda	1.025.772	847.336	668.949	490.563	312.176
Piano GIE	58.283	40.395	24.073	20.662	8.465
Sponsorizzazioni effettive annuali	3.119.559	884.551	980.764	952.591	810.548
Sponsorizzazioni per il Bicentenario	/	7.428.514	14.923.071	11.519.512	2.931.319
Sovvenzioni per ristrutturazioni M.Fomento	/	/	1.393.541	189.432	2.364.548
<b>Totale</b>	<b>4.203.564</b>	<b>9.200.795</b>	<b>17.990.399</b>	<b>12.767.027</b>	<b>120.340.648</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Il piano GIE corrisponde a un contributo proveniente da “Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos” del Ministerio dell’Educazione, Cultura e Sport.

Dalla tabella si denota anche la quota legata alle sponsorizzazioni per il bicentenario che risultano di gran lunga superiori a quelle effettive annuali. L’elargizione maggiore la si trova nel 2016 con la cifra di 14.923.071. Dal 2015 le sponsorizzazioni effettive annuali sono calate enormemente, variando di poco negli anni successivi.

I debiti finanziari vengono contabilizzati all’interno del bilancio con la denominazione di passivo finanziario e non si ha una vera e propria chiarificazione su ciò che questi debiti rappresentano.

Tabella 2.39: Debiti finanziari.

Debiti finanziari	2014	2015	2016	2017	2018
Debiti finanziari a breve termine	237.074	3.321.750	302.522	473.673	971.308
Debiti finanziari a lungo termine	-	330.000	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>237.074</b>	<b>3.651.750</b>	<b>302.522</b>	<b>473.673</b>	<b>971.308</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Dalla Tabella 2.39 si denota la suddivisione dei debiti finanziari a breve e a lungo termine, dalla quale si osserva che nei debiti a lungo termine si registra un unico dato nel 2015. Inoltre, nello stesso anno si riscontra un dato anomalo rispetto agli altri anni, nei debiti finanziari a breve termine. Esso, seguendo ciò che è scritto nel bilancio corrisponde alla sovvenzione ricevuta dal “Secretario de infraestructuras Transporte y Vivienda del Ministerio de Fomento” pari a 3.300.000 euro.

Per quanto riguarda i debiti tributari tale categoria è composta da tre componenti: debiti per l’IVA, per l’IRPF e per l’organismo di sicurezza sociale.

Tabella 2.40: Debiti tributari.

Debiti tributari	2014	2015	2016	2017	2018
IVA	839.238	342.890	49.862	103.460	119.527
IRPF	443.739	448.276	314.625	359.430	589.052
Organismo di "Sicurezza sociale"	287.776	316.932	338.862	359.440	411.046
<b>Totale</b>	<b>1.570.753</b>	<b>1.108.097</b>	<b>703.350</b>	<b>822.330</b>	<b>1.119.624</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Tabella 2.41: Variazione percentuale dei debiti tributari

Debiti tributari var. %	2015	2016	2017	2018
IVA	-59,14%	-85,46%	107,49%	15,53%
IRPF	1,02%	-29,81%	14,24%	63,89%
Organismo di "Sicurezza sociale"	10,13%	6,92%	6,07%	14,36%
<b>Totale</b>	<b>-29,45%</b>	<b>-36,53%</b>	<b>16,92%</b>	<b>36,15%</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

La componente più esosa risulta essere l'IVA nel 2014 e successivamente l'IRPF. Come si nota dalla Tabella 2.41, l'IVA presenta due importanti decrementi che la portano ad essere la componente meno esosa in termini di grandezza. L'IRPF presenta un importante decremento nel 2016, ma viene seguito da due incrementi, di cui uno molto significativo nel 2018.

L'organismo di sicurezza sociale, invece presenta un andamento di continua crescita.

Passando alla categoria successiva, in "altri debiti" sono racchiuse le componenti legate al personale.

Tabella 2.42: Altri debiti.

Altri debiti	2014	2015	2016	2017	2018
Premio per la carriera (debito a lungo termine)	163.451	171.086	171.086	146.463	132.291
Regolarizzazione del 5% al personale	74.732	120.062	261.654	376.008	-
Disposizioni per il personale	229.816	553.363	247.751	303.634	233.589
Disposizioni per il licenziamento	-	43.845	-	-	62.898
Disposizioni per il licenziamento per contratti determinati	-	-	69.152	30.094	-
Personale (retribuzioni da versare)	23.087	25.718	172.978	256.157	280.210
<b>Totale</b>	<b>491.086</b>	<b>914.074</b>	<b>922.621</b>	<b>1.112.357</b>	<b>708.989</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Nella categoria altri debiti vi sono principalmente le componenti per la gestione del personale, dai premi per la carriera (a lungo termine) alle disposizioni per licenziamento (a breve termine).

Tabella 2.43: Variazione percentuale della componente “altri debiti”

Altri debiti var. %	2015	2016	2017	2018
Premio per la carriera (debito a lungo termine)	4,67%	0,00%	-14,39%	-9,68%
Regolarizzazione del 5% al personale	60,66%	117,93%	43,70%	-100,00%
Disposizioni per il personale	140,79%	-55,23%	22,56%	-23,07%
Disposizioni per il licenziamento	/	-100,00%	/	/
Disposizioni per il licenziamento per contratti determinati	/	/	-56,48%	-100,00%
Personale (retribuzioni da versare)	11,39%	572,60%	48,09%	9,39%
<b>Totale</b>	<b>86,13%</b>	<b>0,94%</b>	<b>20,56%</b>	<b>-36,26%</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in percentuale.

Questa categoria di debiti presenta un andamento di crescita costante fino al 2018, dove si assiste ad un decremento piuttosto significativo.

Per quanto riguarda la categoria “debiti verso creditori vari”, l’unica specificazione riguardo la loro entità, è il fatto che in essi si include alla chiusura del saldo delle operazioni contratte per i servizi prestati alla Fondazione, l’orchestra e il coro.

Tabella 2.44: Debiti verso creditori vari.

Debiti verso creditori vari	2014	2015	2016	2017	2018
Creditori vari	3.939.933	4.385.578	5.270.045	6.042.049	7.188.744
Var. %	/	11%	20%	15%	19%

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro ed in percentuale.

Come si può notare la componente esplicitata dalla Tabella 2.44 è in costante aumento anno dopo anno, crescendo in quattro anni di quasi il doppio.

Tabella 2.45: Variazione percentuale della componente del passivo dello Stato Patrimoniale.

Passivo var. %	2015	2016	2017	2018
Patrimonio Fondazione	/	/	/	/
Altre riserve	/	/	/	/
Utile (perdita) dell'esercizio	46,64%	44,38%	36,00%	113,95%
Risultato dell'esercizio precedente	-50,21%	-63,81%	-99,13%	-4458,62%
Sovvenzioni e donazioni e lasciti	118,88%	95,53%	-29,03%	842,59%
<b>Patrimonio netto</b>	<b>40,29%</b>	<b>67,13%</b>	<b>-33,55%</b>	<b>887,07%</b>
Debiti finanziari	1440,34%	-91,72%	56,57%	105,06%
Debiti tributari	-29,45%	-36,53%	16,92%	36,15%
Altri debiti	86,13%	0,94%	20,56%	-36,26%
Debiti verso creditori vari	11,31%	20,17%	14,65%	18,98%
<b>Totale debiti</b>	<b>61,24%</b>	<b>-28,44%</b>	<b>17,39%</b>	<b>18,20%</b>
Ratei e risconti passivi	30,83%	0,10%	31,40%	-5,57%
<b>Totale passività</b>	<b>43,54%</b>	<b>15,14%</b>	<b>-6,25%</b>	<b>338,86%</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro ed in percentuale.

Dalla Tabella 2.45 si osserva subito che l'utile/perdita d'esercizio presenta dei costanti incrementi dal 2014 al 2018, tanto che da una posizione in perdita si passa nel 2018 alla registrazione di un utile. Conseguentemente, essendoci state perdite fino al 2017, la voce relativa al risultato dell'esercizio precedente è sempre in calo in quanto le perdite registrate a fine anno vengono assorbite all'interno di questa componente nell'esercizio successivo. Di conseguenza nel bilancio 2019 si assisterà ad un incremento in relazione all'utile che si è registrato nel 2018.

Le sovvenzioni le donazioni e i lasciti accrescono in maniera molto significativa durante tutto l'arco temporale fatta eccezione per l'esercizio del 2017 dove si incorre in un decremento.

Per cui il patrimonio netto presenta generalmente un trend di crescita che trova uno stop solamente nel 2017. L'aumento eccessivo che si avverte nel 2018 è dovuto alla contabilizzazione del diritto d'uso del Teatro.

Per quanto riguarda i debiti, essi presentano tendenzialmente un trend di crescita fatta eccezione per il 2017 dove si registra un decremento. Il picco massimo si registra nel 2015 con un + 61%.

I debiti finanziari presentano una crescita nella propria evoluzione, fatta eccezione per il 2016. Il risultato anomalo registrato nel 2015 come già detto si riferisce alla controprestazione in merito al finanziamento ricevuto dal Ministero del Fomento. I debiti tributari, invece, presentano un trend di decrescita nei primi due anni mentre in quelli successivi, presenta due incrementi significativi, in

particolare quello registrato nel 2018. I debiti verso creditori vari aumentano costantemente per tutto l'arco temporale con incrementi che si aggirano all'interno di un range che va dal 10% al 20%.

Infine, i ratei e risconti passivi presentano un andamento in crescita che si conclude con un leggero decremento nel 2018.

In definitiva, la totalità delle passività risulta tendenzialmente in crescita con valori più o meno significativi. La sola eccezione si verifica nell'esercizio del 2017 dove si registra un lieve decremento. Si evidenzia nuovamente che il valore anomalo registrato nel 2018 è sempre dovuto alla contabilizzazione del diritto d'uso del teatro.

## 2.7.2 Passivo del Teatro Comunale

Nella Tabella 2.46 è riportato il passivo dello stato patrimoniale del Comunale di Bologna dal 2014 al 2018.

Tabella 2.46: Componente passiva dello Stato Patrimoniale

Passivo	2014	2015	2016	2017	2018
Patrimonio Fondazione	40.312.777	39.287.179	37.329.399	37.353.445	38.223.220
Altre riserve	- 1 -	3 -	4	1 -	2
Utile (perdita) dell'esercizio	- 1.025.599 -	1.957.780	24.046	209.775	280.038
<b>Patrimonio netto</b>	<b>39.287.177</b>	<b>37.329.399</b>	<b>37.353.441</b>	<b>37.563.221</b>	<b>38.503.258</b>
<b>Fondo per rischi e oneri</b>	<b>885.277</b>	<b>1.556.704</b>	<b>1.983.076</b>	<b>1.457.741</b>	<b>562.456</b>
<b>Tfr</b>	<b>3.863.908</b>	<b>4.032.892</b>	<b>3.832.656</b>	<b>3.331.993</b>	<b>2.872.790</b>
Debiti verso banche	13.947.071	-	3.000.000	-	-
Debiti verso fondatori	2.557.314	17.006.257	16.669.438	16.108.722	15.545.200
Acconti	172.421	130.700	201.493	240.859	274.352
Debiti verso fornitori	2.801.195	2.773.578	3.437.811	2.600.914	2.207.751
Debiti tributari	2.726.733	2.638.113	3.230.478	3.378.947	3.240.666
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	4.449.938	1.194.994	705.235	696.262	699.133
Altri debiti	1.282.844	1.171.983	1.113.634	1.537.440	1.268.511
<b>Totale debiti</b>	<b>27.937.516</b>	<b>24.915.625</b>	<b>28.358.089</b>	<b>24.566.015</b>	<b>23.232.742</b>
<b>Ratei e risconti passivi</b>	<b>2.923.284</b>	<b>3.373.240</b>	<b>3.384.972</b>	<b>3.545.055</b>	<b>3.844.937</b>
<b>Totale passività</b>	<b>75.066.146</b>	<b>71.038.873</b>	<b>74.912.234</b>	<b>70.464.025</b>	<b>69.016.181</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Il patrimonio della Fondazione è suddiviso in fondo di gestione e fondo di dotazione. Lo Statuto della Fondazione seguendo la previsione dell'art. 11 c.15 lett. (c) DL 8 agosto 2013 n.91 stabilisce all'art. 9 che il patrimonio della Fondazione sia articolato in un fondo di dotazione, indisponibile e vincolato al perseguimento delle finalità statutarie, e in un fondo di gestione, destinato alle spese correnti di gestione dell'ente.

Gli apporti dei Fondatori e dei Soci sono generalmente considerati "Contributi alla gestione" e, pertanto, contabilizzati tra i ricavi, in quanto l'attività di reperimento dei fondi rientra tra le attività proprie della Fondazione.

La voce Fondo di dotazione del patrimonio è condizionata da cespiti non liquidi e non liquidabili, con riferimento alla valutazione, tra l'attivo immateriale, del diritto d'uso gratuito degli immobili messi a disposizione dal Comune di Bologna e per questo motivo assume la caratteristica di indisponibilità (Patrimonio netto indisponibile). Per cui la componente Fondo di dotazione presenta la porzione predominante del Patrimonio della fondazione con 37.155.252 di euro.

Tabella 2.47: Patrimonio della Fondazione

Patrimonio della Fondazione	2014	2015	2016	2017	2018
Fondo di gestione	3.157.525	2.131.927	174.147	198.193	1.067.968
Fondo di dotazione	37.155.252	37.155.252	37.155.252	37.155.252	37.155.252
<b>Totale</b>	<b>40.312.777</b>	<b>39.287.179</b>	<b>37.329.399</b>	<b>37.353.445</b>	<b>38.223.220</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Per quanto riguarda il fondo di gestione negli anni è cambiato notevolmente presentando inizialmente dei decrementi importanti, in particolar modo nel 2016. Mentre negli ultimi due anni si assiste a due incrementi. Entrando più nello specifico, il decremento che si denota nel 2015 è dovuto alla compensazione della perdita d'esercizio registrata nel 2014 pari a 1.025.599 di euro. Nel 2016 si assiste alla medesima operazione di copertura della perdita dell'esercizio precedente che è pari a 1.957.780 euro. Successivamente, nel 2017 si osserva un incremento di 24.046 in relazione all'utile registrato a fine esercizio 2016. Anche nel 2018, il Consiglio di indirizzo ha assunto che l'utile d'esercizio del 2017, pari a 209.775 euro venga devoluto al fondo di gestione. Inoltre, lo stesso Fondo subisce un altro incremento pari a 660.000 euro in relazione all'apporto di una porzione di immobile da parte del Comune di Bologna.

Per quanto riguarda la componente "altre riserve" essa è praticamente irrilevante e agisce per lo più con una funzione di arrotondamento.

Per quanto riguarda l'utile d'esercizio, si osserva che la svolta positiva portata avanti dal "Piano di Risanamento" abbia avuto il suo primo esito nel 2016 registrando un utile di 24.046 euro. Successivamente, il Comunale è riuscito a mantenersi costante aumentando sempre di più il suo utile d'esercizio.

In definitiva il Patrimonio netto dopo il 2016 ha avuto un netto miglioramento grazie alla creazione di utili di gestione. Infatti, dopo le perdite molto importanti avvenute a fine esercizio 2014 e 2015 che sono andate ad intaccare il fondo di gestione, nel 2018 il patrimonio netto inizia a riavvicinarsi al risultato ottenuto nel 2014.

Il Tfr rappresenta il debito certo nei confronti dei lavoratori dipendenti alla data di chiusura del bilancio. Tale componente presenta il suo valore massimo nel 2015 ed il suo valore minimo nel 2018. Secondo quanto scritto nel bilancio gli incrementi si riferiscono alle quote maturate e alle rivalutazioni dedotte da quanto versato ai Fondi pensione ed all'INPS in applicazione della riforma. Mentre i decrementi sono relazionati alle anticipazioni e alle liquidazioni effettuate.

Per quanto riguarda i debiti le componenti che presentano cambiamenti importanti sono le seguenti:

- I debiti verso le banche vengono registrati solamente nel 2014 e nel 2016. Dai dati si evince come il dato registrato nel 2014 sia quattro volte più grande del dato registrato nel 2016.
- I debiti verso fondatori presentano un cospicuo aumento nel 2015. Negli anni successivi si assiste a leggere variazioni.
- La componente "debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale" presenta un decremento sostanziale nel 2015 e successivamente esibisce delle lievi variazioni per tutto l'arco temporale.

Tabella 2.48: Ratei e risconti passivi.

Ratei e risconti passivi	2014	2015	2016	2017	2.018,00
Risconti passivi	1.870.322	2.322.792	2.416.346	2.562.162	2.613.338
Risconti passivi biglietteria	1.036.800	933.105	964.603	980.761	1.230.768
Risconti passivi pluriennali	16.162	117.344	4.023	2.133	830
<b>Totale</b>	<b>2.923.284</b>	<b>3.373.240</b>	<b>3.384.972</b>	<b>3.545.055</b>	<b>3.844.937</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in unità di euro.

Queste sono le componenti specifiche della categoria ratei e risconti. La componente preponderante è quella dei risconti passivi, la quale durante tutto l'arco temporale presenta incrementi costanti. I "risconti passivi biglietteria" sono la seconda componente più importante, con un valore che si aggira, durante il periodo analizzato, al milione di euro. Di particolare importanza è il risultato registrato nel 2018 nel quale la posta principale è la quota degli abbonamenti riferiti a spettacoli del 2019 e venduti nel 2018.

Tabella 2.49: Variazione percentuale della componente passiva dello Stato Patrimoniale.

Passivo var. %	2015	2016	2017	2018
Patrimonio Fondazione	-2,54%	-4,98%	0,06%	2,33%
Altre riserve	200,00%	33,33%	-125,00%	-300,00%
Utile (perdita) dell'esercizio	90,89%	-101,23%	772,39%	33,49%
<b>Patrimonio netto</b>	<b>-4,98%</b>	<b>0,06%</b>	<b>0,56%</b>	<b>2,50%</b>
<b>Fondo per rischi e oneri</b>	<b>75,84%</b>	<b>27,39%</b>	<b>-26,49%</b>	<b>-61,42%</b>
<b>Tfr</b>	<b>4,37%</b>	<b>-4,97%</b>	<b>-13,06%</b>	<b>-13,78%</b>
Debiti verso banche	/	/	/	/
Debiti verso fondatori	565,00%	-1,98%	-3,36%	-3,50%
Acconti	-24,20%	54,16%	19,54%	13,91%
Debiti verso fornitori	-0,99%	23,95%	-24,34%	-15,12%
Debiti tributari	-3,25%	22,45%	4,60%	-4,09%
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	-73,15%	-40,98%	-1,27%	0,41%
Altri debiti	-8,64%	-4,98%	38,06%	-17,49%
<b>Totale debiti</b>	<b>-10,82%</b>	<b>13,82%</b>	<b>-13,37%</b>	<b>-5,43%</b>
<b>Ratei e risconti passivi</b>	<b>15,39%</b>	<b>0,35%</b>	<b>4,73%</b>	<b>8,46%</b>
<b>Totale passività</b>	<b>-5,36%</b>	<b>5,45%</b>	<b>-5,94%</b>	<b>-2,05%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018), valore espresso in percentuale.

Dalla Tabella 2.49 si denota come il patrimonio netto sia influenzato prevalentemente dalla componente "utile/perdita dell'esercizio", in quanto le perdite o gli utili, come già detto vengono registrati nel fondo di gestione dell'anno successivo. Infatti, nel 2016 si ha un leggero aumento del patrimonio netto in relazione al cambio di tendenza dell'utile d'esercizio che da negativo diventa positivo.



Inoltre, si osserva che il Patrimonio netto cresce insieme agli utili positivi che si registrano fino al 2018.

Il fondo per rischi ed oneri mostra un andamento iniziale positivo per poi mostrare negli ultimi due anni due incrementi.

Invece, il Tfr aumenta nel 2015 per poi diminuire gradualmente negli anni successivi fino a registrare nel 2018 un decremento del 14%. Per quanto riguarda la categoria dei debiti, la componente che più di tutte mostra dei cambiamenti è quella relativa ai debiti verso fondatori che presenta un incremento spropositato nel 2015 dovuto all'inserimento del debito relativo al "piano di risanamento". I debiti verso fornitori tendenzialmente decrescono in relazione ad una logica di contenimento dei costi introdotta dal "piano di risanamento".

I debiti tributari, invece presentano un andamento particolare con un decremento nel 2015, due incrementi negli anni successivi ed un decremento nel 2018.

Per i Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale si denota un andamento incerto con pesanti decrementi, anche se sul finale tende a stabilizzarsi. Si osserva che il decremento nel 2015 è dovuto principalmente a causa del versamento dei contributi previdenziali pregressi relativi agli anni 2012 e 2013 pari a 2,675 milioni di euro. Mentre il decremento registrato nel 2016 è dovuto alla chiusura della rateizzazione dei contributi previdenziali pregressi relativi al 2014.

In definitiva i debiti mostrano un andamento volto al ridimensionamento delle passività, presentando un solo incremento nel 2016 pari al 14%.

Per quanto riguarda i ratei e risconti passivi, essi mostrano un trend in continua crescita su tutti gli esercizi presi in analisi.

Infine, la totalità delle passività nel suo insieme, mostrano un andamento molto simile a quello dei debiti totali dove si registra un solo incremento nel 2016.

### ***2.7.3 Comparazione***

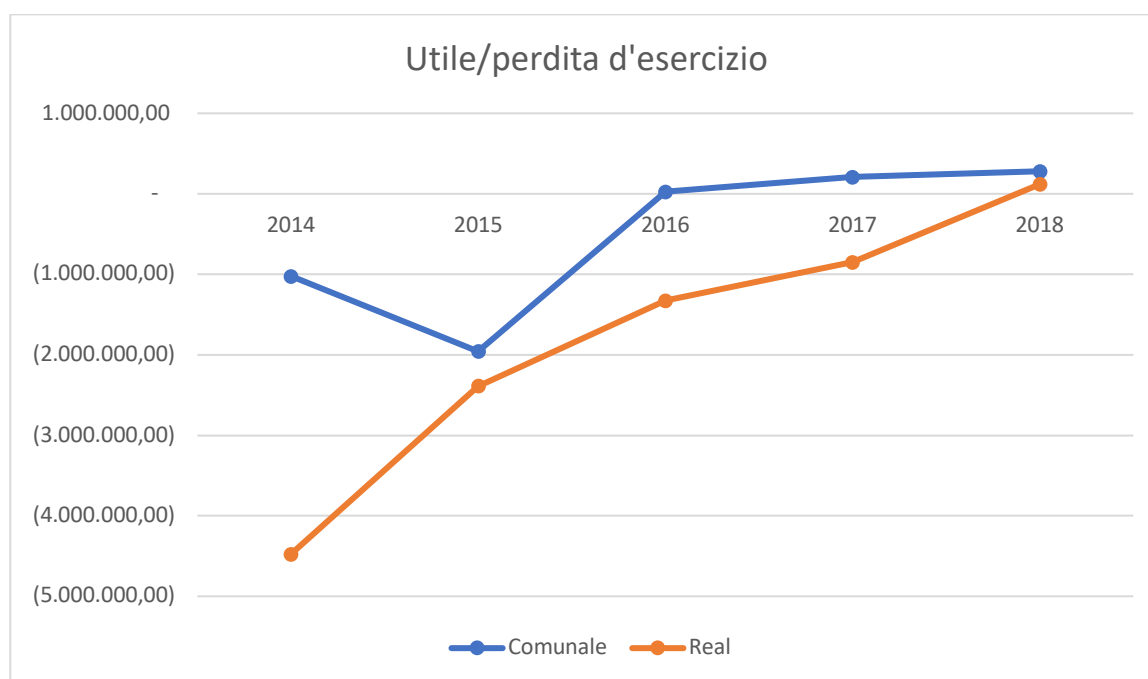
Il patrimonio della fondazione dei due teatri presenta varie differenze. Mentre il Comunale suddivide il proprio patrimonio della Fondazione in fondo di dotazione e fondo di gestione, il Real lo suddivide in fondo di dotazione/sociale richiesto e non richiesto. Per cui il Real nel patrimonio della Fondazione presenta solo il fondo di dotazione.

La voce "Risultato dell'esercizio precedente", presente nel passivo del teatro spagnolo, assorbe l'utile o la perdita dell'esercizio precedente con le rimanenze, mentre la componente che assolve lo stesso tipo di funzione nel Comunale è proprio il fondo di gestione.

Inoltre, si ha un'altra differenza presente nel passivo del Real dove si incontra la voce “Sovvenzioni e donazioni e lasciti” dove vengono racchiuse le sovvenzioni, donazioni e lasciti non rimborsabili.

I due fondi di dotazione presentano valori molto diversi in quanto nel fondo di dotazione del Comunale è presente il diritto d’uso del Teatro, mentre nel Real tale diritto d’uso viene contabilizzato solo dal 2018 e viene posto all’interno della voce “Sovvenzioni e donazioni e lasciti”.

Grafico 2.7: Andamento dell’utile/perdita dei due teatri.



Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

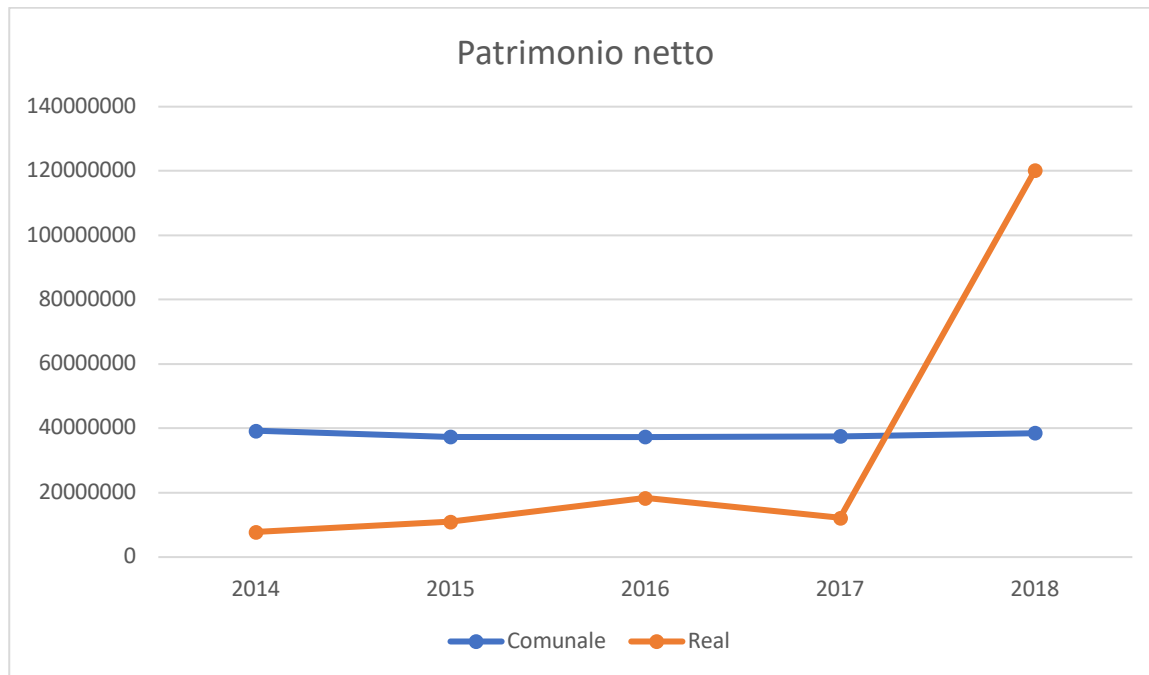
Come si può notare dal Grafico 2.7 entrambi i teatri mostrano un andamento positivo da cui si scorge la volontà di cambiare e di operare all’interno di una gestione che produca utili.

Il Comunale presenta un'unica nota dolente nel 2015 dove si ha un peggioramento significativo nella perdita riscontrata a fine esercizio, rispetto al 2014. Dal 2016 anche se con variazioni minime si registra un utile sempre più consistente, dato che simboleggia la buona riuscita della nuova politica introdotta dal “piano di risanamento”.

Il Real parte da una perdita maggiore rispetto a quella del Comunale, ma ciò è legato principalmente alla differente dimensione delle produzioni dei due teatri. Dal trend di questo teatro emerge un grande sforzo a livello gestionale, in quanto ogni anno si assiste ad un miglioramento estremamente significativo. Il risultato di utile che si ottiene nel 2018, per un teatro di tali dimensioni, è molto

significativo seppur molto ridotto. Necessariamente in questo andamento bisogna considerare il ruolo che ha avuto la celebrazione del bicentenario del Real.

Grafico 2.8: Andamento del patrimonio netto dei due teatri.



*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

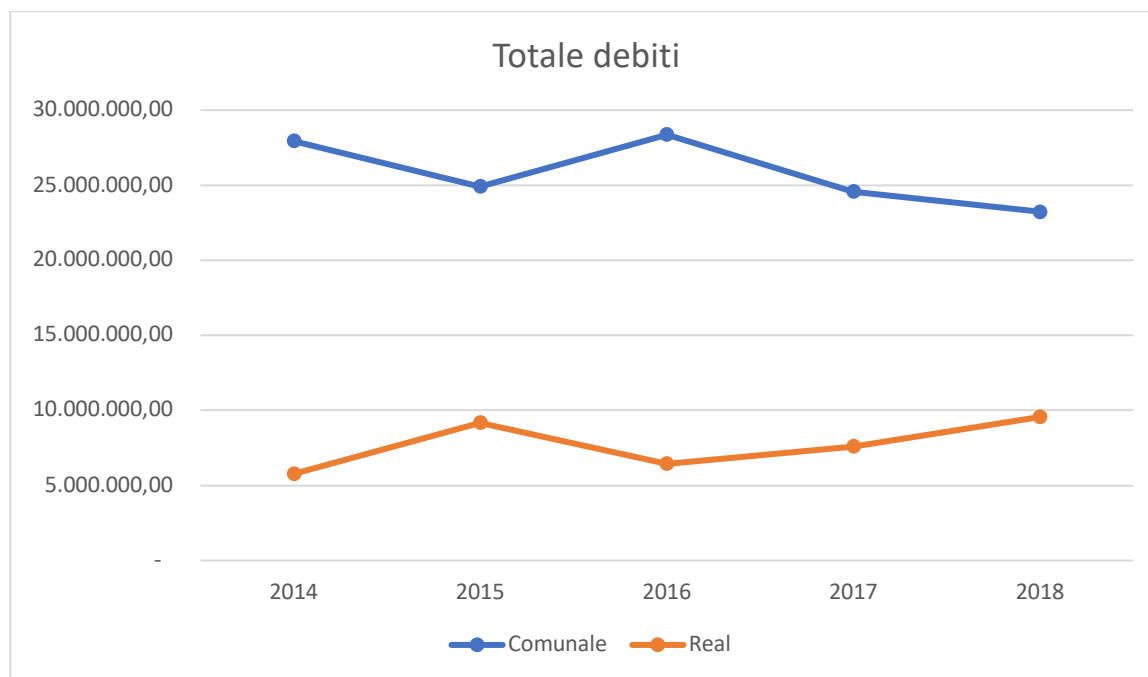
Il confronto sul patrimonio netto risulta un po' falsato dal fatto che il Real contabilizza il diritto d'uso del teatro solo dal 2018, per cui non si riesce a determinare un vero e proprio andamento. Generalmente si denota un trend piuttosto costante del Comunale caratterizzato da lievi variazioni di decrescita che vengono poi controvertiti da un incremento registrato nel 2018.

Il Real, invece presenta una crescita fino al 2016, una battuta d'arresto nel 2017 ed un risultato fuori scala nel 2018 dovuto all'inserimento del valore del Teatro. La prima vera e propria differenza che si intravede è che il Teatro Real non presenta la voce Tfr, in quanto in Spagna non esiste. Inoltre, anche i debiti verso le banche, verso i fondatori, il fondo rischi ed oneri, gli acconti, i debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale e i debiti verso fornitori non risultano presenti o quanto meno non sono stati specificati all'interno del bilancio.

Come già visto in precedenza si denota una minor chiarezza all'interno del bilancio spagnolo, fatto che si può constatare dalla voce creditori vari la quale rimane molto vaga e non specifica nel dettaglio le parti che contiene al suo interno.

Lo stesso lo si può dire della componente “debiti finanziari”, la quale non specifica l’entità di tale debito. Solo nel 2015 si ha nella nota integrativa una corrispondenza con un finanziamento percepito. Tornando alla comparazione, in generale, si riscontra un ammontare di debiti maggiore nel Comunale e ciò è dovuto al fatto che tra i debiti verso i fondatori a medio lungo termine, è contabilizzato il debito prodotto in relazione al “piano di risanamento”.

Grafico 2.9: Andamento della totalità dei debiti dei due teatri.



*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

I debiti del Comunale oltre ad essere di gran lunga superiori, mostrano un andamento altalenante fino al 2017 per poi mostrare un decremento nel 2018. Il Real, invece, presenta una situazione con un trend completamente opposto, tanto che ad ogni incremento del Real si contrappone un decremento del Comunale.

Tabella 2.50: Comparazione delle passività delle due Fondazioni liriche.

Passivo	2014	2015	2016	2017	2018
Totale passività Real	20.272.909	28.883.166	33.528.396	31.277.928	140.594.619
Var. %	/	44%	15%	-6%	338,86%
Totale passività Comunale	75.066.146	71.038.873	74.912.234	70.464.025	69.016.181
Var. %	/	-5%	5%	-6%	-2%

*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

In relazione alla Tabella 2.50, il Comunale mostra per lo più leggere variazioni che fanno intravedere un trend di decrescita con un unico incremento nel 2016. Il Real invece, mostra una crescita tendenziale, con un valore molto significativo nel 2015 ed un unico decremento registrato nel 2017. Per quanto concerne la disparità di grandezze tra i due teatri è necessario sottolineare che il Teatro Comunale presenta nel patrimonio della Fondazione il diritto d'uso del Teatro che invece nel Real compare solo nel 2018. Quindi, il dato realmente significativo in termini comparativi è quello sui debiti del Comunale che risultano essere di molto superiori a quelli del Real.

## 2.8 Analisi dei proventi del conto economico.

### 2.8.1 Proventi del Teatro Real

Tabella 2.51: Proventi del Conto Economico.

Proventi	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2014-2018
<b>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	<b>18.058.621</b>	<b>21.015.796</b>	<b>23.070.937</b>	<b>25.386.421</b>	<b>28.677.352</b>	<b>58,80%</b>
Biglietti e abbonamenti	14.403.333	17.741.184	20.441.861	21.969.488	24.973.372	73,39%
Altri ricavi da vendite e prestazioni	3.655.288	3.274.612	2.629.076	3.416.933	3.703.980	1,33%
<b>Entrate da promozioni, sponsor e collaboratori</b>	<b>8.847.323</b>	<b>8.682.873</b>	<b>13.139.481</b>	<b>13.768.120</b>	<b>16.718.777</b>	<b>88,97%</b>
<b>Contributi pubblici</b>	<b>12.888.975</b>	<b>13.188.974</b>	<b>13.610.239</b>	<b>14.160.619</b>	<b>14.271.382</b>	<b>10,73%</b>
Ministerio de Educación, Cultura y Deportes	8.775.171	9.075.170	9.392.800	9.892.800	9.892.800	12,74%
Comunidad Autónoma de Madrid	3.454.509	3.454.509	3.558.144	3.558.144	3.700.000	7,11%
Ayuntamiento de Madrid	659.295	659.295	659.295	659.295	660.000	0,11%
Opera Europa, para difusión audiovisual	-	-	-	50.380	18.582	/
Totale Altri ricavi e proventi	893.317	473.780	2.455.321	1.673.082	5.187.248	480,67%
<b>Valore della produzione</b>	<b>40.688.236</b>	<b>43.361.423</b>	<b>52.275.978</b>	<b>54.988.242</b>	<b>64.854.759</b>	<b>59,39%</b>
Proventi finanziari	66.563	69.309	246	24	-	-100,00%
<b>Totale PROVENTI</b>	<b>40.754.799</b>	<b>43.430.732</b>	<b>52.276.224</b>	<b>54.988.266</b>	<b>64.854.759</b>	<b>59,13%</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Nella Tabella 2.51 è indicata la categoria dei proventi del Teatro Real con tutte le componenti di cui è caratterizzata.

La prima voce “ricavi delle vendite e delle prestazioni” racchiude al suo interno due componenti.

La prima, riguarda i ricavi provenienti dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti e si può facilmente notare come gli incassi dal 2014 al 2018 aumentino costantemente tutti gli anni, mostrando un valore nel 2018 maggiorato di dieci milioni di euro rispetto al 2014. Invece, “Entrate da promozioni, sponsor e collaboratori” comprende i contributi in denaro e in natura versati alla

Fondazione per finanziare l'esercizio annuale. In generale, sia le sponsorizzazioni che le collaborazioni comportano determinati corrispettivi da parte della Fondazione. Tali corrispettivi consistono generalmente nel menzionare la collaborazione dello sponsor nei programmi di formazione e nelle pubblicazioni della Fondazione. Inoltre, tali elargizioni si tramutano anche nell'utilizzo, da parte dell'organizzazione sponsorizzante, di sale del teatro per uso culturale e/o sociale.

Per quanto riguarda questa componente si assiste ad un considerevole aumento, in quanto si assiste ad una crescita di quasi otto milioni di euro dal 2014 al 2018. In questo caso, risulta necessario tenere in considerazione che dal 2015 al 2018 si è svolta la celebrazione del bicentenario del Real che ha prodotto un notevole impatto sui contributi privati.

I contributi pubblici riguardano essenzialmente tutti finanziamenti che sono stati recepiti a sostegno dell'esercizio in corso. La principale fonte di finanziamento proviene dal "Ministerio de Educacion, Cultura y Deporte", subito dopo si ha la "Comunidad Autonoma de Madrid" e infine "Ayuntamiento de Madrid". Negli ultimi due anni oltre ai consueti organi di finanziamento si aggiunge anche "Opera Europa, para la difusion audiovisual", la quale ha sostenuto il Real con due lievi finanziamenti. Da questa prima analisi, si evidenzia subito il fatto che non si ha all'interno dei bilanci del teatro spagnolo una scomposizione dei finanziamenti privati.

Tabella 2.52: Altri ricavi da vendite e prestazioni.

Altri ricavi da vendite e prestazioni	2014	2015	2016	2017	2018
Locazioni di sale per riunioni	809.154	1.614.187	1.178.422	1.470.194	1.326.931
Pubblicità	40.698	50.314	23.760	30.660	57.500
Canone ristorante	247.701	176.602	163.550	224.047	298.805
Canone negozio	37.500	50.000	35.533	25.200	25.200
Canone cafeteria Opéra	/	97.153	141.600	138.453	95.950
Commissioni da vendita di telefoni e Internet	154.356	122.167	112.970	135.497	185.982
Noleggio e vendita di produzioni	442.910	311.258	199.676	569.702	316.714
Servizi di sponsor	475.207	367.831	333.000	343.703	702.764
Entrate per tour e produzione audiovisive	733.509	263.329	148.930	173.371	176.197
Entrate da produzioni e Flamenco Real	/	/	/	/	104.557
Altri	714.253	221.770	291.635	306.106	413.379
<b>Totale</b>	<b>3.655.288</b>	<b>3.274.611</b>	<b>2.629.076</b>	<b>3.416.933</b>	<b>3.703.979</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Dalla Tabella 2.52, si osserva la componente "altri ricavi da vendite e prestazioni, dove non si registrano mutamenti significativi, solamente nel 2016 si scende sotto i tre milioni di euro, a causa principalmente di un calo delle entrate provenienti da "Locazioni di sale per riunioni" e da "Noleggio

e vendita di produzioni ad altri teatri”. Inoltre, si sottolinea che la caffetteria Opera non era presente nel 2014 così come la componente “Entrate per produzioni e Flamenco Real” che viene inserita nel bilancio solo nel 2018. Da notare come dopo il 2014 si assista ad un continuo decremento fino al 2017 e 2018, dove si registra un risultato persino superiore a quello iniziale.

Tabella 2.53: Totale altri ricavi e proventi.

Totale Altri ricavi e proventi	2014	2015	2016	2017	2018
Variazioni rimanenze prodotti finiti	/	/	/	/	1.328.698,00
Lavori eseguiti per l'attività commerciale	893.317,00	277.505,00	354.154,00	287.176,00	/
Imputazione di beni ricevuti	/	196.275,00	2.101.167,00	1.385.906,00	3.848.049,00
Riduzione di valore e risultato della dism. delle imm.ni	/	/	/	/	10.500,00
<b>Totale</b>	<b>893.317,00</b>	<b>473.780,00</b>	<b>2.455.321,00</b>	<b>1.673.082,00</b>	<b>5.187.247,00</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Totale altri ricavi e proventi presenta cinque componenti, tra le quali “Imputazione di beni ricevuti” che risulta essere la voce preponderante. Essa, presenta un andamento altalenante con continui decrementi ed incrementi. Nonostante ciò è da sottolineare il grande distacco che si registra nel 2018 dove si contabilizza un risultato di cinque volte superiore rispetto al 2014.

Tabella 2.54: Variazione dei proventi del Conto Economico.

Proventi var. %	2015	2016	2017	2018	Media
<b>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	<b>16,38%</b>	<b>9,78%</b>	<b>10,04%</b>	<b>12,96%</b>	<b>12,29%</b>
Biglietti e abbonamenti	23,17%	15,22%	7,47%	13,67%	14,89%
Altri ricavi da vendite e prestazioni	-10,41%	-19,71%	29,97%	8,40%	2,06%
<b>Entrate da promozioni, sponsor e collaboratori</b>	<b>-1,86%</b>	<b>51,33%</b>	<b>4,78%</b>	<b>21,43%</b>	<b>18,92%</b>
<b>Contributi pubblici</b>	<b>2,33%</b>	<b>3,19%</b>	<b>4,04%</b>	<b>0,78%</b>	<b>2,59%</b>
Ministerio de Educación, Cultura y Deportes	3,42%	3,50%	5,32%	0,00%	3,06%
Comunidad Autónoma de Madrid	0,00%	3,00%	0,00%	3,99%	1,75%
Ayuntamiento de Madrid	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%	0,03%
Opera Europa, para difusión audiovisual	/	/	/	-63,12%	-63,12%
<b>Valore della produzione</b>	<b>6,57%</b>	<b>20,56%</b>	<b>5,19%</b>	<b>17,94%</b>	<b>12,56%</b>
Totale Altri ricavi e proventi	-46,96%	418,24%	-31,86%	210,04%	137,36%
<b>Totale PROVENTI</b>	<b>6,57%</b>	<b>20,37%</b>	<b>5,19%</b>	<b>17,94%</b>	<b>12,52%</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in percentuale.

Dalla tabella 2.54 si denota come i biglietti e gli abbonamenti anno dopo anno mostrino una continua crescita, pesando in modo sempre più influente sulla totalità delle entrate percepite dal Teatro. Anche le entrate per promozioni, sponsor e collaboratori seguono un andamento positivo, con un grandissimo incremento nel 2016 ed un unico leggero decremento nel 2015.

In definitiva la categoria riassuntiva “Ricavi delle vendite e delle prestazioni” risulta essere strettamente positiva durante tutto l’arco temporale.

Anche i contributi pubblici mostrano un trend positivo con una crescita annuale costante, ma con incrementi più contenuti rispetto ai “Ricavi delle vendite e delle prestazioni”.

“L’Ayuntamiento de Madrid” che corrisponde al municipio elargisce la stessa quota tutti gli anni, tranne l’ultimo anno dove si denota un leggerissimo aumento.

La “Comunidad autonoma de Madrid”, invece presenta due sole variazioni, corrispondenti a due incrementi, uno nel 2016 ed uno nel 2018.

Infine, la componente più importante e più remunerativa è rappresentata dal “Ministerio de Educacion, Cultura y Deporte”, la quale presenta incrementi fino al 2017 e un valore nel 2018 pari all’anno precedente.

In questo ambito è necessario far presente che la situazione dei contributi pubblici del Real è mutata in modo considerevole negli anni, in particolare in relazione all’importante crisi economica iniziata nel 2009. Basti pensare che nel 2009 i contributi pubblici ammontavano a 27.773.135 euro e nel 2013 la cifra ammontava a 12.885.087,70 euro, per cui in cinque anni vi è stata una diminuzione dei contributi pubblici pari al -54 %. La notevole diminuzione dei contributi pubblici, unita alla situazione economica del Paese instabile, ha reso necessaria l’applicazione di un modello di gestione che garantisca la buona riuscita del teatro senza compromettere la qualità artistica. In questo modo si è effettuato un grande sforzo da parte della Fondazione volto ad aumentare i fondi provenienti dalle sponsorizzazioni private e ad applicare un modello volto al ridimensionamento dei costi del teatro. In ogni caso i contributi pubblici tornano ad aumentare a partire dal 2014, in misura quasi impercettibile ed in modo più significativo dal 2015.

Infine, la componente “Totale altri ricavi e proventi” mostra come già detto un andamento altalenante, con due valori di crescita decisamente alti a causa dell’imputazione dei beni ricevuti che dal 2016 riscontrano un grande aumento.

La conclusione che si trae da questi dati è che i proventi del Teatro Real risultano sempre in crescita per tutto l’arco temporale, toccando il picco di crescita massimo nel 2016 con un +20%.



## 2.8.2 Proventi del Teatro Comunale

Si procede con l'analisi del conto economico del Teatro Comunale di Bologna, partendo inizialmente da un'analisi dei proventi.

Tabella 2.55: Proventi del Conto Economico.

Proventi	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2014-2018
<b>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	<b>3.157.151</b>	<b>3.185.995</b>	<b>2.975.806</b>	<b>2.789.347</b>	<b>3.267.751</b>	<b>3,50%</b>
Biglietti e abbonamenti	2.002.497	1.987.354	1.862.987	1.892.354	2.084.743	4,11%
Attività e prestazioni per conto terzi	690.392	894.693	740.800	529.100	566.765	-17,91%
Altri ricavi da vendite e prestazioni	464.262	303.948	372.019	367.893	616.243	32,74%
<b>Contributi</b>	<b>14.899.933</b>	<b>17.288.854</b>	<b>18.162.765</b>	<b>17.826.830</b>	<b>17.230.436</b>	<b>15,64%</b>
Statali	10.883.038	10.330.690	9.387.379	10.463.329	9.729.137	-10,60%
Enti pubblici e territoriali	3.740.434	5.710.000	7.446.665	6.104.961	6.401.448	71,14%
Contributi alla gestione da privati ed Erogazioni liberali	276.461	1.248.164	1.328.721	1.258.540	1.099.851	297,83%
<b>Totale incrementi immobilizz.per lavori interni</b>	<b>-</b>	<b>22.611</b>	<b>-</b>	<b>33.626</b>	<b>112.283</b>	<b>/</b>
<b>Totale Altri ricavi e proventi vari</b>	<b>1.128.517</b>	<b>147.679</b>	<b>432.576</b>	<b>425.484</b>	<b>717.506</b>	<b>-36,42%</b>
<b>Valore della produzione</b>	<b>19.185.601</b>	<b>20.645.139</b>	<b>21.571.147</b>	<b>21.075.287</b>	<b>21.327.976</b>	<b>11,17%</b>
Erogazioni liberali straordinarie	2.000.000	-	-	-	-	-100,00%
Proventi finanziari	32.361	2.893	2.713	521	2.730	-91,56%
<b>Totale PROVENTI</b>	<b>21.217.962</b>	<b>20.648.032</b>	<b>21.573.860</b>	<b>21.075.808</b>	<b>21.330.706</b>	<b>0,53%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro.

I biglietti e gli abbonamenti complessivamente rimangono durante il periodo analizzato sempre intorno ad un valore intorno ai due milioni di euro con il picco massimo raggiunto nel 2016.

Tabella 2.56: Biglietti e abbonamenti.

Biglietti e abbonamenti	2014	2015	2016	2017	2018
Biglietti	833.368	941.240	927.492	904.723	1.082.251
Abbonamenti	1.169.129	1.046.114	935.495	987.630	1.002.492
<b>Totale</b>	<b>2.002.497</b>	<b>1.987.354</b>	<b>1.862.987</b>	<b>1.892.354</b>	<b>2.084.743</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro.

Dalla tabella 2.56 si denota come la componente più redditizia siano gli abbonamenti fino al 2017. Mentre nel 2018 in contrasto con l'andamento precedente, i biglietti registrano un'entrata superiore rispetto agli abbonamenti. Ad ogni modo, le due componenti si muovono su grandezze di valore molto simili.

Tabella 2.57: Variazione percentuale di biglietti e abbonamenti.

Biglietti e abbonamenti	2015	2016	2017	2018
Biglietti	12,94%	-1,46%	-2,45%	19,62%
Abbonamenti	-10,52%	-10,57%	5,57%	1,50%
<b>Totale</b>	<b>-0,76%</b>	<b>-6,26%</b>	<b>1,58%</b>	<b>10,17%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in percentuale.

Le due componenti analizzate mostrano entrambe due incrementi e due decrementi. Le vendite dei biglietti presentano incrementi nel 2015 e nel 2018, mentre gli abbonamenti nel 2017 e 2018.

Inoltre, si denota che gli incrementi degli abbonamenti sono molto inferiori e i decrementi sono molto superiori rispetto a quelli dei biglietti. Questo andamento spiega molto bene il decorso degli abbonamenti, indice molto probabilmente di una fidelizzazione che nel tempo, se non si assumono provvedimenti, sarà destinata a calare.

Tabella 2.58: Attività e prestazioni per conto terzi.

Attività e prestazioni per conto terzi	2014	2015	2016	2017	2018
Attività in sede	-	-	-	1.100	1.790
Attività in città	46.467	8.000	14.800	6.000	26.589
Attività in Provincia	-	-	5.000	-	5.136
Attività in Regione	128.800	202.693	2.000	258.000	269.250
Attività in ambito nazionale	400.000	534.000	417.000	-	24.000
Attività all'estero	115.125	150.000	302.000	264.000	240.000
<b>Totale</b>	<b>690.392</b>	<b>894.693</b>	<b>740.800</b>	<b>529.100</b>	<b>566.765</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro.

“Attività e prestazioni per conto terzi” racchiude tutti i ricavi provenienti dalle attività portate avanti dalla Fondazione nell’esecuzione di opere all’interno di grandi manifestazioni e festival dell’opera.

Il primo dato che emerge dalla tabella è che le attività in sede vengono contabilizzate in maniera a sé stante a partire dal 2017. Le attività in città presentano un dato significativamente basso nel 2015 e nel 2017. Altro dato interessante è che non è stata effettuata nessuna attività in ambito nazionale nel 2017. Infine, altro dato ragguardevole è che l’attività all’estero è stata costante e nel tempo ha sostenuto sostanziali incrementi.

Tabella 2.59: Altri ricavi da vendite e prestazioni.

Altri ricavi da vendite e prestazioni	2014	2015	2016	2017	2018
Gestione bar	/	/	/	/	10.000
Pubblicità e Sostenitori	172.533	114.958	70.485	71.871	114.744
Trasmissioni radio TV	-	50.000	50.000	25.000	30.000
Incisioni discografiche	13.000	5.000	5.000	/	21.500
Proventi per royalties	118	7.043	/	539	5.747
Sponsorizzazioni	58.197	55.000	144.819	169.864	123.136
Nolo materiale teatrale	10.160	25.726	17.304	15.100	86.050
Affitto sale	132.521	42.800	79.979	79.413	202.349
Ricavi diversi	77.733	3.420	4.433	6.107	22.716
<b>Totale</b>	<b>464.262</b>	<b>303.948</b>	<b>372.019</b>	<b>367.893</b>	<b>616.243</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro.

Nella categoria “altri ricavi da vendite e prestazioni” si denota come “pubblicità e sostenitori” sia notevolmente calato nel tempo e anche se nel 2018 si assiste ad un notevole incremento, non si raggiungono i profitti ottenuti nel 2014.

Le sponsorizzazioni, invece, aumentano costantemente durante tutto l’arco temporale.

Per quanto riguarda l’affitto delle sale ed il noleggio di materiale teatrale, nel 2018 si registra un considerevole aumento.

I contributi sono suddivisi in contributi provenienti dallo Stato, dagli enti pubblici, contributi privati e da elargizioni liberali. I contributi pubblici sono la componente principale, rappresentati in massima parte dai contributi statali attraverso il FUS (Fondo unico per lo spettacolo).

Tabella 2.60: Contributi alla gestione da enti pubblici.

Contributi alla gestione da enti pubblici	2014	2015	2016	2017	2018
Contributo Statale ordinario FUS e L.388/2000	10.856.038	9.960.560	9.368.379	9.116.534	8.668.335
Contributo Statale L.232/2016	-	-	-	1.346.795	1.028.029
Contributo Statale tournée all'estero	-	-	-	-	16.694
Contributo Statale vigilanza antincendio	27.000	20.000	19.000	-	16.079
Altri contributi Statali	-	350.130	-	-	-
Contributo Regionale ordinario	1.500.000	2.900.000	3.000.000	3.200.000	3.000.000
Altri contributi Regionali	-	-	87.665	204.755	444.548
Contributo Comunale ordinario	2.200.434	2.208.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Contributo Comunale integrativo	-	500.000	1.801.000	130.000	390.000
Altri contributi da Enti e Associazioni	40.000	102.000	58.000	70.206	66.900
<b>Totale</b>	<b>14.623.472</b>	<b>16.040.690</b>	<b>16.834.044</b>	<b>16.568.290</b>	<b>16.130.585</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro.

Nella Tabella 2.60 si denotano le varie componenti che caratterizzano i contributi pubblici dove si osserva, come già detto precedentemente, che l'ente che elargisce la maggior parte dei contributi risulta essere il Fondo unico per lo spettacolo il quale anno dopo anno elargisce un capitale sempre più ridotto. Dal 2017 si registra un altro incentivo statale al fine di ridurre il debito fiscale delle fondazioni lirico-sinfoniche per incentivarle nello sviluppo della politica di risanamento. Il contributo regionale ordinario presenta un aumento fino al 2017 per poi stanziarsi sui tre milioni di euro nel 2018. I contributi comunali presentano un andamento che presenta lievi cambiamenti mantenendosi sempre tra i 2.000.000 e i 2.500.000 di euro.

Ad ogni modo, l'elemento che suscita maggior timore per la Fondazione è che i contributi FUS sono in netto peggioramento. Questo dato è aggravato anche dalla situazione esposta nella Tabella 2.61 dove si osserva che le elargizioni devolute dal FUS alla totalità delle fondazioni lirico sinfoniche sono cambiate in maniera minima dal 2014 al 2018, mentre sono diminuiti in maniera molto significativa i contributi diretti al Teatro Comunale di Bologna.

Tabella 2.61: Finanziamenti erogati dal FUS.

Fondi FUS	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2014-2018
Teatro Comunale di Bologna	10.741.758	9.862.888	9.273.596	9.024.309	8.582.025	-20,11%
Totale contributi riparto FUS FLS	183.974.694	181.990.592	182.272.058	182.272.058	182.272.058	-0,93%

*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Inoltre, si segnala che dal 2014 al 2017 il Teatro Comunale di Bologna ha sempre occupato l'ottava posizione, nel ripartimento dei finanziamenti, tra le dodici fondazioni liriche ordinarie. Mentre nel 2018 il teatro è sceso alla decima posizione, diventando uno dei teatri meno meritevoli, secondo i metri di giudizio del FUS.

Tabella 2.62: Contributi alla gestione da privati.

Contributi alla gestione da privati	2014	2015	2016	2017	2018
Contributi da privati	225.870	1.201.720	1.280.750	1.248.980	1.038.310
Contributi da 5 per mille	37.591	41.844	37.930	-	30.556
<b>Totale</b>	<b>263.461</b>	<b>1.243.564</b>	<b>1.318.680</b>	<b>1.248.980</b>	<b>1.068.866</b>

*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro.

I contributi da privati come si evince dalla Tabella 2.62 presentano un andamento sostanzialmente positivo anche se negli ultimi due anni si assiste a due decrementi. L'aumento cospicuo che si verifica tra il 2014 ed il 2015 avviene in relazione all'applicazione dell'Artbonus.

Tabella 2.63: Erogazioni liberali.

Erogazioni liberali	2014	2015	2016	2017	2018
Erogazioni liberali	13.000	4.600	10.041	9.560	30.985
<b>Totale</b>	<b>13.000</b>	<b>4.600</b>	<b>10.041</b>	<b>9.560</b>	<b>30.985</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro.

Le erogazioni liberali presentano un cospicuo aumento nel 2018 che si discosta in maniera preponderante dagli anni precedenti.

Tabella 2.64: Totale altri ricavi e proventi.

Totale Altri ricavi e proventi	2014	2015	2016	2017	2018
Contributi regionali per spese investimento	14.697	9.818	2.320	1.891	7.852
Canoni affitto ramo d'azienda	52.117	58.206	74.692	89.548	66.298
Noleggi attivi diversi	1.695	/	/	/	/
Fitti attivi	523	523	523	523	528
Arrotondamenti attivi	53	32	10	35	107
Proventi per rimborsi	22.318	31.642	69.071	72.173	103.910
Risarcimenti assicurativi e recupero per sinistri	22.481	23.385	-	-	7.700
Proventi diversi	4	1.643	59	83	-
Plusvalenze da alienazione beni	8.005	209	19.540	4	98.931
Sopravvenienze e Insussistenze attive	1.006.624	22.220	266.358	261.227	432.180
Differenza attiva di arrotondamento all'Euro	-	-	1	-	-
<b>Totale</b>	<b>1.128.517</b>	<b>147.679</b>	<b>432.575</b>	<b>425.484</b>	<b>717.506</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro.

La categoria "Totale altri ricavi e proventi" presenta innumerevoli voci tra le quali, spiccano in termini di quantità monetarie i canoni d'affitto del ramo d'azienda e le sopravvenienze e insussistenze attive. Si osserva inoltre che i proventi per rimborsi durante tutto l'arco temporale presentano una crescita molto significativa. Infine, si denota un cospicuo valore delle plusvalenze da alienazione beni nell'esercizio 2018.

Tabella 2.65: Variazione percentuale dei proventi del Conto Economico.

Proventi %	2015	2016	2017	2018	Media
<b>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	<b>1%</b>	<b>-7%</b>	<b>-6%</b>	<b>17%</b>	<b>1%</b>
Biglietti e abbonamenti	-1%	-6%	2%	10%	1%
Attività e prestazioni per conto terzi	30%	-17%	-29%	7%	-2%
Altri ricavi da vendite e prestazioni	-35%	22%	-1%	68%	14%
<b>Contributi</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>-2%</b>	<b>-3%</b>	<b>4%</b>
Statali	-5%	-9%	11%	-7%	-2%
Enti pubblici e territoriali	53%	30%	-18%	5%	17%
Contributi alla gestione da privati ed Erogazioni liberali	351%	6%	-5%	-13%	85%
<b>Totale incrementi immobilizz. per lavori interni</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>234%</b>	<b>234%</b>
<b>Totale Altri ricavi e proventi vari</b>	<b>-87%</b>	<b>193%</b>	<b>-2%</b>	<b>69%</b>	<b>43%</b>
<b>Valore della produzione</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>	<b>-2%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>
Erogazioni liberali straordinarie	/	/	/	/	/
Proventi finanziari	-91%	-6%	-81%	424%	61%
<b>Totale PROVENTI</b>	<b>-3%</b>	<b>4%</b>	<b>-2%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in percentuale.

I ricavi delle vendite e delle prestazioni presentano inizialmente un incremento per poi proseguire con due decrementi di uguale entità ed infine conclude nel 2018 con un incremento del 17%.

Risulta importante il fatto che la componente principale, “Biglietti e abbonamenti”, presenta un trend piuttosto lineare e pare che sia orientata verso un’ottica di crescita, in quanto dopo due decrementi presenta una risalita con un incremento significativo nel 2018.

Per quanto riguarda i contributi, si osserva un andamento inizialmente positivo con il picco più alto raggiunto nel 2015, ma successivamente a partire dal 2017 inizia un trend negativo caratterizzato da variazioni minime. Dall’andamento del valore della produzione, si denota come i contributi abbiano un peso maggiore rispetto ai ricavi delle vendite e delle prestazioni. Infatti, l’andamento del valore della produzione combacia perfettamente con quello dei contributi, essendo quest’ultima componente prevaricante sulle altre.

Infine, osservando la tendenza dei proventi totali si denota che nell’arco temporale vi è un trend che vede l’alternarsi di lievi incrementi e decrementi, mostrando una determinata incertezza che non sembra protendere verso un cambiamento volto ad un reale aumento dei ricavi propri.

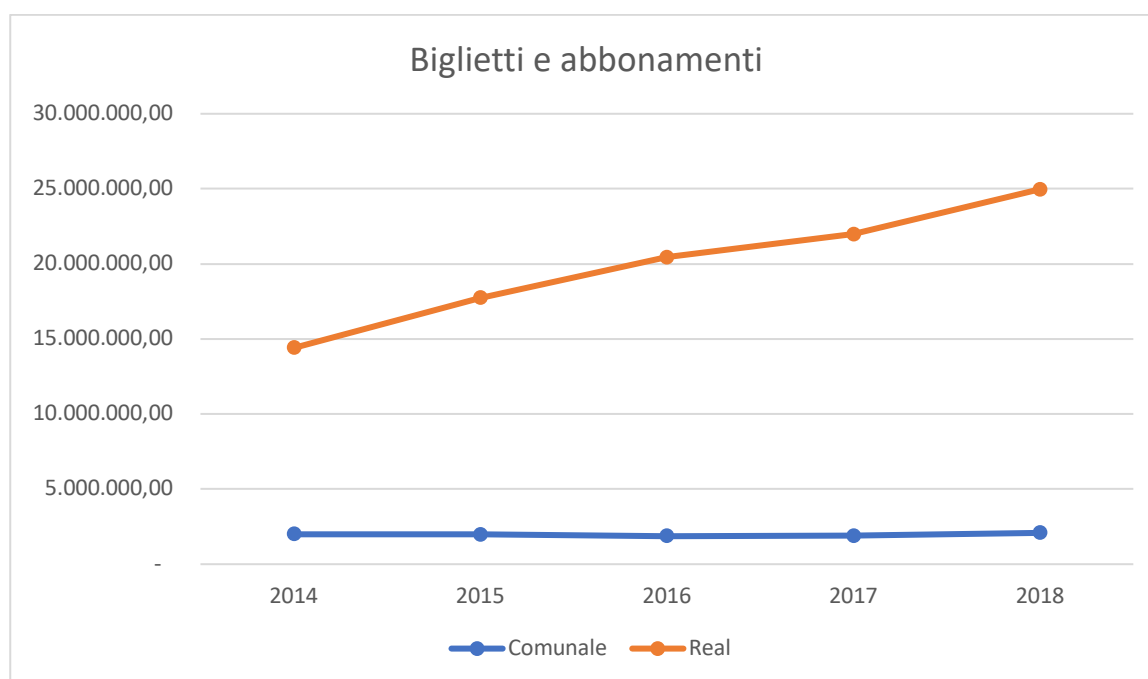
### 2.8.3 Comparazione

I ricavi delle vendite e delle prestazioni dei due teatri presentano varie differenze. Innanzi tutto, le varie componenti presentano al loro interno voci differenti, ma complessivamente mantengono una struttura molto simile.

Nella prima componente “Biglietti e abbonamenti”, subito si scorge che vi è una grande differenza in termini di vendite, anche se tale risultato deve essere necessariamente rapportato alla dimensione delle due diverse produzioni.

Per questo il dato più affidabile all’interno di questa comparazione sono i valori di crescita delle vendite dei due Teatri. Il Teatro Real presenta una crescita costante con un valore di crescita media del 14,89%, mentre il Teatro Comunale cresce solamente negli ultimi due anni e con valori di gran lunga più inferiori, con un valore di crescita media del 1,18%.

Grafico 2.10: Andamento dei ricavi da vendita di biglietti e abbonamenti dei due teatri.



*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Dal Grafico 2.10 si intuisce molto rapidamente la differenza di crescita che vige tra i due teatri. Inoltre, appare molto singolare il mancato approfondimento da parte del Real sulla differenza di introiti che sussiste tra la vendita dei biglietti e la vendita degli abbonamenti cosa che è invece ampiamente specificata nel bilancio del Comunale.

La componente “Altri ricavi da vendite e prestazioni” mostra al suo interno varie voci comuni ad entrambi i teatri come i ricavi del bar, della pubblicità, delle sponsorizzazioni, noleggio del materiale teatrale e affitto delle sale.

Il teatro Real mostra un trend che da negativo diventa positivo negli ultimi due anni, ostentando sempre variazioni contenute come sottolinea il valore di crescita media 2,06%.

Il Teatro Comunale invece presenta un andamento altalenante con incrementi e decrementi maggiori in proporzione rispetto al Real, mostrando un valore di crescita media del 13,57%.

Per quanto riguarda i contributi privati i due teatri li analizzano all’interno del proprio bilancio in maniera diversa. Infatti, il Real con la voce “Entrate da promozioni, sponsor e collaboratori” assembla più voci che però nel bilancio non vengono frammentate ed analizzate singolarmente. Questa categoria di proventi rappresenta l’apporto privato costituito da sponsor, collaboratori e contributi privati.

Il Comunale, invece, nella nota integrativa presenta una visione frammentata delle tre voci, potendo così osservare il decorso di ciascuna.

Tabella 2.66: Contributi privati, sponsorizzazioni e sostegni del Teatro Comunale di Bologna.

Contributi da privati, sponsorizz. e sostegni.	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2014-2018
Contributi da privati	238.870	1.201.720	1.290.791	1.290.791	1.099.851	360%
Sponsorizzazioni	58.197	55.000	144.819	169.864	123.136	112%
Sostenitori	167.594	106.972	66.985	58.412	96.744	-42%
<b>TOTALE</b>	<b>464.661</b>	<b>1.363.692</b>	<b>1.502.595</b>	<b>1.519.067</b>	<b>1.319.731</b>	<b>184%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Tabella 2.67: Contributi privati, sponsorizzazioni e sostegni del Teatro Comunale di Bologna.

Contributi da privati, sponsorizz. e sostegni.	2015	2016	2017	2018	Media
Contributi da privati	403%	7%	0%	-15%	99%
Sponsorizzazioni	-5%	163%	17%	-28%	37%
Sostenitori	-36%	-37%	-13%	66%	-5%
<b>TOTALE</b>	<b>193%</b>	<b>10%</b>	<b>1%</b>	<b>-13%</b>	<b>48%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in percentuale.

Dalle Tabelle 2.66 e 2.67, si evince che i contributi privati del Comunale, dopo un aumento considerevole del 403% nel 2015 hanno mostrato un trend di crescita molto ridotto nel 2016, nullo nel 2017 e nel 2018 presenta un calo del 15%. Per quanto riguarda le sponsorizzazioni, esse registrano



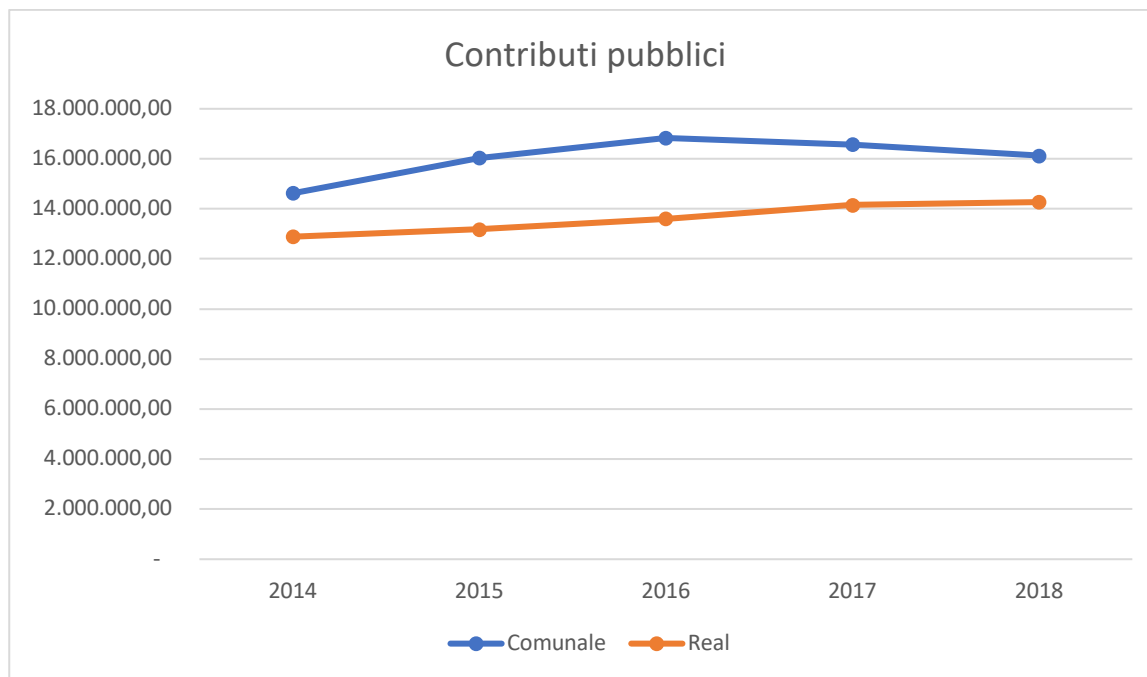
un grosso aumento nel 2016 e concludono nel 2018 con un calo del 27,5%, mantenendo però una media di crescita positiva. Ciò che cala realmente sono i sostenitori che nonostante aumentino del 62% nell'ultimo anno, si registra un calo dal 2014 al 2018 del 42%. In generale si assiste ad un aumento complessivo dell'apporto privato che dall'inizio del piano di risanamento alla fine del 2018 registra un +184% anche se il decremento registrato l'ultimo anno non ispira molta fiducia. Invece, l'apporto privato del Real dal 2016, mostra una continua crescita, raggiungendo il picco massimo di +51%. Tale aumento dei finanziamenti privati è in parte dovuto anche alla celebrazione del bicentenario che ha permesso di raccogliere nuove entrate. Per cui questo notevole crescita viene in parte mistificata da questo importante anniversario. In ogni caso il dato che emerge è che il Real durante questo arco temporale presenta un valore di crescita media del +19% contro un +48% totalizzato dal Comunale. Emerge quindi un andamento molto positivo per entrambi i teatri, in particolare per il Comunale che presenta percentuali di crescita molto alte anche se è dovuto al fatto che opera con introiti di gran lunga inferiori al Real e quindi più facilmente influenzabili.

Proseguendo nel confronto si osserva che Il Teatro Comunale di Bologna presenta poi una componente dei ricavi legate all'attività per conto terzi, analisi che nel bilancio del Teatro Real risulta mancante e di conseguenza risulta complesso attuare un'analisi comparativa.

Per quanto riguarda i contributi pubblici i due teatri presentano delle similitudini. Infatti, le due voci preponderanti nei contributi pubblici dei due teatri sono il FUS per il Comunale ed i "Ministerio de Educacion, Cultura y Deporte" le quali presentano cifre molto simili. Però, anche in questo caso, mentre il Real mostra un trend positivo che rimane poi costante nel 2018, il Comunale avanza un trend negativo che lo vede perdere finanziamenti anno dopo anno. Le altre componenti dei contributi pubblici, per entrambi i teatri, vanno incontro a lievi variazioni. Sebbene si registrino generalmente leggere variazioni si denota nuovamente che il Real varia sempre in senso positivo, mentre il Comunale negli ultimi due anni percorre un trend negativo.

Altro dato molto interessante di immediata osservazione è che il Comunale per tutti e cinque gli anni, percepisce sovvenzioni pubbliche superiori al Real, come si può notare dal grafico 2.11.

Grafico 2.11: Andamento dei contributi pubblici dei due teatri.



*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Il Grafico 2.11 mostra perfettamente l'andamento già descritto dei due teatri. È interessante notare come dal 2015 il Comunale si sia ulteriormente distaccato per poi iniziare a riavvicinarsi nel 2017 e tornare nel 2018 quasi alla stessa differenza che era presente nel 2014.

In questo caso, è necessario sottolineare la differenza nel modo di agire dei due enti statali incaricati di devolvere le relative sovvenzioni. L'ente italiano incaricato di elargire i fondi statali alle Fondazioni lirico sinfoniche è il FUS (Fondo Unico per lo Spettacolo), il quale durante gli anni ha cambiato varie volte i criteri generali attraverso cui finanziare le fondazioni liriche.

L'ultimo decreto ministeriale che riguarda i criteri di devoluzione dei finanziamenti è il DM 2014 art.1 co.1, lett. (c) 3 e art.3, co. 3 c.c. secondo il quale i fondi vengono ripartiti tra le organizzazioni lirico-sinfoniche nel seguente modo:

- il 50% dei fondi vengono devoluti in base ad un principio di produttività legato ai costi di produzione dell'attività artistica.
- il 25% viene dato a quei teatri che dimostrano di avere la capacità di reperire fondi e di alimentare le entrate proprie;

- l'ultimo 25% viene devoluto in base a criteri di valutazione della qualità artistica dei programmi.

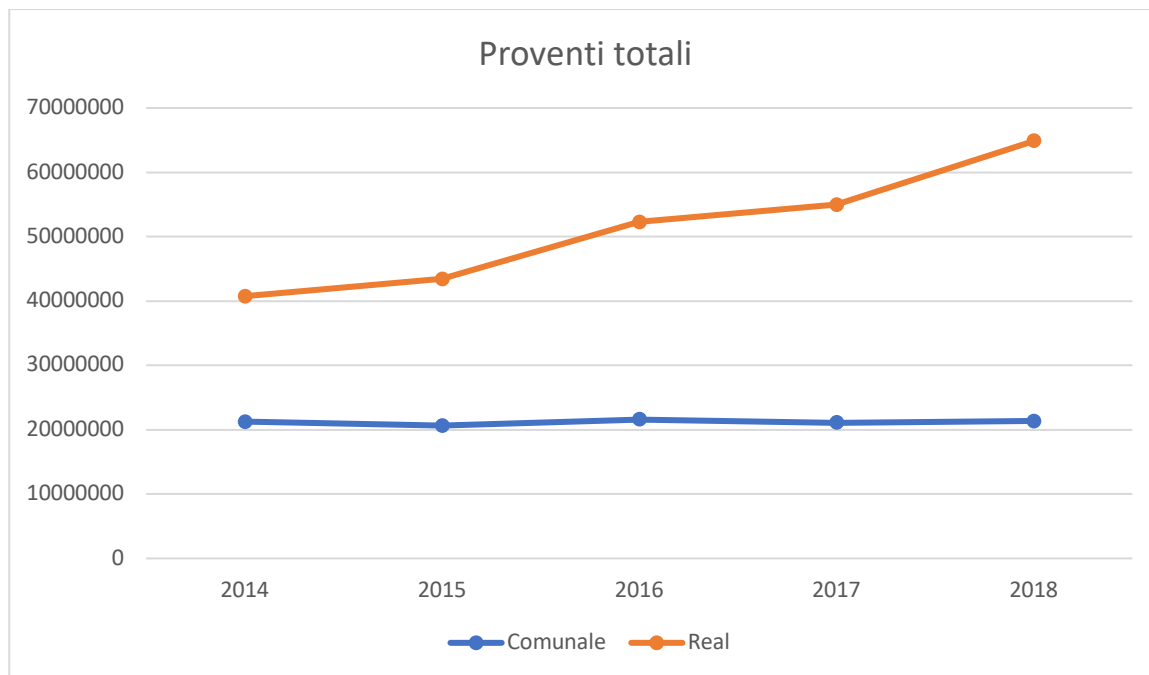
Per quanto riguarda Il Teatro Real, i parametri sono molto diversi. Innanzi tutto, l'ente che si occupa della devoluzione dei finanziamenti è l'INAEM (Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música) per conto del "Ministerio de Educacion, Cultura y Deporte". Questo ente suddivide le sovvenzioni in nominative ed in concorrenza competitiva, dove la prima risulta essere la forma di finanziamento più importante in termini monetari, in particolar modo per i teatri lirici.

Per cui, tralasciando la tipologia delle sovvenzioni in concorrenza nominativa, la sovvenzione nominativa avviene tenendo conto di due fattori principali: la grandezza della struttura teatrale e la grandezza della programmazione artistica. Il fattore principale è quello relativo alla grandezza della struttura teatrale per il quale si ottengono maggiori sovvenzioni. La suddivisione dei finanziamenti attraverso questi due fattori, nel campo della musica lirica, ha fatto sì che tra il 1997 ed il 2006 nell'area di Madrid e della Catalogna, si siano concentrati l'86% delle sovvenzioni, nello specifico il 46% a Madrid ed il 40% nella Catalogna (Colomer, 2016). Inoltre, secondo Colomer (2016), le sovvenzioni percepite dal Gran Teatro Liceo di Barcellona ed il Teatro Real di Madrid occupano più della metà delle sovvenzioni elargite, tanto che nel 2002 si evidenzia che i finanziamenti ottenuti da questi due teatri insieme, assorbono il 69% delle sovvenzioni nominative.

Quindi si osservano due modelli di devoluzione dei finanziamenti pubblici completamente diversi, basati su criteri differenti.

In definitiva, come si denota dal Grafico 2.12, tralasciando la differenza enorme in termini quantitativi tra il Real e il Comunale emerge che il Real mostra sempre un andamento strettamente positivo con proventi sempre in crescita ed una crescita media del 12,52%. Invece, il Comunale continua a presentare andamenti altalenanti incerti e con variazioni minime.

Grafico 2.12: Andamento dei proventi totali dei due teatri.



*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Per cui dal trend del Real si denota una gestione in completa espansione che migliora anno dopo anno. Invece, l'andamento del Comunale manifesta una gestione che non riesce ad essere particolarmente incisiva, con variazioni minimali che non inducono ad un vero e proprio cambiamento.

## 2.9 Analisi dei Costi del Conto economico

### 2.9.1 Costi del Teatro Real

Si procede ora con l'analisi dei costi del conto economico.

Tabella 2.68: Costi del Conto Economico.

Costi	2014	2015	2016	2017	2018	Var.2014-2018
Servizi	24.251.313	25.318.899	31.811.649	32.494.336	36.986.095	53%
Per godimento di beni di terzi	818.288	1.073.539	1.099.724	1.491.864	2.401.769	194%
Per materie prime, suss., di cons. e merci	1.247.596	1.237.667	2.221.920	3.079.743	3.062.847	145%
Costo personale	15.314.077	16.164.742	16.917.298	18.987.441	19.087.489	25%
Ammortamenti e svalutazioni	2.625.570	1.924.224	1.908.081	1.691.485	4.311.604	64%
Costi recuperati da coproduzioni	- 91.500	-	- 446.766	- 643.645	- 850.000	829%
Variaz. rimanenze prime, suss., consumo		-		- 1.379.295	- 263.675	/
Altri costi	-	99.671	92.555	116.450		
Costo iva non deducibile	1.064.746	-	-	-	-	
<b>Costo della produzione</b>	<b>45.230.090</b>	<b>45.818.742</b>	<b>53.604.461</b>	<b>55.838.379</b>	<b>64.736.129</b>	<b>43%</b>
Oneri finanziari/ straordinari	-	-	-	-	-	/
<b>Totale Costi</b>	<b>45.230.090</b>	<b>45.818.742</b>	<b>53.604.461</b>	<b>55.838.379</b>	<b>64.736.129</b>	<b>43%</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

La principale componente di costo del Teatro Real è costituita dai servizi, di cui si ha una completa visione nella tabella 2.69.

Tabella 2.69: Servizi.

Servizi	2014	2015	2016	2017	2018
Riparazione e conservazione	814.320	994.574	1.105.589	1.181.389	1.209.913
Opere di ristrutturazione	-	-	1.813.026	1.204.109	189.432
Servizi di professionisti indipendenti	118.391	166.024	230.173	220.543	228.476
Trasporti	194.746	297.296	317.189	429.331	441.843
Premi assicurativi	79.660	77.157	73.724	74.667	80.968
Servizi bancari e simili	68.996	-	-	-	110.797
Pubblicità propaganda e relazioni pubbliche	1.345.708	1.999.248	3.634.810	3.648.837	6.034.607
Forniture	772.355	922.901	917.781	926.273	963.201
Orchestra e coro	10.227.734	11.015.056	11.142.596	11.480.802	11.954.077
Imprese di servizi di pulizia e di sicurezza	842.806	998.710	1.063.058	1.119.181	1.306.650
Spese derivanti dalla produzione	8.499.589	7.440.485	8.992.660	9.972.590	11.752.314
Spese derivanti dalla celebrazione del bicentenario	-	78.312	793.916	670.066	822.497
Altri	1.287.008	1.329.136	1.727.127	1.566.548	1.891.320
<b>Totale</b>	<b>24.251.313</b>	<b>25.318.899</b>	<b>31.811.649</b>	<b>32.494.336</b>	<b>36.986.095</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Tra le varie voci di costo, emerge “Pubblicità, propaganda e relazioni pubbliche” la quale presenta continui incrementi durante tutto il periodo. In particolare, si hanno due importanti crescite, la prima nel 2015 e la seconda nel 2018.

Anche la voce inerente all’orchestra e il coro, presenta continui aumenti, ma con variazioni più lievi delle spese derivanti dalla produzione che dopo un decremento nel 2015 ha mostrato una continua crescita, mostrando nel 2018 un valore che supera di svariati milioni di euro la cifra contabilizzata nel 2015.

In definitiva, la totalità delle spese per servizi presenta incrementi costanti significativi in particolare nel 2015 e nel 2018.

Tabella 2.70: Godimento di beni terzi.

Godimento di beni terzi	2014	2015	2016	2017	2018
Noleggio fotocopiatrici	-	-	-	-	5.294
Affitto di edifici	-	-	-	-	49.585
Noleggio per la produzione (Vestuario )	285.805	163.336	271.479	419.412	490.986
Affitto di scenografie	108.357	441.140	307.502	246.308	171.847
Diritti d'autore e d' immagine	412.749	468.276	520.131	730.254	1.679.382
Affitto apparecchiature di registrazione	11.377	787	612	95.889	4.675
<b>Totale</b>	<b>818.288</b>	<b>1.073.539</b>	<b>1.099.724</b>	<b>1.491.863</b>	<b>2.346.890</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

La categoria “Godimento di beni terzi” presenta anch’essa incrementi costanti che si fanno più sostenuti nel 2018, in relazione anche al fatto che si aggiungono due voci di costo. La componente maggiormente dispendiosa risulta essere “Diritti d’autore e d’immagine”, la quale presenta un andamento in continua ascesa. Anche il noleggio per la produzione presenta dei grossi incrementi negli ultimi due anni.

Tabella 2.71: Costi del personale.

Costi del personale	2014	2015	2016	2017	2018
Cachet artisti e rinforzo tecnico	2.818.969	3.147.921	3.927.797	5.378.295	4.893.236
Costi del personale proprio	12.495.108	12.321.877	12.964.744	13.592.243	14.194.253
Servizi a disposizione del personale proprio	-	694.944	24.757	16.904	-
<b>Totale</b>	<b>15.314.077</b>	<b>16.164.742</b>	<b>16.917.298</b>	<b>18.987.441</b>	<b>19.087.489</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

I costi del personale seguono un continuo trend di crescita per tutto l'arco temporale, basti pensare che dal 2014 al 2018 i costi del personale sono aumentati di 3.773.412,00 di euro. Risulta molto interessante il fatto che il personale di rinforzo nel 2018 sia diminuito rispetto al 2017, in contrasto con l'andamento di espansione dei costi del Real.

Tabella 2.72: Variazione percentuale dei costi del personale.

Costi del personale var. %	2015	2016	2017	2018	Media
Cachet artisti e rinforzo tecnico	12%	25%	37%	-9%	16%
Costi del personale proprio	-1%	5%	5%	4%	3%
Servizi a disposizione del personale proprio	/	-96%	-32%	-100%	-76%
<b>Totale</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in percentuale.

Dalla Tabella 2.72 si osserva che le due componenti principali (Cachet artisti e rinforzo tecnico e Costi del personale proprio) presentano generalmente un andamento di crescita sebbene mostrino entrambe un decremento, la prima nel 2018 e la seconda nel 2015.

Per quanto riguarda i “Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci”, presentano un andamento variabile che però rivela una vera e propria crescita sostanziale, in quanto tra il 2014 ed il 2018 si verifica un aumento di quasi due milioni di euro.

Gli ammortamenti e le svalutazioni presentano tendenzialmente una situazione di decrescita che si conclude con una crescita nel 2018, mostrando un valore che si discosta di gran lunga dai valori precedenti.

I costi recuperati dalle coproduzioni escluso per il 2015 dove non vi è traccia, sono in continuo aumento, segno che va a constatare il fatto che il Real nel tempo ha aumentato le operazioni di coproduzioni con altri teatri.

Infine, oltre ad osservare una crescita costante dei costi si denota che i maggiori incrementi si hanno nel 2016 e nel 2018.

Tabella 2.73: Variazione percentuale dei costi del Conto Economico.

Costi var. %	2015	2016	2017	2018	Media
Servizi	4%	26%	2%	14%	12%
Per godimento di beni di terzi	31%	2%	36%	61%	33%
Per materie prime, suss., di cons. e merci	-1%	80%	39%	-1%	29%
Costo personale	6%	5%	12%	1%	6%
Ammortamenti e svalutazioni	-27%	-1%	-11%	155%	29%
Costi recuperati da coproduzioni	/	/	44%	32%	38%
Variaz. rimanenze prime, suss., consumo	/	/	/	-81%	/
Costo iva non deducibile	/	/	/	/	/
Altri costi	/	-7%	26%	-100%	-27%
<b>Costo della produzione</b>	<b>1%</b>	<b>17%</b>	<b>4%</b>	<b>16%</b>	<b>10%</b>
Oneri finanziari/ straordinari	/	/	/	/	/
<b>Totale Costi</b>	<b>1%</b>	<b>17%</b>	<b>4%</b>	<b>16%</b>	<b>10%</b>

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in percentuale.

Dalla Tabella 2.73, emerge che ci sono tre categorie di costo (Servizi, godimento di beni terzi, costo del personale) che presentano incrementi durante tutto il periodo di osservazione. Ciò in un’ottica di contenimento dei costi risulta essere un esito molto negativo in quanto i “Servizi” ed il “Costo del personale” sono le due categorie di costo più importanti in termini quantitativi. Tuttavia, queste tre componenti sono fondamentali per la buona riuscita della produzione, per cui per un teatro in piena espansione come il Real appare normale un andamento del genere. Inoltre, i costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci presentano due decrementi quasi impercettibili sotto l’1%, mentre come picco di incremento presenta nel 2016 un +80%. Anche gli ammortamenti e svalutazioni nonostante i vari decrementi ottenuti fino al 2017, presentano nel 2018 un valore fuori scala pari a +155%. Per cui, in un’ottica di contenimento dei costi, l’unico fattore positivo che emerge dai costi del Teatro Real, risulta essere l’andamento dei costi recuperati da coproduzioni.

In definitiva, osservando i costi totali del teatro si pone, nuovamente l’attenzione sugli esercizi 2016 e 2018 in quanto negli altri anni si ha un incremento dei costi molto più contenuto.



## 2.9.2 Costi del Teatro Comunale

Si procede con l'analisi dei Costi del conto economico del Teatro Comunale di Bologna.

Tabella 2.74: Costi del Conto Economico.

Costi	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2014-2018
Servizi	5.625.472	5.783.563	5.283.767	5.780.323	6.394.386	14%
Per godimento di beni di terzi	942.365	773.896	490.466	717.013	745.520	-21%
Per materie prime, suss., di cons. e merci	50.111	163.298	55.529	77.551	130.513	160%
Costo personale	13.956.351	14.125.720	14.407.729	13.094.350	12.722.108	-9%
Ammortamenti e svalutazioni	472.070	670.413	596.187	570.863	528.632	12%
Oneri diversi	430.131	352.112	414.988	375.842	270.653	-37%
Variaz. rimanenze prime, suss., consumo	853	- 1.835	9.871	- 8.403	3.411	-500%
Accantonamenti	40.000	-	-	-	-	-100%
<b>Costo della produzione</b>	<b>21.517.353</b>	<b>21.867.167</b>	<b>21.258.537</b>	<b>20.607.539</b>	<b>20.788.401</b>	<b>-3%</b>
Oneri finanziari	405.598	247.755	176.698	147.222	149.789	-63%
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	320.609	490.890	114.579	111.272	112.478	-65%
<b>Totale Costi</b>	<b>22.243.560</b>	<b>22.605.812</b>	<b>21.549.814</b>	<b>20.866.033</b>	<b>21.050.668</b>	<b>-5%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

I "Servizi" sono la seconda categoria più dispendiosa dopo il costo del personale e sono indicati nella tabella 2.75.

Tabella 2.75: Servizi.

Servizi	2014	2015	2016	2017	2018
Servizi di carattere industriale	735.846	680.515	711.006	810.933	950.614
Servizi amministrativi, commerciali e diversi	939.450	1.021.525	1.230.745	1.192.748	1.233.067
Servizi di produzione artistica e organizzativa	3.446.785	3.774.058	3.171.064	3.596.252	4.013.437
Servizi per incarichi professionali	503.391	307.464	170.951	180.391	197.268
<b>Totale Costi per servizi</b>	<b>5.625.472</b>	<b>5.783.563</b>	<b>5.283.767</b>	<b>5.780.323</b>	<b>6.394.386</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro

Come si può notare dalla Tabella 2.75, tale categoria di costo è composta da quattro componenti tra le quali risalta per la sua dispendiosità "Servizi di produzione artistica e organizzativa". La seconda componente più esosa è "Servizi amministrativi, commerciali e diversi", la quale si aggira per tutto l'arco temporale intorno al milione di euro.

Tabella 2.76: Variazione percentuale dei servizi.

Servizi var. %	2015	2016	2017	2018	Media
Servizi di carattere industriale	-8%	4%	14%	17%	7%
Servizi amministrativi, commerciali e diversi	9%	20%	-3%	3%	7%
Servizi di produzione artistica e organizzativa	9%	-16%	13%	12%	5%
Servizi per incarichi professionali	-39%	-44%	6%	9%	-17%
<b>Totale Costi per servizi</b>	<b>3%</b>	<b>-9%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>4%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in percentuale.

Dalla Tabella 2.76, si osserva un andamento complessivo in crescita, con un singolo decremento nel 2016. Il fattore positivo è che le crescite percentuali sono minime, tanto che la crescita massima che si è ottenuta equivale ad un +10% nel 2018. Infatti, se si osserva la differenza tra 2014 e 2018, si nota che la variazione si aggira al di sotto del milione di euro. I “servizi amministrativi, commerciali e diversi” presentano un andamento in crescita con un solo decremento nel 2017. In modo similare, si comportano i costi per i servizi legati alla produzione che presentano anch’essi un solo decremento nel 2016, anche se più significativo.

Per quanto riguarda i costi per godimento di beni terzi, si osservano solo entità di costo al di sotto del milione di euro. Inoltre, il dato registrato nel 2014 non viene più raggiunto negli esercizi successivi, mantenendosi su valori decisamente più contenuti.

I costi per materie prime sussidiari di consumo e commerciale rappresentano una piccola fetta dei costi complessivi e si mantengono sempre al di sotto dei duecento mila euro.

Come si osserva dalla Tabella 2.77 i costi per il personale sono composti da cinque componenti tra le quali emerge per importanza “Salari e stipendi”. Altra componente importante in termini di dispendiosità è “Oneri sociali” la quale si aggira sempre intorno ai due milioni e mezzo di euro.

Tabella 2.77: Costi del personale.

Costi per il personale	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2014-2018
Salari e stipendi	10.500.588	10.344.328	10.296.349	9.568.414	9.284.956	-11,58%
Oneri sociali	2.661.029	2.615.280	2.600.858	2.435.014	2.371.209	-10,89%
Trattamento di fine rapporto	660.549	657.326	669.305	642.774	612.247	-7,31%
Trattamento di quiescenza e simili	94.093	88.461	85.033	81.309	78.044	-17,06%
Altri costi per il personale	40.092	420.325	756.184	366.839	375.652	836,97%
<b>Totale Costi del personale</b>	<b>13.956.351</b>	<b>14.125.720</b>	<b>14.407.729</b>	<b>13.094.350</b>	<b>12.722.108</b>	<b>-8,84%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Tabella 2.78: Variazione percentuale dei costi del personale.

Costi per il personale var. %	2015	2016	2017	2018	Media
Salari e stipendi	-1,49%	-0,46%	-7,07%	-2,96%	-3,00%
Oneri sociali	-1,72%	-0,55%	-6,38%	-2,62%	-2,82%
Trattamento di fine rapporto	-0,49%	1,82%	-3,96%	-4,75%	-1,84%
Trattamento di quiescenza e simili	-5,99%	-3,88%	-4,38%	-4,02%	-4,56%
Altri costi per il personale	948,40%	79,90%	-51,49%	2,40%	244,81%
<b>Totale Costi del personale</b>	<b>1,21%</b>	<b>2,00%</b>	<b>-9,12%</b>	<b>-2,84%</b>	<b>-2,19%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in percentuale.

Dal 2015 si assiste ad una continua decrescita dei salari e degli stipendi, anche se in maniera molto lieve. Infatti, il decremento più alto lo si registra nel 2017 con un -7%. Anche gli oneri sociali presentano un andamento strettamente negativo, sempre all'interno di decrementi molto contenuti.

La categoria dei costi per il personale nella sua totalità presenta una lieve crescita nei primi due esercizi e una decrescita con valori più significativi negli esercizi successivi. La crescita durante i primi due anni è dovuta alla componente "Altri costi per il personale" la quale nel 2015 è soggetta ad una crescita molto considerevole che persiste nel 2016 con un valore di crescita del 80%. In particolare, all'interno di questa componente ciò che aumenta vertiginosamente è l'accantonamento fondo rischi oneri per il personale dipendente. Infine, dalla Tabella 2.77 si osserva come dal 2014 al 2018, tutte le voci di costo del personale registrano un calo, ad eccezione di "altri costi per il personale". Questo risultato risulta essere molto importante all'interno di una gestione volta a ridimensionare i costi.

Per quanto riguarda gli ammortamenti e le svalutazioni, dopo un incremento nel 2016 si sviluppano continui decrementi. Le imposte e gli oneri finanziari, come si denota dalla Tabella 2.74, presentano negli ultimi esercizi di gran lunga inferiori ai precedenti.

Tabella 2.79: Variazione percentuale dei costi del Conto Economico.

Costi var. %	2015	2016	2017	2018	Media
Servizi	3%	-9%	9%	11%	4%
Per godimento di beni di terzi	-18%	-37%	46%	4%	-1%
Per materie prime, suss., di cons. e merci	226%	-66%	40%	68%	67%
Costo personale	1%	2%	-9%	-3%	-2%
Ammortamenti e svalutazioni	42%	-11%	-4%	-7%	5%
Oneri diversi	-18%	18%	-9%	-28%	-9%
Variaz. rimanenze prime, suss., consumo	-315%	-638%	-185%	-59%	-299%
Accantonamenti	/	/	/	/	/
<b>Costo della produzione</b>	<b>2%</b>	<b>-3%</b>	<b>-3%</b>	<b>1%</b>	<b>-1%</b>
Oneri finanziari	-39%	-29%	-17%	2%	-21%
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipati	53%	-77%	-3%	1%	-6%
<b>Totale Costi</b>	<b>2%</b>	<b>-5%</b>	<b>-3%</b>	<b>1%</b>	<b>-1%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in percentuale.

Per cui, in definitiva si denota che all'andamento di crescita dei costi dei servizi si contrappone, negli ultimi due anni un trend opposto sostenuto dai costi del personale. Di grande importanza risulta il dato inerente alle imposte che nel 2016, dopo un significativo aumento nell'esercizio precedente, hanno subito un importante calo che è stato consolidato nel 2017.

Anche gli oneri finanziari insieme agli oneri diversi e agli "ammortamenti e svalutazioni" presentano un andamento di decrescita, registrando un solo incremento su tutto l'arco temporale.

In opposizione a questo andamento, si pone invece la categoria di costi per materie prime sussidiarie, di consumo e di merci che presenta incrementi molto significativi, con un solo decremento registrato nel 2016, pari al 66%.

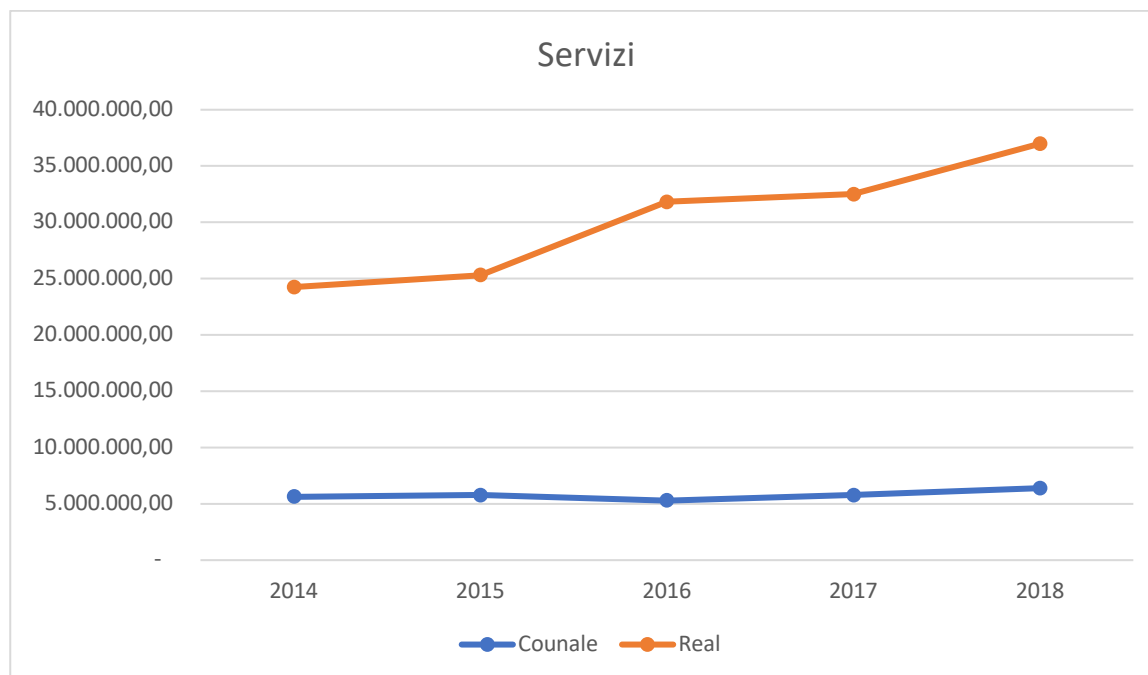
In definitiva i Costi del Teatro Comunale, osservati nella loro totalità, presentano variazioni minime, con una decrescita media del 1%. Sebbene non si mostrino variazioni significative, è comunque bene sottolineare che la politica di ridimensionamento dei costi è andata a buon fine.

### 2.9.3 Comparazione

Procediamo con la comparazione delle categorie di costo di entrambi i teatri.

I "Servizi" rappresentano per entrambi i teatri una categoria di costo piuttosto esosa.

Grafico 2.13: Andamento del costo dei servizi dei due teatri.



Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Come già visto precedentemente nell'analisi dei proventi i due teatri per questioni di grandezza ed importanza a livello internazionale, mostrano ordini di grandezze completamente diverse. Il teatro Real, come si denota dal Grafico 2.13, nel 2018 si discosta dal Teatro Comunale di Bologna con più di trenta milioni di euro.

La principale componente che rende possibile questa differenza di costi tra i due teatri è “l’orchestra e il coro”. Infatti, è necessario sottolineare che il Teatro Real non possiede un coro ed un’orchestra propria, ma sono entrambe esternalizzate e proprio per questo vengono inserite all’interno dei “Servizi”.

Non considerando la voce “Orchestra e coro”, il centro di costo di maggior peso è per entrambi i teatri quello legato ai costi per i servizi di produzione.

Altra componente molto importante è quella legata ai costi pubblicitari. Il Teatro Real nella nota di bilancio li quantifica assieme alle pubbliche relazioni ed alla propaganda, mentre invece il Comunale separa i costi pubblicitari dai costi per la pubblicità ponendoli nella categoria di costo “oneri diversi”. In una parte riepilogativa del bilancio del Real si riesce a distinguere il corretto ammontare devoluto alla pubblicità, ma solo negli esercizi 2016 e 2017, i cui valori ammontano rispettivamente a 3.281.071 e 3.116.346 milioni di euro.

Tabella 2.80: Costi per la pubblicità sostenuti dal Teatro Comunale di Bologna.

Servizi amministrativi, commerciali e diversi	2014	2015	2016	2017	2018
Pubblicità	129.843	119.481	155.769	162.217	129.018
Var. %	/	-8%	30%	4%	-20%

*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Nella Tabella 2.80 sono elencate le spese per la pubblicità del Teatro Comunale di Bologna.

Come sempre i valori sono molto inferiori ai numeri registrati dal Teatro Real e anche l’andamento risulta essere incerto. L’anno in cui si è speso maggiormente per la pubblicità risulta essere il 2016.

Tabella 2.81: Costi derivanti da pubblicità, propaganda e relazioni pubbliche del Teatro Real.

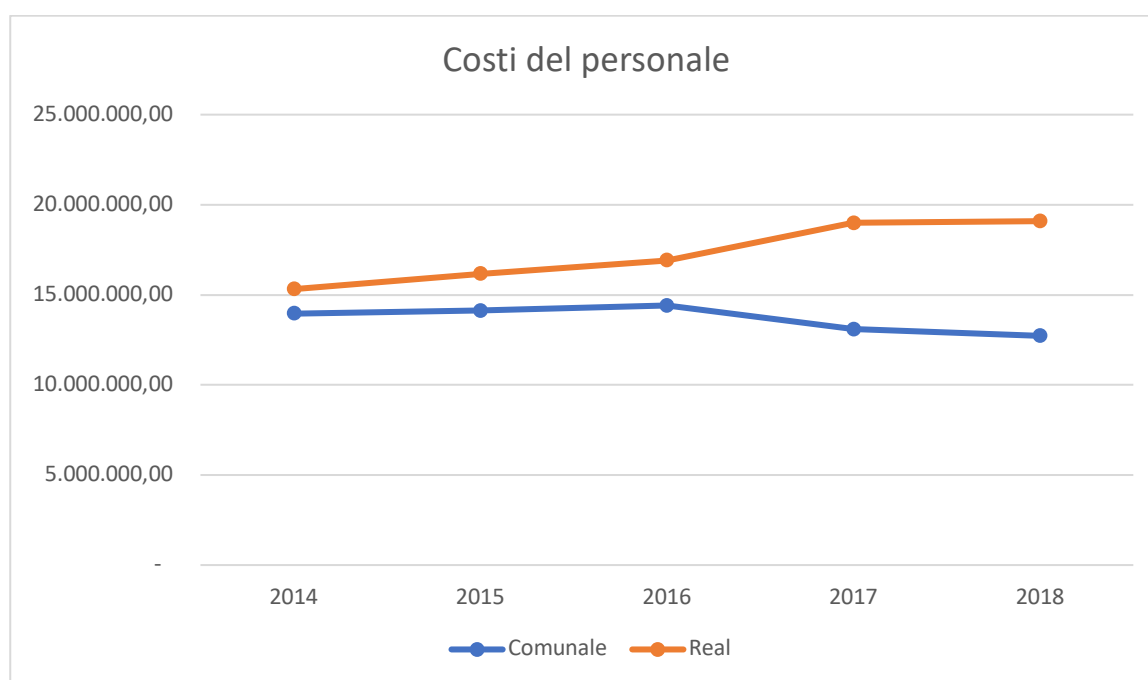
Servizi	2014	2015	2016	2017	2018
Pubblicità propaganda e relazioni pubbliche	1.345.708	1.999.248	3.634.810	3.648.837	6.034.607
Var.%	/	48,6%	81,8%	0,4%	65,4%

*Fonte:* Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

La pubblicità negli anni in cui è stata esplicitata nel bilancio pesava tra l'85% ed il 90% della componente presa in analisi. Ciò è dovuto al fatto che Il Real ha speso molto in termini di pubblicità per la celebrazione del bicentenario, in particolare nel 2018.

Per cui in definitiva si scorge un andamento del tutto in salita per il Teatro Real che assiste ad una crescita dei suoi costi per "Servizi" anno dopo anno. Mentre il Comunale mantiene un andamento altalenante con variazioni minime che permette una grande stabilità ed un grande contenimento dei costi.

Grafico 2.14: Andamento dei costi del personale dei due teatri.



*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Nei costi del personale emerge da parte del Real, una vera e propria spinta opposta a quella del Comunale che non solo si limita ad un contenimento dei costi, ma ad una vera e propria riduzione

degli stessi a partire dal 2017. Proprio nel 2017 i due teatri danno il via ad operazioni completamente opposte, una volta al taglio del personale e l'altra all'assorbimento di personale.

Ciò che risulta molto interessante è che i costi del personale del Real sono riferiti al personale amministrativo e tecnico, di cui pare abbia estremo bisogno a giudicare dal Grafico 2.14.

Tabella 2.82: Voce di costo del personale di salari e stipendi del Teatro Real di Madrid.

Costi per il personale	2014	2015	2016	2017	2018
Salari e stipendi	12.200.708	12.932.799	13.822.166	15.431.218	15.378.886
Var. %	/	6%	7%	12%	-0,3%

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Tabella 2.83: Voce di costo del personale di salari e stipendi del Teatro Comunale di Bologna.

Costi per il personale	2014	2015	2016	2017	2018
Salari e stipendi	10.501.290	10.346.345	10.298.364	9.570.429	9.286.974
Var.%	/	-1,5%	-0,5%	-7,1%	-3,0%

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Dalle Tabelle 2.82 e 2.83 emerge come il Comunale si sia sempre orientato verso una diminuzione dei costi del personale, mentre il Real ha seguito un andamento opposto che si arresta nel 2018 con un lieve decremento.

Un altro particolare molto interessante è che il fondo di trattamento di fine rapporto in Spagna non esiste, per cui la voce Tfr non rientra nel bilancio spagnolo.

Il Real tra le voci di costo negative presenta la componente "Costi recuperati da coproduzioni". Questa voce di costo è molto interessante perché permette di avere un'idea di quanto il teatro risparmi grazie alle coproduzioni effettuate durante l'anno. Questa componente di costo non è presente invece nel bilancio del Comunale.

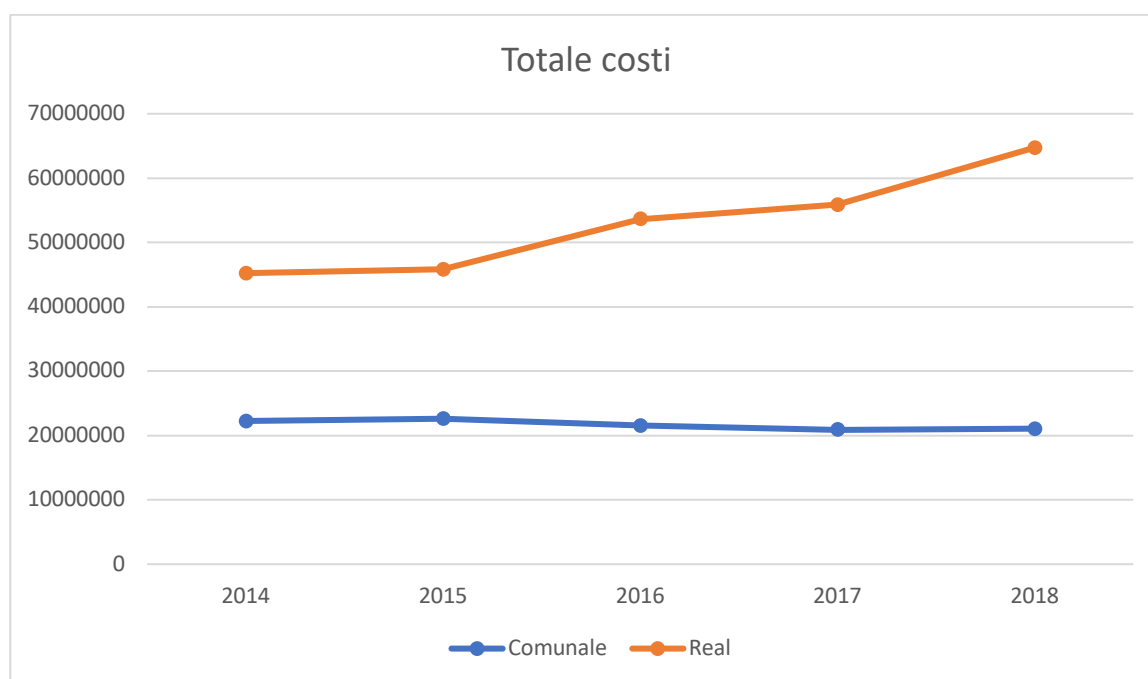
Per quanto riguarda le imposte i teatri in Italia sono soggetti alle tasse indirette e alle tasse dirette. Il Teatro Comunale non è soggetto alla tassa IRES, per cui come tasse dirette paga solamente l'IRAP. Invece, il Real, come si denota anche dalle analisi precedenti non paga alcuna tassa diretta, in quanto l'IRAP in Spagna non esiste e anche il Real come il Comunale non è soggetto all'IRES.

Le imposte del Teatro spagnolo fanno riferimento all'art.2 della legge 49/2002 del 23 dicembre, del Regime Fiscale per enti senza scopo di lucro e degli incentivi fiscali al mecenatismo. Di conseguenza,

essendo la Fondazione classificata come "ente senza scopo di lucro" e dato che essa soddisfa le condizioni di cui all'articolo 2 di detta legge, la Fondazione ha il diritto di beneficiare del regime fiscale speciale che essa prevede, in sostanza, l'esenzione dall'imposta sulle società per taluni redditi e l'esenzione da altre imposte locali.

Per cui, entrambe le Fondazioni godono di un regime fiscale agevolato, ma il Real risulta ulteriormente facilitato dal fatto che in Spagna non sussiste la tassa IRAP che in vece il Comunale è costretto a pagare.

Grafico 2.15: Andamento dei costi totali dei due teatri.



*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

In definitiva il Grafico 2.15 evidenzia la crescita espansiva in termini di costi del Teatro Real, con un picco significativo nel 2018. Invece, il Teatro Comunale presenta un andamento stabile all'interno del quale si denota una costante volontà nell'applicazione di una gestione dei costi più contenuta in relazione al piano di risanamento che è stato adottato dalla organizzazione lirico sinfonica.



## 2.10 Analisi dei Risultati di bilancio

Tabella 2.84: Risultati contabili del bilancio del Teatro Real di Madrid.

Risultati	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
<b>Risultato operativo</b>	- 4.541.854	- 2.457.319	- 1.328.483	- 850.137	118.630	- 1.811.833	102,61%
Proventi e oneri finanziari	66.563	69.309	246	24	-	27.228	-100%
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-	-	/
<b>Risultato prima delle imposte</b>	- 4.475.291	- 2.388.010	- 1.328.237	- 850.113	118.630	- 1.784.604	102,65%
Imposte sul reddito dell'esercizio	/	/	/	/	/	/	/
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	- 4.475.291	- 2.388.010	- 1.328.237	- 850.113	118.630	- 1.784.604	102,65%

*Fonte:* Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Anche in questo caso si osserva un andamento già descritto precedentemente. Nuovamente si pone l'attenzione sul fatto che il Real non paga imposte dirette, facendo risultare così il risultato prima delle imposte uguale all'utile/perdita d'esercizio.

Tabella 2.85: Risultati contabili del bilancio del Teatro Comunale di Bologna

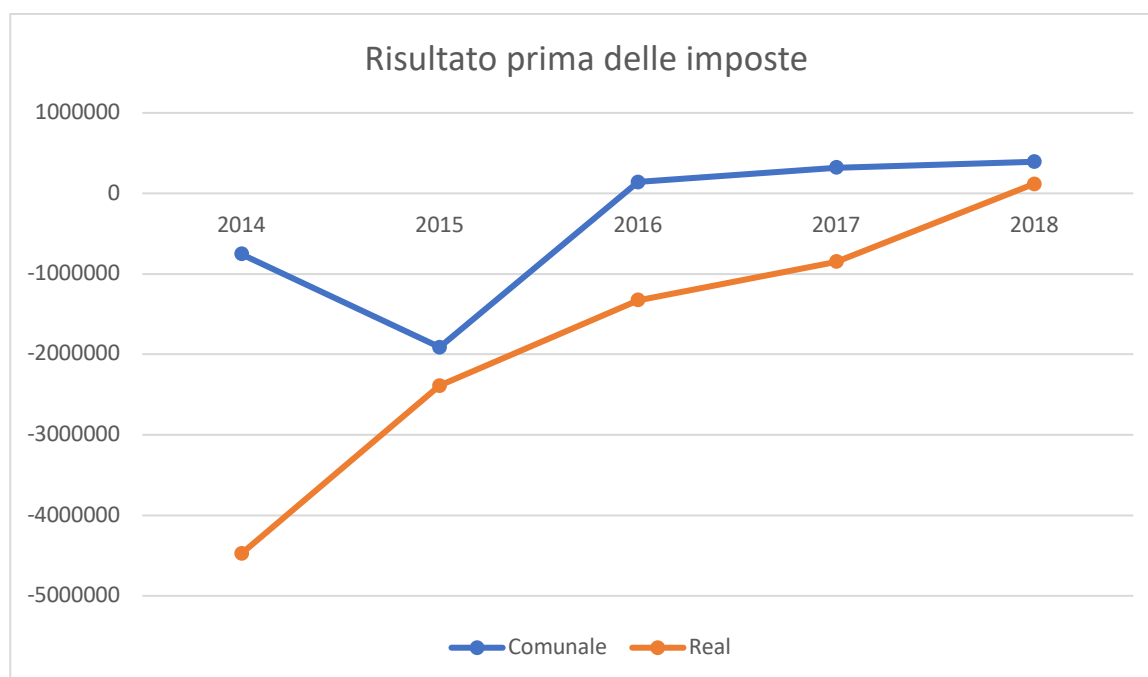
Risultati	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
<b>Risultato operativo</b>	- 2.331.753	- 1.222.029	312.609	467.748	539.575	- 446.770	123,14%
Proventi e oneri finanziari	- 373.237	- 244.862	- 173.985	- 146.701	- 147.059	- 217.169	60,60%
Proventi e oneri straordinari	1.952.596	- 443.378	-	-	-	301.844	/
<b>Risultato prima delle imposte</b>	- 752.394	- 1.910.269	138.624	321.047	392.516	- 362.095	152,17%
Imposte sul reddito dell'esercizio	273.205	47.513	114.579	111.272	112.478	131.809	-58,83%
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	- 1.025.599	- 1.957.782	24.045	209.775	280.038	- 493.905	127,30%

*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Nella Tabella 2.85 si osservano i risultati ottenuti dal Comunale durante tutto l'arco temporale. Risulta molto interessante notare che dal 2014 al 2018 si osservano solo miglioramenti, il risultato operativo è migliorato e le imposte sono diminuite. Tutto va a sottolineare nuovamente ciò che già era emerso dall'analisi del bilancio, ovvero che il piano di risanamento sta ottenendo degli ottimi risultati.

Dall'analisi sui risultati finali si può osservare due nuovi dati ovvero il risultato operativo ed il risultato prima delle imposte. In particolare, il secondo pone una comparazione tra i due teatri più egualitaria in quanto il Real non è soggetto a tassazione diretta.

Grafico 2.16: Andamento del risultato prima delle imposte dei due teatri.



*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Osservando questo dato, il Comunale appare leggermente più virtuoso rispetto alla comparazione sull'utile/perdita, ma sostanzialmente l'andamento è lo stesso e mostra nuovamente due teatri che, nell'arco temporale studiato, hanno lottato con problematiche e criticità differenti per raggiungere il tanto atteso pareggio di bilancio. Il Comunale lo raggiunge nel 2016, mentre il Real nel 2018, ma chiaramente bisogna considerare come al solito la differenza di grandezza tra le due produzioni in termini monetari.

## 2. 11 Analisi degli Indicatori di performance

### 2.11.1 Indicatori di performance del Teatro Real

Tabella 2.87: Indicatori di performance del Teatro Real.

Indicatori di performance	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Indicatori di efficienza e produttività</b>					
Ricavi da biglietteria/alzata	122.062	149.086	168.941	165.184	186.368
Costi della produzione/alzata	383.306	385.031	443.012	419.837	483.105
Costo personale/ costi della produzione	0,34	0,35	0,32	0,34	0,29
Contributi pubblici/Ricavi da biglietteria	0,89	0,74	0,67	0,64	0,57
Contributi privati( sponsor ecc)/ricavi da biglietteria	0,61	0,49	0,64	0,63	0,67
Ricavi da biglietteria/ costi della produzione	0,32	0,39	0,38	0,39	0,39
Ricavi da biglietteria/valore della produzione	0,35	0,41	0,39	0,40	0,39
Indice copertura posti	/	/	0,94	0,89	0,95
Costo del personale per dipendente	57.356	59.429	53.032	59.709	57.666
Valore della produzione per dipendente	152.390	159.417	163.875	172.919	195.936
Incidenza costo del personale/valore della produzione	0,38	0,37	0,32	0,35	0,29
Spettatori	192.368	223.302	326.992	331.700	261.070
Spettatori/alzata	1.630	1.876	2.702	2.494	1.948
Ricavi da biglietteria/Spettatori	74,87	79,45	62,51	66,23	95,66
<b>Indicatori finanziari patrimoniali</b>					
PFN	3.501.704	3.545.658	6.405.087	8.098.012	4.131.559
PFNc	3.501.704	3.215.658	6.405.087	8.098.012	4.131.559
Patrimonio netto/totale debiti	1,25	1,09	2,54	1,44	12,03
Patrimonio netto disponibile/totale debiti	0,58	0,17	0,04	- 0,07	- 0,02
<b>Indicatori reddituali</b>					
Utile/perdita	- 4.475.291	- 2.388.009	- 1.328.236	- 850.113	118.630

Fonte: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Nella Tabella 2.87 sono indicati gli indicatori di performance creati sulla base dei dati ottenuti dai bilanci del Teatro Real di Madrid.

Gli elementi su cui fare maggiore attenzione sono i seguenti:

- I ricavi da biglietteria sono molto alti e presentano un costante aumento e ciò lo si può notare dai vari indicatori in cui viene utilizzata questa componente. In particolar modo appare molto interessante che sia i contributi privati che i contributi pubblici risultino inferiori ai ricavi da biglietteria. Inoltre, coprono mediamente il 38% del costo della produzione e il 39% del valore della produzione;
- il dato sull'indice di copertura posti di cui si ha il valore di solo gli ultimi tre anni, risulta indubbiamente alto con l'apice toccato nel 2018 con il 93%;
- Il costo del personale è estremamente ridotto per via della politica di esternalizzazione adottata dal Teatro, con percentuali estremamente basse che nel tempo riescono addirittura a

diminuire ulteriormente fino a contare nel 2018 solo il 29% dei costi della produzione. Si denota anche una leggera diminuzione nel costo del personale per dipendente dal 2014 al 2018;

- Gli spettatori dopo il 2014 sono in continuo aumento fino al 2017, per poi avere un calo repentino nel 2018 seppur si mantenga un valore superiore del 36% rispetto al 2014. Risulta molto interessante osservare che sebbene sia calato il numero degli spettatori nel 2018, il dato ricavi da biglietteria/spettatori del 2018 risulta il più alto su tutto l'arco temporale, ciò implica un aumento dei prezzi delle attività;
- Il PFN e il PFNc presentano valori molto grandi e positivi ciò è indice di una buona situazione finanziaria del Teatro.
- Il dato importante sul patrimonio netto è quello legato al patrimonio netto disponibile/totale debiti, il quale mostra una situazione che prosegue peggiorando nel tempo passando da positiva a negativa;
- Infine, il dato sugli utili mostra un andamento positivo che da perdite sempre più ristrette arriva alla concretizzazione di un utile nel 2018.

## 2.11.2 Indicatori di performance del Teatro Comunale

Tabella 2.86: Indicatori di performance del Teatro Comunale.

Indicatori di performance	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Indicatori di efficienza e produttività</b>					
Ricavi da biglietteria/alzata	12.919	13.801	13.598	12.209	12.409
Costi della produzione/alzata	138.822	151.855	155.172	132.952	123.740
Costo personale/ costi della produzione	0,65	0,65	0,68	0,64	0,61
Contributi pubblici/Ricavi da biglietteria	0,29	0,46	0,66	0,49	0,54
Contributi privati/contributi	0,02	0,07	0,07	0,07	0,06
Contributi privati( sponsor ecc)/ricavi da biglietteria	0,23	0,69	0,81	0,80	0,63
Ricavi da biglietteria/ costi della produzione	0,09	0,09	0,09	0,09	0,10
Ricavi da biglietteria/valore della produzione	0,10	0,10	0,09	0,09	0,10
Indice copertura posti	0,66	0,64	0,71	0,74	0,77
Costo del personale per dipendente	50.750	53.915	57.862	56.932	54.137
Valore della produzione per dipendente	69.766	78.798	86.631	91.632	90.757
Incidenza costo del personale/valore della produzione	0,73	0,68	0,67	0,62	0,60
Spettatori	73.302	74.469	78.065	75.404	85.524
Spettatori/alzata	473	517	570	486	509
Ricavi da biglietteria/Spettatori	27,32	26,69	23,86	25,10	24,38
<b>Indicatori finanziari patrimoniali</b>					
PFN	- 16,37	- 16,20	- 16,57	- 15,56	- 14,54
PFNc	- 3,82	0,81	- 0,46	0,01	0,44
Patrimonio netto/totale debiti	1,41	1,50	1,32	1,53	1,66
Patrimonio netto disponibile/totale debiti	0,08	0,01	0,01	0,02	0,06
<b>Indicatori reddituali</b>					
Utile/perdita	- 1.025.599	- 1.957.780	24.046	209.775	280.038

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Dalla tabella indicante gli indicatori di performance del Teatro Comunale di Bologna emergono gli elementi critici su cui porre maggiore attenzione:

- I ricavi da biglietteria/alzata (vengono considerate tutte le alzate a pagamento e non solo quelle a fini FUS) mostrano un risultato ancora troppo basso, mostrando una variazione tra il 2014 e il 2018 del -4%;
- I costi della produzione/alzata presentano un ottimo risultato registrando un costante calo che fa sì che tra il 2014 ed il 2018 vi sia un calo del 11%;
- dai contributi pubblici/ricavi da biglietteria emerge ancora una volta quanto sia ridotto l'ammontare dei ricavi da biglietteria che mediamente sono di 8 volte inferiori ai contributi pubblici;
- da i due indicatori sui contributi privati, emerge che i finanziamenti privati seppure ancora molto ridotti, sono cresciuti costantemente per tutto l'arco temporale;
- la consistenza dei ricavi da biglietteria e abbonamenti in relazione ai costi della produzione ed al valore della produzione mostrano che mediamente occupano il 9% sia del valore della

- produzione che del costo della produzione, facendo emergere nuovamente la necessità di una repentina crescita;
- l'indice di copertura posti mostra una media che si aggira sul 71% che non è un valore molto elevato considerando che il Teatro ha solo 891 posti;
  - Il costo del personale per dipendente evidenzia diversi incrementi a partire dal 2015, delineando una situazione abbastanza negativa;
  - il valore della produzione per dipendente in compenso mostra una crescita dal 2014 al 2018 del 30%;
  - gli spettatori sono aumentati rispetto al 2014 ma presentano comunque un andamento incerto;
  - rispetto al 2014 nel 2018 si assiste ad un valore dei ricavi da biglietteria/spettatori inferiore del 11%. Questo dato unito al dato relativo al numero di spettatori lascia intendere che è stata adottata una manovra di abbassamenti dei prezzi.
  - Il PFN e il PFNc mostrano un trend positivo sebbene siano valori strettamente negativi. In particolare, è molto importante il fatto che il PFNc nel 2018 sia passato ad avere un segno positivo;
  - il patrimonio netto disponibile/ totale debiti mostra una situazione che peggiora dopo il 2014, anche se nel 2018 si recupera tornando quasi al valore iniziale;
  - Infine, il dato sull'utile/perdita sfoggia un aumento del 127% dal 2014 al 2018.

### **2.11.3 Comparazione**

Le differenze più eclatanti che sussistono tra i due teatri sono principalmente il diverso ammontare dei ricavi da biglietteria, il costo del personale, il numero degli spettatori e la presenza di debiti finanziari a medio/lungo termine.

Da questi dati emerge nuovamente la superiorità economica del Teatro Real rispetto al Comunale di Bologna. I contributi pubblici del Real coprono mediamente l'80% dei ricavi da biglietteria, mentre per quanto riguarda il Comunale i ricavi da biglietteria vanno a coprire mediamente i contributi pubblici del solo 13%. Il valore medio dell'apporto privato fratto i ricavi da biglietteria dei due teatri è molto simile, ma semplicemente perché l'apporto privato del Comunale è molto contenuto come i suoi profitti derivanti dalla vendita dei biglietti. Anche il dato medio dei Ricavi da biglietteria/spettatori risulta particolarmente indicativo, dove il Real mostra un risultato di 76 euro per spettatore contro i 25 euro per spettatore del Comunale. Dal punto di vista della posizione finanziaria netta si osservano due situazioni diametralmente opposte. Dal punto di vista finanziario sono simili i valori riguardanti il patrimonio netto disponibile/totale debiti, in quanto entrambi i teatri hanno dovuto compensare le perdite dei risultati d'esercizio. Il Real è addirittura andato in negativo

mentre il Comunale avendo avuto solo due esercizi in perdita è riuscito a mantenere un risultato positivo con un aumento nel 2018 derivante in parte dall'utile registrato nel 2017.

Infine, i dati sugli utili/ perdite, già precedentemente analizzati, rivelano una maggiore efficienza nel rispetto del vincolo di bilancio da parte del Comunale, segno che il piano di risanamento ha avuto successo. Nonostante ciò è necessario capire che per un teatro come il Real che ha a che fare con costi di produzione molto elevati, diventa più difficile raggiungere il pareggio di bilancio e nonostante ciò nel 2018 registra un utile.

## 2.12 Analisi del Rendiconto finanziario

### 2.12.1 Rendiconto finanziario del Teatro Real

Tabella 2.88: Rendiconto finanziario del Teatro Real di Madrid.

Rendiconto finanziario	2014	2015	2016	2017	2018
<b>FLUSSI DI CASSA DERIVANTI DALLE ATTIVITÀ OPERATIVE (I)</b>	<b>- 10.275.970</b>	<b>- 4.608.827</b>	<b>- 16.811.069</b>	<b>- 580.422</b>	<b>- 7.078.287</b>
Risultato dell'esercizio prima delle imposte	- 4.475.291	- 2.388.009	- 1.328.236	- 850.112	118.630
Adeguamenti al risultato:	- 4.639.237	- 1.541.445	- 7.258.838	- 6.860.855	- 8.843.761
Ammortamento delle immobilizzazioni	1.967.061	1.827.304	1.780.492	1.691.485	4.311.604
Rettifiche di valore per riduzione di valore	504.739	96.919	127.589	- 107.975	- 71.216
Variazione degli accantonamenti	- 37.437	337.636	- 330.000	- 24.623	- 14.172
Imputazione di sovvenzioni, donazioni e legati ricevuti	- 6.806.801	- 3.069.369	- 8.827.079	- 8.347.226	- 13.049.770
Risultato per riduzione e cessione delle immobilizzazioni		- 48.960	93.433		- 20.206
Proventi finanziari	- 66.563	- 69.309	- 246	- 24	
Altri proventi e costi	- 200.236	- 615.666	- 103.028	- 72.491	
Variazioni del capitale corrente	- 1.228.005	- 1.903.018	- 8.224.240	7.130.521	1.646.844
Rimanenze	34.258			- 1.379.295	- 1.592.374
Debitori e altri crediti	284.864	- 9.257.039	- 5.593.242	2.874.220	1.900.231
Altre attività correnti	130.895	- 328.838	- 109.176	1.604.754	52.132
Creditori e altri debiti	1.195.258	3.480.402	- 2.530.962	1.280.648	1.928.436
Altre passività correnti	- 2.873.280	2.201.489	9.140	2.750.193	- 641.581
Altre attività e passività correnti		2.000.968			
Altri flussi finanziari derivanti dalle attività operative	66.563	1.223.645	246	24	
Riscossione di interessi	66.563	1.223.645	246	24	
<b>FLUSSI DI CASSA DERIVANTI DALLE ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO (II)</b>	<b>23.673</b>	<b>- 752.647</b>	<b>- 602.396</b>	<b>- 663.962</b>	<b>- 1.001.164</b>
Pagamenti per investimenti	- 976.377	- 837.130	- 648.476	- 721.900	- 1.043.413
immobilizzazioni immateriali	- 25.509	- 43.873	- 22.930	- 104.175	- 394.797
Immobilizzazioni materiali	- 950.868	- 699.823	- 612.482	- 575.183	- 523.396
Altre attività finanziarie		- 177.987	- 13.064	- 42.542	- 125.220
Spese per disinvestimenti	1.000.050	84.483	46.080	57.938	42.249
Immobilizzazioni materiali					20.206
Altre attività finanziarie	1.000.050	84.483	46.080	57.938	22.043
<b>FLUSSI DI CASSA DERIVANTI DALLE ATTIVITÀ FINANZIAMENTO (III)</b>	<b>9.726.731</b>	<b>8.066.600</b>	<b>17.616.682</b>	<b>3.123.855</b>	<b>4.507.457</b>
Incassi e pagamenti relativi a operazioni patrimoniali	9.726.731	8.066.600	17.616.682	3.123.855	4.507.457
sovvenzioni, donazioni e legati ricevuti	9.726.731	8.066.600	17.616.682	3.123.855	4.507.457
<b>EFFETTO DELLE VARIAZIONI DEI TASSI DI CAMBIO (IV)</b>					
Incremento (Decremento) delle disponibilità liquide (I+II+III+IV)	- 525.566	2.705.126	203.217	1.879.471	- 3.571.995
Disponibilità liquide a inizio esercizio	4.251.684	3.726.118	6.431.244	6.634.461	8.513.932
Disponibilità liquide a fine esercizio	3.726.118	6.431.244	6.634.461	8.513.932	4.941.937

Fonte: Agenzia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

I flussi di cassa reddituali presentano solo decrementi in relazione ad un costante aumento dei fabbisogni delle attività. Anche i flussi di cassa derivanti dalle attività di investimento mostrano ad eccezione del 2014 solo valori negativi, con l'apice toccato nel 2018 dove si registra -1.001.164 euro. Invece, i flussi di cassa derivanti dalle attività di finanziamento avanzano decrementi molto significativi con un trend di decrescita, ad eccezione del 2016 dove si registra un valore anomalo molto importante.

Infine, si ha il valore sull'incremento/decremento delle disponibilità liquide, le quali presentano un aumento negli esercizi dal 2015 al 2017, mentre nel 2014 e nel 2018 si assiste ad una riduzione. In particolare, nel 2018 si registra una contrazione nelle disponibilità liquide di circa 3,5 milioni di euro.

### 2.12.2 Rendiconto finanziario del Teatro Comunale

Tabella 2.89: Rendiconto finanziario inerente al flusso finanziario derivante dalla gestione reddituale.

Rendiconto finanziario	2014	2015	2016	2017	2018
<b>A. FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALLA GESTIONE REDDITUALE</b>					
Utile (perdita) dell'esercizio	- 1.025.599	- 1.957.780	24.046	209.776	280.038
Imposte sul reddito	273.205	47.513	114.579	111.272	112.478
Interessi passivi (interessi attivi)	373.237	244.862	173.985	146.701	147.059
<b>1. Utile (perdita) dell'esercizio prima delle imposte</b>	<b>- 379.157</b>	<b>- 1.665.405</b>	<b>312.610</b>	<b>467.749</b>	<b>539.575</b>
Rettifiche per elementi non monetari senza contropartita nel CCN					
Accantonamenti ai fondi	437.536	1.019.468	876.249	915.382	663.753
Ammortamenti delle immobilizzazioni	472.070	670.413	596.187	570.863	528.632
Totale Rettifiche per elementi non monetari senza contropartita nel CCN	909.606	1.689.881	1.472.436	1.486.245	1.192.385
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del CCN</b>	<b>530.450</b>	<b>24.476</b>	<b>1.785.046</b>	<b>1.953.994</b>	<b>1.731.960</b>
Variazione del capitale circolante netto					
Decremento (Incremento) delle rimanenze	853	- 1.860	14.122	- 8.403	- 3.411
Decremento (Incremento) dei crediti vs clienti	- 80.424	- 109.720	150.986	119.645	- 180.148
Incremento (Decremento) dei debiti vs fornitori	467.092	- 27.618	664.233	- 836.897	- 393.163
Decremento (Incremento) dei ratei e risconti attivi	- 74.907	242.572	48.120	- 58.134	- 45.930
Incremento (Decremento) dei ratei e risconti passivi	1.609.624	449.956	11.732	160.083	299.881
Altre variazioni del capitale circolante netto	- 4.533.486	1.462.368	- 1.405.227	2.472.062	- 1.031.158
Totale variazioni del capitale circolante netto	- 2.611.248	2.015.698	- 516.033	1.848.355	- 1.353.929
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del CCN</b>	<b>- 2.080.798</b>	<b>2.040.174</b>	<b>1.269.013</b>	<b>3.802.350</b>	<b>378.031</b>
Altre rettifiche					
Interessi incassati (pagati)	- 75.838	- 175.403	- 150.629	- 126.223	- 147.059
(Imposte sul reddito pagate)	- 23.205	-	- 42.511	- 112.272	- 112.478
(Utilizzo dei fondi)	- 327.071	- 517.026	- 481.129	- 1.941.379	- 2.018.240
Totale altre rettifiche	- 426.114	- 692.429	- 674.269	- 2.178.874	- 2.277.777
<b>FLUSSO FINANZIARIO DELLA GESTIONE REDDITUALE (A)</b>	<b>- 2.506.912</b>	<b>1.347.746</b>	<b>594.744</b>	<b>1.623.476</b>	<b>- 1.899.746</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Il flusso finanziario della gestione reddituale presenta un andamento positivo fino al 2018 quando torna a presentare un flusso negativo come nel 2014, dovuto principalmente alla componente denominata "utilizzo dei fondi".



Tabella 2.90: Rendiconto finanziario inerente al flusso finanziario derivante dall'attività d'investimento.

B. FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	2014	2015	2016	2017	2018
immobilizzazioni materiali					
(Investimenti)	- 179.825	- 418.625	- 684.512	- 573.146	2.898.749
Prezzo di realizzo disinvestimenti	8.005	209	19.540	4	98.931
Immobilizzazioni immateriali					
(Investimenti)	- 103.772	- 21.176	- 228.352	- 44.871	- 82.282
Prezzo di realizzo disinvestimenti					
Immobilizzazioni finanziarie					
(Investimenti)	65	- 643.362			
Prezzo di realizzo disinvestimenti					
<b>FLUSSO FINANZIARIO DELLE ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (B)</b>	<b>- 275.526</b>	<b>- 1.082.954</b>	<b>- 893.324</b>	<b>- 618.014</b>	<b>2.915.398</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

I flussi finanziari derivanti dalle attività di investimento presentano una decrescita per tutto l'arco temporale, ad eccezione del 2018 dove si registra un risultato positivo dovuto alla vendita dell'immobile di Via Oberdan 24, la cui liquidità è andata a coprire le variazioni del Capitale Circolante Netto e la quota d'esercizio del rimborso del finanziamento del Piano di Risanamento.

Tabella 2.91: Rendiconto finanziario inerente al flusso finanziario derivante dall'attività di finanziamento.

C. FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	2014	2015	2016	2017	2018
Mezzi di terzi	1.192.350	- 3.947.071	3.000.000	- 3.000.000	-
Incremento (Decremento) debiti a breve vs banche	2.557.314	14.400.000			
Accensione finanziamenti		- 10.000.000	- 336.820	- 560.716	- 563.522
Rimborso finanziamenti					
Mezzi propri					
Aumento di capitale a pagamento	- 877.976				
<b>FLUSSO FINANZIARIO DELLE ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO (C)</b>	<b>2.871.688</b>	<b>452.929</b>	<b>2.663.180</b>	<b>- 3.560.716</b>	<b>- 563.522</b>
<b>Incremento (Decremento) delle disponibilità liquide</b>	<b>89.250</b>	<b>717.721</b>	<b>2.364.600</b>	<b>- 2.555.254</b>	<b>452.131</b>
Disponibilità liquide a inizio esercizio	4.174	131.875	811.144	3.104.329	549.074
Disponibilità liquide a fine esercizio	131.875	811.144	3.104.329	549.074	1.001.205

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018), valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

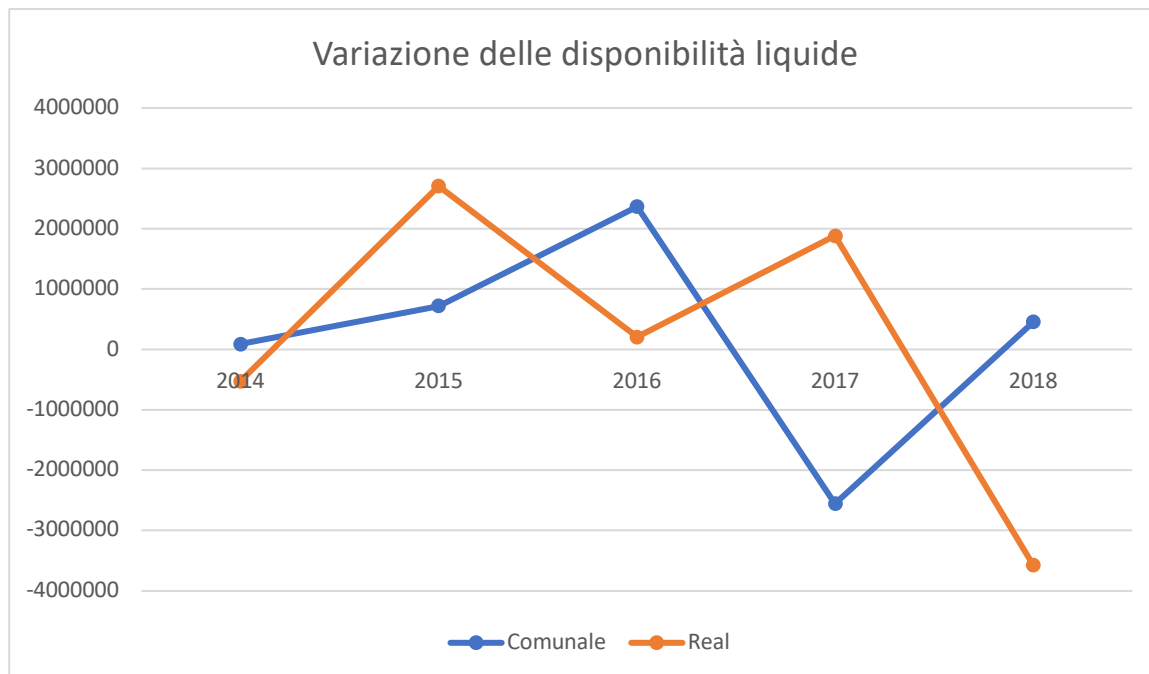
Dall'ultima tabella si evince la crescita e la decrescita delle disponibilità liquide che nel corso dei cinque anni, hanno presentato un solo decremento nel 2017. Inoltre, risulta necessario sottolineare che l'aumento ottenuto nel 2016 di circa 2,3 milioni di euro è da ascrivere essenzialmente al rientro dell'anticipazione bancaria in corso al 31/12/2016. Perciò la disponibilità liquida al 31/12/2017, senza l'inclusione di tale voce mostrerebbe un incremento rispetto all'anno 2016 di 445 mila euro. Inoltre, si evidenziano delle irregolarità nella rendicontazione degli esercizi 2014, 2015 e 2016, in quanto i

valori di incremento/decremento delle disponibilità liquide non corrispondono con i valori delle disponibilità liquide di inizio e fine anno.

### 2.12.3 Comparazione

I due rendiconti finanziari seguono le stesse procedure di rendicontazione divise nelle tre aree gestionali: area operativa, area delle attività di investimento e area delle attività di finanziamento.

Grafico 2.17: Andamento delle disponibilità liquide dei due teatri.



*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro.

Il Grafico 2.17 mostra gli andamenti delle disponibilità liquide dei due teatri all'interno dell'arco temporale studiato e da esso si osserva come il Real abbia un andamento più incostante rispetto al Comunale. Infine, si denota una situazione opposta nel 2018, dove si riscontra una grande diminuzione delle liquidità del Real ed un aumento delle stesse nel Comunale. Da sottolineare il fatto che il Real ha generalmente un ammontare di risorse liquide molto superiore al Comunale, basti pensare che in media il Real sia aggira sui 6,05 milioni di euro, mentre il Comunale su 1,1 milioni di euro.

## 2.13 Riflessioni conclusive sull'analisi di bilancio

Da questa analisi sono emerse due tipologie di teatro totalmente differenti che però presentano entrambi un punto di partenza in comune: entrambi i teatri nel 2014 esibiscono come risultato contabile una perdita. Da questa analisi emerge come questi due teatri siano riusciti a superare la situazione negativa iniziale, spostandosi anno dopo anno verso la creazione di un utile di esercizio. Il Comunale di Bologna attraverso il piano di risanamento ha affrontato la situazione attraverso una riduzione dei costi molto efficace, ma senza ottenere gli stessi risultati sotto il punto di vista dei ricavi che non hanno ricevuto la spinta necessaria, in primo luogo a causa di una capacità ridotta della sala con soli 891 ed in secondo luogo perché evidentemente non è stata affrontata una buona gestione sul piano marketing. Il Real, invece presenta una situazione in totale espansione aumentando anno dopo anno sia i ricavi della produzione che i costi della produzione, grazie anche ad un numero di posti maggiore pari a 1746. Ciò che gli ha permesso di arrivare a concretizzare un utile è stato in particolar modo la capacità di aumentare i finanziamenti privati che nel 2018 aumentano del 89% rispetto al 2014. Inoltre, si sottolinea che gli incassi derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti che dal 2014 al 2018 aumentano del 73%, dato che unito a quello precedente fa sì che il Real sia quasi autosufficiente.

In definitiva, si osserva che entrambe le Fondazioni lirico-sinfoniche escono vittoriose da questa analisi, ottenendo grandi risultati. Inoltre, è necessario aggiungere un breve riferimento alla composizione dei due bilanci. Il bilancio spagnolo segue la stessa struttura italiana, con la stesura dello stato patrimoniale, del conto economico, del rendiconto finanziario, e della nota integrativa. Si denota in questo ambito che il bilancio spagnolo è privo di un report che stabilisca gli obiettivi del teatro e che stabilisca processi di valutazione e di intervento attraverso una elaborazione dei dati. Infatti, nel bilancio del teatro spagnolo sono presenti solo due indicatori inerenti alla copertura dei posti e alla consistenza dei contributi. Risulta pertanto privo degli altri indicatori di performance che sono invece presenti nel documento di bilancio del Teatro Comunale. Successivamente, si sottolinea anche che la nota integrativa non è sempre puntuale e chiara, in quanto molte volte lascia una visione solo parziale al lettore non approfondendo determinati elementi del bilancio come ad esempio i contributi privati che non vengono separati dai sostenitori e dalle sponsorizzazioni, o ricavi da biglietteria nel quale non si ha una distinzione tra biglietti e abbonamenti.

In definitiva, si denota una migliore rendicontazione del Teatro italiano, in parte influenzato positivamente dal Piano di risanamento che ha imposto una rendicontazione più severa e attenta, al fine di contribuire ad una migliore trasparenza e ad allargare il numero degli "stakeholders".

## **2.14 Analisi di management**

### **2.14.1 *Management del Teatro Real***

Dalle analisi appena svolte sui documenti di bilancio, risulta che i due teatri si trovino in situazioni totalmente diverse a causa di contesti discordanti e gestioni manageriali differenti.

Per capire meglio il quadro fin qui descritto, si procede ad un'analisi volta alla scoperta della gestione manageriale di entrambi i teatri.

Il Teatro lirico Real di Madrid, dopo la riapertura definitiva come teatro d'opera, assume ufficialmente la forma di Fondazione di diritto privato.

Le operazioni, che portarono a questo risultato iniziarono già nel 1990 quando l'INAEM (Istituto Nacional de las artes Escenicas y de la musica) portò avanti un lavoro di analisi sulla struttura funzionale e sul funzionamento del Covent Garden di Londra, la Scala di Milano, la Bayerische Staatsoper di Monaco e la Monnaie di Bruxelles. Da questa indagine si consolidò un chiaro schema di funzionamento del teatro, inteso come servizio pubblico al cui interno vi è una elevata partecipazione finanziaria da parte dell'amministrazione pubblica.

In relazione all'esecuzione di questi studi, nel lasso di un breve periodo, il Ministero della cultura portò avanti una politica di attuazione mediante l'implementazione di un modello di gestione condiviso tra il Ministero della Cultura, la Giunta comunale di Madrid e il Governo regionale.

Dopo la contrattazione avvenuta tra le autorità locali e regionali, il 4 giugno 1991 si firma un contratto nel quale si afferma che le tre istituzioni in causa (Ministero della Cultura, la Giunta comunale di Madrid e il Governo regionale) finanzieranno il Teatro Real di Madrid: la Giunta comunale con il 10%, la Comunità Autonoma di Madrid con il 25% ed il Ministero della cultura con il 65%;

Al momento di decidere la struttura giuridica del teatro, tutte le parti costituenti convogliarono sulla decisione unanime di istituire il Teatro Real attraverso lo status giuridico di Fondazione, la quale assume una conformazione di diritto privato per quanto concerne il funzionamento delle attività e gestione del personale e di diritto pubblico per quanto riguarda l'organizzazione ed i suoi organi di funzionamento;

Successivamente si stabilirono gli organi della "governance", costituita da un Consiglio di amministrazione, una Commissione esecutiva e un Direttore generale.

Il teatro venne strutturato attraverso una suddivisione in tre aree: area artistica e di produzione, area di comunicazione e area amministrativa.

Inoltre, attraverso un'analisi svolta sul modello delle piante organiche degli altri teatri, si decise di optare per un modello di prestazione di servizio, riducendo il numero del personale fisso al minimo possibile.

infine, si stimò una cifra di budget globale per le prime stagioni del teatro. Per cui si stipulò un accordo sulle basi del seguente schema di finanziamento: il 25% generato dai ricavi propri del teatro, il 70% derivante dall'amministrazione pubblica ed il 5% proveniente dai contributi privati. I finanziamenti dell'amministrazione pubblica erano così suddivisi: il 65% il Ministero della Cultura, il 25% il Consiglio regionale dell'educazione e della cultura della Comunità Autonoma di Madrid e il 10% dal Comune di Madrid.

Il Real ha sempre avuto due fini: da una parte ridare alla città di Madrid un teatro lirico al pari dei migliori teatri europei e dall'altra parte creare un polo artistico finalizzato alla diffusione dell'opera in tutta la Spagna (Iglesias, 1996).

Per ottenere tali obiettivi non si ebbe alcun dubbio sul fatto che la struttura fondazionale sia la forma che offre i maggiori vantaggi, in quanto permette di ottenere privilegi fiscali, ammette una percentuale di partecipazione privata all'interno dei finanziamenti ed applica le regole del diritto privato alla gestione amministrativa.

In virtù di questa breve introduzione storica si osserva ora nel concreto il management del Teatro Real.

Innanzitutto, il teatro in questione risulta molto interessante perché presenta una struttura di management all'avanguardia. Infatti, essendo questo Teatro nato verso la fine degli anni Novanta ha avuto la possibilità di creare una macchina al passo coi tempi assorbendo le influenze delle nuove teorie manageriali che si stavano diffondendo in quel periodo.

Il Real non presenta un sistema operativo ben definito e organizzato, ma nella sua gestione operativa presenta una serie di comportamenti che lasciano intuire che dietro vi sia una strategia gestionale ben definita. Questo è ciò che emerge dagli studi fatti in Muñoz-Seca e Riverola (2009), i quali attraverso interviste sul campo e studi specifici poterono affermare che il Real segue dei comportamenti strategici definiti. Da ciò emerge che il Teatro Real affronta i problemi attraverso due metodologie di "problem solving" classiche: "Applied" e "Exploratory". La prima consiste semplicemente nell'applicare il "know-how" di cui si è già a disposizione. La seconda invece prevede una ricerca

della soluzione attraverso innumerevoli tentativi fino ad arrivare alla soluzione finale. Il secondo metodo è più dispendioso in termini di tempo e non sempre risulta essere efficiente, ma offre in compenso un grande vantaggio che in ambito artistico è molto importante, in quanto permette di sviluppare all'interno dei processi una maggiore creatività. Tale creatività discerne dal fatto che per trovare la soluzione ad un problema attraverso "l'exploratory" si percorrono nuove strade e nuove situazioni che ti portano a pensare in modo differente. Ciò che permise al Real di risultare vincente, non fu la semplice applicazione della metodologia "exploratory", ma fu il grande quantitativo di tempo che il teatro stesso ebbe a disposizione per portare avanti i suoi progetti. Nel momento della creazione di un modello di lavoro il Real investì tempo, ricerche e capacità rendendolo, ancora oggi, un teatro all'avanguardia.

Inoltre, il modo di operare di questa Fondazione lirica presenta anche altre strategie operative, una ad esempio è chiamata "simultaneous design" la quale al contrario di un modello di "sequential processing" fa sì che tutte le operazioni si sviluppino simultaneamente e parallelamente. In questa maniera, le attività che si trovano in un passaggio operativo avanzato all'interno del ciclo produttivo possano aiutare le attività antecedenti, ricercando insieme una soluzione ottima. L'aspetto negativo di questa strategia è che si può incorrere in prodotti poco diversificati (Muñoz-Seca e Riverola 2009). Questa scelta strategica è stata effettuata perché il reparto direzionale del Real ha identificato nella "coordinazione" la parola chiave per poter gestire produzioni di grande spessore ed il "simultaneous design" risulta molto efficiente nel gestire un grande numero di elementi coinvolti in una produzione. Seguendo questo modo di agire il Real ha costruito al suo interno una macchina ben oliata dove ognuno svolge una funzione importante. Si ricerca, infatti, di costruire un ambiente nel quale tutto il personale si senta utile e motivato (Muñoz-Seca e Riverola 2009).

Entrando più nello specifico, questa Fondazione utilizza metodi ben precisi per organizzare il lavoro e trasmettere le direttive all'intero personale. Ad esempio, ogni mercoledì della settimana viene indetto il "Wednesday meeting" dove il personale dirigenziale si riunisce e fa il resoconto della settimana, pianificando tutte le operazioni che devono essere effettuate. Il meeting si divide generalmente in due parti, quella in cui vengono affrontati i problemi logistici e quella in cui si affrontano i problemi organizzativi. I manager successivamente avranno l'incarico, di trasmettere le direttive operative su tutti livelli del personale.

Successivamente è bene chiarire che in tutte le gestioni manageriali, risaltano degli elementi specifici a cui molte volte si conferisce il successo di tutte le operazioni.

Il direttore operativo del Real attribuisce il successo manageriale del teatro al fatto che egli ha imparato l'importanza della delegazione (Muñoz-Seca e Riverola 2009). Infatti, egli afferma che

delegare per un responsabile operativo sia un'azione fondamentale, da non intendere in senso superficiale come una semplice operazione volta ad una mera eliminazione di un problema. La delegazione deve avvenire con criterio e giudizio, affidando l'incarico alla persona più giusta e qualificata. Inoltre, il direttore delle operazioni non può perdere troppo tempo in ufficio a risolvere problemi burocratici, ma deve avere la possibilità di lavorare sul campo osservando la situazione ed evidenziando ogni piccolo dettaglio del ciclo produttivo. Vi è la necessità all'interno del sistema operativo di una persona esterna che veda il processo da un'ottica estranea e che possa di conseguenza coadiuvare i lavori nel modo migliore possibile. Per cui, risulta essere necessaria una suddivisione dei compiti a livello piramidale più consona alla realizzazione degli obiettivi finali.

Un'altra operazione importante che applica il Real è la motivazione dei propri lavoratori che il teatro mette in atto attraverso due fattori motivazionali fondamentali:

- garantire al personale gli strumenti e tutto l'insieme di nozioni necessarie per portare a termine il lavoro nel modo migliore possibile;
- garantire al personale la massima flessibilità possibile, non focalizzandosi troppo sul numero di ore lavorate dal personale, bensì sui risultati ottenuti.

In particolare, la flessibilità risulta essere fondamentale nel management operativo del Real. Un esempio di tale flessibilità viene applicata anche nella suddivisione del budget all'interno di tutti i dipartimenti di lavoro. In questo caso, il direttore operativo dopo l'assegnazione del budget ad ogni singola area specifica di lavoro, lascia che i vari dipartimenti possano prestarsi vicendevolmente parte del loro budget. L'unico vincolo a cui si è sottoposti è che alla fine i conti tornino a quadrare.

Originariamente questo teatro non ebbe un inizio facile in quanto costruire un sistema di operazioni in grado di competere con i migliori teatri d'opera al mondo, non risulta essere semplice. Inizialmente, il Real mostrava molte abitudini controverse e controproducenti. Come testimoniano le interviste contenute in Muñoz-Seca e Riverola (2009) il team direttivo lavorò molto su questi aspetti disfunzionali, primo tra tutti il personale tecnico e lo "stage manager". Come descritto da Josè Luis Tamayo, primo direttore tecnico del Teatro Real, se si presentava l'insorgere di un problema di carattere tecnico anche di entità ridotta, veniva radunato il personale tecnico al completo, comportando una estensione dei costi. Per quanto riguarda lo "stage manager", Tamayo individua un grande problema relativo al ruolo di questa figura che pur essendo responsabile dell'intera performance artistica, solitamente non è adeguatamente preparato nel campo di studi della musica. Egli spiega che assumendo uno "stage manager" che conosca la musica, le prestazioni sarebbero più

efficienti in quanto conoscerebbe il tempo, la sequenza e potrebbe dirigere con una precisione maggiore la rappresentazione artistica.

Per cui da ciò emerge che molte operazioni venivano effettuate con grande dispendio di tempo e denaro, ottenendo un risultato inefficiente. Di conseguenza, il teatro seppe risolvere tali problematiche assumendo politiche aziendali volte ad una più corretta gestione. In particolare, vennero implementate strategie come quelle già citate e adottati nuovi comportamenti che oramai caratterizzano il teatro stesso.

Un fattore centrale nella strategia di management di questo teatro è l'applicazione del metodo di "outsourcing". Di fatto, il Teatro Real non possiede una propria orchestra né un proprio coro all'interno del suo organico, bensì ha posto sotto contratto l'Orchestra Sinfonica di Madrid, la quale gli procura i suoi protagonisti (sia del coro che dell'Orchestra) per un numero di ore annuali prestabilite. La strategia di appalto del Real non si limita solo all'orchestra ed al coro in quanto determinati costumi vengono prodotti da una sartoria esterna, alcuni ballerini con specifici ruoli vengono assunti direttamente dal mercato, le maschere sono esternalizzate, la vendita dei biglietti è gestita da un'azienda esterna ed infine tutti i cantanti vengono assunti esternamente per ogni produzione.

Daniel Bianco, ex direttore operativo del Teatro Real, in una sua intervista in Muñoz-Seca e Riverola (2009), risulta essere molto chiaro. Il ricorso alle esternalizzazioni è un modo per risparmiare denaro. Questa fu la scelta che il Teatro intraprese quando si trattava di dover scegliere che tipologia di management fosse giusto adottare ed in parte anche a questo si deve il suo successo. Chiaramente, il fatto di doversi affidare a compagnie esterne per lo sviluppo di attività critiche come può essere l'orchestra ad esempio, è un tema molto dibattuto sul quale il Real vuole portarsi avanti sostenendo che tutta l'organizzazione lirico sinfonica possa essere rivista in modo più ampio come una "extended company". (Muñoz-Seca e Riverola 2009)

Questo modello di outsourcing quando si ha a che fare con produzioni grandi come quelle del Real diventa molto efficiente in quanto il capitale risparmiato, si aggira intorno a cifre molto elevate. Tuttavia, non bisogna sottovalutare il fatto che avere un'ampia gamma di personale esterno non risulta facile da gestire. Il Real come spiega Marta Mayer capo dello stage manager, agisce attraverso un sistema ben coordinato, tramite il quale tutti gli elementi del Teatro riescono ad avere il loro corretto sviluppo. (Muñoz-Seca e Riverola 2009)

Per esempio, nel caso in cui la costruzione del set sia realizzata da un'azienda esterna, secondo la legge deve essere fatto un bando pubblico e successivamente inizia un lavoro di mediazione e di coordinazione dei lavori con l'azienda vincitrice. Così inizia un'ampia discussione sia dal punto di



vista finanziario che artistico attenta a realizzare al meglio il lavoro. A riprova del grande impegno che viene adempito in questo Teatro, quando si ha davanti una produzione molto grande si applica sempre un'operazione di delegazione dei singoli lavori a più aziende, per cercare di ottimizzare il risultato in termini finanziari. Inoltre, col tempo ci si rese conto di come la pianificazione dei lavori e delle prove artistiche se affrontata all'interno del teatro e in particolar modo nel palcoscenico viene a costare molto di più rispetto all'utilizzo di uno scenario esterno al teatro. Questo perché se occupi il palcoscenico per un'attività stai bloccando l'intero staff teatrale per tutte le altre. Proprio per questa ragione, all'interno del Real si cerca sempre di parlare con gli artisti e osservare le loro opinioni per riuscire a trovare la giusta coordinazione nell'esecuzione di tutti i lavori.

Successivamente, un dato che risulta essere fondamentale per capire la struttura attuale di management del teatro, è il cambio di Statuto avvenuto nel 2007. Questa data risulta davvero fondamentale in quanto veicola il Teatro Real verso quell'autonomia di cui gode attualmente. Il problema che sussisteva prima del 2007 aveva carattere prettamente politico. Infatti, il teatro dopo la riapertura nel '97, subì innumerevoli cambiamenti politici nell'assetto della "governance", nello specifico ha cambiato sei presidenti, quattro direttori generali e cinque direttori artistici. Questa continua instabilità impedì al teatro di assumere una sua identità e conformazione specifica. Grazie alla modifica dello Statuto il 3 dicembre del 2007, il ministro della Cultura ed il presidente della Comunità autonoma di Madrid non assunsero più le funzioni di presidente e vicepresidente del Patronato. Da allora queste due cariche vennero elette su proposta del ministro della cultura, all'interno dei membri indipendenti del Patronato con mandati della durata di cinque anni. In questa maniera gli organi di governo del teatro ottennero una maggiore stabilità che gli permise di istituire una linea politica ben delineata e che non scomparisse totalmente in relazione ai cambi politici. Questo importante cambiamento dettò l'inizio di una nuova conformazione del teatro che venne rafforzata da un altro avvenimento di cui si è già parlato in precedenza, ovvero la diminuzione dei contributi pubblici in relazione alla crisi del 2009. La reazione del teatro a questa determinata situazione fu di estrema importanza perché portò ad una situazione di grande indipendenza. Questo dato viene sottolineato in precedenza dagli indici di performance inerenti alla dipendenza dai contributi pubblici dove si evidenzia che a fine esercizio 2018 i contributi pubblici corrispondevano al 57% dei ricavi da biglietteria.

Questo risultato si ottenne grazie ai cambiamenti effettuati nel 2009 e successivamente rafforzati nel 2012.

In particolare, vennero attuate delle politiche austere volte al ridimensionamento dei costi che rispetto al 2015 comportarono una riduzione delle spese di funzionamento del 44%, del costo della

produzione del 26% e del costo del personale del 23%. Tutto ciò si riassume in una riduzione di circa 12 milioni di euro rispetto al bilancio preventivo del 2009. Insieme all'adozione di modelli di restrizione dei costi si è amplificato il numero delle collaborazioni e sponsorizzazioni private, in maniera esponenziale, dato che emerge in crescita costante anche nel periodo di tempo analizzato in questa ricerca di tesi. L'applicazione di questo modello ha fatto sì che nel 2015 il Real risultasse il teatro dell'Europa continentale con la minore percentuale di contributi pubblici all'interno del suo bilancio preventivo.

Infine, l'altro tassello fondamentale con cui il Real riesce a gestire la propria al meglio la propria produzione è la gestione del personale volta a creare un grande rapporto di fiducia sotto gli ideali di gestione del Teatro, per cercare di ottenere tutti un risultato di "win-win".

Infatti, tutta la gestione del personale secondo Muñoz-Seca e Riverola (2009), viene inglobata nella "Golden Triad" del teatro, rappresentata da Efficienza, Attrattiva e Unità:

- efficienza: il modo in cui l'azienda raggiunge i suoi obiettivi resolvendo i problemi operativi, ponendo la propria attenzione nella risoluzione di problemi quotidiani.
- attrattiva: la caratteristica che fa sì che le persone all'interno dell'organizzazione siano soddisfatte, focalizzandosi sul processo di apprendimento degli individui.
- unità: il grado in cui il personale si identifica con gli obiettivi preposti dall'azienda, facendo sì che si crei un ampio consenso all'interno delle scelte dell'azienda.

#### **2.14.2 Management del Teatro Comunale**

Per descrivere il management del Teatro Comunale di Bologna è necessario osservare la situazione manageriale che vigeva a partire della fine degli anni Novanta ed inizio anni Duemila, per poter capire bene le ragioni che hanno portato alla situazione attuale.

In Mariani (2008), viene illustrato perfettamente la situazione del Comunale dopo che vi è stata la trasformazione da ente lirico sinfonico in Fondazione di diritto privato.

Le organizzazioni lirico sinfoniche storicamente hanno sempre avuto una legislazione cosiddetta "stratificata" di stampo pubblicita a partire dagli anni '30. Nel tempo si è cercato di mettervi ordine attraverso la legge n.800 del 14 agosto 1967, la cosiddetta legge "Corona" che fu di grande importanza per la chiarificazione di un contesto legislativo alla deriva.

Questa legge, come si denota dall'art. 1 è fondamentale in quanto va a determinare l'importanza dell'ente lirico e della sua attività che viene considerata meritevole di un finanziamento statale. Tale legge, sebbene nata con le migliori intenzioni, non riesce a gestire la situazione deficitaria degli enti lirici che costantemente necessitano di maggiori contributi. Perciò nel 1985 viene introdotta la legge numero 163 che attraverso il fondo unico per lo spettacolo, il cosiddetto FUS, si ripropone di dare finalmente una corretta giurisdizione al campo artistico. Secondo l'articolo 2 della legge 163 vengono ripartiti i fondi del FUS nei diversi settori divisi per le attività musicali e di danza, cinematografiche, teatro di prosa e infine per quelle circensi e dello spettacolo viaggiante. Nell'ultimo decennio del '900, i costi degli enti lirici continuano ad aumentare ed i fondi statali a diminuire creando una situazione che nel tempo si faceva sempre più insostenibile. In virtù di questo spiacevole contesto lo Stato emise il D. Lgs. n.367 del 1996, recante "Disposizioni per la trasformazione degli enti operanti nel settore musicale in fondazioni di diritto privato" (in attuazione della delega conferita al Governo dalla Legge nel 1995) e proseguita con il D. Lgs. n.134 del 1998.

La legge 367/96 è stata creata con un fine ben preciso, quello di alleggerire la struttura pubblica degli enti lirici attraverso quello che si può chiamare fenomeno di "aziendalizzazione" o "privatizzazione". Ciò che si voleva ottenere era un sistema che fosse una via di mezzo tra pubblico e privato, tra modello americano e modello francese, cosicché la gestione dei processi venisse influenzata dal mercato privato e che il risultato finale permanesse di matrice pubblica.

Per cui i 13 Enti Lirico sinfonici, definiti in origine dalla legge Corona del 1967, vennero trasformati in Fondazioni di diritto privato.

I principali obbiettivi erano:

- Risanare la situazione deficitaria delle organizzazioni lirico sinfoniche attraverso il ricorso al "paternariato", ovvero ai finanziamenti privati tramite i quali si può limitare il finanziamento pubblico anche se da norma, i finanziamenti privati non possono superare il 12% dei finanziamenti totali (una volta raggiunto il 12% lo Statuto può essere modificato).
- Eliminare progressivamente le criticità negative legate alla gestione della pubblica amministrazione, introducendo una maggiore rendicontazione ed il vincolo di bilancio. Per cui si ricerca una nuova virtuosità economica, attraverso l'uso di nuovi sistemi contabili atti a migliorare l'efficienza e l'efficacia degli obbiettivi statutari preposti. (Zan, 2003)

Per cui il cambiamento di primaria importanza fu l'introduzione del capitale privato all'interno delle organizzazioni lirico sinfoniche volto al fine di ridurre il contributo pubblico. Per non rendere tale misura troppo invasiva si decise di stipulare un periodo di tre anni, nel quale i fondi del FUS sarebbero rimasti inalterati.

La concreta trasformazione degli Enti Lirici sinfonici in stato di Fondazione di diritto privato avvenne nel 1999 dopo il secondo decreto-legge n. 134/1998, il quale accelerò bruscamente il processo di trasformazione e chiarì definitivamente la scelta dello strumento Fondazionale, con tutte le caratteristiche strutturali della nuova “governance”. Per cui, oltre al contributo privato, si cerca di rinnovare gli Enti lirici sinfonici con un modello di “governance” più efficiente unito a modelli di responsabilità economica, attraverso una triplice innovazione: una migliore struttura degli organi di amministrazione, assunzione dei sistemi amministrativi appartenenti al settore privato con particolare attenzione per la flessibilità e infine una gestione adeguata delle risorse umane. (Sicca e Zan, 2005)

In definitiva, ricapitolando la trasformazione degli Enti Autonomi in Fondazioni di diritto privato non è stato altro che il tentativo di semi-privatizzare questo settore, cercando di assumere un modello di management privato e mantenendo una conformazione pubblica.

Si crea, quindi, la ricerca della costruzione di un modello nuovo e innovativo che dovrebbe rispecchiare la via di mezzo tra sistema pubblico e privato, un processo che Zan (2003) chiama “destatizzazione”.

In Sicca e Zan (2005) si ottiene una visione complessiva molto chiara sugli esiti della suddetta trasformazione del Comunale di Bologna in Fondazione di diritto privato. La principale problematica che si denota è l’applicazione da parte dello Stato del cosiddetto “Tatcherismo” per il quale si intende quella pratica per cui vengono tagliate le risorse finanziarie senza applicare delle giuste riduzioni al personale dipendente. Questo fu il metodo con cui si affrontò la trasformazione in Fondazione. Infatti, sono molte le problematiche che emersero con la predisposizione del nuovo Statuto. Innanzi, tutto dopo la trasformazione in Fondazione non si fece nessun cambiamento dal punto di vista contrattuale, fatto assai ambiguo considerando che si ricerca l’implementazione di un modello aziendale. Successivamente, dopo il primo triennio dall’avvenuta trasformazione, vennero fatti dei costanti tagli dei finanziamenti statali senza ridurre il personale al fine di evitare problemi (Zan 2003), sperando probabilmente che i contributi privati potessero compensare il depauperamento dei fondi pubblici, ma i risultati sperati non sono stati raggiunti, probabilmente dovuto anche al fatto che non sono stati introdotti incentivi per la contribuzione privata. In particolar modo si critica il modus operandi dell’allocazione dei contributi FUS che invece di aiutare un settore già in crisi, gli addossa una maggiore pressione stimolando le Fondazioni liriche ad ampliare la propria produzione senza nessuna competenza manageriale atta a risolvere la situazione, aggravata ulteriormente da un organico sovradimensionato (Sicca e Zan, 2005). Inoltre, la funzione del Consiglio di amministrazione che teoricamente dovrebbe fungere da appoggio al Sovrintendente nelle scelte di carattere giuridico

finanziario risulta essere deficitaria. Secondo Sicca e Zan (2005), il Consiglio di amministrazione aveva solo la funzione di rappresentanza delle istituzioni che finanziano il teatro. In aggiunta, si evidenziano dei problemi inerenti alle tempistiche contabili, visto che il Consiglio di amministrazione e il Sovrintendente vengono rinominati il 22 Giugno ogni quattro anni (nello statuto attuale vi è scritto 5 anni) crea grande confusione ed incertezza. Cambiare gli organi di “governance” a metà dell’anno in corso significa che alla chiusura dell’esercizio nessuno risulta responsabile finanziariamente del risultato contabile.

Infine, emerge un altro problema legato al FUS dove le condizioni di finanziamento sono ancora soggette a incertezza. Ciò è dovuto principalmente all'utilizzo di percentuali invece che di importi assoluti nell'assegnazione del FUS, ma anche ad una soluzione metodologica raramente riscontrata nelle procedure di pianificazione (Sicca e Zan 2005).

In conclusione, Sicca e Zan (2005) affermano che sebbene l’idea iniziale fosse quella di introdurre dinamiche aziendali all’interno delle organizzazioni liriche, l’Amministrazione centrale tende a ad essere immune a tali meccanismi, agendo in maniera opposta contaminando il settore privato con le carenze del settore pubblico. Il caso più esplicito riguarda il mancato adempimento da parte del FUS nel 2002, quando il Comunale dopo aver approvato le attività ed il budget nel dicembre 2001 si vede ridurre i finanziamenti promessi nel gennaio 2002.

In questo contesto di grandi cambiamenti, Mariani (2008) descrive una situazione alquanto problematica e tormentata dal punto di vista della gestione del Comunale di Bologna. I problemi principali sono legati ad una mancanza di organizzazione del personale che si traduce inevitabilmente nella creazione di consuetudini controproducenti che col tempo diventano sempre più difficili da estirpare. I problemi riguardano principalmente il personale artistico ed in particolare l’orchestra dove si sottolinea subito la mancanza di indicatori che permettano una valutazione delle performance. Inoltre, questo va associato alla gestione superficiale dell’orchestra alla quale è permesso di autogestirsi, decidendo autonomamente chi prenderà parte ad una determinata produzione. Questa autodeterminazione è un possibile elemento di conflitto all’interno del team teatrale ed inoltre lascia pensare che le decisioni prese all’interno dell’orchestra possano essere influenzate da chi occupa posizioni di rilievo all’interno di essa. Un altro problema su cui Mariani (2008) si sofferma maggiormente è il problema delle rigidità contrattuali, mostrando che nel Comunale il numero dei dipendenti a contratto indeterminato ricopre il 75% dei contratti. Ciò che manca è una caratteristica che risulta fondamentale all’interno di un contesto lavorativo legato alle live performance, ovvero la

flessibilità. Questo quadro peggiora ulteriormente se ad esso si somma una dimensione sovrastimata del personale e la presenza di consuetudini lavorative dannose.

Infatti, Mariani (2008) descrive in maniera delucidante, le abitudini universalmente accettate nel mondo lirico-sinfonico dove era solito accadere che gli artisti dopo la fine di una produzione avessero un periodo di pausa non previsto dal contratto per potersi riprendere dal punto di vista psico-fisico. Per cui, veniva applicato un modello di rotazione degli artisti dove in innumerevoli occasioni si è dovuto ricorrere ad un personale aggiuntivo causando una considerevole perdita di denaro. Inoltre, si evidenzia che il personale è sovradimensionato a causa probabilmente di una avventata gestione a metà degli anni Novanta dove gli organi della “governance” hanno di proposito sovrastimato le dimensioni delle piante organiche per poter ottenere una elargizione maggiore da parte del FUS, in quanto il 20% dei finanziamenti dipendeva dal costo del personale (Mariani 2008). Il problema è che con gli anni i contributi calarono sempre più ed il personale aggiunto non venne considerato nella stima per il calcolo del contributo. Questa situazione, a dir poco problematica, venne poi peggiorata durante quegli anni a causa delle battaglie sindacali che crearono conflitto all’interno del Teatro, in particolare da parte dell’orchestra che in più situazioni si è trovata al centro di proteste. Tutti questi conflitti andarono ad ingigantire i problemi che già persistevano.

Infine, Mariani (2008) sottolinea la mancanza di informazioni nelle note di costo inerenti al personale, dove non si hanno sufficienti indicazioni inerenti alla tipologia dei contratti e delle opere. Un fatto molto grave che non aiuta ad attrarre nuovi “stakeholders” e non permette di capire i reali problemi del personale che affliggono il teatro.

La situazione per il Teatro Comunale di Bologna non migliora anzi continua a peggiorare nel tempo con fondi sempre in calo e grossi problemi nella gestione del personale. Si determina, quindi, una situazione deficitaria nella quale sono stati effettuati cambiamenti più dal punto di vista giuridico che manageriale.

La decisione drastica avvenne con la legge 112/2013 che prevede l’attuazione di un piano di risanamento per le organizzazioni lirico sinfoniche tra le quali rientra anche il Comunale di Bologna. Chiaramente, la situazione non cambiò immediatamente ed il problema non era solo incentrato sulla mala gestione del teatro, vi erano inoltre vari problemi con le banche, come emerge in Turrini (2014), dove il Comunale ha dovuto attingere al fondo di riserva, utilizzato solo in casi eccezionali, per coprire lo scoperto sugli stipendi, a causa della Cassa di Risparmio di Bologna che non ha voluto anticipare seicento mila euro per le mensilità di giugno 2014.

Il piano di risanamento istituito dalla L.112/2013 in estrema sintesi interviene “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 “...omissis...intervenga 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...”

Il piano di risanamento ha permesso di supportare le Fondazioni lirico-sinfoniche con maggiori problemi in Italia, in particolare Fondazioni che abbiano conseguito nel periodo 2011-2013 un risultato di esercizio medio pari a -14milioni di euro l’anno, con un patrimonio disponibile negativo e margini più bassi della media delle quattordici Fondazioni. Per cui sono state ritenute idonee ad aderire al Piano, otto Fondazioni di cui una è il Comunale di Bologna. Successivamente a partire dal secondo semestre del 2016 si è aggiunta alle otto fondazioni l’Arena di Verona.

I fondi che si renderanno disponibili sono pari a 148,1 milioni di euro divisi in due tipologie:

- Anticipazioni pari a 23,09 milioni di euro per le Fondazioni che presentano una situazione di scarsa liquidità e che quindi sono a rischio anche per la gestione ordinaria.
- Fondo di rotazione, con un totale di 125 milioni di euro.

In definitiva è stata approvata la proposta di allocare il 99% dei fondi disponibili pari a 146,2 milioni di euro dove l’88% è stato devoluto alle prime cinque Fondazioni aderenti al “piano” (Teatro Verdi di Trieste, Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, Teatro di San Carlo in Napoli, Teatro dell’Opera di Roma, Teatro Comunale di Bologna) con 22,2 milioni di euro di anticipazioni e 98,5 milioni di euro come fondo di rotazione. Queste erano le premesse iniziali che nel tempo sono mutate. Dalla “Relazione semestrale sul monitoraggio dei piani di risanamento anno 2018” emerge che alle fondazioni sono state elargiti 149.157.693 euro. Nello specifico sono stati devoluti 106,6 milioni di euro nel fondo di rotazione e 42,4 milioni di euro come anticipazioni, di cui il Comunale ha ricevuto 2,5 milioni di euro come anticipo e 14,4 milioni di euro come fondo di rotazione.

Secondo la normativa ogni piano di risanamento deve sottostare a determinati criteri e sono obbligati a raggiungere determinati obiettivi, riassunti dalla “Relazione semestrale sul monitoraggio dei piani di risanamento” nel modo seguente:

- rinegoziazione e ristrutturazione del debito, le quali prevedono che i piani effettuino una riduzione dei debiti pari al 4% (nei primi tre anni del piano) e che parte del debito scaduto pregresso venga sostituito con debito verso lo Stato;

- l'indicazione della contribuzione a carico da parte degli Enti diversi dalla Stato che partecipano alla Fondazione;
- le fondazioni si impegnano ad attuare uno sforzo di riduzione del personale amministrativo e tecnico e si ripropongono di razionalizzare il personale artistico. La riduzione del personale avverrà attraverso il pensionamento, il pre-pensionamento e la ricollocazione;
- le Fondazioni non potranno incorrere in un nuovo indebitamento, ciò significa che le eventuali insufficienze di cassa non potranno essere assorbite tramite l'indebitamento finanziario;
- si prevede l'obbligo di verificare che non vi siano eventuali interessi anatocistici effettuati con istituti di credito in passato;
- inoltre, l'art 11 comma 1f) prevede "l'individuazione di soluzioni idonee, compatibili con le leggi di riferimento del settore, a riportare la fondazione, entro i tre esercizi finanziari successivi, nelle condizioni di attivo patrimoniale e almeno di equilibrio del conto economico".

Risulta necessario specificare che tale supporto statale si distingue da un mero sostegno straordinario in quanto secondo l'art.11 comma 14 si dispone la liquidazione coatta amministrativa per le Fondazioni che non riescano ad ottenere gli obiettivi stabiliti (il pareggio economico in ciascun esercizio ed il tendenziale pareggio patrimoniale finanziario) che erano inizialmente da raggiungere entro il 2016, successivamente entro il 2018 ed infine entro il 2019.

Per quanto riguarda il Comunale, nei primi due anni del piano di risanamento non si è riusciti ad imporre i cambiamenti necessari per poter riuscire a raggiungere il pareggio di bilancio. Nel 2015 non si è concretizzato l'obiettivo che si era pronosticato a partire dal risultato d'esercizio che secondo il piano doveva essere pari a +356.240 euro ed invece si è registrata una perdita pari a 1.957.780 euro. La "Relazione semestrale sul monitoraggio dei piani di risanamento straordinario" impone tra le manovre da effettuare un cambiamento del piano di risanamento atto a realizzare un cambio di marcia effettivo andando a smuovere la gestione "industriale" del teatro nel seguente modo:

- andando ad incidere in modo significativo sui ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti e dagli abbonamenti e ad aumentare le operazioni di "fundraising" pubbliche e private che già nel 2015 presentavano un netto miglioramento;
- procedendo con un reale contenimento dei costi, focalizzandosi in particolar modo sui costi del personale che appaiono sproporzionati.



Nel 2016 secondo ciò che è scritto nella “Relazione semestrale sul monitoraggio dei piani di risanamento”, viene effettivamente raggiunto il pareggio di bilancio, anche se si è riuscito ad ottenere questo risultato grazie ad un contributo straordinario del Comune di Bologna, facendo emergere una situazione che risulta ancora in bilico. Infatti, si sottolinea che le rigidità sui costi permangono, in particolare i costi del personale che hanno un’incidenza media del 70,9% quando la media nazionale degli altri teatri è il 62,6%. Il mancato contenimento dei costi unito ad un ricavo molto ristretto derivante dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti rende il risultato positivo ottenuto molto instabile. Nel 2017 e nel 2018 migliorano sia le performance commerciali sia le performance patrimoniali che si concretizzano poi in risultati d’esercizio più consistenti. Ciò che emerge ancora dalla “Relazione semestrale” è il fatto che i costi devono essere ancora maggiormente contenuti. Inoltre, emerge anche il problema del “revenue management” che per via di una capacità ristretta del teatro, raggiunge facilmente un elevato tasso di saturazione, ma allo stesso tempo genera diseconomie di scala. Infatti, il Comunale risulta essere tra le nove Fondazioni, una delle peggiori per quanto riguarda il margine per posto disponibile.

Per cui il secondo triennio del “Piano di risanamento” ha sicuramente avuto successo, anche se non è stato sempre all’altezza degli obiettivi che si erano preposti.

Sia da Mariani (2008), sia dalle relazioni redatte dal Commissario straordinario sul piano di risanamento, risulta centrale il problema inerente al costo del personale.

Perciò, risulta molto interessante osservare la comparazione dei risultati ottenuti durante il piano di risanamento con i risultati ottenuti dal professore dell’università di Bologna Mariani, pubblicati nel suo articolo “Il Teatro Comunale di Bologna: risorse umane e rigidità strutturali”.

In Mariani (2008) si studia un arco temporale leggermente più lungo rispetto a questa analisi che va dal 1999 al 2005. L’autore si sofferma in particolar modo sui costi del personale illustrando la situazione come segue: un aumento significativo del costo del personale che nel 1999 era pari a 14,114 milioni di euro e nel 2005 si registrava invece 17,499 milioni di euro, evidenziando un aumento del 24%. In particolare, sono aumentati gli stipendi a tempo determinato (+47%) e gli oneri sociali (+37,7%), e sono invece diminuiti gli straordinari al personale dipendente (-32,4%). Inoltre, evidenzia il costo complessivo medio annuo del personale nei sette anni presi in considerazione pari a 15,939 milioni di euro: i salari hanno avuto un’incidenza media pari al 75,4% del costo complessivo, gli oneri sociali il 18,6%, il TFR il 5% ed il restante dalle altre voci. Il 75,4% dei salari e stipendi vengono assorbiti per tre quarti dagli stipendi a tempo indeterminato, il 16,6% dal personale a tempo

determinato, il 5% per le indennità di trasferta, il 2,2 % per premi ed altri tipi di indennità e lo 0,8% per gli straordinari.

Durante il piano di risanamento, il cui arco temporale va dal 2014 al 2018, si presentano i seguenti risultati in merito al personale:

Tabella 2.92: Costi del personale del Teatro Comunale di Bologna.

Costi per il personale	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2014-2018
Salari e stipendi	10.500.588	10.344.328	10.296.349	9.568.414	9.284.956	-11,58%
Oneri sociali	2.661.029	2.615.280	2.600.858	2.435.014	2.371.209	-10,89%
Trattamento di fine rapporto	660.549	657.326	669.305	642.774	612.247	-7,31%
Trattamento di quiescenza e simili	94.093	88.461	85.033	81.309	78.044	-17,06%
Altri costi per il personale	40.092	420.325	756.184	366.839	375.652	836,97%
<b>Totale Costi del personale</b>	<b>13.956.351</b>	<b>14.125.720</b>	<b>14.407.729</b>	<b>13.094.350</b>	<b>12.722.108</b>	<b>-8,84%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Tabella 2.93: Consistenza percentuale dei costi del personale del Teatro Comunale di Bologna.

Costi per il personale%	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2014-2018
Salari e stipendi	75,24%	73,23%	71,46%	73,07%	72,98%	-2,26%
Oneri sociali	19,07%	18,51%	18,05%	18,60%	18,64%	-0,43%
Trattamento di fine rapporto	4,73%	4,65%	4,65%	4,91%	4,81%	0,08%
Trattamento di quiescenza e simili	0,67%	0,63%	0,59%	0,62%	0,61%	-0,06%
Altri costi per il personale	0,29%	2,98%	5,25%	2,80%	2,95%	2,67%

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Tabella 2.94: Variazione percentuale dei costi del personale del Teatro Comunale di Bologna.

Costi per il personale var. %	2015	2016	2017	2018	Var. 2014-2018
Salari e stipendi	-1,49%	-0,46%	-7,07%	-2,96%	-11,58%
Oneri sociali	-1,72%	-0,55%	-6,38%	-2,62%	-10,89%
Trattamento di fine rapporto	-0,49%	1,82%	-3,96%	-4,75%	-7,31%
Trattamento di quiescenza e simili	-5,99%	-3,88%	-4,38%	-4,02%	-17,06%
Altri costi per il personale	948,40%	79,90%	-51,49%	2,40%	836,97%
<b>Totale Costi del personale</b>	<b>1,21%</b>	<b>2,00%</b>	<b>-9,12%</b>	<b>-2,84%</b>	<b>-8,84%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in percentuale.

Tabella 2.95: Salari e stipendi.

Salari e stipendi	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2014-2018
Stipendi al pers. amm.vo a tempo indet.to	1.274.662	1.280.959	1.269.965	1.078.876	1.075.567	-16%
Stipendi al pers.artistico a tempo indet.to	5.743.775	5.613.936	5.592.978	5.398.383	5.091.400	-11%
Stipendi a pers. tecnico a tempo indet.to	1.642.360	1.648.721	1.590.176	1.350.976	1.210.344	-26%
<b>Totale stipendi a tempo indet.</b>	<b>8.660.797</b>	<b>8.543.616</b>	<b>8.453.119</b>	<b>7.828.235</b>	<b>7.377.311</b>	<b>-15%</b>
Stipendi al pers.amm.vo a tempo det.to	285.031	374.267	352.520	359.833	369.185	30%
Stipendi al pers.artistico a tempo det.to	435.572	398.966	564.192	618.019	702.660	61%
Stipendi a pers. tecnico a tempo det.to	294.480	188.247	130.730	117.206	160.367	-46%
<b>Totale stipendi a tempo det.</b>	<b>1.015.083</b>	<b>961.480</b>	<b>1.047.442</b>	<b>1.095.058</b>	<b>1.232.212</b>	<b>21%</b>
Ind.tà trasferta pers.amm.vo	13.343	18.376	13.990	9.449	12.047	-10%
Ind.tà trasferta al pers. artistico	364.579	411.463	449.835	219.734	187.883	-48%
Indennità trasferta al personale tecnico	16.451	10.767	4.333	22.785	25.174	53%
Ind.tà trasferta al personale di sala e saltuario	1.311	941	-	1.055	2.223	70%
<b>Totale Indennità di trasferta</b>	<b>395.684</b>	<b>441.547</b>	<b>468.158</b>	<b>253.023</b>	<b>227.327</b>	<b>-43%</b>
Straordinari al personale di sala e saltuario	3.158	3.126	4.474	4.949	6.375	102%
Straordinari al pers. tecnico	1.609	1.049	729	753	3.584	123%
Straordinari al pers. artistico	56.813	5.463	1.550	4.863	11.430	-80%
Straordinari al personale amm.vo	-	-	-	313	526	/
<b>Totale straordinari</b>	<b>61.580</b>	<b>9.638</b>	<b>6.753</b>	<b>10.878</b>	<b>21.915</b>	<b>-64%</b>
Premi ed altre ind. contratt. a pers.amm.vo	6.247	3.358	23.337	15.863	22.641	262%
Premi e altre ind.contrattuali. pers.artistico	130.080	114.165	99.518	153.482	152.443	17%
Premi ed altre inden.contr.al pers.tecnico	24.471	21.223	11.549	23.407	39.218	60%
Premi ed altre ind. contratt. pers. di sala e saltuario	6.032	3.362	2.213	2.377	3.255	-46%
<b>Totale premi ed altre indennità</b>	<b>166.830</b>	<b>142.108</b>	<b>136.617</b>	<b>195.129</b>	<b>217.557</b>	<b>30%</b>
Compenso al pers. di sala e saltuario	200.613	245.941	184.259	186.089	208.634	4%
<b>Totale</b>	<b>10.500.588</b>	<b>10.344.328</b>	<b>10.296.349</b>	<b>9.568.414</b>	<b>9.284.956</b>	<b>-12%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di euro ed in percentuale.

Tabella 2.96: Consistenza percentuale dei salari e degli stipendi.

Salari e stipendi %	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2014-2018
Stipendi al pers. amm.vo a tempo indet.to	12,14%	12,38%	12,33%	11,28%	11,58%	-0,55%
Stipendi al pers.artistico a tempo indet.to	54,70%	54,27%	54,32%	56,42%	54,83%	0,14%
Stipendi a pers. tecnico a tempo indet.to	15,64%	15,94%	15,44%	14,12%	13,04%	-2,61%
<b>Totale stipendi a tempo indet.</b>	<b>82,48%</b>	<b>82,59%</b>	<b>82,10%</b>	<b>81,81%</b>	<b>79,45%</b>	<b>-3,02%</b>
Stipendi al pers.amm.vo a tempo det.to	2,71%	3,62%	3,42%	3,76%	3,98%	1,26%
Stipendi al pers.artistico a tempo det.to	4,15%	3,86%	5,48%	6,46%	7,57%	3,42%
Stipendi a pers. tecnico a tempo det.to	2,80%	1,82%	1,27%	1,22%	1,73%	-1,08%
<b>Totale stipendi a tempo det.</b>	<b>9,67%</b>	<b>9,29%</b>	<b>10,17%</b>	<b>11,44%</b>	<b>13,27%</b>	<b>3,60%</b>
Ind.tà trasferta pers.amm.vo	0,13%	0,18%	0,14%	0,10%	0,13%	0,00%
Ind.tà trasferta al pers. artistico	3,47%	3,98%	4,37%	2,30%	2,02%	-1,45%
Indennità trasferta al personale tecnico	0,16%	0,10%	0,04%	0,24%	0,27%	0,11%
Ind.tà trasferta al personale di sala e saltuario	0,01%	0,01%	0,00%	0,01%	0,02%	0,01%
<b>Totale Indennità di trasferta</b>	<b>3,77%</b>	<b>4,27%</b>	<b>4,55%</b>	<b>2,64%</b>	<b>2,45%</b>	<b>-1,32%</b>
Straordinari al personale di sala e saltuario	0,03%	0,03%	0,04%	0,05%	0,07%	0,04%
Straordinari al pers. tecnico	0,02%	0,01%	0,01%	0,01%	0,04%	0,02%
Straordinari al pers. artistico	0,54%	0,05%	0,02%	0,05%	0,12%	-0,42%
Straordinari al personale amm.vo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,01%
<b>Totale straordinari</b>	<b>0,59%</b>	<b>0,09%</b>	<b>0,07%</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,24%</b>	<b>-0,35%</b>
Premi ed altre ind. contratt. a pers.amm.vo	0,06%	0,03%	0,23%	0,17%	0,24%	0,18%
Premi e altre ind.contrattuali. pers.artistico	1,24%	1,10%	0,97%	1,60%	1,64%	0,40%
Premi ed altre inden.contr.al pers.tecnico	0,23%	0,21%	0,11%	0,24%	0,42%	0,19%
Premi ed altre ind. contratt. pers. di sala e saltuario	0,06%	0,03%	0,02%	0,02%	0,04%	-0,02%
<b>Totale premi ed altre indennità</b>	<b>1,59%</b>	<b>1,37%</b>	<b>1,33%</b>	<b>2,04%</b>	<b>2,34%</b>	<b>0,75%</b>
Compenso al pers. di sala e saltuario	1,91%	2,38%	1,79%	1,94%	2,25%	0,34%

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in percentuale.

Dalla Tabella 2.92 emerge che dal 2014 al 2018 il costo del personale è passato da 13,956 milioni di euro a 12,722 milioni di euro mostrando un calo quasi del 9%. Risulta molto interessante notare che il valore del 2014, anno in cui il piano di risanamento ha avuto poca efficacia, mostra un costo del personale che si avvicina molto al valore registrato dal Comunale nel 1999. Dal 2014 al 2018 sono diminuite tutte le voci di costo, fatta eccezione per quella denominata “altri costi per il personale”. In particolare, sono diminuiti i salari e gli stipendi del 11,58%, gli oneri sociali del 10,89%, il TFR del 7,31% e il trattamento di quiescenze e simili del 17,06%. Gli altri costi per il personale aumentano enormemente con un +836,97%. Il costo medio annuo del personale riferito ai cinque anni del piano di risanamento è pari a 13.661 milioni di euro: i salari e gli stipendi hanno avuto un’incidenza media del 73,20% del costo complessivo, gli oneri sociali 18,57%, il TFR 4,75%, il trattamento di quiescenze e simili del 0,63% e gli altri costi per il personale del 2,85%.

Del 73,20% dei salari e stipendi si denota un’incidenza media del 81,69% per personale con contratto a tempo indeterminato, 10,77% per il personale con contratto a tempo determinato, 3,54% per le indennità di trasporto, 0,22% per gli straordinari e 1,73% per i premi e le altre indennità.

Le rigidità e la mancanza di flessibilità sottolineate in Mariani (2008), sembrano permanere ancora oggi ad un primo sguardo. Infatti, l’incidenza media dei salari e degli stipendi, rispetto ai dati dell’articolo, risulta inferiore di soli due punti percentuali, probabilmente dovuto al ridimensionamento del personale. Inoltre, dal punto di vista contrattuale permane un utilizzo elevato di contratti a tempo indeterminato ed un sempre più ridotto utilizzo di contratti a tempo determinato. Si registra infatti un’incidenza media del personale a tempo indeterminato superiore al periodo 1999-2005.

Per cui, sembrerebbe che dal punto di vista teatrale e legislativo non si siano fatti in questi anni dei reali miglioramenti contrattuali atti a rendere la macchina teatrale più efficace. I dati sul personale dipendente mostrano che dal 2014 al 2018 il personale interno passa da 274 a 231, riscontrando così una diminuzione del 15,69% ed un calo sui salari e gli stipendi del 11,58%. Per capire meglio il confronto è bene sapere che il numero della consistenza media del personale dipendente (La consistenza media è calcolata in funzione del rapporto tra il totale delle giornate utili ai fini previdenziali ed il numerativo massimo di giornate retribuibili nell’anno che sono 312) nel 2018 è pari a 231,75, mentre nel 2005 è pari a 322,6. Nel 2005 il costo per i salari e gli stipendi era di 13.223.116, mentre nel 2018 i salari e gli stipendi ammontavano a 9.284.956 euro. Si assiste ad un calo del 30% dei salari e degli stipendi dal 2005 al 2018 e si registra una diminuzione della

consistenza media del personale pari al 28%. Inoltre, si osserva che il calo dei salari e degli stipendi sia dovuto anche ad un taglio significativo dei premi e delle indennità di trasferta come si può notare dal valore dell'incidenza media.

Ad una prima analisi, questi dati potrebbero far ipotizzare che i miglioramenti del piano di risanamento, in merito ai salari e gli stipendi, siano dovuti semplicemente ad un taglio del personale e generalmente ad una riduzione dei costi, ma chiaramente non è solo così.

Infatti, se si osserva l'incidenza media degli straordinari, nel periodo del piano di risanamento si denota un calo dello 0,5% rispetto al settennale 1999-2005. Questo come spiega il Sovrintendente Fulvio Macciardi, durante un colloquio privato tenutosi al Comunale, è dovuto al fatto che con il piano di risanamento il monte ore settimanale del personale da 28 è passato a 32 ed il sistema di monitoraggio non avviene più come nel precedente modello dove si sottostava ad un monte ore settimanale oltre il quale diventava lavoro straordinario. Attualmente, il monitoraggio segue un monte ore trimestrale dove è necessario che la media complessiva delle ore lavorate nell'intero trimestre sia 32. In questo modo, afferma Macciardi, di essere riuscito ad eliminare quasi del tutto gli straordinari. Grazie alla modifica del monte ore la flessibilità della gestione del personale è aumentata enormemente ed i risultati sono ampiamente visibili.

Inoltre, Macciardi, spiega che questo sforzo collettivo portato avanti da tutto il personale per impedire che il Teatro andasse incontro ad una ipotetica chiusura, ha fatto sì che l'unione e la cooperazione all'interno della macchina teatrale migliorasse. Questo è dimostrato dal fatto che nonostante sia avvenuta una riddiscussione del contratto di secondo livello (cosiddetto integrativo), portata avanti dal Sovrintendente stesso con il personale, i lavoratori hanno reagito positivamente sentendosi parte di qualcosa di più importante. La riddiscussione del contratto di secondo livello prevedeva la riduzione/eliminazione dei premi (significa il 10-15% in meno della retribuzione annuale), l'aumento della flessibilità e un orario di lavoro maggiore. Come ha detto Macciardi: "Loro hanno rinunciato a dei soldi e lavorano di più. è una roba pazzesca!". Questa frase ovviamente stava a sottolineare lo sforzo enorme di solidarietà che il personale sta compiendo.

Inoltre, sempre discutendo con il Sovrintendente è emerso che il vero problema delle rigidità del personale dipendono da una legislatura troppo rigida nel campo dello spettacolo. Vengono applicate delle leggi di salvaguardia del lavoro all'interno di una realtà che è completamente diversa dalle altre, nella quale non possono essere applicati gli stessi principi. Il sovrintendente spiega che secondo le leggi attuali se si vuole assumere del personale aggiunto per una produzione, vi è un meccanismo che se tu gli fai lavorare per 3-4 mesi per svariati anni, loro potrebbero maturare il diritto ad una trasformazione a tempo indeterminato (norma non più in vigore dopo l'introduzione della cosiddetta

legge 81). Chiaramente questo all'interno di un piano di risanamento non è possibile, quindi si dovrebbe cercare di portare avanti produzioni con solo la pianta organica. Però se venisse applicata questa regola il Comunale con un'orchestra composta mediamente da 57 persone potrebbe eseguire la metà delle produzioni che svolge regolarmente andando a svilire la funzione culturale del teatro. Lo stesso Sovrintendente disse: "Questo modello, va bene se applicato ad aziende come la Fiat non ad un teatro."

Per cui il ricorso a personale aggiunto, nell'ambiente delle organizzazioni lirico sinfoniche, attraverso contratti flessibili in Italia non risulta facile come in altri Paesi. Anche se, dal punto di vista legislativo si intravedono dei miglioramenti, l'ultimo dei quali è caratterizzato dal decreto-legge 28 giugno 2019, n. 59 coordinato con la legge di conversione 8 agosto 2019, n. 81 recante: "Misure urgenti in materia di personale delle fondazioni lirico sinfoniche, di sostegno del settore del cinema e audiovisivo e finanziamento delle attività del Ministero per i beni e le attività culturali e per lo svolgimento della manifestazione UEFA Euro 2020".

Questo decreto legge in merito al personale a tempo determinato ad utilizzo delle Fondazioni liriche enuncia quanto segue: "le fondazioni lirico sinfoniche di cui all'articolo 1 del decreto legislativo 29 giugno 1996, n. 367 e di cui alla legge 11 novembre 2003, n. 310, possono stipulare, con atto scritto a pena di nullità, uno o più contratti di lavoro a tempo determinato per lo svolgimento di mansioni di pari livello e categoria legale, per una durata che non può superare complessivamente ((, a decorrere dal 1° luglio 2019 )), fatte salve le diverse disposizioni dei contratti collettivi, i (( trentasei)) mesi, anche non continuativi, anche all'esito di successive proroghe o rinnovi". Inoltre, secondo la suddetta legge se una Fondazione incappa in una violazione "di norme inderogabili riguardanti la costituzione, la durata, la proroga o i rinnovi di contratti di lavoro subordinato a tempo determinato, non ne comporta la conversione in contratti a tempo indeterminato". Secondo questo decreto-legge il lavoratore avrà diritto ad un risarcimento per il danno subito e non più il diritto ad essere assunto all'interno dell'organico del teatro.

Per una Fondazione lirica, ricorrere al personale aggiunto per determinate produzioni è fondamentale, tenendo sempre conto del fatto che il personale interno sia allocato in modo efficiente e non secondo il meccanismo di rotazione descritto in Mariani (2008). Per fortuna, stando alle parole del Sovrintendente, questa consuetudine estremamente negativa non esiste più grazie anche all'implementazione del piano di risanamento. Per cui eliminate questo genere di consuetudini, insieme all'utilizzo di una pianta organica ridimensionata e più consona, il ricorso ad un personale aggiunto diventa una strategia per riuscire a contenere il costo del personale mantenendo alta la qualità artistica.

Inoltre, sempre in materia dei diritti dei lavoratori è bene sottolineare che nella manovra di riduzione dei costi, il Comunale ha applicato tagli al personale attraverso il pensionamento, il pre-pensionamento ed in particolare attraverso la ricollocazione. Infatti, seguendo le parole del Sovrintendente, il Comunale ha applicato un meccanismo di ricollocazione molto complesso che prima di allora non era stato effettuato da nessuna Fondazione lirica-sinfonica, se non dal Teatro del Maggio Fiorentino che però in parte ha fallito riassumendo il personale licenziato e pagando una penale. Il Comunale ha offerto incentivi con indennità di buona uscita molto favorevoli, mentre per chi era interessato a mantenere il lavoro è stato ricollocato con l'ausilio del Ministero dei Beni Culturali. La maggior parte del personale è stata ricollocata nella Pinacoteca di Bologna con contratto a tempo indeterminato.

Per quanto riguarda le collaborazioni e le coproduzioni, Macciardi, spiega che questo è un punto fondamentale sul quale il Comunale si è concentrato molto come si può osservare dai dati presenti nelle tabelle sottostanti.

Tabella 2.97: Numero dei titoli delle coproduzioni e collaborazioni del Teatro Comunale di Bologna.

Coproduzioni e collaborazioni	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Balletto	2	2	4	1	3	2,4	50%
Rassegna di musical	4	2	3	2	0	2,2	-100%
Lirica	5	7	6	10	6	6,8	20%
Manifestazioni in forma divulgativa	0	1	2	2	2	1,4	/
Opere fuori sede	2	0	1	0	0	0,6	-100%
Concerti	2	1	4	3	1	2,2	-50%
Eventi speciali	0	0	2	1	1	0,8	/
Attività di formazione del pubblico	5	6	4	3	11	5,8	120%
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>22,2</b>	<b>20%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in numero di titoli ed in percentuale.

Tabella 2.98: Numero delle rappresentazioni delle coproduzioni e collaborazioni del Teatro Comunale di Bologna.

Coproduzioni e collaborazioni	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
Balletto	2	5	16	6	8	7,4	300%
Rassegna di musical	12	8	6	9	0	7	-100%
Lirica	24	53	41	68	42	45,6	75%
Manifestazioni in forma divulgativa	0	1	6	4	5	3,2	/
Opere fuori sede	5	0	8	0	0	2,6	-100%
Concerti	2	1	4	3	2	2,4	0%
Eventi speciali	0	0	2	1	1	0,8	/
Attività di formazione del pubblico	7	20	17	5	27	15,2	286%
<b>Totale</b>	<b>52</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>85</b>	<b>84,2</b>	<b>63%</b>

Fonte: Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di rappresentazioni ed in percentuale.

Dai dati emerge un aumento delle collaborazioni e coproduzioni, dall'inizio del quinquennale, pari al 20% ed un aumento in termini di numero di attività pari al 63%.

Generalmente, stando alle parole del Sovrintendente, per mantenere il rigore del piano di risanamento, la strategia migliore che viene applicata dal teatro è quella di cercare di entrare in una coproduzione con una percentuale ridotta, pagando di conseguenza quote minori. Questo perché normalmente i grandi teatri si aggirano su cifre per gli allestimenti scenici inarrivabili dal Comunale. Infatti, per lo più si cercano coproduzioni con teatri con dinamiche simili. In particolare, il Sovrintendente spiega che creare una coproduzione non è affatto semplice e per questo si cerca di unirsi a coproduzioni già avviate nelle quali, proprio perché già impostate si riesce a contrattare una coproduzione con quote minoritarie. Questa strategia è efficace in quanto molte volte il noleggio degli allestimenti scenici risulta superiore alla quota con cui il Comunale è entrato in coproduzione. Per cui, il Teatro in questa maniera riesce ad ottenere una produzione che non si sarebbe potuto permettere.

Infine, si denota che il Comunale sta iniziando ad utilizzare sempre di più un modello di "outsourcing" per le attività secondarie per le quali ci si può rivolgere ad agenzie esterne. Per esempio, è stato esternalizzato il servizio di carico e scarico merci, di facchinaggio, di "information technology" e di guardiania.

Il risultato di queste esternalizzazioni è chiaramente molto positivo e redditizio, lo stesso Macciardi ha affermato, prendendo ad esempio il servizio di guardiania, che se prima ipoteticamente si spendeva duecento ora si spende cento. Però, il Sovrintendente aggiunge anche che a suo parere la qualità di un servizio interno rispetto ad uno esterno è maggiore.

Un altro dettaglio importante ai fini di una gestione teatrale migliore è il problema, sottolineato da Macciardi, inerente al personale tecnico dove sono presenti troppe figure specializzate che dovrebbero essere sostituite in parte da figure polivalenti che siano in grado di occuparsi di più problemi senza dover ricorrere ad un ampio numero di tecnici. In questo modo si potrebbero ottenere gli stessi risultati con personale numericamente inferiore, contenendo ulteriormente i costi del personale.

Infine, è stata eseguita un'intervista al maestro collaboratore alle luci del Teatro Comunale di Bologna, per rispondere domande inerenti all'organizzazione del personale artistico, in modo da poter osservare se siano state superate le problematiche inerenti all'autodeterminazione dell'orchestra e alla supervisione della performance artistica.



Dall'intervista è emerso che rimane un'indipendenza dell'orchestra nella suddivisione del lavoro. Quando viene resa ufficiale la stagione artistica, il personale dell'orchestra diviso per gruppo di appartenenza (archi, fiati, ecc.) si organizzano insieme la ripartizione del lavoro, osservando i principi di alternanza prevista dal contratto. Successivamente tale organizzazione viene esposta all'ufficio del personale, il quale poi renderà ufficiale la "timetable" con gli specifici nominativi.

Per cui, inizialmente sembrerebbe che la situazione non sia cambiata rispetto al periodo analizzato in Mariani (2008).

Tuttavia, il Maestro collaboratore, proseguendo l'intervista, spiegò che essendo il numero del personale dell'orchestra calato esponenzialmente rispetto ai primi anni del 2000, la cooperazione tra gli artisti risulta essere molto più facile, senza incorrere in nessun ostacolo che possa rallentare il lavoro. Inoltre, sulla possibilità che si formino dei comportamenti scorretti a danno di artisti più giovani ed inesperti, il maestro collaboratore afferma di non aver mai osservato comportamenti simili durante la sua carriera (in carica dal 2008). In ogni caso, aggiunge che a fine anno si osserva la lista finale delle presenze del personale artistico e nel caso si evidenziasse uno squilibrio significativo nelle ore totali di lavoro dei dipendenti, si assumono seri provvedimenti per la stagione successiva. Quindi si denota che nonostante permanga un'autogestione dell'orchestra, grazie alla pubblicazione della lista delle presenze si riesce ad ottenere sempre un determinato equilibrio. Chiaramente rimane evidente il fatto che l'orchestra non essendo gestita da una persona esterna, all'interno di un preciso sistema di controllo, vi è sempre la possibilità che si presentino delle situazioni di squilibrio all'interno di essa. Successivamente, in relazione all'applicazione di indicatori di performance artistica, l'intervistato afferma che non vi è in Italia un sistema di controllo delle performance del personale artistico, come ad esempio avviene al Teatro di Vienna dove vi è un organo di controllo specifico che ha la funzione di monitorare gli artisti. L'intervistato prosegue dicendo che una figura con funzioni simili era presente al Comunale in passato. Si trattava dell'ispettore dell'orchestra e dell'ispettore del coro, i quali avevano una funzione polivalente e non propriamente di controllo, ovvero assumevano un ruolo di sostegno, di aiuto ed in alcuni casi anche di controllo del personale, diventando nel tempo una figura chiave per gli artisti, in quanto vi potevano fare riferimento in caso di problemi. Tale figura, in seguito al piano di risanamento è stata eliminata dalla pianta organica, per cui attualmente non si hanno controlli sulle performance del personale artistico.

### **2.14.3 Comparazione**

Dalle analisi svolte emerge che i due teatri in questione hanno una storia simile, almeno per quanto riguarda lo statuto giuridico e l'importante influenza che il New public Management (NPM) ha esercitato sul loro modello di gestione.

Durante gli ultimi decenni l'NPM è diventato un tema di grande interesse tra i politici, i policy makers e gli studiosi del management del settore pubblico (Brunsson e Sahlin-Andersson, 2000). L'NPM è associato all'introduzione nel settore pubblico di meccanismi del mercato attraverso concetti come l'imprenditorialità, l'innovazione e la reattività del cliente nella distribuzione dei servizi pubblici (Ferlie e Steane, 2002).

Ciò che emerge da questo processo di NPM è che applicando il modello del settore privato all'interno dell'amministrazione pubblica si ottiene una maggiore flessibilità, reattività ed innovazione. Questo modello di New Public Management viene assorbito dal Governo mediante l'utilizzo di collaborazioni tra il settore pubblico e privato, esternalizzazioni, "joined up government" e finanziamenti privati (Paulsen, 2006).

Tale modello non risulta però esente da critiche. Infatti, si afferma che il dominio della retorica del NPM nella pubblica amministrazione non dovrebbe essere confuso con il suo ascendente nella formulazione e attuazione delle politiche (Dollery e Lee, 2003).

Zan (2006), mette in discussione la retorica manageriale inteso come un organismo autosufficiente e pronto all'uso, riferendosi al fatto che si è formato un pensiero ideologico in cui si possono attuare modelli di privatizzazione senza specifiche richieste di efficienza.

Christensen e Laegreid (2003) sostengono che le politiche NPM appartengono più al mondo dei simboli che della pratica, affermando che i risultati di performance relativi all'adozione del modello risultano essere abbastanza scarsi.

In definitiva, nonostante molte volte le applicazioni del modello di New Public Management si siano dimostrate inefficaci, in molteplici altre situazioni hanno prodotto degli effetti molto interessanti (Paulsen, 2006).

La principale differenza che emerge tra questi due teatri nell'influenza del modello di NPM è che il Teatro Real di Madrid rinasce come teatro d'opera proprio nel periodo in cui i modelli di NPM si sono diffusi e quindi come spiegato precedentemente dopo un'attenta analisi da parte dell'INAEM sulle altre realtà teatrali, la parti costituenti hanno deciso all'unanimità di procedere alla riconversione

del teatro sotto la forma giuridica di Fondazione. Per cui è stato possibile partire da zero attuando una politica di benchmarking che ha portato il teatro ad essere all'avanguardia dal punto di vista manageriale. Questo è stato un vantaggio decisivo che ha portato il Real, insieme a tanti altri fattori, a rientrare tra i teatri di maggior successo al mondo.

Non si può dire lo stesso per il Teatro Comunale di Bologna che al contrario ha sofferto molto la trasformazione in Fondazione di diritto privato, perché chiaramente la difficoltà maggiore non sta tanto nel creare un sistema operativo, ma sta nel cambiarlo nel tempo, in quanto se cambi un sistema devi cambiare anche tutte le relazioni che si erano create attraverso quel sistema (Muñoz-Seca e Riverola, 2009). Il che risulta alquanto complicato.

Questa affermazione è dimostrata anche dal fatto che nonostante il Real sia un teatro molto all'avanguardia, in Muñoz-Seca e Riverola (2009) si evidenzia che una volta che si è creato il sistema di operazioni, dal punto di vista dei processi non avvengono chissà quali innovazioni, anzi si crea una consuetudine.

Per cui da questa comparazione si denota come il Real sia stato influenzato dal NPM in maniera totalizzante, facendo proprio il sistema delle esternalizzazioni e avendo costruito una buona rete di contribuenti privati ed applicando una vera e propria politica di management che comporta un reale aumento dell'efficienza teatrale.

Il comunale di Bologna, invece ha sofferto molto un cambiamento che ha avuto più un impatto giuridico attraverso l'implementazione di leggi che un impatto manageriale volto al conseguimento di obiettivi. (Mariani, 2008)

Nonostante la travagliata "de-statizzazione" descritta in Zan (2003), grazie all'intervento del piano di risanamento, si è iniziato un percorso volto all'attuazione di politiche di NPM, riducendo il personale, tagliando i costi superflui, introducendo una maggiore flessibilità, aumentando le esternalizzazioni delle attività secondarie e rafforzando gli indicatori di performance.

Dal punto di vista delle esternalizzazioni si denota una politica diametralmente opposta tra i due teatri in questione. Il Real sicuramente risulta molto efficiente tramite la sua politica di "outsourcing", ma va anche sottolineato che per il Sovrintendente di Bologna, il coro e l'orchestra sono l'orgoglio del Comunale ed applicare un'esternalizzazione totale come ha effettuato il Real, non sarebbe praticabile neanche se ci fossero le condizioni economico-legislative. Infine, per quanto riguarda le strategie di management, il Comunale è chiaramente sprovvisto della metodologia applicata dal Real, in parte perché non presenta le enormi difficoltà che il Real affronta, occupandosi di produzioni di grandi dimensioni e in parte perché si subiscono ancora le criticità tipiche dell'amministrazione pubblica.

Infatti, all'interno della gestione pubblica si tende ad operare all'interno di un processo di routine dal quale risulta difficile staccarsi. Il Teatro Real cerca di allontanarsi da questa mentalità, cercando una maggiore attenzione per i dettagli, come spiega Daniel Bianco in Muñoz-Seca e Riverola (2009), il quale sottolinea che lo stile vincente del Real è rappresentato dalla grande coesione e dal grande lavoro di squadra da parte di tutto il personale.

Inoltre, Daniel Bianco si sofferma anche sull'importanza dell'attenzione per i dettagli e su come tutti i problemi debbano essere affrontati direttamente e mai ignorati.

Per cui, all'interno del Teatro Real si cerca di affrontare i problemi in modo propositivo ed innovativo, cosa che non in tutti i teatri è ben accetta perché come sostiene Tamayo, ogni innovatore all'interno di un sistema risulta quasi sempre essere una fonte di problemi per le altre persone. (Muñoz-Seca e Riverola, 2009)

Questa frase di Tamayo è indicativa del grande sforzo innovativo che si è messo in gioco nella creazione del Teatro Real attraverso innumerevoli sforzi e sacrifici. D'altronde, un teatro che non segue un processo di innovazione, cambia raramente, e si mantiene all'interno di un sistema fatto di consuetudini ed operazioni di routine. Su questo ultimo punto entrambi i teatri risultano essere carenti perché come già detto precedentemente anche il Real nonostante sia considerato una macchina innovativa, non promuove innovazioni dal punto di vista operativo.

In conclusione, si osserva che nonostante il distacco tra il Real ed il Comunale sia enorme in termini economico manageriali, il Teatro Comunale di Bologna sta facendo passi da gigante e si sta avvicinando sempre di più a gestioni più virtuose come quella del Teatro Real di Madrid.

## **2.15 Breve excursus sul duplice valore delle industrie culturali**

Innanzitutto, è necessario sottolineare che le amministrazioni teatrali devono costantemente monitorare il proprio operato alla continua ricerca di una sostenibilità economica, mantenendo un'elevata qualità dell'offerta culturale.

Dopo aver fatto un'attenta analisi degli indicatori economici, è necessario capire più a fondo la dinamica manageriale della macchina teatrale.

Innanzitutto, tutto il teatro va considerato come un'industria culturale ovvero un'organizzazione direttamente implicata nella produzione di significati socialmente condivisi, cioè un'attività il cui scopo primario è creare materiali culturali e comunicare con un pubblico (Hesmondhalgh, 2007).

A tal proposito Caves (2001) afferma che Il settore della creatività:

-È composto da organizzazioni i cui prodotti e servizi offerti contengono un elemento sostanziale rappresentato da uno sforzo artistico o creativo.

-Produce e distribuisce prodotti e servizi cui viene generalmente associato un valore culturale, artistico o di intrattenimento (editoria libraria e periodica; arti visive – pittura e scultura; arti rappresentate – teatro, opera, concerti, balletto; produzione discografica, cinematografica).

Dalla definizione di Caves emerge che ai prodotti ed ai servizi distribuiti dalle aziende dedite alla cultura, viene associato un valore culturale. Per cui risulta che le industrie culturali non solo producono beni e servizi, ma tali beni posseggono un valore, che non è solo monetario bensì umanistico. Infatti, il prezzo che viene attribuito al valore culturale non è composto solo da variabili economiche, ma anche da fattori umanistici. (Bosi, 2016).

Le industrie culturali di massa secondo Towse (2003) producono beni e servizi con sufficiente contenuto artistico da essere considerate creative e culturalmente significative. Le caratteristiche essenziali sono la produzione a scala industriale combinata con contenuti culturali.

Il contenuto culturale risulta maggiore dall'impiego di artisti esperti in un campo o in un altro, nella produzione di beni nelle industrie culturali, ma può anche risultare dal significato sociale che gli deriva dal consumo di beni stessi.

È utile pensare alle produzioni culturali come consistenti di due distinti aspetti: la creazione di contenuti e la loro distribuzione.

Per cui seguendo anche la definizione di Towse (2003) l'industria culturale si deve occupare della distribuzione di beni e servizi a scala industriale o semi-industriale, ma deve allo stesso tempo incaricarsi di produrre contenuti culturali significativi.

Quindi qualsiasi azienda culturale deve occuparsi sia dell'aspetto economico che dell'aspetto culturale. Per questo la "Mission" di un'organizzazione avente obiettivi culturali, è fondamentale, perché essa stabilisce le priorità culturali che essa si incarica di ottemperare. Da ciò ne consegue che un'industria culturale deve trovare un giusto compromesso tra sostenibilità economica e offerta culturale che possa permettere all'azienda una corretta amministrazione.

Dietro i progetti culturali si nasconde una grande complessità, essa è visibile «già nella sola dimensione artistica che, per sua natura, non è mai rappresentabile linearmente» (Ferrarese, 2016, p.33, a). La complessità emerge principalmente dallo scontro di due forze una artistico-creativa e l'altra economica-manageriale; nel quale non sempre è raggiungibile un equilibrio, in quanto la sfera artistica è difficilmente standardizzabile e spesso le variabili quantitative economico-finanziarie entrano in contrasto con le variabili qualitative artistiche. (Ferrarese, 2016, a)

In particolare, le “performing arts” devono fare i conti con gli imprevisti ed i vari fattori di rischio legati alla prestazione che ad ogni alzata di sipario dimostra di essere unica ed irripetibile.

Baumol e Bowen (1966) spiegano come il settore delle “performing arts” rimanga costantemente incastrato in un sistema dove i costi per unità di output sono destinati a seguire l’andamento dei costi generale. Questo perché al contrario delle altre industrie gli spettacoli dal vivo non riescono a riscontrare una maggiore efficienza attraverso l’investire in macchinari e attrezzature o comunque solo in piccola parte. Per cui emerge che i costi non riescono ad essere compensati dal tendenziale aumento dei prezzi e questo è il cosiddetto morbo di Baumol.

Un vero e proprio equilibrio all’interno delle “performing arts” è un risultato molto complesso da raggiungere. Nella maggior parte dei casi ci si imbatte in due estremi opposti ovvero un teatro che non si preoccupa minimamente di far quadrare i conti, rimpiegando totalmente sui finanziamenti governativi ed un teatro che per amministrare al meglio la gestione economica, riduce qualitativamente la propria offerta culturale.

«Probabilmente è proprio questa complessità a generare un disorientamento generale ogni volta che tentiamo di precisarne l’assetto istituzionale, legislativo, finanziario ed organizzativo. Siamo di fronte ad un settore che non riesce ad assumere comportamenti strategici, necessari per affrontare il problema della sua sopravvivenza in un mondo, quale quello in cui viviamo, fondato sulla cultura del “consenso” e ancor più su quella del “profitto”» (Del Prete, 2012, p.57)

Queste problematiche emergono anche a causa della scarsità di figure professionali specializzate sia nel settore manageriale che artistico; molte volte i teatri sono affidati a professionisti esperti solo in campo artistico che non hanno le capacità tecniche per poter raggiungere il pareggio di bilancio ed altre volte l’intera organizzazione viene affidata ad un professionista del management che può essere in grado di far quadrare il bilancio, ma non sa gestire un’orchestra.

Mentre in passato si tendeva ad avere un’amministrazione teatrale più legata al risultato della performance artistica e quindi caratterizzata da gravi squilibri nei bilanci, adesso la pubblica amministrazione sta proponendo sempre di più un modello in cui le performing arts risultino essere più efficienti e private-oriented (Trevisan, 2017). Il risultato di questo mutamento è che il rendimento artistico sta notevolmente calando ed i primi a doverne risentire sono gli stessi artisti che non si sentono più all’interno di un teatro, ma all’interno di una catena di montaggio.

In Trevisan (2017), si analizzano a fondo le nuove dinamiche manageriali che stanno assumendo i teatri attraverso lo studio di un caso all’interno del quale si sviluppa una nuova idea manageriale che si concretizza in una sorta di via di mezzo tra una produzione teatrale “stagionale” ed una di “repertorio”. Questo modello di semi-repertorio consiste nel suddividere la propria produzione in

opere nuove e originali ed in opere di repertorio, solitamente contraddistinte da i grandi classici che attirano sempre l'attenzione di molti spettatori. In questa maniera vengono aumentati gli spettacoli e di conseguenza i ricavi della vendita dei biglietti e abbonamenti, senza aumentare i costi grazie il ricorso all'economie di scala. Inoltre, grazie ad un utilizzo più efficiente della forza lavoro si riesce a mantenere il personale inalterato, nonostante la produzione sia significativamente aumentata.

Quindi, ricapitolando, questo nuovo modello strategico è retto dal seguente compromesso: più l'organizzazione replica opere di repertorio, più è facile ottenere nuove risorse da investire in nuove opere più innovative ed originali. Tale procedura è risultata realmente efficiente ed ha portato ad un notevole incremento degli introiti. L'unico problema è quello legato al lato artistico la cui resa stando allo studio di Trevisan (2017), pare essere in calo, in quanto le opere di repertorio non presentano solitamente caratteri innovativi e l'artista si sente demotivato. Il problema che ne consegue è che gli artisti all'interno di questo nuovo management si sentono sminuiti e si avvertono sempre più simili a normali impiegati.

Da Trevisan (2017) emerge il fatto di come i discorsi manageriali e in particolare l'uso dei numeri siano in grado di mostrare solo una piccola parte di un insieme di complessità. Per cui il fattore determinante che compare è che per ottenere un quadro veritiero sulla natura economico artistica di un teatro non è sufficiente un'analisi basata solo su indici numerici, ma è necessario ricercare una visione più ampia che vada ad analizzare sia la performance artistica che quella economica. Di conseguenza è fondamentale capire come le scelte di management teatrale condizionino la sfera economica e la sfera artistica, cercando di stabilire i punti nevralgici su cui è necessario soffermarsi, per creare e mantenere un equilibrio atto a soddisfare entrambe.

### **2.15.1 Teoria sulle *intellectual capital***

Un modo per osservare un 'azienda all'interno di una visione più ampia e veritiera è lo studio del "intellectual capital" (IC) il quale è un'ottima risorsa per riuscire ad ottenere parametri che non siano riconducibili solo ad indici di performance numerici. Infatti, per ottenere la corretta comprensione di un'azienda non è sufficiente avere le informazioni inerenti alle risorse tangibili di essa, ma bisogna ricorrere anche ad una misurazione delle risorse intangibili e le "intellectual capital" sono proprio un modo per quantificare le risorse intangibili di un'azienda. (Peppard e Rylander, 2001; Kitts et al., 2001)

Non si ha una vera e propria definizione di "intellectual capital", ma se ne hanno varie. Lo si può definire come l'insieme di quei valori intangibili che creano valore all'interno di un'azienda (Beattie

e Thomson, 2007), oppure come quell'insieme di risorse dell'azienda che non sono pienamente catturate all'interno del documento di bilancio e che rappresentano l'elemento chiave per la realizzazione di vantaggi competitivi (Peng et al., 2007). Da queste definizioni emerge come il capitale intellettuale sia la parte più importante di un'organizzazione, essendo fondamentale del processo di creazione di valore e nella creazione di un vantaggio competitivo. In particolare, le IC enfatizzano il ruolo del personale e l'importanza dell'espressione del potenziale umano. (Andriessen, 2007)

Le intellectual capital secondo la maggior parte dei ricercatori si suddividono in tre dimensioni: human capital, structural capital e relational capital. (Martinez-Torres, 2006; Longo e Mura, 2007; Schiuma et al., 2007)

#### Human capital:

Lo human capital si focalizza essenzialmente sulla forza lavoratrice, andando ad indagare sulle competenze e sulle conoscenze dell'impiegato. Infatti, lo "human capital" altro non è che l'insieme di quelle conoscenze individuali rappresentate dagli impiegati di un'azienda. (Bontis e Fitz-enz, 2002). Inoltre, Kim et al. (2010) suggerisce che lo human capital si focalizza prettamente sul valore economico di ciò che gli impiegati sono in grado di produrre.

Per cui cercare di potenziare la propria organizzazione, investendo sullo human capital risulta essere essenziale all'interno di un mercato sempre più competitivo. I punti nevralgici a cui bisogna fare riferimento secondo Manzari et al. (2012) sono essenzialmente questi:

- Attitude & Motivation
- Competence, Skill, Capabilities
- Creativity & Innovativeness
- Experience & Expertise
- Individual personal characteristics
- Knowledge
- Efficiency

La rilevazione di queste categorie di "human capital" non è affatto semplice e anche i risultati che da essa ne derivano non sono facilmente interpretabile, in quanto gli effetti positivi che emergono da un buon sviluppo di "human capital" differiscono molto a seconda del tipo di azienda. (Meca e Martinez, 2007)



Structural (organizational) capital:

“L’organizational capital” non è altro che l’insieme di tutti gli assetti manageriali, meccanico amministrativi e procedurali di cui un’organizzazione è provvista. Più nello specifico lo structural capital consiste in procedure e meccanismi dell’organizzazione che supportano gli impiegati nel completamento dei loro obiettivi di lavoro, e ciò include anche tutte le risorse di valore non insite nel personale, come databases, manuali di processo, routines, strategie e qualsiasi altra cosa nella compagnia di cui valore sia più alto del suo semplice valore materiale (Bontis et al., 2000).

Chang e Birkett (2004) suggerisce che lo “structural capital” si riferisce in particolare al sistema generale e alle procedure dell’organizzazione dirette al “problem-solving”, sostenendo che “l’organizational capital” non sia altro che la combinazione di strutture formali ed informali a supporto dello “human capital”.

Le categorie di “organizational capital” che vengono riconosciute da più esperti sono le seguenti (Manzari et al., 2012):

- Culture
- Knowledge based infrastructure
- Intellectual property
- Processes, Working Systems & Routines
- Organization`s path

In definitiva le organizzazioni che possiedono un forte “structural capital” hanno a disposizione un supporto culturale che permetterà ai propri impiegati di poter sperimentare, imparare e praticare nuove metodologie a servizio dell’azienda (Bontis et al., 2000).

Relational (customer) capital:

Il “relational capital” non è altro che lo studio approfondito delle relazioni che l’azienda conduce con l’ambiente esterno. Per cui, si intendono quelle relazioni rivolte al trattamento del consumatore e del fornitore, alla relazione con la comunità e le sue istituzioni e all’approccio utilizzato con i competitors e con gli stakeholders.

Il “relational capital” inizialmente era considerato come una branca sottostante allo “structural capital” secondo il modello originale di Edvinsson e Malone (1997), ma successivamente Bozbura (2004) criticò questa scelta sostenendo che andasse analizzato come una categoria a parte nella quale condurre ulteriori studi.

Secondo molte ricerche ci si può riferire al “relational capital” come “customer capital” e proprio utilizzando questa terminologia Chen et al. (2004) sottolineò l’importanza del “customer capital” inteso come il fattore determinante della conversione del “intellectual capital” in valore di mercato. Già (Bontis, 1998) aveva sottolineato l’importanza del “customer capital” affermando che comparato allo “human capital e allo “structural capital”, ha un effetto molto più incisivo sul valore della compagnia e sulle performance aziendali.

Un corretto sviluppo del “customer capital” prevede lo sviluppo di una buona fiducia con il consumatore, immagine, brand e la distribuzione dei canali diretti. Inoltre, lo stesso “customer capital” può essere ampliato fino alla “relationship capital” che racchiude altri soggetti fondamentali come i partner commerciali, organizzazioni di promozione turistica, comunità locale, competitors, creditori, gruppi di interesse speciale, i media ed il pubblico.

Anche il “relational capital” presenta varie categorie come nei casi precedenti (Manzari et al., 2012):

- Customers
- Stakeholders
- Corporate identity
- Internal issues
- Market Presence and Business Contracts
- Suppliers

## **2.16 Confronto sulle intellectual capital**

Valutare e misurare le “intellectual capital” risulta essere molto difficile per via della loro natura, sono difficilmente reperibili e sarebbe necessario uno studio approfondito solo su questo tema per poter ottenere dati significativi. In virtù di ciò si è deciso di proseguire l’analisi del Teatro Real e del Teatro Comunale di Bologna attraverso lo studio di Longo et al. (2009).

Longo et al. (2009) analizza la correlazione che esiste tra IC e aziende culturali, facendo ricadere l’indagine su come le IC influenzano le organizzazioni culturali. I tre ricercatori si soffermano in particolare, sull’analisi dei teatri lirici, osservando come caso studio il Teatro Comunale di Bologna. Ciò che si riscontra è il modo in cui le IC condizionano l’attività teatrale intesa come l’unione di tre aspetti: performance commerciali, performance finanziarie e performance artistiche. Sebbene Longo et al. (2009) rappresenti un’esplorazione teorica sulla natura e sul comportamento delle IC che necessita ancora di essere testata scientificamente, sono state tratte delle implicazioni molto interessanti. Infatti, emerge che tra le tre dimensioni di performance prese in analisi, quella che

sembra ottenere maggiori benefici dalla influenza delle “intellectual capital” è proprio la sfera artistica.

In particolare, all'interno delle tre categorie di “intellectual capital”, Longo et al. (2009) determina una serie di elementi specifici che influenzano maggiormente la sfera artistica:

- all'interno dello “human capital”, si individua l'importanza del trattamento del personale esterno (external human capital), all'interno della gestione del personale artistico;
- nello “structural capital”, si pone l'enfasi sulla quantità di strumenti volti ad agevolare la gestione del personale dal punto di vista organizzativo (objectified capital), e sullo sviluppo di routine e consuetudini di lavoro (collective knowledge);
- nel “relational capital”, si è posto il focus sulla capacità del personale di potersi relazionare con altri artisti esterni alla Fondazione (external networking relationship).

Per cui, l'analisi di comparazione tra il Teatro Real ed il Teatro Comunale di Bologna prosegue, confrontando i due teatri sugli elementi delle “intellectual capital” che sono stati analizzati in Longo et al. (2009), al fine di osservare un dato nuovo che sia strettamente correlato con la sfera artistica e non più solo con la sfera economica-manageriale.

Perciò si procede al confronto dei due teatri attraverso i seguenti elementi:

- “external human capital”;
- “objectified capital” e “collective knowledge”;
- “external networking relationship”.

External human capital:

In primo luogo, si denota che il Teatro Real presenta un personale artistico che è stato interamente esternalizzato. Per cui, con gestione del personale esterno si intende, la gestione totale del personale artistico. Innanzi tutto, è necessario sottolineare che la Fondazione lirica assume sotto contratto sia l'orchestra che il coro dall'Orchestra Sinfonica di Madrid, per un quantitativo specifico di ore all'anno. Il nome degli artisti non è specificato, per cui è la stessa orchestra ad autogestirsi, decidendo chi suona e quando. Anche nella gestione del personale artistico, il Real porta avanti la sua politica di massima flessibilità, infatti, sia il coro che l'orchestra godono di una grande indipendenza. L'unico vero vincolo a cui il personale artistico è sottoposto è la “timetable” preposta dal teatro. Nella gestione delle relazioni con i dipendenti il Real presta un occhio di riguardo all'orchestra poiché è considerato l'elemento più importante, all'interno di un'opera lirica (Muñoz-Seca e Riverola, 2009). Il prestigio artistico del Real dipende totalmente dal personale esterno, di conseguenza ha sviluppato, come si è

già detto precedentemente delle gestioni di management all'avanguardia. Il teatro non pone distinzioni tra personale interno ed esterno, ma pone invece degli obiettivi comuni (Muñoz-Seca e Riverola, 2009). Tutto il personale si sente coinvolto e soddisfatto del risultato finale. Per cui, si riscontra un alto livello di attenzione da parte del Real sul personale esterno anche perché da esso dipende l'intera produzione del teatro.

Nel Teatro Comunale di Bologna, la questione è differente, il personale artistico come nella stragrande maggioranza dei casi è interno al teatro. Per cui per poter dare una visione della gestione del personale esterno del Comunale, si ricorre alle informazioni pervenute durante l'intervista al maestro collaboratore alle luci. Egli, spiega che visto il numero ridotto di personale esterno, impiegato durante un'opera lirica, il teatro non ha mai attivato una linea volta a garantire che tale personale aggiunto non influisca negativamente sulla rappresentazione. Ciò è ricalcato anche dal fatto che non vi è nessun interesse da parte del personale aggiunto a non cooperare, in quanto se si svolge un lavoro mediocre non si viene più richiamati. Il personale esterno viene selezionato attraverso una graduatoria e sarà compito del teatro rispettare tale graduatoria chiamando il numero del personale aggiunto secondo l'ordine pervenuto in essa. Per cui in definitiva, si rimarca che non vi è una gestione del personale esterno specifica, volta a garantire un risultato efficiente delle rappresentazioni artistiche.

Objectified knowledge e collective knowledge:

Per quanto riguarda "l'objectified knowledge" entrambi i teatri applicano modelli di "working schedule", "timetable", software digitali ed ordini del giorno. Il Teatro Real utilizza un programma di organizzazione degli orari molto ferrato, in quanto deve coordinare tre componenti del personale alla volta che sono il coro, l'orchestra ed il personale tecnico. Tutte e tre le componenti hanno orari contrattuali diversi per cui riuscire a gestire una buona "timetable" risulta alquanto complesso. Una particolarità del Real è che per garantire una buona comunicazione durante le rappresentazioni, ha posto uno schermo collegato ad una telecamera che riprende costantemente il direttore d'orchestra. In questo modo i cantanti possono vedere il direttore d'orchestra. Inoltre, sullo schermo vi è una luce rossa e una luce verde. Quando la luce verde è accesa, il direttore d'orchestra dà l'avvio alla rappresentazione. Se durante la rappresentazione si accende la luce rossa, gli artisti hanno il dovere di fermarsi qualsiasi cosa accada.

Per quanto riguarda il Teatro Comunale di Bologna dall'intervista col maestro collaboratore è emerso che per organizzare gli orari del personale viene inviata dall'ufficio di produzione la "timetable" trimestrale con tutti gli orari del personale. Inoltre, ogni giorno gli artisti ricevono per E-mail l'ordine

del giorno specifico alla sua mansione ed infine si ricorre ad un software di nome “Labinf” che viene utilizzato per ottenere informazioni riguardanti gli orari e per segnalare eventuali problematiche all’ufficio di produzione. Inoltre, vengono disposti mezzi a supporto della comunicazione tra i membri del personale, come ad esempio il personale tecnico che durante una rappresentazione è in contatto radiofonico con gli altri tecnici, pronti ad intervenire in caso di necessità. La comunicazione è importante anche per il personale di scena dove come nel Real, il direttore d’orchestra viene guidato attraverso l’utilizzo di una luce verde o rossa e viene ripreso da una telecamera che lo proietta sia nello schermo vicino alle quinte visibile in caso di necessità da parte degli artisti sul palco e sia nello schermo posto nella cabina di regia dove viene controllato dall’ispettore del palcoscenico che monitora la situazione. Infine, in caso di necessità è possibile entrare in contatto radiofonico con gli artisti all’interno dei camerini.

Per quanto riguarda il “collective knowledge” entrambi i teatri lasciano molto spazio di manovra al proprio personale artistico. Come si è visto in precedenza, ambedue i teatri lasciano che l’orchestra si possa autogestire, da cui scaturisce la possibilità che nascano delle consuetudini che si protendono nel tempo. Inoltre, come già detto precedentemente, entrambe le Fondazioni non presentano spinte volte a cambiare il proprio modello gestionale, mantenendo un sistema all’interno del quale è facile che si sviluppino comportamenti di routine.

External networking relationship:

Infine, per osservare il dato relativo al “external networking relationship”, ovvero il numero di relazioni del personale artistico con professionisti esterni al teatro, si osserva uno degli elementi scatenanti, ovvero il numero delle coproduzioni e collaborazioni effettuate da entrambi i teatri.

Tabella 2.99: Analisi delle collaborazioni e delle coproduzioni tra i due teatri in termini di Lirica.

Coproduzioni e collaborazioni	2014	2015	2016	2017	2018	Media	Var. 2014-2018
<b>Comunale</b>							
Lirica numero dei titoli	5	7	6	10	6	6,8	20,00%
Lirica numero delle rappresentazioni	24	53	41	68	42	45,6	75,00%
<b>Real</b>							
Lirica numero dei titoli	2	2	6	8	8	5,2	300,00%
Lirica numero delle rappresentazioni	19	26	56	68	84	50,6	342,11%

*Fonte:* Teatro Comunale di Bologna, bilanci (2014-2015-2016-2017-2018) e Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2014-2015-2016-2017-2018) valori espressi in unità di titoli, di rappresentazioni ed in percentuale.

La comparazione è stata effettuata solo sul campo lirico in quanto non si hanno i dati relativi a collaborazioni e coproduzioni del Real nel settore dei balletti e dei concerti.

La Tabella 2.99 mostra che il Comunale ha avuto nel tempo un andamento altalenante caratterizzato dal continuo susseguirsi di incrementi e decrementi. Il Real, invece presenta un andamento volto ad una continua crescita fino a stabilizzarsi nel 2018.

Si osserva quindi che il Comunale nei primi due anni, mostra un numero di coproduzioni/collaborazioni maggiore rispetto al Real, fino a che non viene raggiunto nel 2016 per numero di titoli e addirittura superato per numero di rappresentazioni. Nel 2017 torna in testa il Comunale per poi essere nuovamente sorpassato sia per numero di titoli che per numero di rappresentazioni nel 2018. Successivamente si denota che il numero medio dei titoli delle opere risulta essere superiore per il Comunale, mentre il numero medio di rappresentazioni è maggiore per il Real.

Infine, si osserva che il Real ha avuto una crescita sbalorditiva dal 2014 al 2018 con un incremento del 342% nel numero delle rappresentazioni. Anche il Comunale tra l'inizio e la fine dell'arco temporale ha mostrato una crescita positiva nel numero delle rappresentazioni con un +75%. Tuttavia, non è equiparabile con il Real che nel 2018 ha portato a termine il doppio delle rappresentazioni per coproduzioni/collaborazioni.

In conclusione, si denota che sulle quattro caratteristiche di "intellectual capital" descritte e analizzate in Longo, et al (2009), i due teatri si comportano diversamente. In particolare, si osserva che il Teatro Real utilizza un miglior approccio con il personale esterno e che a livello di "relational capital" sebbene i valori medi tra i due teatri non evidenzino differenze significative, si osserva che nell'anno 2018 il Real ha effettuato sia in numero di titoli che di rappresentazioni più coproduzioni/collaborazioni rispetto al Teatro Comunale di Bologna. Per quanto riguarda il "collective knowledge" e "l'objectified knowledge", entrambi i teatri mostrano caratteristiche simili che li portano su uno stesso piano di valutazione. Per cui, in definitiva basandosi sull'analisi e sul lavoro svolto da Longo, et al. (2009), il Teatro Real risulta nuovamente vincitore di questa ultima analisi che assolve ad una mera funzione indicativa, in quanto non è stata affrontata un'analisi empirica.



## Capitolo III Analisi empirica: la metodologia DEA

### 3.1 Introduzione

Nel capitolo precedente si è osservato come il New public management abbia influenzato la mentalità dei due teatri lirici attraverso idee come la privatizzazione e l'aziendalizzazione, promuovendo una maggiore accountability ed efficienza. In questa ottica venne sviluppata anche una tendenza sempre maggiore a calcolare indici di performance attraverso forme di rating/benchmarking (Fitzpatrick e Huczynski, 1990; Bowerman et al., 2001).

Seguendo questo modello, l'analisi procede con l'utilizzo di una metodologia di benchmarking denominata DEA per calcolare l'efficienza dei due teatri in questione, all'interno di un gruppo di enti lirici italiani e spagnoli.

La metodologia DEA (Data Envelopment Analysis) è un approccio "data oriented" che ha lo scopo di valutare le performance nell'ambito manageriale di vari settori come il no profit, il pubblico e il privato. Infatti, la data envelopment analysis viene utilizzata nei contesti più vari, in particolar modo da ospedali, università, Paesi e regioni, le quali hanno la necessità di effettuare un'analisi nuova che possa apportare un nuovo contributo che le altre analisi non hanno ancora evidenziato.

La DEA è un modello di valutazione dell'efficienza di unità decisionali simili, chiamate DMUs (decision making units), basato sulla conversione di  $n$  input in  $m$  output.

La DEA ebbe un discreto successo e ben presto venne implementata dalle aziende per migliorare l'efficienza di attività che precedentemente erano misurate attraverso altri metodi (Cooper, et al. 2000). Ciò è testimoniato anche dal fatto che studi legati al benchmarking applicati attraverso la metodologia DEA rilevarono problemi di inefficienza in alcune delle migliori aziende che venivano addirittura utilizzate come benchmark in altre metodologie (Cooper, et al. 2011). Questa metodologia trova la sua maggior applicazione ed efficacia proprio nelle analisi di benchmarking, in quanto rispetto alle altre analisi statistiche, essa è molto più flessibile e riesce ad incorporare molteplici input e output senza avere la necessità di un gran numero di dati iniziali.

Per cui, la Dea, ricapitolando permette di calcolare l'efficienza di ciascuna unità produttiva (DMU) all'interno di un insieme di unità produttive. Essa, si differenzia proprio in questa peculiare valutazione dell'efficienza che non segue un modello "central tendency approach" come gli altri metodi statistici, bensì segue un modello "extreme-point method". Il "central tendency approach" è



un approccio che prevede il calcolo dell'efficienza relativa di un'unità produttiva comparata con l'unità media produttiva, mentre il modello DEA compara ogni unità produttiva con la migliore unità produttiva. il principale vantaggio di questa metodologia risiede nel fatto che non vi sia la necessità di assegnare a priori dei pesi specifici alle singole DMU. Altri vantaggi sono ovviamente la condizione che le permette di operare all'interno di un range di multi-input e multi-output, dove non si necessita di informazioni sui prezzi e dove non si segue un andamento standard (si possono massimizzare i profitti o minimizzare i costi).

Nonostante questi vantaggi, è necessario considerare anche i limiti a cui la DEA deve sottostare, in quanto essa lavora in termini di efficienza, relativa ad unità campionarie e non assolute, inoltre, risulta essere molto condizionata dalla scelta di input e output e l'affidabilità del risultato varia in relazione al numero di unità decisionali analizzate insieme alle variabili di input ed output assunte.

### **3.1.1 Storia breve**

Il primo modello base di DEA venne sviluppato nel 1978, il cosiddetto modello CCR per via dei nomi di coloro che riuscirono a sviluppare questa metodologia: Charnes, Cooper e Rhodes.

Il loro lavoro iniziò in relazione al progetto di tesi di Rhodes al "Carnegie Mellon University's School of Urban & Public Affairs". Rhodes, sotto la supervisione di Cooper aveva il compito di misurare l'efficienza di modelli educativi atti ad aiutare gli individui svantaggiati all'interno delle scuole pubbliche americane. La problematica maggiore che riversava all'interno del progetto fu il vasto numero di input e di output da misurare.

Vi era la necessità di trovare una maniera per poter valutare quantitativamente un vasto numero di unità decisionali con altrettanto vasto numero di input e output. Perciò nella ricerca di un metodo quantitativo che potesse risolvere tale problema, risultò fondamentale un articolo scritto da Farrel "The Measurement of Productive Efficiency," pubblicato nel 1957 nel "Journal of the Royal Statistical Society". In questo articolo, egli affermava che si potevano utilizzare i concetti dell'attività analitica per correggere le carenze presenti negli indici di misurazione della produttività.

Ciò che risultò decisamente brillante e che illuminò i due studiosi fu l'utilizzo, di Farrel, delle prestazioni di altre DMU per valutare il comportamento di ciascuna DMU in relazione agli input e agli output da loro usate, così da rendere possibile la determinazione dei relativi incrementi di efficienza (Cooper, et al. 2011).

Questa misura di efficienza venne rinominata "misura di efficienza di Farrel" la quale ha come assunzione fondamentale l'assunzione di libero accesso agli input e agli output per ogni DMU.

Il lavoro di Farrel era molto coerente con le problematiche sviluppate da Rhodes e Cooper, ciò nonostante non fu possibile applicare “l’efficienza di Farrel” al progetto delle scuole, in quanto l’idea di Farrel era applicabile nel caso in cui era previsto un solo output, mentre il lavoro di tesi di Rhodes era un progetto su larga scala con multi-input e multi-output. Con l’avanzare del tempo venne reso noto che la “misura di efficienza di Farrel” aveva fallito nella misurazione delle non-zero slacks.

Cooper and Rhodes, nel frattempo inventarono la metodologia “the dual pair of linear programming problems” (il problema duale di programmazione lineare), il quale non solo poteva misurare l’efficienza di più input e output, ma riuscì anche nella misurazione delle non-zero slacks, introducendo i concetti matematici che stanno alla base degli elementi della matematica non Archimedeica associati con  $\epsilon > 0$ , i quali affrontano il problema assumendo che le variabili slack sono sempre massimizzate senza alterare il valore della “misura di Farrel” (Cooper, et al. 2011).

Infine, Cooper invitò ad unirsi al progetto il suo ex collega Charnes con cui ebbe lavorato in passato, con il quale svilupparono definitivamente la metodologia.

### 3.2 La Data Envelopment Analysis

La DEA è una metodologia per la valutazione dell’efficienza di unità decisionali chiamate DMU (decision making unit) le quali presentano una struttura molteplice di input e output. Le unità decisionali possono essere imprese, organizzazioni no-profit, scuole, università, musei, teatri, organizzazioni culturali, ovvero una qualsiasi organizzazione che può essere vista come una unità produttiva, che impiega delle risorse (input) per ottenere dei risultati in termini di produzioni e servizi (output).

#### Tecnologia un input-un output

Per poter spiegare la metodologia al meglio, si determina in primo luogo il caso più semplice in cui può essere applicata la DEA che è quello in cui si valuta l’efficienza di un solo input e di un solo output.

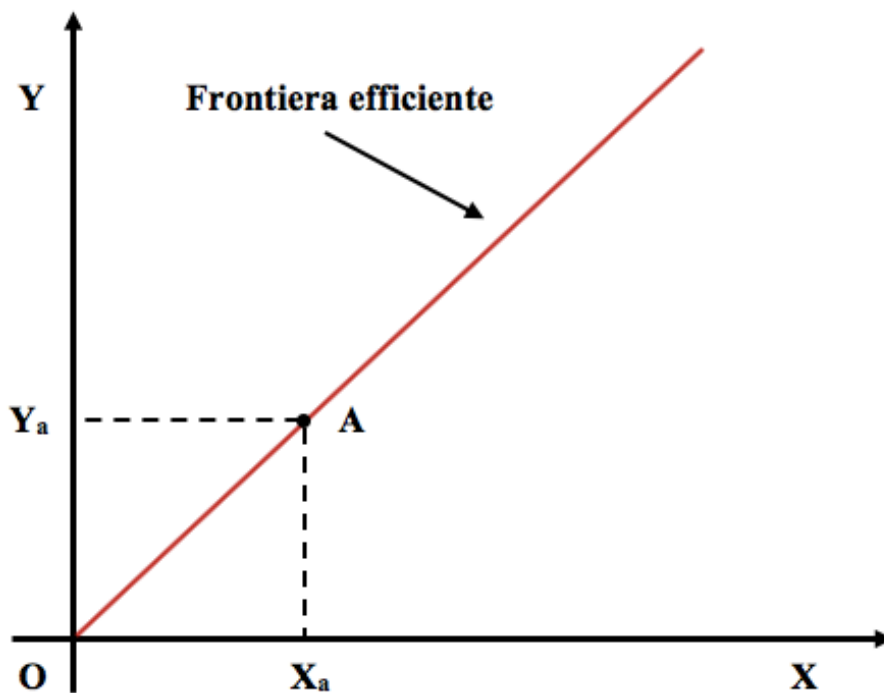


In questo caso, utilizzando come misura di efficienza la produttività media dell'impresa, essa è espressa dalla seguente formula:  $E_a = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{y_a}{x_a}$

Dove  $x_a$  e  $y_a$  rappresentano l'input e l'output impiegato dall'impresa A. Per cui, l'efficienza dell'impresa A, dipende dal risultato di  $E_a$ .

Per osservare la situazione in maniera più chiara, l'impresa A può essere rappresentata come un punto nel piano con coordinate  $(x_a; y_a)$  e la produttività media di A può essere visualizzata come la pendenza della retta passante per "A" e per l'origine degli assi.

Figura 3.1: Rappresentazione grafica dell'impresa A.



Se si vuole confrontare l'efficienza di più imprese è sufficiente calcolare la produttività media di ciascuna impresa. L'impresa più efficiente sarà l'impresa a cui corrisponde la più alta produttività e si posizionerà sulla frontiera efficiente, cioè la retta sulla quale si posizionano tutte le DMU efficienti.

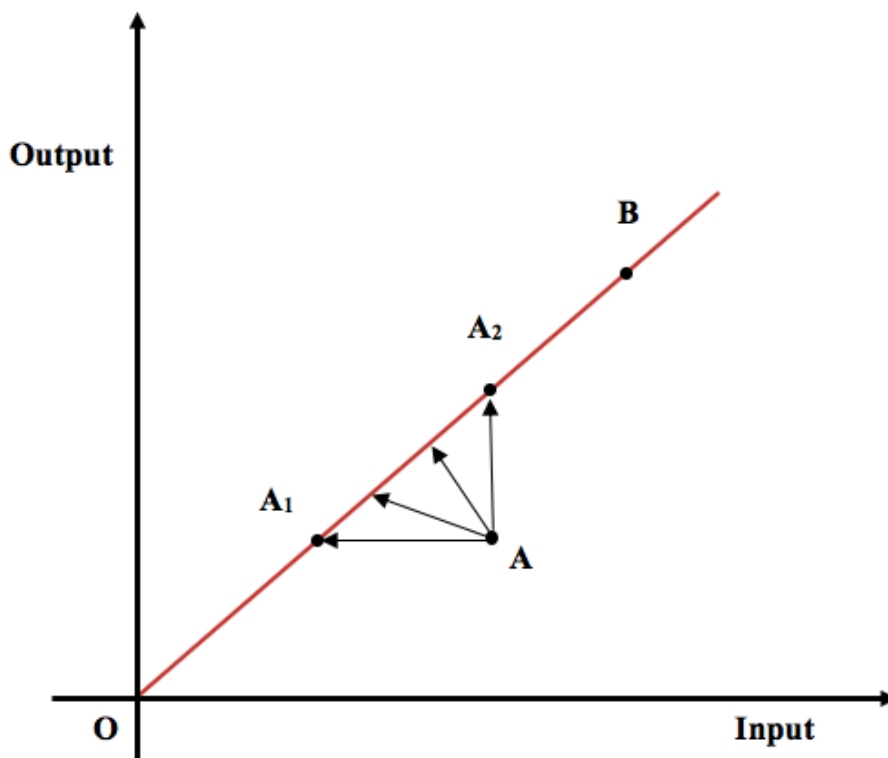
Una volta che si è calcolata l'efficienza assoluta di ogni DMU, è possibile calcolare l'efficienza relativa, la quale mette in correlazione una DMU con la DMU più efficiente. Per calcolare l'efficienza relativa è sufficiente dividere l'efficienza assoluta di una DMU per la efficienza assoluta della DMU più efficiente.

$$e_j = \frac{E_j}{E_b}$$

Dove  $E_b$  rappresenta l'efficienza della DMU benchmark.

Nel caso in cui un'impresa risultasse essere inefficiente, essa può migliorarsi in due modi: riducendo l'input a parità di output oppure aumentando l'output a parità di input.

Figura 3.2: Rappresentazione grafica inerente alle possibilità di miglioramento di una DMU.

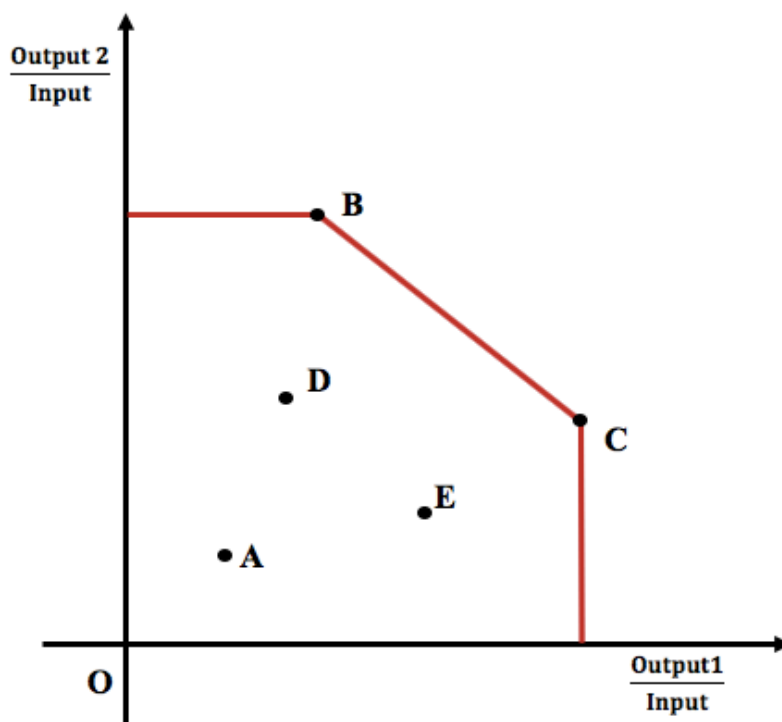


### Tecnologia due output un input.

Successivamente si affronta il caso in cui si confrontano imprese che utilizzano un solo input per ottenere due output. Nella misurazione dell'efficienza di queste imprese risulta ragionevole giudicare più efficienti quelle imprese che a parità di input riescono ad ottenere maggiori quantità di entrambi gli output.

Possiamo visualizzare graficamente la situazione rappresentando le imprese in un piano considerando gli assi come:  $\frac{\text{Output 1}}{\text{Input}}$ ,  $\frac{\text{Output 2}}{\text{Input}}$ .

Figura 3.3: Rappresentazione grafica della tecnologia due output e un input.



La frontiera efficiente è rappresentata dalla linea rossa sulla quale sono posizionate le due imprese efficienti "B" e "C". Ciascun punto che si trovi sulla frontiera efficiente ha la caratteristica tale per cui un output non può essere migliorato senza peggiorare inevitabilmente il valore dell'altro.

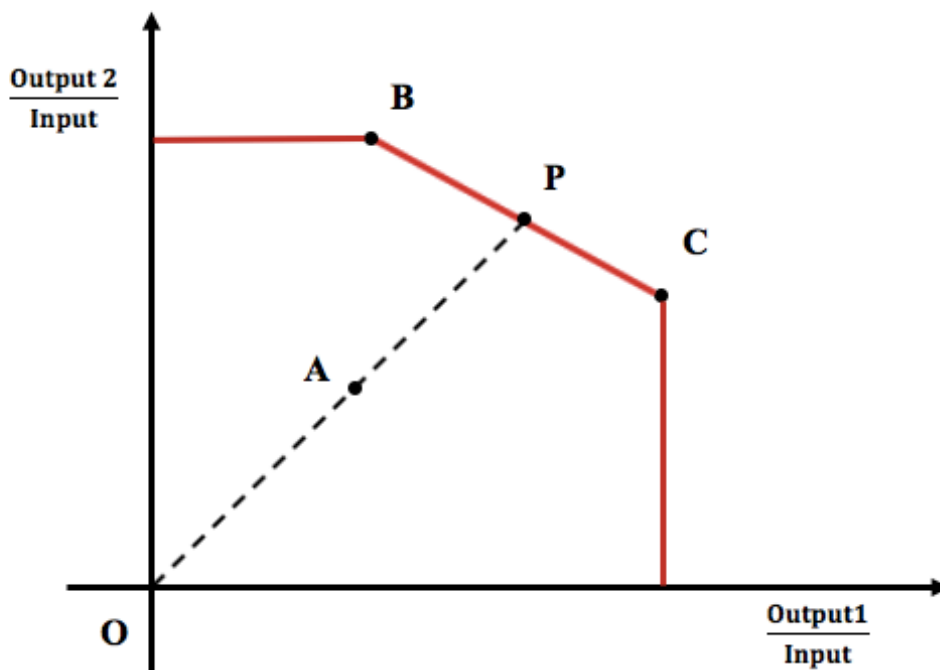
La regione costituita dalla frontiera efficiente e dagli assi cartesiani, contenente i punti che rappresentano le imprese, viene chiamata insieme delle possibilità di produzione.

Le imprese la cui efficienza non si trova sulla frontiera efficiente possono misurare la propria efficienza prendendo come riferimento i punti sulla frontiera.

Prendendo ad esempio l'impresa "A" al fine di misurare la sua efficienza è sufficiente confrontarla con un'impresa virtuale "P" che si trova sulla frontiera efficiente e che abbia la caratteristica di avere lo stesso rapporto di output di "A".

L'efficienza dell'impresa "A" è calcolata come il rapporto tra la distanza  $\overline{OA}$  e la distanza  $\overline{OP}$ . In particolare modo questa misura dell'efficienza viene chiamata misura dell'efficienza radiale ed è espressa dal rapporto di due distanze.

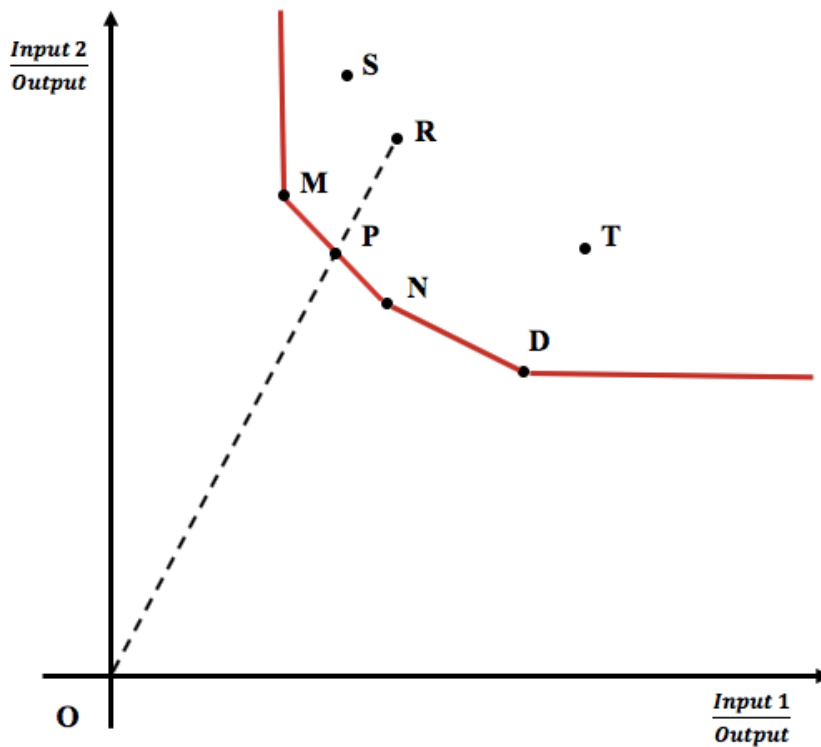
Figura 3.4: Rappresentazione grafica di confronto tra la DMU inefficiente ed una DMU virtuale.



### Tecnologia due input un output.

Per quanto riguarda la situazione opposta, ovvero il modello dove si utilizzano due input e un output, è molto simile alla tecnologia due output- un input. Ciò che risulta cambiare è che verranno giudicate efficienti quelle imprese che a parità di output, impiegano meno input. Nella figura sottostante è rappresentato un esempio di tecnologia a due input e un output.

Figura 3.5: Rappresentazione grafica della tecnologia due input e un output, con il relativo confronto tra la DMU inefficiente e la DMU virtuale.



In questo modello gli assi sono rappresentati dalle variabili:  $\frac{Input\ 1}{Output}$ ,  $\frac{Input\ 2}{Output}$ . La linea rossa sta ad indicare nuovamente la frontiera efficiente sulla quale si posizionano tutte le DMU risultate efficienti. Nuovamente, per calcolare l'efficienza dell'impresa R la si confronta con un'impresa virtuale P avente lo stesso output di R. L'efficienza "radiale" di R è espressa dal rapporto tra la distanza tra la distanza  $\overline{OP}$  e la distanza  $\overline{OR}$ , esplicitata dalla seguente formula:  $e_r = \frac{d(\overline{OP})}{d(\overline{OR})}$ .

### 3.2.1 Il modello CCR

Il modello CCR è in grado di misurare l'efficienza di DMU con multi-input e multi-output.

Par cui consideriamo  $n$  unità decisionali (DMU)  $F_1, F_2, \dots, F_n$ , che utilizzano  $m$  input per produrre  $s$  output, secondo le seguenti proprietà (Cooper et al. 2007):

- i dati numerici sono disponibili per ogni input e output di ciascuna DMU a condizione che siano positivi;
- gli input, gli output e la scelta delle DMU dovrebbero allinearsi all'interesse di un analista o di un manager nelle componenti che entrano a far parte della misurazione di efficienza relativa delle DMU;
- in principio un numero ridotto di input ed un numero maggiore di output risulta essere preferibile per un corretto calcolo dell'efficienza.
- Le unità di misura delle diverse entrate e uscite non devono necessariamente essere uguali.

Assumiamo che gli input e gli output per ogni DMU siano rispettivamente  $(x_{1j}, \dots, x_{mj})$  per gli input e  $(y_{1j}, \dots, y_{sj})$  per gli output. Gli input e gli output sono rappresentati come segue, con la matrice  $X$  inerente agli input e la matrice  $Y$  agli output (Cooper et al. 2007):

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix}$$

$$Y = \begin{pmatrix} y_{11} & y_{12} & \dots & y_{1n} \\ y_{21} & y_{22} & \dots & y_{2n} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ y_{s1} & y_{s2} & \dots & y_{sn} \end{pmatrix}$$



Inoltre, associamo agli input e agli output dei pesi virtuali, ottenendo il seguente quadro completo:

- $y_{rj}$  = output di tipo “ $r$ ” impiegato nell’impresa  $F_j$  ( $r= 1, \dots, s$ ).
- $x_{ij}$  = input di tipo “ $i$ ” impiegato nell’impresa  $F_j$  ( $i= 1, \dots, m$ ).
- $u_r$  = peso associato all’output di tipo  $r$  ( $r= 1, \dots, s$ ).
- $v_i$  = peso associato all’input di tipo  $i$  ( $i= 1, \dots, m$ ).

Con queste premesse, possiamo elaborare l’indicatore di efficienza dell’impresa  $F_j$ :

$$E_{j0} = \frac{\text{Virtual output}}{\text{Virtual input}} = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij0}} = \frac{u_1 y_{1j0} + u_2 y_{2j0} + \dots + u_s y_{sj0}}{v_1 x_{1j0} + v_2 x_{2j0} + \dots + v_m y_{mj0}}$$

La caratteristica del modello è che i pesi non vengono fissati a priori dal decisore ma vengono derivate direttamente dai dati del problema e sono calcolati risolvendo un problema di ottimizzazione. Si tratta di determinare per ogni unità decisionale il suo migliore insieme di pesi cioè i “pesi ottimi” che consentono di rendere massimo il suo indice di efficienza relativamente ai vincoli sull’efficienza delle altre unità decisionali.

Se anche attraverso l’uso di pesi ottimi si assesta una situazione in cui l’impresa non è efficiente allora non si può affermare che la sua “non efficienza” sia dovuta ai pesi associati.

Il problema di efficienza relativa dell’azienda che per comodità denomineremo  $F_{j0}$ , si sviluppa come segue:

$$[P]_{F_{j0}} = \begin{cases} \max E_{j0} = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij0}} & (1.1) \\ \text{con i vincoli} & (1.2) \\ E_j = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} \leq 1 \quad (j = 1, 2, \dots, n) & (1.3) \\ u_r \geq 0 \quad (r = 1, \dots, s) & (1.4) \\ v_i \geq 0 \quad (i = 1, \dots, m) & (1.5) \end{cases}$$

Le variabili del problema [P] sono i pesi  $u_r = (u_1, \dots, u_s)$  e  $v_i = (v_1, \dots, v_m)$ . Il valore ottimo della funzione obiettivo  $E_{j_0}^*$  rappresenta l'indice di efficienza ottimo per l'unità  $F_{j_0}$ ; si noti che per effetto dei vincoli, il valore ottimo della funzione obiettivo deve essere minore od uguale a uno. Il problema [P] dovrà essere formulato da ciascuna impresa  $F_1, F_2, \dots, F_n$  riportando un indice di efficienza ottimo per ciascuna di esse.

Inoltre, è importante sottolineare che il vincolo di non negatività 1.5 non è sufficiente a far sì che i termini frazionari 1.3 abbiano un valore positivo. Di conseguenza, analizzando tale assunzione in termini manageriali, si definisce che tutti gli input e gli output hanno un valore non-zero e che per questo sia necessario attribuire ai pesi di  $u_r$  e  $v_i$  dei valori che siano positivi (Cooper et al. 2007).

Il problema precedente può essere trasformato, in un problema di programmazione lineare, secondo due modelli: input-oriented e output-oriented.

Il modello input-oriented si sviluppa come segue:

$$\begin{cases}
 \max \delta = \sum_{r=1}^s u_r y_{rj_0} & (2.1) \\
 \text{con i vincoli} \\
 \sum_{i=1}^m v_i x_{ij_0} = 1 & (2.2) \\
 \sum_{r=1}^s u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \leq 1 \quad (j = 1, 2, \dots, n) & (2.3) \\
 u_r \geq 0 \quad (r = 1, \dots, s) & (2.4) \\
 v_i \geq 0 \quad (i = 1, \dots, m) & (2.5)
 \end{cases}$$

Il problema [P] ed il problema di programmazione lineare [PL] sono equivalenti, in quanto dalla risoluzione degli stessi si ottiene lo stesso valore ottimo della funzione obiettivo. Per cui, proprio come il problema [P], il modello di programmazione lineare [PL] deve essere svolto per tutte le DMU.

Una volta risolto il suddetto problema si potrà osservare se l'impresa agisce in maniera efficiente o in maniera inefficiente. Se  $E_{j0} = 1$ , allora l'impresa in questione è considerata radialmente efficiente, se invece risultasse  $E_{j0} < 1$ , verrebbe considerata radialmente inefficiente.

Un'impresa nel modello DEA CCR risulta efficiente se è conforme alla seguente definizione:

una "decision making unit" è CCR efficiente, se  $\delta^* = 1$  ed esiste almeno una soluzione ottima  $(v^*; u^*)$ , con  $v^* > 0$  e  $u^* > 0$ . In caso contrario la DMU è detta "CCR inefficiente".

Tutte le imprese che vengono considerate radialmente efficienti vanno a costituire, come già visto in precedenza, la frontiera efficiente a cui le imprese inefficienti devono tendere per poter migliorare il proprio rendimento.

Di seguito si presenta, invece, il modello di programmazione lineare attraverso l'approccio output-oriented, riferito al modello input-oriented (2.1-2.5):

$$[PL]_{Fj0} = \left\{ \begin{array}{l} \min \eta = \sum_{i=1}^m v_i x_{ij0} \quad (3.1) \\ \text{con i vincoli} \\ \sum_{r=1}^s u_r y_{rj0} = 1 \quad (3.2) \\ - \sum_{r=1}^s u_r y_{rj} + \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \geq 0 \quad (j = 1, 2, \dots, n) \quad (3.3) \\ u_r \geq 0 \quad (r = 1, \dots, s) \quad (3.4) \\ v_i \geq 0 \quad (i = 1, \dots, m) \quad (3.5) \end{array} \right.$$

Nel modello output-oriented in questione si affronta un problema di minimizzazione dato che il modello input-oriented (2.1-2.5), a cui si fa riferimento, presenta un problema di massimizzazione. Nuovamente, se  $\eta = 1$ , l'impresa  $J_0$  verrà considerata efficiente, se  $\eta < 1$  allora l'impresa verrà considerata non efficiente (Charnes, et al. 1978).

Dal problema primale si può ottenere un problema duale dal quale si ottengono nuove importanti informazioni. Per ottenere il problema duale si pone il problema primale in forma compatta, prendendo in considerazione tutti i suoi elementi:

- $y_{j0}$  = vettore degli output di  $F_{j0}$ ,  $y_{j0} = (y_{1j0}, \dots, y_{sj0})$ ;
- $x_{j0}$  = vettore degli input di  $F_{j0}$ ,  $y_{j0} = (x_{1j0}, \dots, x_{mj0})$ ;
- $X$  = matrice degli input per tutte le unità decisionali;  $X = \begin{pmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mn} \end{pmatrix}$
- $Y$  = matrice degli output per tutte le unità decisionali;  $Y = \begin{pmatrix} y_{11} & \cdots & y_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ y_{s1} & \cdots & y_{sn} \end{pmatrix}$
- $u$  = vettore dei pesi associati agli output  $u = (u_1, \dots, u_s)$ ;
- $v$  = vettore dei pesi associati agli input  $v = (v_1, \dots, v_m)$ ;

Da, ciò si elabora il seguente problema di programmazione lineare primale in forma compatta:

$$[\text{PL}]_{F_{j0}} = \begin{cases} \max uy_{j0} & (4.1) \\ \text{con i vincoli} & \\ vx_{j0} = 1 & (4.2) \\ -vX + uY \leq 0 & (4.3) \\ v \geq 0 & (4.4) \\ u \geq 0 & (4.5) \end{cases}$$

Il problema duale, se il problema primale mostra una funzione di massimizzazione, presenterà una funzione di minimizzazione. Inoltre, Per costruire i coefficienti della funzione obiettivo del problema duale si utilizzano i termini noti dei vincoli del primale, che saranno i coefficienti della nuova funzione obiettivo del problema duale. Se il problema primale presenta due vincoli, allora la funzione obiettivo del problema duale presenterà due variabili e così via dicendo. Osservando la funzione del problema primale sotto forma matriciale, si osserva che il relativo problema duale non è altro che la matrice trasposta del primale. Quindi, il problema duale avrà tante variabili quanti sono i vincoli del problema primale. Perciò, il problema duale relativo al problema primale input-oriented (4.1- 4.5), risulta come segue:

$$[\text{PLD}]_{Fj_0} = \begin{cases} \min \theta_{j_0} & (5.1) \\ \text{con i vincoli} & \\ \theta x_{j_0} - \lambda X \geq 0 & (5.2) \\ \lambda Y \geq y_{j_0} & (5.3) \\ \lambda \geq 0 & (5.4) \\ \theta \text{ libera} & (5.5) \end{cases}$$

Il problema duale consiste nella ricerca di eventuali imprese virtuali che vanno a dominare l'impresa target. Tale impresa virtuale con input  $\lambda X$  e output  $\lambda Y$ , non è altro che una DMU nella quale gli input sono una combinazione lineare degli input delle imprese reali ( $F_1, F_2, \dots, F_n$ ) e gli output sono una combinazione virtuale degli output delle imprese reali ( $F_1, F_2, \dots, F_n$ ). Per cui  $\lambda_j$ , è una variabile che permette di effettuare delle combinazioni lineari tra gli input e gli output delle DMU.

Dal vincolo (5.3) si osserva come l'output della DMU virtuale debba essere maggiore o uguale al vettore degli output della DMU target, mentre dal vincolo (5.2) si denota come il vettore degli input dell'impresa virtuale, debba essere minore od uguale del vettore degli input dell'impresa target, moltiplicato per  $\theta$ .

La soluzione ottima della funzione obiettivo  $\theta^*$  è un valore che si trova all'interno di un range di numeri che va da 0 a 1. Per cui se il valore ottimo è  $\theta^* < 1$  allora l'impresa target non è efficiente. Inoltre, dai vincoli 5.3 e 5.4 si possono ricavare le seguenti variabili slack (Charnes, et al. 1978):

$$s^- = \theta x_{j_0} - X\lambda \quad s^- \geq 0 \quad \text{"input excesses"}$$

$$s^+ = Y\lambda - y_{j_0} \quad s^+ \geq 0 \quad \text{"output shortfalls"}$$

Nel caso in cui una DMU presenti un indice di efficienza  $\theta^* = 1$ , presentando delle variabili slack positive, allora tale DMU è detta "efficiente in senso radiale", ma in essa è presente un'efficienza mista. Tale impresa viene anche definita "debolmente efficiente" (Charnes, et al. 1978). Secondo un'ottica manageriale, in questo caso di efficienza mista causata dalla presenza di variabili slack positive, è ancora possibile ricercare la piena efficienza, ovvero migliorare qualche input o output senza peggiorarne altri.

L'assunzione delle variabili "slack" implica l'introduzione di una nuova definizione di efficienza: un'unità decisionale  $F_{j_0}$  è pienamente efficiente se  $\theta^* = 1$  e tutte le variabili slack sono nulle. Tale definizione è l'espressione della cosiddetta efficienza di Pareto-Koopmans, di cui la proprietà estesa afferma che ogni DMU si può considerare pienamente efficiente se e solo se nessuno degli input e degli output può essere migliorato senza peggiorarne altri. (Charnes, et al. 1978)

Inoltre, dal problema duale si possono trarre ulteriori informazioni, come il "reference set" per un'unità decisionale che sia risultata inefficiente. Il "reference set" per le DMU  $F_{j_0}$  è rappresentato da quelle imprese a cui è assegnato un valore delle variabili duali maggiore di zero  $\lambda_j^* > 0$  che corrisponde:

$$R = \{j \mid \lambda_j^* > 0\} \quad j = 1 + \dots + n$$

Il "reference set" rappresenta l'insieme di DMU efficienti che deve essere assunto come riferimento da un'unità decisionale risultata inefficiente.

In aggiunta, sempre nel caso in cui una DMU risulti inefficiente, una DMU può migliorare la sua efficienza riducendo radialmente gli input oppure aumentando gli output. La proiezione sulla frontiera efficiente si ricava nel modo seguente:

$$\widehat{x}_{j0} = \theta x_{j0} - s^-$$

$$\widehat{y}_{j0} = y_{j0} + s^+$$

.

### 3.3 Applicazione della metodologia

In questo capitolo viene applicata la metodologia DEA CCR con approccio output-oriented all'interno di campioni selezionati di teatri d'opera con lo scopo di osservare il comportamento in termini di efficienza del Teatro Real di Madrid e del Teatro Comunale di Bologna. Il periodo preso in considerazione è il 2018, al fine di poter rendere l'analisi il più recente possibile. I dati utilizzati sono stati desunti dalle pubblicazioni dei bilanci dei singoli teatri inerenti all'anno 2018 e dai siti ufficiali dei teatri. Per la seguente analisi si è scelto di analizzare teatri italiani e spagnoli cosicché siano più affini ai due teatri (Teatro Real e Teatro Comunale) oggetto del confronto. A causa del difficile reperimento delle variabili dei teatri spagnoli, viene analizzato un numero maggiore di teatri italiani. In ogni caso, il centro dell'analisi è la comparazione del Teatro Real e del Teatro Comunale per cui non è necessario l'utilizzo di un numero equilibrato di teatri tra Italia e Spagna. Per osservare al meglio il comportamento dei due teatri sono state effettuate undici applicazioni della metodologia DEA, ogni volta con variabili o componenti differenti. Per osservare un confronto soddisfacente si è cercato di utilizzare diverse variabili che purtroppo non sono reperibili per tutti i teatri presi in considerazione. Di conseguenza, si è deciso di dividere il primo campione di teatri, composto da 15 unità in due sottogruppi di 10 e di 11 unità, per procedere con l'applicazione di nuove variabili. Per cui nel primo gruppo di 15 teatri viene applicata la metodologia DEA due volte. Successivamente, si prende in analisi un sottogruppo dell'insieme di teatri precedente, composto da 10 DMU, a cui si applica la metodologia DEA due volte, attraverso l'utilizzo di nuove variabili rispetto alle precedenti. Infine, si analizza un altro sottogruppo del primo insieme di teatri composto da 11 unità, al quale verrà applicata la metodologia DEA sette volte, sempre utilizzando variabili o componenti differenti.

Risulta necessario sottolineare, per via delle scelte adottate, che la DEA per poter elaborare un risultato ottimale necessita l'utilizzo di un numero di DMU elevato. Inoltre, il numero di DMU andrebbe scelto in relazione al numero di input e output utilizzati. Sono presenti varie teorie sul

numero di variabili ottimali da utilizzare nella metodologia, ad esempio per questa analisi si è deciso di seguire la formula di Golany e Roll (1989):  $n > 2(p + r)$ , dove “n” rappresenta il numero minimo delle variabili accettate e “p” ed “r” si riferiscono rispettivamente al numero di input e di output utilizzati. Il rischio a cui si va incontro se si utilizza un numero troppo elevato di variabili in confronto al numero di DMU è che si potrebbe andare incontro ad un numero di DMU efficienti troppo grande.

In virtù di quanto appena detto, nelle 11 applicazioni della metodologia DEA che sono state effettuate, sono sempre stati utilizzati due input e due output ad eccezione di un caso dove si è scelto di procedere all'utilizzo di due input e tre output per avere un quadro dell'analisi più ampio.

Per quanto riguarda le variabili utilizzate per l'applicazione della metodologia DEA risulta necessario fare alcune precisazioni.

Innanzitutto, è necessario sottolineare che le variabili assunte non devono essere correlabili tra loro poiché nel caso in cui venissero assunte due variabili dove una varia al variare dell'altra, il valore dell'efficienza finale sarebbe compromesso (Dyson et al., 2001). Nella seguente analisi sono stati utilizzati i seguenti input e output:

- input: numero dei posti disponibili, costo del personale, costo della produzione, numero del personale.
- output: ricavi di vendita da biglietti e abbonamenti, ammontare di contributi pubblici, numero degli spettatori paganti, numero delle attività pagate e numero dell'attività operistica.

Come input fisso è sempre stato utilizzato il numero dei posti disponibili inteso come capacità massima del teatro. Questo input è fondamentale nel calcolo dell'output in quanto maggiore è la capienza del teatro e maggiori sono gli spettatori che possono partecipare alla rappresentazione. Il numero del personale viene utilizzato per indicare il fattore lavoro. Tale variabile viene anche contestualizzata a livello monetario utilizzando i costi del personale. Infine, i costi della produzione vengono utilizzati come indicatore del fattore capitale. Per quanto riguarda gli output, si è ricorso all'utilizzo di output intermedi collegati al risultato finale. Per cui si è scelto la variabile “spettatori paganti” in quanto è un indice di appetibilità del teatro. In particolar modo con la variabile degli spettatori si osserva quanto la produzione sia stata realmente usufruita dal pubblico. I ricavi da vendita di biglietti e abbonamenti rappresentano una variabile monetizzata scelta per sostituire la variabile relativa al numero degli spettatori paganti con cui risulta essere molto correlata. Il numero delle attività pagate è stato scelto perché non è altro che il vero e proprio output prodotto dal teatro. In alcune analisi è stato utilizzato come output il numero dell'attività lirica, a causa del fatto che per



alcuni teatri spagnoli, mancavano i dati inerenti alle attività complessive o attività pagate. Si è scelto di utilizzare l'attività lirica in quanto l'opera rappresenta la principale attività dei teatri lirici. Infine, è stata scelta anche la variabile dei contributi pubblici in quanto rappresenta un indice di efficienza dell'attività svolta dal teatro all'interno della comunità. In particolar modo, per quanto riguarda i fondi devoluti dal FUS alle Fondazioni liriche italiane, uno dei criteri osservati al fine di devolvere finanziamenti è il criterio legato al costo di produzione del programma artistico, per cui si evidenzia una correlazione tra i contributi pubblici e gli input legati al fattore capitale e al fattore lavoro. Invece, per quanto riguarda i teatri spagnoli, i contributi ministeriali devoluti con la sovvenzione nominativa viene conferita principalmente in funzione alla grandezza dello stabile, evidenziando così una importante correlazione tra i contributi pubblici e l'input inerente al numero dei posti disponibili.

Tutte queste variabili sono state reperite all'interno dei bilanci dei singoli teatri.

Un particolare occhio di riguardo va dato alle ultime analisi svolte, dove si applica la metodologia DEA con l'utilizzo dell'input "costi del personale". Visto che il Teatro Real applica una strategia di outsourcing del personale artistico, i costi del personale risultano molto bassi, in quanto non sono presenti i costi dell'orchestra e del coro. Per cui, si è deciso di applicare la metodologia due volte: una con il valore del costo del personale (Teatro Real) e un'altra con il costo del personale aggiustato con i costi derivanti dal Coro e dall'Orchestra (Teatro Real). Si evidenzia che queste modifiche vengono effettuate solo sul Teatro Real, in quanto risulta essere l'unico teatro all'interno del gruppo specifico ad esternalizzare il personale artistico. In questa maniera si vuole osservare come cambieranno i valori di efficienza in relazione al solo cambiamento dei costi del personale del Teatro Real.

Infine, si sottolinea che dall'applicazione della DEA CCR si ottiene lo "score", indice del risultato di efficienza, il "reference set" e la proiezione sulla frontiera efficiente delle DMU risultate inefficienti.

Applicazione empirica:

Tabella 3.1: I° gruppo di teatri con le relative variabili.

Nr.	Teatri	Nr. posti	Costi prod.	Ricavi bigl. e abb.	Att. Lirica	Contributi pubbl.
<b>1</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>1.746</b>	<b>64.736.129</b>	<b>24.973.372</b>	<b>108</b>	<b>14.271.382</b>
2	Teatro Gran Liceo	2.292	41.796.553	15.587.804	98	22.155.105
3	Palazzo delle Arti Reina Sofia	1.412	28.266.047	3.420.590	49	16.130.830
4	Auditorio di tenerife	1.616	10.432.825	1.987.633	21	4.669.123
5	Teatro Cervantes	1.134	6.444.368	610.713	9	2.794.095
6	Teatro alla Scala di Milano	2.030	122.506.018	31.845.000	116	46.882.796
<b>7</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>891</b>	<b>20.788.401</b>	<b>2.084.743</b>	<b>105</b>	<b>16.130.585</b>
8	Teatro La Fenice	1.000	33.822.006	10.043.000	155	20.102.000
9	Teatro dell'Opera di Roma	1.500	59.206.270	12.675.554	126	38.245.592
10	Teatro Massimo di Palermo	1.247	30.801.887	3.501.229	152	25.324.790
11	Arena di Verona	13.500	43.610.663	21.956.816	76	11.868.821
12	Teatro Regio di Torino	1.582	36.565.970	6.370.383	93	21.930.662
13	Teatro Carlo Felice di Genova	2.000	27.126.959	2.156.218	67	15.810.675
14	Teatro San Carlo di Napoli	1.300	40.500.469	6.609.365	129	29.769.655
15	Teatro lirico di Cagliari	1.650	22.244.955	1.880.435	83	21.268.826

*Fonte:* bilanci: Teatro Cervantes (2018), Teatro la Fenice (2018), Fondazione Teatro alla Scala (2018), Teatro Massimo (2018), Arena di Verona (2018), Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2018), Teatro Regio di Torino (2018), Fondazione teatro Carlo Felice (2018), Teatro di San Carlo (2018), Teatro lirico di Cagliari (2018), Liceu Opera Barcellona (2018), Palau de les arts Reina Sofia (2018), Auditorio de Tenerife (2018), Teatro dell'Opera di Roma (2018), Teatro Comunale di Bologna (2018), valori espressi in unità e unità di euro. Nella tabella 3.1 vengono illustrati i teatri protagonisti di questa analisi insieme a tutte le variabili utilizzate:

- input: numero di posti all'interno del teatro e costi di produzione.
- output: ricavi da biglietteria e abbonamenti, il numero di rappresentazioni liriche (attività operistica) e contributi pubblici.

All'interno di questa prima analisi verrà applicata la metodologia DEA a tutto il gruppo di teatri presenti nella tabella 3.1. Tale metodologia verrà applicata due volte prendendo sotto esame due input e due output. Nel primo modello illustrato nella tabella 3.2 si utilizzano i due input (numero di posti e numero della produzione) insieme ai due output (ricavi da biglietteria e abbonamenti e attività operistica). Mentre nel modello della tabella 3.4 viene sostituito l'output "attività operistica" con l'output "contributi pubblici" al fine di osservare le differenze che emergono tra il Teatro Real ed il Teatro Comunale.

Tabella 3.2: I° modello applicato al gruppo di teatri contenuti nella tabella 3.1.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference set
<b>T1</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>1,00</b>	<b>1</b>	<b>(T1)</b>
T2	Arena di Verona	1,00	1	(T2)
<b>T3</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>1,00</b>	<b>1</b>	<b>(T3)</b>
T4	Teatro La Fenice	1,00	1	(T4)
T5	Teatro alla Scala di Milano	1,00	1	(T5)
T6	Teatro Massimo di Palermo	0,99	6	(T3;T4)
T7	Teatro Gran Liceo	0,99	7	(T1;T2;T4)
T8	Teatro lirico di Cagliari	0,74	8	(T3;T4)
T9	Teatro dell'Opera di Roma	0,71	9	(T1;T4;T5)
T10	Teatro San Carlo di Napoli	0,68	10	(T3;T4)
T11	Teatro Regio di Torino	0,57	11	(T2;T5)
T12	Auditorio di tenerife	0,53	12	(T2;T5)
T13	Teatro Carlo Felice di Genova	0,50	13	(T3;T4)
T14	Palazzo delle Arti Reina Sofia	0,39	14	(T2;T5)
T15	Teatro Cervantes	0,31	15	(T2;T5)

*Fonte:* Dati desunti dall'applicazione della metodologia DEA, utilizzando il software "Maxdea", (fonte valida anche per la tabella 3.3, con valori espressi in unita e in unità di euro).

Nel primo modello, vengono utilizzati i seguenti input e output:

- input: numero dei posti disponibili e costo della produzione
- output: ricavi di vendita da biglietteria e abbonamenti e attività operistica.

Nella Tabella 3.2 sono inseriti i valori di efficienza rappresentati dallo "score", il ranking e il "reference set" di tutte le DMU prese in analisi. Dal primo modello sia il Real di Madrid che il Comunale di Bologna risultano efficienti. Gli altri teatri spagnoli, fatta eccezione per il Teatro Liceo, chiaramente risultano essere nelle posizioni più basse del ranking poiché sono teatri in cui l'attività operistica non è l'attività principale. In virtù di questo fatto è molto interessante osservare come l'Auditorio di Tenerife abbia un punteggio maggiore rispetto al Teatro Carlo Felice di Genova. Nella Tabella 3.3 sottostante, sono illustrati gli input e gli output di tutte le DMU e per le organizzazioni lirico-sinfoniche inefficienti è illustrata la proiezione dei propri input e output sulla frontiera efficiente.

Tabella 3.3: Variazione dei valori del I° modello in seguito alla proiezione sulla frontiera efficiente.

Codice	Input/output DMU	Valori	Proiezione	Variazione	%
<b>T1</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>Rank:1</b>			
	Posti disponibili	1.746	1.746	-	0%
	Costi di produzione	64.736.129	64.736.129	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	24.973.372	24.973.372	-	0%
	Attività Lirica	108	108	-	0%
<b>T2</b>	<b>Arena di Verona</b>	<b>Rank:1</b>			
	Posti disponibili	13.500	13.500	-	0%
	Costi di produzione	43.610.663	43.610.663	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	21.956.816	21.956.816	-	0%
	Attività Lirica	76	76	-	0%
<b>T3</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>Rank:1</b>			
	Posti disponibili	891	891	-	0%
	Costi di produzione	20.788.401	20.788.401	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	2.084.743	2.084.743	-	0%
	Attività Lirica	105	105	-	0%
<b>T4</b>	<b>Teatro La Fenice</b>	<b>Rank:1</b>			
	Posti disponibili	1.000	1.000	-	0%
	Costi di produzione	33.822.006	33.822.006	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	10.043.000	10.043.000	-	0%
	Attività Lirica	155	155	-	0%
<b>T5</b>	<b>Teatro alla Scala di Milano</b>	<b>Rank:1</b>			
	Posti disponibili	2.030	2.030	-	0%
	Costi di produzione	122.506.018	122.506.018	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	31.845.000	31.845.000	-	0%
	Attività Lirica	116	116	-	0%
<b>T6</b>	<b>Teatro Massimo di Palermo</b>	<b>Rank:6</b>			
	Posti disponibili	1.247	1.247	-	0%
	Costi di produzione	30.801.887	30.801.887	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	3.501.229	4.171.502	670.273	19%
	Attività Lirica	152	153	1	1%
<b>T7</b>	<b>Teatro Gran Liceo</b>	<b>Rank:7</b>			
	Posti disponibili	2.292	2.292	-	0%
	Costi di produzione	41.796.553	41.796.553	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	15.587.804	15.720.405	132.601	1%
	Attività Lirica	98	99	1	1%
<b>T8</b>	<b>Teatro lirico di Cagliari</b>	<b>Rank:8</b>			
	Posti disponibili	1.650	933	-	717
	Costi di produzione	22.244.955	22.244.955	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	1.880.435	2.529.437	649.002	35%
	Attività Lirica	83	112	29	35%
<b>T9</b>	<b>Teatro dell'Opera di Roma</b>	<b>Rank:9</b>			
	Posti disponibili	1.500	1.500	-	0%
	Costi di produzione	59.206.270	59.206.270	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	12.675.554	17.894.652	5.219.098	41%
	Attività Lirica	126	178	52	41%
<b>T10</b>	<b>Teatro San Carlo di Napoli</b>	<b>Rank:10</b>			
	Posti disponibili	1.300	1.300	-	0%
	Costi di produzione	40.500.469	40.500.469	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	6.609.365	10.509.222	3.899.857	59%
	Attività Lirica	129	189	60	47%
<b>T11</b>	<b>Teatro Regio di Torino</b>	<b>Rank:11</b>			
	Posti disponibili	1.582	1.515	-	67
	Costi di produzione	36.565.970	36.565.970	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	6.370.383	11.177.515	4.807.132	75%
	Attività Lirica	93	163	70	75%
<b>T12</b>	<b>Auditorio di tenerife</b>	<b>Rank:12</b>			
	Posti disponibili	1.616	1.149	-	467
	Costi di produzione	10.432.825	10.432.825	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	1.987.633	3.718.106	1.730.473	87%
	Attività Lirica	21	39	18	87%
<b>T13</b>	<b>Teatro Carlo Felice di Genova</b>	<b>Rank:13</b>			
	Posti disponibili	2.000	1.057	-	943
	Costi di produzione	27.126.959	27.126.959	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	2.156.218	4.289.298	2.133.080	99%
	Attività Lirica	67	133	66	99%
<b>T14</b>	<b>Palazzo delle Arti Reina Sofia</b>	<b>Rank:14</b>			
	Posti disponibili	1.412	1.285	-	127
	Costi di produzione	28.266.047	28.266.047	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	3.420.590	8.724.648	5.304.058	155%
	Attività Lirica	49	125	76	155%
<b>T15</b>	<b>Teatro Cervantes</b>	<b>Rank:15</b>			
	Posti disponibili	1.134	254	-	880
	Costi di produzione	6.444.368	6.444.368	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	610.713	1.960.373	1.349.660	221%
	Attività Lirica	9	29	20	221%

Tabella 3.4: II° modello applicato al gruppo di teatri contenuti nella tabella 3.1.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference set
T1	Teatro alla Scala di Milano	1,00	1	(T1)
T2	Teatro Gran Liceo	1,00	1	(T2)
T3	Teatro San Carlo di Napoli	1,00	1	(T3)
<b>T4</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>1,00</b>	<b>1</b>	<b>(T4)</b>
T5	Teatro dell'Opera di Roma	1,00	1	(T5)
T6	Teatro Massimo di Palermo	1,00	1	(T6)
T7	Arena di Verona	1,00	1	(T7)
T8	Teatro La Fenice	1,00	1	(T8)
T9	Teatro lirico di Cagliari	1,00	1	(T9)
<b>T10</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>0,93</b>	<b>10</b>	<b>(T6;T9)</b>
T11	Teatro Regio di Torino	0,82	11	(T9;T8;T6)
T12	Palazzo delle Arti Reina Sofia	0,72	12	(T9;T8;T6)
T13	Auditorio di tenerife	0,67	13	(T2;T9)
T14	Teatro Carlo Felice di Genova	0,65	14	(T9;T2)
T15	Teatro Cervantes	0,53	15	(T9;T2)

*Fonte:* Dati desunti dall'applicazione della metodologia DEA, utilizzando il software "Maxdea", (fonte valida anche per la tabella 3.5, con valori espressi in unita e in unità di euro).

Nel secondo modello, vengono utilizzati i seguenti input e output:

- inputs: numero de posti disponibili e costo della produzione;
- outputs: ricavi di vendita da biglietteria e abbonamenti e contributi pubblici.

Nel secondo modello proposto, è molto interessante notare come il Comunale non sia risultato efficiente a differenza del Real che anche in questa analisi si presenta come un benchmark. Il Comunale, nonostante l'inefficienza si pone subito dopo le DMU efficienti con un valore molto vicino ad 1. Nel "reference set" si può notare come il teatro in questione per migliorare le sue prestazioni debba prendere come punti di riferimento il Teatro Massimo di Palermo ed il Teatro lirico di Cagliari. Nella Tabella 3.5 si osservano inoltre i valori che il Comunale dovrebbe migliorare per potersi posizionare all'interno della frontiera efficiente. In particolare, emerge che il teatro per diventare efficiente deve aumentare i suoi ricavi di vendita del 11% e i suoi contributi pubblici del 7%. Infine, si denota nuovamente una bassa posizione nel ranking per i teatri spagnoli ad eccezione del Real e del Liceo che invece si dimostrano due eccellenze e si posizionano entrambi sulla frontiera efficiente.

Tabella 3.5: Variazione dei valori del II° modello in seguito alla proiezione sulla frontiera efficiente.

Codice	Input/output DMU	Valori	Proiezione	Variazione
<b>T1</b>	<b>Teatro alla Scala di Milano</b>	<b>Rank:1</b>		
	Posti disponibili	2.030	2.030	-
	Costi di produzione	122.506.018	122.506.018	-
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	31.845.000	31.845.000	-
	Contributi pubblici	46.882.796	46.882.796	-
<b>T2</b>	<b>Teatro Gran Liceu</b>	<b>Rank:1</b>		
	Posti disponibili	2.292	2.292	-
	Costi di produzione	41.796.553	41.796.553	-
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	15.587.804	15.587.804	-
	Contributi pubblici	22.155.105	22.155.105	-
<b>T3</b>	<b>Teatro San Carlo di Napoli</b>	<b>Rank:1</b>		
	Posti disponibili	1.300	1.300	-
	Costi di produzione	40.500.469	40.500.469	-
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	6.609.365	6.609.365	-
	Contributi pubblici	29.769.655	29.769.655	-
<b>T4</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>Rank:1</b>		
	Posti disponibili	1.746	1.746	-
	Costi di produzione	64.736.129	64.736.129	-
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	24.973.372	24.973.372	-
	Contributi pubblici	14.271.382	14.271.382	-
<b>T5</b>	<b>Teatro dell'Opera di Roma</b>	<b>Rank:1</b>		
	Posti disponibili	1.500	1.500	-
	Costi di produzione	59.206.270	59.206.270	-
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	12.675.554	12.675.554	-
	Contributi pubblici	38.245.592	38.245.592	-
<b>T6</b>	<b>Teatro Massimo di Palermo</b>	<b>Rank:1</b>		
	Posti disponibili	1.247	1.247	-
	Costi di produzione	30.801.887	30.801.887	-
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	3.501.229	3.501.229	-
	Contributi pubblici	25.324.790	25.324.790	-
<b>T7</b>	<b>Arena di Verona</b>	<b>Rank:1</b>		
	Posti disponibili	13.500	13.500	-
	Costi di produzione	43.610.663	43.610.663	-
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	21.956.816	21.956.816	-
	Contributi pubblici	11.868.821	11.868.821	-
<b>T8</b>	<b>Teatro La Fenice</b>	<b>Rank:1</b>		
	Posti disponibili	1.000	1.000	-
	Costi di produzione	33.822.006	33.822.006	-
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	10.043.000	10.043.000	-
	Contributi pubblici	20.102.000	20.102.000	-
<b>T9</b>	<b>Teatro lirico di Cagliari</b>	<b>Rank:1</b>		
	Posti disponibili	1.650	1.650	-
	Costi di produzione	22.244.955	22.244.955	-
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	1.880.435	1.880.435	-
	Contributi pubblici	21.268.826	21.268.826	-
<b>T10</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>Rank:10</b>		
	Posti disponibili	891	891	- 0
	Costi di produzione	20.788.401	20.788.401	- 0
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	2.084.743	2.320.287	235.544
	Contributi pubblici	16.130.585	17.288.231	1.157.646
<b>T11</b>	<b>Teatro Regio di Torino</b>	<b>Rank:11</b>		
	Posti disponibili	1.582	1.582	- 0
	Costi di produzione	36.565.970	36.565.970	- 0
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	6.370.383	7.723.752	1.353.369
	Contributi pubblici	21.930.662	26.589.768	4.659.106
<b>T12</b>	<b>Palazzo delle Arti Reina Sofia</b>	<b>Rank:12</b>		
	Posti disponibili	1.412	1.412	0
	Costi di produzione	28.266.047	28.266.047	- 0
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	3.420.590	4.754.762	1.334.172
	Contributi pubblici	16.130.830	22.422.521	6.291.691
<b>T13</b>	<b>Auditorio di tenerife</b>	<b>Rank:13</b>		
	Posti disponibili	1.616	635	- 981
	Costi di produzione	10.432.825	10.432.825	0
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	1.987.633	2.947.437	959.804
	Contributi pubblici	4.669.123	6.923.787	2.254.664
<b>T14</b>	<b>Teatro Carlo Felice di Genova</b>	<b>Rank:14</b>		
	Posti disponibili	2.000	1.943	- 57
	Costi di produzione	27.126.959	27.126.959	0
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	2.156.218	3.328.566	1.172.348
	Contributi pubblici	15.810.675	24.407.025	8.596.350
<b>T15</b>	<b>Teatro Cervantes</b>	<b>Rank:15</b>		
	Posti disponibili	1.134	437	- 697
	Costi di produzione	6.444.368	6.444.368	- 0
	Ricavi da biglietteria e abbonamenti	610.713	1.151.009	540.296
	Contributi pubblici	2.794.095	5.266.020	2.471.925

Nella tabella 3.6 si osserva un sotto insieme del gruppo di teatri analizzati nella Tabella 3.1, attraverso l'utilizzo di nuove variabili. A causa della non reperibilità di alcune variabili si è dovuto ricorrere ad un numero più ristretto di teatri.

Tabella 3.6: II° gruppo di teatri con le relative variabili.

Nr Teatri	Nr. posti	Nr. personale	Ricavi bigl. e abb.	Att. Lirica	Contr. pubbl.
1 Teatro alla Scala di Milano	2.030	884	31.845.000	116	46.882.796
<b>2 Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>891</b>	<b>235</b>	<b>2.084.743</b>	<b>105</b>	<b>16.130.585</b>
3 Teatro La Fenice	1.000	318	10.043.000	155	20.102.000
4 Teatro dell'Opera di Roma	1.500	649	12.675.554	126	38.245.592
5 Teatro Massimo di Palermo	1.247	320	3.501.229	152	25.324.790
6 Arena di Verona	13.500	257	21.956.816	76	11.868.821
7 Teatro Regio di Torino	1.582	360	6.370.383	93	21.930.662
8 Teatro Carlo Felice di Genova	2.000	306	2.156.218	67	15.810.675
<b>9 Teatro Real di Madrid</b>	<b>1.746</b>	<b>331</b>	<b>24.973.372</b>	<b>108</b>	<b>14.271.382</b>
10 Teatro Gran Liceo	2.292	323	15.587.804	98	22.155.105

*Fonte:* bilanci: Teatro dell'Opera di Roma (2018), Teatro la Fenice (2018), Fondazione Teatro alla Scala (2018), Teatro Massimo (2018), Arena di Verona (2018), Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2018), Teatro Regio di Torino (2018), Fondazione Teatro Carlo Felice (2018), Liceu Opera Barcellona (2018), Teatro Comunale di Bologna (2018), valori espressi in unità e unità di euro.

Nella tabella 3.6 vengono illustrati i teatri protagonisti di questa nuova analisi insieme a tutte le variabili utilizzate:

- input: numero di posti all'interno del teatro e numero del personale.
- output: ricavi da biglietteria e abbonamenti, il numero di rappresentazioni liriche (attività operistica) e contributi pubblici.

All'interno di questa seconda analisi verrà applicata la metodologia DEA a tutto il gruppo di teatri presenti nella tabella 3.6. La metodologia DEA verrà applicata due volte prendendo sotto esame due input e due output.

Nel primo modello illustrato nella tabella 3.7 si utilizzano i due input (numero di posti e numero del personale) e i due output (ricavi da biglietteria e abbonamenti e attività operistica). Mentre nel modello della tabella 3.9 viene sostituito l'output "attività Lirica" con l'output "contributi pubblici".

Tabella 3.7: I° modello applicato al gruppo di teatri contenuti nella tabella 3.5

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference set
T1	Teatro alla Scala di Milano	1	1	(T1)
<b>T2</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(T2)</b>
T3	Teatro La Fenice	1	1	(T3)
T4	Arena di Verona	1	1	(T4)
T5	Teatro Massimo di Palermo	0,97	5	(T3)
<b>T6</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>0,92</b>	<b>6</b>	<b>(T3)</b>
T7	Teatro Gran Liceo	0,80	7	(T2;T3;T4)
T8	Teatro dell'Opera di Roma	0,70	8	(T1;T3)
T9	Teatro Regio di Torino	0,54	9	(T3;T2;T4)
T10	Teatro Carlo Felice di Genova	0,45	10	(T3)

*Fonte:* Dati desunti dall'applicazione della metodologia DEA, utilizzando il software "Maxdea" (fonte valida anche per la tabella 3.8, con valori espressi in unita e in unità di euro).

La Tabella 3.7 illustra gli esiti derivanti dall'applicazione della metodologia DEA. Nello specifico si osserva lo "score" il risultato indicante il livello di efficienza delle DMU, il "ranking" e il "reference set" che corrisponde all'insieme di DMU "benchmark" da prendere come riferimento.

In questo primo modello, si osserva la presenza di quattro teatri efficienti tra i quali vi rientra anche il Teatro Real, a differenza del Teatro Comunale di Bologna che invece risulta inefficiente. Il Comunale presenta un valore di "score" non troppo distante da 1 e ciò gli permette di posizionarsi in sesta posizione, superato dal Teatro Massimo di Palermo e da tutte le DMU efficienti.

Dal Dato sul "reference set" si osserva come il Comunale dovrebbe prendere a esempio il Teatro la Fenice.

Inoltre, nella tabella 3.8 si osservano i valori inerenti alla proiezione delle variabili delle DMU inefficienti, all'interno della frontiera efficiente. Il Teatro Comunale di Bologna per diventare efficiente dovrebbe diminuire il numero dei posti del teatro del 17%, lasciare invariato il numero del personale, aumentare il numero di rappresentazioni delle opere liriche del 9% ed infine, aumentare i ricavi da biglietteria e abbonamenti del 256%. Come al solito, il teatro dolente del Teatro Comunale di Bologna risulta essere la vendita dei biglietti e degli abbonamenti che nonostante il piano di risanamento continua ad essere un ammontare estremamente ridotto.



Tabella 3.8: Variazione dei valori del I° modello in seguito alla proiezione sulla frontiera efficiente.

Codice	Input/output DMU	Valori	Proiezione	Variazione	%
<b>T1</b>	<b>Teatro alla Scala di Milano</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	2.030	2.030	-	-
	Numero del personale	884	884	-	-
	Attività lirica	116	116	-	-
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	31.845.000	31.845.000	-	-
<b>T2</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.746	1.746	-	-
	Numero del personale	331	331	-	-
	Attività lirica	134	134	-	-
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	24.973.372	24.973.372	-	-
<b>T3</b>	<b>Teatro La Fenice</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.000	1.000	-	-
	Numero del personale	318	318	-	-
	Attività lirica	155	155	-	-
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	10.043.000	10.043.000	-	-
<b>T4</b>	<b>Arena di Verona</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	13.500	13.500	-	-
	Numero del personale	257	257	-	-
	Attività lirica	76	76	-	-
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	21.956.816	21.956.816	-	-
<b>T5</b>	<b>Teatro Massimo di Palermo</b>	<b>Rank: 5</b>			
	Numero di posti	1.247	1.006	-	241
	Numero del personale	320	320	-	0
	Attività lirica	152	156	4	3%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	3.501.229	10.106.164	6.604.935	189%
<b>T6</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>Rank: 6</b>			
	Numero di posti	891	739	-	152
	Numero del personale	235	235	-	0
	Attività lirica	105	115	10	9%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	2.084.743	7.421.714	5.336.971	256%
<b>T7</b>	<b>Teatro Gran Liceo</b>	<b>Rank: 7</b>			
	Numero di posti	2.292	2.292	0	0%
	Numero del personale	323	323	-	0
	Attività lirica	98	123	25	26%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	15.587.804	19.579.293	3.991.489	26%
<b>T8</b>	<b>Teatro dell'Opera di Roma</b>	<b>Rank: 8</b>			
	Numero di posti	1.500	1.500	-	0
	Numero del personale	649	540	-	109
	Attività lirica	126	180	54	43%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	12.675.554	18.098.181	5.422.627	43%
<b>T9</b>	<b>Teatro Regio di Torino</b>	<b>Rank: 9</b>			
	Numero di posti	1.582	1.582	-	0
	Numero del personale	360	360	-	0
	Attività lirica	93	174	81	87%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	6.370.383	11.891.927	5.521.544	87%
<b>T10</b>	<b>Teatro Carlo Felice di Genova</b>	<b>Rank: 10</b>			
	Numero di posti	2.000	962	-	1.038
	Numero del personale	306	306	-	0
	Attività lirica	67	149	82	123%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	2.156.218	9.664.019	7.507.801	348%

Tabella 3.9: II° modello applicato al gruppo di teatri contenuti nella tabella 3.5.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference set
T1	Teatro alla Scala di Milano	1	1	T1
<b>T2</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>T2</b>
T3	Teatro La Fenice	1	1	T3
T4	Arena di Verona	1	1	T4
T5	Teatro Massimo di Palermo	1	1	T5
T6	Teatro dell'Opera di Roma	1	1	T6
T7	Teatro Gran Liceo	1	1	T7
<b>T8</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>0,88</b>	<b>8</b>	<b>(T5;T6)</b>
T9	Teatro Regio di Torino	0,82	9	(T5;T7;T3)
T10	Teatro Carlo Felice di Genova	0,65	10	(T5)

Fonte: Dati desunti dall'applicazione della metodologia DEA, utilizzando il software "Maxdea" (fonte valida anche per la tabella 3.10, con valori espressi in unita e in unità di euro).

Nel II° modello si osserva come la variabile "contributi pubblici", sostituita alla variabile "attività operistica", cambi l'insieme delle DMU efficienti ed il relativo ranking associato.

La Tabella 3.9 in confronto alla tabella 3.6 mostra un numero maggiore di DMU efficienti, dove nuovamente risulta esserci il Teatro Real di Madrid.

Al contrario, il Teatro Comunale di Bologna risulta per la seconda volta inefficiente, presentando uno "score" persino inferiore a quello contenuto nella tabella 3.6. Nonostante ciò il Comunale si posiziona in ottava posizione nel ranking, subito sotto l'elenco dei teatri efficienti. Inoltre, il dato sul "reference set" indica che i teatri da assumere come riferimento, per il teatro bolognese, sono Il Teatro Massimo di Palermo e il Teatro dell'Opera di Roma. Infine, dai dati contenuti, nella Tabella 3.10 si ottengono i valori scaturiti dalla proiezione sulla frontiera efficiente delle variabili riferite alle DMU risultate insufficienti.

Il Teatro Comunale di Bologna per posizionarsi all'interno della frontiera efficiente deve mantenere inalterati i propri input, aumentare i contributi pubblici del 13% ed infine aumentare i ricavi di vendita da biglietti e abbonamenti del 30%. Risulta molto interessante osservare come nel modello precedente per posizionarsi sulla frontiera efficiente Il Comunale era costretto ad applicare una crescita dei ricavi di gran lunga superiore.

Tabella 3.10: Variazione dei valori del I° modello in seguito alla proiezione sulla frontiera efficiente.

Codice	Input/output DMU	Valori	Proiezione	Variazione	%
<b>T1</b>	<b>Teatro alla Scala di Milano</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	2.030	2.030	-	0%
	Numero del personale	884	884	-	0%
	Contributi pubblici	46.882.796	46.882.796	-	0%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	31.845.000	31.845.000	-	0%
<b>T2</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.746	1.746	-	0%
	Numero del personale	331	331	-	0%
	Contributi pubblici	14.271.382	14.271.382	-	0%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	24.973.372	24.973.372	-	0%
<b>T3</b>	<b>Teatro La Fenice</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.000	1.000	-	0%
	Numero del personale	318	318	-	0%
	Contributi pubblici	20.102.000	20.102.000	-	0%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	10.043.000	10.043.000	-	0%
<b>T4</b>	<b>Arena di Verona</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	13.500	13.500	-	0%
	Numero del personale	257	257	-	0%
	Contributi pubblici	11.868.821	11.868.821	-	0%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	21.956.816	21.956.816	-	0%
<b>T5</b>	<b>Teatro Massimo di Palermo</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.247	1.247	-	0%
	Numero del personale	320	320	-	0%
	Contributi pubblici	25.324.790	25.324.790	-	0%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	3.501.229	3.501.229	-	0%
<b>T6</b>	<b>Teatro dell'Opera di Roma</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.500	1.500	-	0%
	Numero del personale	649	649	-	0%
	Contributi pubblici	38.245.592	38.245.592	-	0%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	12.675.554	12.675.554	-	0%
<b>T7</b>	<b>Teatro Gran Liceo</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	2.292	2.292	-	0%
	Numero del personale	323	323	-	0%
	Contributi pubblici	22.155.105	22.155.105	-	0%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	15.587.804	15.587.804	-	0%
<b>T8</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>Rank: 8</b>			
	Numero di posti	891	891	0	0%
	Numero del personale	235	235	0	0%
	Contributi pubblici	16.130.585	18.282.237	2.151.652	13%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	2.084.743	2.705.374	620.631	30%
<b>T9</b>	<b>Teatro Regio di Torino</b>	<b>Rank: 9</b>			
	Numero di posti	1.582	1.582	0	0%
	Numero del personale	360	360	0	0%
	Contributi pubblici	21.930.662	26.800.593	4.869.931	22%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	6.370.383	7.784.993	1.414.610	22%
<b>T10</b>	<b>Teatro Carlo Felice di Genova</b>	<b>Rank: 10</b>			
	Numero di posti	2.000	1.192	- 808	-40%
	Numero del personale	306	306	0	0%
	Contributi pubblici	15.810.675	24.216.830	8.406.155	53%
	Ricavi da biglietti e abbonamenti	2.156.218	3.348.050	1.191.832	55%

Nella Tabella 3.11 si osserva nuovamente un sotto insieme del gruppo di teatri analizzati nella Tabella 3.1 con l'applicazione di nuove variabili. Il fine di creare questi sottogruppi è legato alla possibilità di osservare come si comportano il Teatro Real e il Teatro Comunale in differenti analisi caratterizzate, da differenti variabili. I sottogruppi vengono riorganizzati in funzione degli input e degli output, i quali non presentano variabili facilmente reperibili, in particolar modo per i teatri spagnoli.

Tabella 3.11: III° gruppo di teatri con le relative variabili.

Nr. Teatri	Nr. Posti	Costo prod.	Costi pers.	Spettatori	Contr. Pubbl.	Attività	Ricavi bigl. e abb.
<b>1 Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>891</b>	<b>20.788.401</b>	<b>12.722.108</b>	<b>85.524</b>	<b>16.130.585</b>	<b>168</b>	<b>2.084.743</b>
2 Teatro dell'Opera di Roma	1.500	59.206.270	36.339.195	246.513	38.245.592	198	12.675.554
3 Teatro Massimo di Palermo	1.247	30.801.887	19.727.295	151.060	25.324.790	211	3.501.229
4 Arena di Verona	135.000	43.610.663	21.337.545	392.990	11.868.821	103	21.956.816
5 Teatro Regio di Torino	1.582	36.565.970	20.676.012	165.722	21.930.662	130	6.370.383
6 Teatro Carlo Felice di Genova	2.000	27.126.959	15.166.445	89.983	15.810.675	142	2.156.218
<b>7 Teatro Real di Madrid</b>	<b>1.746</b>	<b>64.736.129</b>	<b>19.087.489</b>	<b>261.070</b>	<b>14.271.382</b>	<b>134</b>	<b>24.973.372</b>
8 Teatro Gran Liceo	2.292	41.796.553	23.624.475	254.611	22.155.105	129	15.587.804
9 Palazzo delle Arti Reina Sofia	1.412	28.266.047	14.048.367	70.711	16.130.830	82	3.420.590
10 Teatro San Carlo di Napoli	1.300	40.500.469	20.085.850	196.385	29.769.655	259	6.609.365
11 Teatro lirico di Cagliari	1.650	22.244.955	14.496.616	132.262	21.268.826	172	1.880.435

*Fonte:* bilanci: Teatro Massimo (2018), Arena di Verona (2018), Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2018), Teatro Regio di Torino (2018), Fondazione teatro Carlo Felice (2018), Teatro di San Carlo (2018), Teatro lirico di Cagliari (2018), Liceu Opera Barcellona (2018), Palau de les arts Reina Sofia (2018), Teatro dell'Opera di Roma (2018), Teatro Comunale di Bologna (2018), valori espressi in unità e unità di euro.

Nella tabella 3.11 vengono illustrati i teatri protagonisti di questa nuova analisi insieme a tutte le variabili utilizzate:

- input: numero di posti all'interno del teatro, numero del personale, costo della produzione e costi del personale.
- output: ricavi da biglietteria e abbonamenti, il numero di rappresentazioni (a pagamento), i contributi pubblici ed il numero di spettatori.

All'interno di questa terza analisi verrà applicata la metodologia DEA a tutto il gruppo di teatri presenti nella tabella 3.11. La metodologia DEA verrà applicata sette volte prendendo sotto esame varie casistiche di input e output che verranno descritte in seguito.

Tabella 3.12: I° modello applicato al gruppo di teatri contenuti nella tabella 3.11.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference set
T1	Teatro San Carlo di Napoli	1	1	(T1)
T2	Arena di Verona	1	1	(T2)
<b>T3</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(T3)</b>
T4	Teatro dell'Opera di Roma	1	1	(T4)
T5	Teatro Gran Liceo	1	1	(T5)
T6	Teatro lirico di Cagliari	1	1	(T6)
T7	Teatro Massimo di Palermo	0,998	7	(T1;T3;T6)
<b>T8</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>0,93</b>	<b>8</b>	<b>(T4;T1)</b>
T9	Teatro Regio di Torino	0,83	9	(T1;T5)
T10	Teatro Carlo Felice di Genova	0,66	10	(T3;T6)
T11	Palazzo delle Arti Reina Sofia	0,46	11	(T6;T1;T5)

*Fonte:* Dati desunti dall'applicazione della metodologia DEA, utilizzando il software "Maxdea", (fonte valida anche per la tabella 3.13, con valori espressi in unita e in unità di euro).

Nel primo modello, vengono utilizzati i seguenti input e output:

- input: numero dei posti disponibili e il costo della produzione.
- output: numero di spettatori e numero di attività a pagamento.

Dalla tabella 3.12 è possibile osservare che una buona metà delle DMU risulta essere efficiente e all'interno di questo gruppo vi è anche il Teatro Comunale di Bologna. Il Teatro Real, invece risulta essere inefficiente, posizionandosi all'ottave posizione nel ranking dopo il Teatro Massimo di Palermo e dopo le DMU efficienti.

Dal "reference set" si osserva che il Real prende a modello il Teatro San Carlo di Napoli e il Teatro dell'Opera di Roma.

Infine, si osservano i dati contenuti nella tabella 3.13, inerenti alla proiezione delle DMU inefficienti sulla frontiera efficiente. Il Real per poter diventare efficiente è necessario che intervenga sugli output, aumentando del 97% il numero delle attività a pagamento e del 7% il numero degli spettatori.

Tabella 3.13: Variazione dei valori del I° modello in seguito alla proiezione sulla frontiera efficiente.

Codice	Input/output DMU	Valori	Proiezione	Variazione	%	
<b>T1</b>	<b>Teatro San Carlo di Napoli</b>					
	Numero di posti	1.300	1.300	-	0%	
	costo della produzione	40.500.469	40.500.469	-	0%	
	attività	259	259	-	0%	
	Spettatori	196.385	196.385	-	0%	
<b>T2</b>	<b>Arena di Verona</b>	<b>Rank:1</b>				
	Numero di posti	13.500	13.500	-	0%	
	costo della produzione	43.610.663	43.610.663	-	0%	
	attività	103	103	-	0%	
	Spettatori	392.990	392.990	-	0%	
<b>T3</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>Rank:1</b>				
	Numero di posti	891	891	-	0%	
	costo della produzione	20.788.401	20.788.401	-	0%	
	attività	168	168	-	0%	
	Spettatori	85.524	85.524	-	0%	
<b>T4</b>	<b>Teatro dell'Opera di Roma</b>	<b>Rank:1</b>				
	Numero di posti	1.500	1.500	-	0%	
	costo della produzione	59.206.270	59.206.270	-	0%	
	attività	198	198	-	0%	
	Spettatori	246.513	246.513	-	0%	
<b>T5</b>	<b>Teatro Gran Liceo</b>	<b>Rank:1</b>				
	Numero di posti	2.292	2.292	-	0%	
	costo della produzione	41.796.553	41.796.553	-	0%	
	attività	129	129	-	0%	
	Spettatori	254.611	254.611	-	0%	
<b>T6</b>	<b>Teatro lirico di Cagliari</b>	<b>Rank:1</b>				
	Numero di posti	1.650	1.650	-	0%	
	costo della produzione	22.244.955	22.244.955	-	0%	
	attività	172	172	-	0%	
	Spettatori	132.262	132.262	-	0%	
<b>T7</b>	<b>Teatro Massimo di Palermo</b>	<b>Rank:7</b>				
	Numero di posti	1.247	1.247	-	0%	
	costo della produzione	30.801.887	30.801.887	-	0%	
	attività	211	211	-	0%	
	Spettatori	151.060	151.371	311	0,2%	
<b>T8</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>Rank: 8</b>				
	Numero di posti	1.746	1.746	-	0%	
	costo della produzione	64.736.129	64.736.129	-	0%	
	attività	134	264	130	97%	
	Spettatori	261.070	280.268	19.198	7%	
<b>T9</b>	<b>Teatro Regio di Torino</b>	<b>Rank:9</b>				
	Numero di posti	1.582	1.582	0	0%	
	costo della produzione	36.565.970	36.565.970	0	0%	
	attività	130	174	44	34%	
	Spettatori	165.722	199.621	33.899	20%	
<b>T10</b>	<b>Teatro Carlo Felice di Genova</b>	<b>Rank:10</b>				
	Numero di posti	2.000	1.579	-	421	-21%
	costo della produzione	27.126.959	27.126.959	0	0%	
	attività	142	215	73	51%	
	Spettatori	89.983	135.973	45.990	51%	
<b>T11</b>	<b>Palazzo delle Arti Reina Sofia</b>					
	Numero di posti	1.412	1.412	0	0%	
	costo della produzione	28.266.047	28.266.047	-	0	0%
	attività	82	178	96	117%	
	Spettatori	70.711	153.287	82.576	117%	

Tabella 3.14: II° modello applicato al gruppo di teatri contenuti nella tabella 3.11.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference set
T1	Teatro San Carlo di Napoli	1	1	(T1)
T2	Teatro lirico di Cagliari	1	1	(T2)
T3	Arena di Verona	1	1	(T3)
T4	Teatro Gran Liceo	1	1	(T4)
T5	Teatro dell'Opera di Roma	1	1	(T5)
T6	Teatro Massimo di Palermo	1	1	(T6)
<b>T7</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>0,933</b>	<b>7</b>	<b>(T1;T6)</b>
<b>T8</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>0,932</b>	<b>8</b>	<b>(T5;T1)</b>
T9	Teatro Regio di Torino	0,85	9	(T1;T4;T2)
T10	Teatro Carlo Felice di Genova	0,66	10	(T2;T6)
T11	Palazzo delle Arti Reina Sofia	0,61	11	(T2;T6)

Fonte: Dati desunti dall'applicazione della metodologia DEA, utilizzando il software "Maxdea", (fonte valida anche per la tabella 3.15, con valori espressi in unita e in unità di euro).

Nel secondo modello, vengono utilizzati i seguenti input e output:

- input: numero dei posti disponibili e il costo della produzione.
- output: numero di spettatori e contributi pubblici.

Nel caso descritto dalla tabella 3.14, si osserva come entrambi i teatri al centro dell'indagine risultano inefficienti, presentando uno "score" quasi identico anche se per poco il Comunale è sopra una posizione nel ranking.

Per quanto riguarda il "reference set", entrambi i teatri presentano il Teatro San Carlo di Napoli. Il Comunale presenta anche il Teatro Massimo di Palermo, mentre per il Real risulta il Teatro dell'Opera di Roma.

Dalla tabella 3.15, risulta che entrambi i teatri per poter diventare efficienti devono modificare l'assetto dei propri output. Il Real ha la necessità di aumentare del 200% i contributi pubblici e del 7% il numero degli spettatori. Invece, il Comunale deve aumentare i contributi pubblici del 7% ed il numero degli spettatori del 20%.

Tabella: 3.15: Variazione dei valori del II° modello in seguito alla proiezione sulla frontiera efficiente.

Codice	Input/output DMU	Valori	Proiezione	Variazione	%
<b>T1</b>	<b>Teatro San Carlo di Napoli</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.300	1.300	-	0%
	Costo della produzione	40.500.469	40.500.469	-	0%
	Spettatori	196.385	196.385	-	0%
	Contributi pubblici	29.769.655	29.769.655	-	0%
	<b>Teatro lirico di Cagliari</b>	<b>Rank: 1</b>			
<b>T2</b>	Numero di posti	1.650	1.650	-	0%
	Costo della produzione	22.244.955	22.244.955	-	0%
	Spettatori	132.262	132.262	-	0%
	Contributi pubblici	21.268.826	21.268.826	-	0%
<b>T3</b>	<b>Arena di Verona</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	13.500	13.500	-	0%
	Costo della produzione	43.610.663	43.610.663	-	0%
	Spettatori	392.990	392.990	-	0%
	Contributi pubblici	11.868.821	11.868.821	-	0%
<b>T4</b>	<b>Teatro Gran Lico</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	2.292	2.292	-	0%
	Costo della produzione	41.796.553	41.796.553	-	0%
	Spettatori	254.611	254.611	-	0%
	Contributi pubblici	22.155.105	22.155.105	-	0%
<b>T5</b>	<b>Teatro dell'Opera di Roma</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.500	1.500	-	0%
	Costo della produzione	59.206.270	59.206.270	-	0%
	Spettatori	246.513	246.513	-	0%
	Contributi pubblici	38.245.592	38.245.592	-	0%
<b>T6</b>	<b>Teatro Massimo di Palermo</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.247	1.247	-	0%
	Costo della produzione	30.801.887	30.801.887	-	0%
	Spettatori	151.060	151.060	-	0%
	Contributi pubblici	25.324.790	25.324.790	-	0%
<b>T7</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>Rank: 7</b>			
	Numero di posti	891	891	0	0%
	Costo della produzione	20.788.401	20.788.401	0	0%
	Spettatori	85.524	103.478	17.954	21%
	Contributi pubblici	16.130.585	17.288.231	1.157.646	7%
<b>T8</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>Rank: 8</b>			
	Numero di posti	1.746	1.746	-	0%
	Costo della produzione	64.736.129	64.736.129	-	0%
	Spettatori	261.070	280.268	19.198	7%
	Contributi pubblici	14.271.382	43.212.445	28.941.063	203%
<b>T9</b>	<b>Teatro Regio di Torino</b>	<b>Rank: 9</b>			
	Numero di posti	1.582	1.582	0	0%
	Costo della produzione	36.565.970	36.565.970	0	0%
	Spettatori	165.722	194.522	28.800	17%
	Contributi pubblici	21.930.662	25.741.943	3.811.281	17%
<b>T10</b>	<b>Teatro Carlo Felice di Genova</b>	<b>Rank: 10</b>			
	Numero di posti	2.000	2.000	0	0%
	Costo della produzione	27.126.959	27.126.959	-	0%
	Spettatori	89.983	160.914	70.931	79%
	Contributi pubblici	15.810.675	25.888.425	10.077.750	64%
<b>T11</b>	<b>Palazzo delle Arti Reina Sofia</b>	<b>Rank: 11</b>			
	Numero di posti	1.412	1.412	0	0%
	Costo della produzione	28.266.047	28.266.047	-	0%
	Spettatori	70.711	146.898	76.187	108%
	Contributi pubblici	16.130.830	24.303.981	8.173.151	51%



Tabella 3.16: III° modello applicato al gruppo di teatri contenuti nella tabella 3.11.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference set
T1	Teatro San Carlo di Napoli	1	1	(T1)
T2	Teatro lirico di Cagliari	1	1	(T2)
T3	Arena di Verona	1	1	(T3)
T4	Teatro Gran Liceo	1	1	(T4)
T5	Teatro dell'Opera di Roma	1	1	(T5)
T6	Teatro Massimo di Palermo	1	1	(T6)
<b>T7</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(T7)</b>
<b>T8</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>0,93</b>	<b>8</b>	<b>(T5;T1)</b>
T9	Teatro Regio di Torino	0,85	9	(T1;T4;T2)
T10	Teatro Carlo Felice di Genova	0,66	10	(T2;T7)
T11	Palazzo delle Arti Reina Sofia	0,66	11	(T6;T29)

Fonte: Dati desunti dall'applicazione della metodologia DEA, utilizzando il software "Maxdea", (fonte valida anche per la tabella 3.17, con valori espressi in unita e in unità di euro).

Nel terzo modello, vengono utilizzati i seguenti input e output:

- input: numero dei posti disponibili e il costo della produzione.
- output: numero di attività a pagamento, contributi pubblici e numero di spettatori.

In questo terzo modello si osserva l'applicazione della metodologia DEA su un gruppo di 11 teatri attraverso l'utilizzo di cinque variabili, ovvero due input e tre output. Il rischio nell'aumentare le variabili sta nel fatto che un numero eccessivo di DMU potrebbe risultare efficiente.

In questo caso, nella Tabella 3.16 si osserva che ben 7 teatri su 15 risultano efficienti e anche in questo caso il Teatro Comunale di Bologna risulta essere efficiente a scapito del Teatro Real che invece si pone in ottava posizione.

Nel "reference set" del Real si osserva nuovamente il Teatro San Carlo di Napoli e il Teatro dell'Opera di Roma. Nella Tabella 3.17 si osserva che il Real per potersi adagiare sulla frontiera efficiente dovrebbe agire sui suoi output, aumentando del 97% il numero delle sue attività, del 7% il numero dei suoi spettatori ed infine del 200% il numero dei suoi contributi pubblici. Nuovamente si osserva, che il dato principale che non permette al Real di essere efficiente è quello relativo ai contributi pubblici che come si è osservato nel capitolo 2, è dovuto principalmente alla crisi economica che si ha avuto nel 2009.

Tabella 3.17: Variazione dei valori del III° modello in seguito alla proiezione sulla frontiera efficiente.

Codice	Input/output DMU	Valori	Proiezione	Variazione	%
<b>T1</b>	<b>Teatro San Carlo di Napoli</b>	<b>Rank:1</b>			
	Numero di posti	1.300	1.300	-	0%
	Costo della produzione	40.500.469	40.500.469	-	0%
	Attività	259	259	-	0%
	Spettatori	196.385	196.385	-	0%
	Contributi pubblici	29.769.655	29.769.655	-	0%
<b>T2</b>	<b>Teatro lirico di Cagliari</b>	<b>Rank:1</b>			
	Numero di posti	1.650	1.650	-	0%
	Costo della produzione	22.244.955	22.244.955	-	0%
	Attività	172	172	-	0%
	Spettatori	132.262	132.262	-	0%
	Contributi pubblici	21.268.826	21.268.826	-	0%
<b>T3</b>	<b>Arena di Verona</b>	<b>Rank:1</b>			
	Numero di posti	13.500	13.500	-	0%
	Costo della produzione	43.610.663	43.610.663	-	0%
	Attività	103	103	-	0%
	Spettatori	392.990	392.990	-	0%
	Contributi pubblici	11.868.821	11.868.821	-	0%
<b>T4</b>	<b>Teatro Gran Liceo</b>	<b>Rank:1</b>			
	Numero di posti	2.292	2.292	-	0%
	Costo della produzione	41.796.553	41.796.553	-	0%
	Attività	129	129	-	0%
	Spettatori	254.611	254.611	-	0%
	Contributi pubblici	22.155.105	22.155.105	-	0%
<b>T5</b>	<b>Teatro dell'Opera di Roma</b>	<b>Rank:1</b>			
	Numero di posti	1.500	1.500	-	0%
	Costo della produzione	59.206.270	59.206.270	-	0%
	Attività	198	198	-	0%
	Spettatori	246.513	246.513	-	0%
	Contributi pubblici	38.245.592	38.245.592	-	0%
<b>T6</b>	<b>Teatro Massimo di Palermo</b>	<b>Rank:1</b>			
	Numero di posti	1.247	1.247	-	0%
	Costo della produzione	30.801.887	30.801.887	-	0%
	Attività	211	211	-	0%
	Spettatori	151.060	151.060	-	0%
	Contributi pubblici	25.324.790	25.324.790	-	0%
<b>T7</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>Rank:1</b>			
	Numero di posti	891	891	-	0%
	Costo della produzione	20.788.401	20.788.401	-	0%
	Attività	168	168	-	0%
	Spettatori	85.524	85.524	-	0%
	Contributi pubblici	16.130.585	16.130.585	-	0%
<b>T8</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>Rank:8</b>			
	Numero di posti	1.746	1.746	-	0
	Costo della produzione	64.736.129	64.736.129	-	0
	Attività	134	264	130	97%
	Spettatori	261.070	280.268	19.198	7%
	Contributi pubblici	14.271.382	43.212.445	28.941.063	203%
<b>T9</b>	<b>Teatro Regio di Torino</b>	<b>Rank:9</b>			
	Numero di posti	1.582	1.582	0	0%
	Costo della produzione	36.565.970	36.565.970	0	0%
	Attività	130	206	76	58%
	Spettatori	165.722	194.522	28.800	17%
	Contributi pubblici	21.930.662	25.741.943	3.811.281	17%
<b>T10</b>	<b>Teatro Carlo Felice di Genova</b>	<b>Rank:10</b>			
	Numero di posti	2.000	1.643	-	357
	Costo della produzione	27.126.959	27.126.959	-	0
	Attività	142	214	72	51%
	Spettatori	89.983	139.695	49.712	55%
	Contributi pubblici	15.810.675	23.812.487	8.001.812	51%
<b>T11</b>	<b>Palazzo delle Arti Reina Sofia</b>	<b>Rank:11</b>			
	Numero di posti	1.412	1.412	0	0%
	Costo della produzione	28.266.047	28.266.047	-	0
	Attività	82	201	119	145%
	Spettatori	70.711	146.898	76.187	108%
	Contributi pubblici	16.130.830	24.303.981	8.173.151	51%

Tabella: 3.18: IV° modello applicato al gruppo di teatri contenuti nella tabella 3.11.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference set
T1	Teatro San Carlo di Napoli	1	1	(T1)
<b>T2</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(T2)</b>
<b>T3</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(T3)</b>
T4	Teatro dell'Opera di Roma	0,92	4	(T1;T2)
T5	Teatro lirico di Cagliari	0,90	3	(T3)
T6	Teatro Massimo di Palermo	0,85	6	(T1)
T7	Arena di Verona	0,79	7	(T2)
T8	Teatro Carlo Felice di Genova	0,71	8	(T3;T1)
T9	Teatro Gran Liceo	0,63	9	(T2;T1)
T10	Teatro Regio di Torino	0,55	10	(T1;T2)
T11	Palazzo delle Arti Reina Sofia	0,49	11	(T1;T2)

*Fonte:* Dati desunti dall'applicazione della metodologia DEA, utilizzando il software "Maxdea", (fonte valida anche per la tabella 3.19, con valori espressi in unita e in unità di euro).

Nel quarto modello, vengono utilizzati i seguenti input e output:

- input: numero dei posti disponibili e il costo del personale
- output: numero di attività a pagamento e ricavi da biglietteria e abbonamenti.

In questo quarto modello, come si evince dalla Tabella 3.18 sia il Comunale che il Real risultano tra le poche DMU efficienti insieme al Teatro San Carlo di Napoli.

Dai "reference set" delle DMU inefficienti si osserva che il Teatro Real viene utilizzato come benchmark da cinque teatri, mentre il Teatro Comunale di Bologna solo da due. Ciò indica che il Comunale sebbene sia una DMU efficiente utilizza un insieme di variabili meno condivisibile di quello adoperato dal Real.

Tabella 3.19: Variazione dei valori del IV° modello in seguito alla proiezione sulla F.E.

Codice	Input/output DMU	Valori	Proiezione	Variazione	%
<b>T1</b>	<b>Teatro San Carlo di Napoli</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.300	1.300	-	0%
	Costo del personale	20.085.850	20.085.850	-	0%
	Attività	259	259	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	6.609.365	6.609.365	-	0%
<b>T2</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.746	1.746	-	0%
	Costo del personale	19.087.489	19.087.489	-	0%
	Attività	134	134	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	24.973.372	24.973.372	-	0%
<b>T3</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	891	891	-	0%
	Costo del personale	12.722.108	12.722.108	-	0%
	Attività	168	168	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	2.084.743	2.084.743	-	0%
<b>T4</b>	<b>Teatro dell'Opera di Roma</b>	<b>Rank: 4</b>			
	Numero di posti	1.500	1.500	0	0%
	Costo del personale	36.339.195	20.128.709	- 16.210.486	-45%
	Attività	198	216	18	9%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	12.675.554	13.843.477	1.167.923	9%
<b>T5</b>	<b>Teatro lirico di Cagliari</b>	<b>Rank: 5</b>			
	Numero di posti	1.650	1.015,28	- 635	-38%
	Costo del personale	14.496.616	14.496.616	- 0	0%
	Attività	172	191,43	19	11%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	1.880.435	2.375.527,60	495.093	26%
<b>T6</b>	<b>Teatro Massimo di Palermo</b>	<b>Rank: 6</b>			
	Numero di posti	1.247	1.247	- 0	0%
	Costo del personale	19.727.295	19.266.965	- 460.330	-2%
	Attività	211	248	37	18%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	3.501.229	6.339.906	2.838.677	81%
<b>T7</b>	<b>Arena di Verona</b>	<b>Rank: 7</b>			
	Numero di posti	13.500	1.952	- 11.548	-86%
	Costo del personale	21.337.545	21.337.545	0	0%
	Attività	103	150	47	45%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	21.956.816	27.917.263	5.960.447	27%
<b>T8</b>	<b>Teatro Carlo Felice di Genova</b>	<b>Rank: 8</b>			
	Numero di posti	2.000	1044,807324	- 955	-48%
	Costo del personale	15.166.445	15.166.445	- 0	0%
	Attività	142	199,2618354	57	40%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	2.156.218	3.025.718,00	869.500	40%
<b>T9</b>	<b>Teatro Gran Liceo</b>	<b>Rank: 9</b>			
	Numero di posti	2.292	1.989	- 303	-13%
	Costo del personale	23.624.475	23.624.475	- 0	0%
	Attività	129	204	75	58%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	15.587.804	24.608.092	9.020.288	58%
<b>T10</b>	<b>Teatro Regio di Torino</b>	<b>Rank: 10</b>			
	Numero di posti	1.582	1.470	- 112	-7%
	Costo del personale	20.676.012	20.676.012	- 0	0%
	Attività	130	238	108	83%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	6.370.383	11.642.347	5.271.964	83%
<b>T11</b>	<b>Palazzo delle Arti Reina Sofia</b>	<b>Rank: 11</b>			
	Numero di posti	1.412	973	- 439	-31%
	Costo del personale	14.048.367	14.048.367	0	0%
	Attività	82	167	85	104%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	3.420.590	6.969.347	3.548.757	104%

Tabella 3.20: V° modello applicato al gruppo di teatri contenuti nella tabella 3.11.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference set
T1	Teatro San Carlo di Napoli	1	1	(T1)
<b>T2</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(T2)</b>
T3	Teatro dell'Opera di Roma	1	1	(T3)
T4	Teatro lirico di Cagliari	0,99	4	(T1)
T5	Teatro Massimo di Palermo	0,88	5	(T1;T3)
<b>T6</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>0,86</b>	<b>6</b>	<b>(T1)</b>
T7	Teatro Gran Liceo	0,83	7	(T1;T2)
T8	Arena di Verona	0,79	8	(T2)
T9	Palazzo delle Arti Reina Sofia	0,77	9	(T1)
T10	Teatro Regio di Torino	0,75	10	(T1;T2)
T11	Teatro Carlo Felice di Genova	0,70	11	(T1)

Fonte: Dati desunti dall'applicazione della metodologia DEA, utilizzando il software "Maxdea", (fonte valida anche per la tabella 3.21, con valori espressi in unita e in unità di euro).

Nel quinto modello, vengono utilizzati i seguenti input e output:

- input: numero dei posti disponibili e il costo del personale
- output: ammontare dei contributi pubblici e ricavi da biglietteria e abbonamenti.

La Tabella 3.20 mostra solo tre DMU efficienti ed una di queste risulta essere proprio il Real.

Il Teatro Comunale di Bologna invece si posiziona in sesta posizione con il Teatro San Carlo di Napoli come unico benchmark.

Dalla Tabella 3.21 si desume che il Comunale per entrare nel gruppo delle DMU efficienti dovrebbe diminuire il numero dei posti del 8%, aumentare i ricavi da biglietteria e abbonamenti del 101% ed infine i contributi pubblici del 17%.

Tabella 3.21: Variazione dei valori del V° modello in seguito alla proiezione sulla F.E.

Codice	Input/output DMU	Valori	Proiezione	Variazione	%
<b>T1</b>	<b>Teatro San Carlo di Napoli</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.300	1.300	-	0%
	Costo del personale	20.085.850	20.085.850	-	0%
	Contributi pubblici	29.769.655	29.769.655	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	6.609.365	6.609.365	-	0%
<b>T2</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.746	1.746	-	0%
	Costo del personale	19.087.489	19.087.489	-	0%
	Contributi pubblici	14.271.382	14.271.382	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	24.973.372	24.973.372	-	0%
<b>T3</b>	<b>Teatro dell'Opera di Roma</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.500	1.500	-	0%
	Costo del personale	36.339.195	36.339.195	-	0%
	Contributi pubblici	38.245.592	38.245.592	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	12.675.554	12.675.554	-	0%
<b>T4</b>	<b>Teatro lirico di Cagliari</b>	<b>Rank: 4</b>			
	Numero di posti	1.650	938	- 712	-43%
	Costo del personale	14.496.616	14.496.616	- 0	0%
	Contributi pubblici	21.268.826	21.485.735	216.910	1%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	1.880.435	4.770.195	2.889.760	154%
<b>T5</b>	<b>Teatro Massimo di Palermo</b>	<b>Rank: 5</b>			
	Numero di posti	1.247	1.247	- 0	0%
	Costo del personale	19.727.295	19.727.295	- 0	0%
	Contributi pubblici	25.324.790	28.692.215	3.367.425	13%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	3.501.229	6.516.487	3.015.258	86%
<b>T6</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>Rank: 6</b>			
	Numero di posti	891	823	- 68	-8%
	Costo del personale	12.722.108	12.722.108	- 0	0%
	Contributi pubblici	16.130.585	18.855.700	2.725.115	17%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	2.084.743	4.186.283	2.101.540	101%
<b>T7</b>	<b>Teatro Gran Liceo</b>	<b>Rank: 7</b>			
	Numero di posti	2.292	1.831	- 461	-20%
	Costo del personale	23.624.475	23.624.475	- 0	0%
	Contributi pubblici	22.155.105	26.736.669	4.581.564	21%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	15.587.804	18.811.283	3.223.479	21%
<b>T8</b>	<b>Arena di Verona</b>	<b>Rank: 8</b>			
	Numero di posti	13.500	982	- 12.518	-93%
	Costo del personale	21.337.545	15.166.445	- 6.171.100	-29%
	Contributi pubblici	11.868.821	196	- 11.868.625	-100%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	21.956.816	4.990.606	- 16.966.210	-77%
<b>T9</b>	<b>Palazzo delle Arti Reina Sofia</b>	<b>Rank: 9</b>			
	Numero di posti	1.412	909	- 503	-36%
	Costo del personale	14.048.367	14.048.367	0	0%
	Contributi pubblici	16.130.830	20.821.376	4.690.546	29%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	3.420.590	4.622.696	1.202.106	35%
<b>T10</b>	<b>Teatro Regio di Torino</b>	<b>Rank: 10</b>			
	Numero di posti	1.582	1.385	- 197	-12%
	Costo del personale	20.676.012	20.676.012	- 0	0%
	Contributi pubblici	21.930.662	29.352.411	7.421.749	34%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	6.370.383	8.526.241	2.155.858	34%
<b>T11</b>	<b>Teatro Carlo Felice di Genova</b>	<b>Rank: 11</b>			
	Numero di posti	2.000	982	- 1.018	-51%
	Costo del personale	15.166.445	15.166.445	- 0	0%
	Contributi pubblici	15.810.675	22.478.503	6.667.828	42%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	2.156.218	4.990.606	2.834.388	131%

Infine, si hanno gli ultimi due modelli a cui viene applicata la metodologia DEA. Questi ultimi due casi risultano molto particolari in quanto si è voluto fare un'osservazione sul Teatro Real. Il Real come osservato, nel secondo capitolo applica una politica di outsourcing molto allargata, tanto che il personale artistico è completamente esternalizzato. Ciò implica che i costi del personale del Real non comprendono il costo di orchestra e coro, la quale è una delle voci di costo più esosa per un teatro lirico. Per cui, le seguenti analisi ricalcano i modelli applicati nelle Tabelle 3.19 e 3.17, con una sola modifica: ai costi del personale del Real verranno sommate le spese di orchestra e coro.

Tabella 3.22: VI° modello applicato al gruppo di teatri contenuti nella tabella 3.11.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference set
T1	Teatro San Carlo di Napoli	1	1	(T1)
<b>T2</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(T2)</b>
T3	Arena di Verona	1	1	(T3)
<b>T4</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(T4)</b>
T5	Teatro Gran Liceo	0,92	5	(T2;T1;T3)
T6	Teatro dell'Opera di Roma	0,92	6	(T1;T2)
T7	Teatro lirico di Cagliari	0,90	7	(T4)
T8	Teatro Massimo di Palermo	0,85	8	(T1)
T9	Teatro Carlo Felice di Genova	0,71	9	(T4;T1)
T10	Teatro Regio di Torino	0,63	10	(T1;T2;T3)
T11	Palazzo delle Arti Reina Sofia	0,54	11	(T1;T2;T3)

Fonte: Dati desunti dall'applicazione della metodologia DEA, utilizzando il software "Maxdea", (fonte valida anche per la tabella 3.23, con valori espressi in unita e in unità di euro).

Nel sesto modello, vengono utilizzati i seguenti input e output:

- input: numero dei posti disponibili e il costo del personale (con modifica apportata al Teatro Real)
- output: numero di attività a pagamento e ricavi da biglietteria e abbonamenti.

Questa analisi, rappresentata dai valori nella Tabella 3.22 mostra nuovamente il Real ed il Comunale nel gruppo dei teatri efficienti. Risulta essere molto interessante osservare come la modifica ai costi del personale del Real abbia fatto diventare l'Arena di Verona, risultata inefficace nella Tabella 3.18, ora risulta efficiente.

Tabella 3.23: Variazione dei valori del VI° modello in seguito alla proiezione sulla F.E.

Codice	Input/output DMU	Valori	Proiezione	Variazione	%
<b>T1</b>	<b>Teatro San Carlo di Napoli</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.300	1.300	-	0%
	Costo del personale	20.085.850	20.085.850	-	0%
	Attività	259	259	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	6.609.365	6.609.365	-	0%
<b>T2</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.746	1.746	-	0%
	Costo del personale	31.041.566	31.041.566	-	0%
	Attività	134	134	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	24.973.372	24.973.372	-	0%
<b>T3</b>	<b>Arena di Verona</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	13.500	13.500	-	0%
	Costo del personale	21.337.545	21.337.545	-	0%
	Attività	103	103	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	21.956.816	21.956.816	-	0%
<b>T4</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	891	891	-	0%
	Costo del personale	12.722.108	12.722.108	-	0%
	Attività	168	168	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	2.084.743	2.084.743	-	0%
<b>T5</b>	<b>Teatro Gran Liceo</b>	<b>Rank: 4</b>			
	Numero di posti	2.292	2.292	0	0%
	Costo del personale	23.624.475	23.624.475	-	0%
	Attività	129	140	11	9%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	15.587.804	16.930.195	1.342.391	9%
<b>T6</b>	<b>Teatro dell'Opera di Roma</b>	<b>Rank: 6</b>			
	Numero di posti	1.500	1.500	0	0%
	Costo del personale	36.339.195	24.745.985	- 11.593.210	-32%
	Attività	198	216	18	9%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	12.675.554	13.843.477	1.167.923	9%
<b>T7</b>	<b>Teatro lirico di Cagliari</b>	<b>Rank: 5</b>			
	Numero di posti	1.650	1.015	- 635	-38%
	Costo del personale	14.496.616	14.496.616	0	0%
	Attività	172	191	19	11%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	1.880.435	2.375.528	495.093	26%
<b>T8</b>	<b>Teatro Massimo di Palermo</b>	<b>Rank: 7</b>			
	Numero di posti	1.247	1.247	- 0	0%
	Costo del personale	19.727.295	19.266.965	- 460.330	-2%
	Attività	211	248	37	18%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	3.501.229	6.339.906	2.838.677	81%
<b>T9</b>	<b>Teatro Carlo Felice di Genova</b>	<b>Rank: 9</b>			
	Numero di posti	2.000	1044,807324	- 955	-48%
	Costo del personale	15.166.445	15166445	0	0%
	Attività	142	199,26	57	40%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	2.156.218	3025718,002	869.500	40%
<b>T10</b>	<b>Teatro Regio di Torino</b>	<b>Rank: 10</b>			
	Numero di posti	1.582	1.582	0	0%
	Costo del personale	20.676.012	20.676.012	- 0	0%
	Attività	130	207	77	59%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	6.370.383	10.132.469	3.762.086	59%
<b>T11</b>	<b>Palazzo delle Arti Reina Sofia</b>	<b>Rank: 11</b>			
	Numero di posti	1.412	1.412	0	0%
	Costo del personale	14.048.367	14.048.367	0	0%
	Attività	82	151	69	84%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	3.420.590	6.305.922	2.885.332	84%



Tabella 3.24: VII° modello applicato al gruppo di teatri contenuti nella tabella 3.11.

Codice	DMU	Score	Ranking	Reference set
T1	Teatro San Carlo di Napoli	1	1	(T1)
<b>T2</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(T2)</b>
T3	Teatro dell'Opera di Roma	1	1	(T3)
T4	Teatro Gran Liceo	1	1	(T4)
T5	Arena di Verona	1	1	(T5)
T6	Teatro lirico di Cagliari	0,99	6	(T1)
T7	Teatro Massimo di Palermo	0,88	7	(T1;T3)
<b>T8</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>0,86</b>	<b>8</b>	<b>(T1)</b>
T9	Palazzo delle Arti Reina Sofia	0,77	9	(T1)
T10	Teatro Regio di Torino	0,77	10	(T1;T4;T5)
T11	Teatro Carlo Felice di Genova	0,70	11	(T1)

Fonte: Dati desunti dall'applicazione della metodologia DEA, utilizzando il software "Maxdea" (fonte valida anche per la tabella 3.25, con valori espressi in unita e in unità di euro).

Nel settimo ed ultimo modello, vengono utilizzati i seguenti input e output:

- input: numero dei posti disponibili e il costo del personale (con modifica apportata al Teatro Real)
- output: ricavi da biglietteria e abbonamenti e contributi pubblici.

In questo caso rispetto alla Tabella 3. si osserva che la modifica dei costi del personale del Real ha fatto sì che il Teatro Gran Liceo di Barcellona e l'Arena di Verona rientrassero nel gruppo delle DMU efficienti.

Il Comunale, nonostante il cambiamento della variabile del Real, permane inefficiente, presentando lo stesso punteggio di "score".

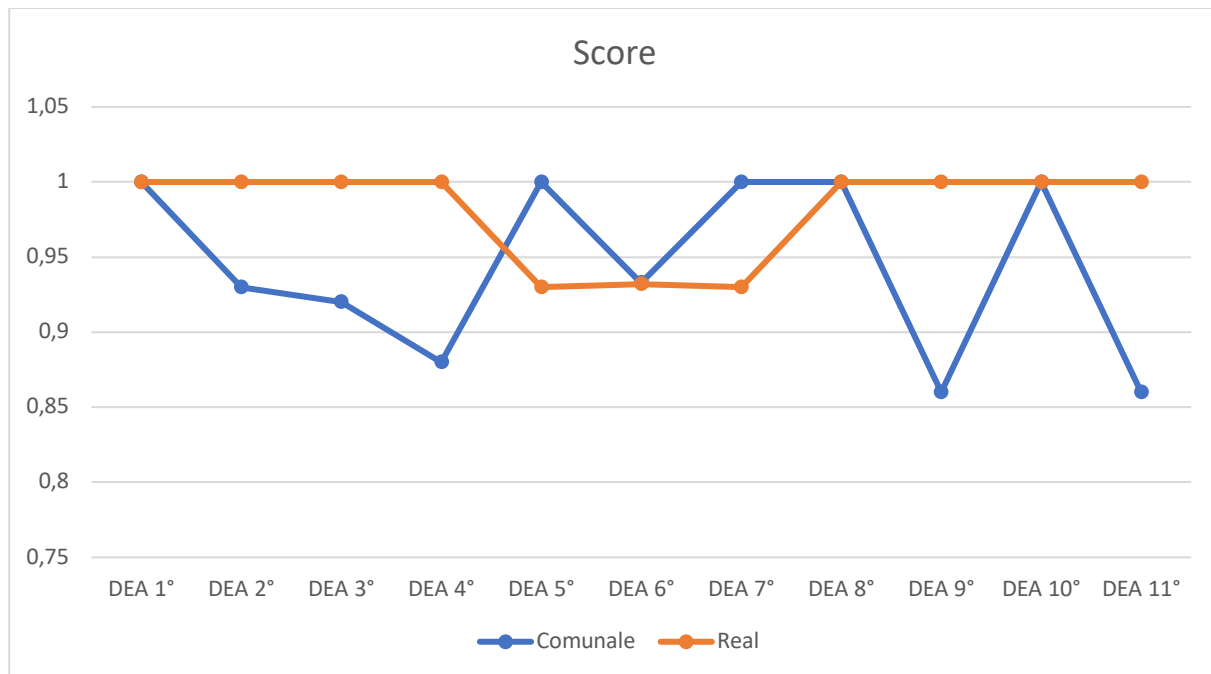
Infine, per quanto riguarda la Tabella 3.25 si osserva che i valori delle variabili in relazione alla proiezione sulla frontiera efficiente, rimangono invariati rispetto alla Tabella 3.21.

Tabella 3.25: Variazione dei valori del VII° modello in seguito alla proiezione sulla F.E.

Codice	Input/output DMU	Valori	Proiezione	Variazione	%
<b>T1</b>	<b>Teatro San Carlo di Napoli</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.300	1.300	-	0%
	Costo del personale	20.085.850	20.085.850	-	0%
	Caontributi pubblici	29.769.655	29.769.655	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	6.609.365	6.609.365	-	0%
<b>T2</b>	<b>Teatro Real di Madrid</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.746	1.746	-	0%
	Costo del personale	31.041.566	31.041.566	-	0%
	Caontributi pubblici	14.271.382	14.271.382	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	24.973.372	24.973.372	-	0%
<b>T3</b>	<b>Teatro dell'Opera di Roma</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	1.500	1.500	-	0%
	Costo del personale	36.339.195	36.339.195	-	0%
	Caontributi pubblici	38.245.592	38.245.592	-	0%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	12.675.554	12.675.554	-	0%
<b>T4</b>	<b>Teatro Gran Liceo</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	2.292	1.831	- 461	-20%
	Costo del personale	23.624.475	23.624.475	- 0	0%
	Caontributi pubblici	22.155.105	26.736.669	4.581.564	21%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	15.587.804	18.811.283	3.223.479	21%
<b>T5</b>	<b>Arena di Verona</b>	<b>Rank: 1</b>			
	Numero di posti	13.500	982	- 12.518	-93%
	Costo del personale	21.337.545	15.166.445	- 6.171.100	-29%
	Caontributi pubblici	11.868.821	196	- 11.868.625	-100%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	21.956.816	4.990.606	- 16.966.210	-77%
<b>T6</b>	<b>Teatro lirico di Cagliari</b>	<b>Rank: 6</b>			
	Numero di posti	1.650	938	- 712	-43%
	Costo del personale	14.496.616	14.496.616	- 0	0%
	Caontributi pubblici	21.268.826	21.485.735	216.910	1%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	1.880.435	4.770.195	2.889.760	154%
<b>T7</b>	<b>Teatro Massimo di Palermo</b>	<b>Rank: 7</b>			
	Numero di posti	1.247	1.247	- 0	0%
	Costo del personale	19.727.295	19.727.295	- 0	0%
	Caontributi pubblici	25.324.790	28.692.215	3.367.425	13%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	3.501.229	6.516.487	3.015.258	86%
<b>T8</b>	<b>Teatro Comunale di Bologna</b>	<b>Rank: 8</b>			
	Numero di posti	891	823	- 68	-8%
	Costo del personale	12.722.108	12.722.108	- 0	0%
	Caontributi pubblici	16.130.585	18.855.700	2.725.115	17%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	2.084.743	4.186.283	2.101.540	101%
<b>T9</b>	<b>Palazzo delle Arti Reina Sofia</b>	<b>Rank: 9</b>			
	Numero di posti	1.412	909	- 503	-36%
	Costo del personale	14.048.367	14.048.367	0	0%
	Caontributi pubblici	16.130.830	20.821.376	4.690.546	29%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	3.420.590	4.622.696	1.202.106	35%
<b>T10</b>	<b>Teatro Regio di Torino</b>	<b>Rank: 10</b>			
	Numero di posti	1.582	1.582	0	0%
	Costo del personale	20.676.012	20.676.012	- 0	0%
	Caontributi pubblici	21.930.662	28.311.045	6.380.383	29%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	6.370.383	8.223.746	1.853.363	29%
<b>T11</b>	<b>Teatro Carlo Felice di Genova</b>	<b>Rank: 11</b>			
	Numero di posti	2.000	982	- 1.018	-51%
	Costo del personale	15.166.445	15.166.445	- 0	0%
	Caontributi pubblici	15.810.675	22.478.503	6.667.828	42%
	Ricavi da biglietteria e abbonamento	2.156.218	4.990.606	2.834.388	131%

### 3.4 I risultati

Grafico 3.1: Risultati degli “score” del Teatro Comunale di Bologna e del Teatro Real di Madrid, in tutte le applicazioni DEA.



*Fonte:* Dati desunti dall’applicazione della metodologia DEA, utilizzando il software “Maxdea”.

Dal Grafico 3.1 si denotano tutti i risultati di “score” totalizzati da ambedue i teatri. Il Comunale è risultato efficiente cinque volte su undici, mentre il Real otto volte su undici.

Attraverso l’applicazione della metodologia DEA si sono recepiti nuovamente i punti deboli ed i punti di forza di entrambi i teatri. Il Real risulta carente nel numero delle attività e nell’ammontare dei contributi pubblici, mentre risulta vincente nell’ammontare dei ricavi di vendita e di abbonamenti. Questa situazione descrive pienamente quello che era già stato spiegato nel secondo capitolo, in relazione alla crisi economica del 2009 che ha fatto sì che i contributi pubblici, del Teatro Real, calassero repentinamente negli anni a seguire, innescando la reazione della Fondazione lirica che aumentò esponenzialmente i ricavi propri.

Il Comunale invece, più volte si è visto correggere dalla proiezione sulla frontiera efficiente i ricavi da vendita di biglietti e abbonamenti che risultano molto risicati. Questo è un problema molto importante del teatro che è stato sottolineato anche dalla relazione del Commissario straordinario. Inoltre, si sottolinea anche che i contributi pubblici sebbene siano superiori a quelli del Real, sono tra i più bassi all'interno del gruppo delle fondazioni liriche sinfoniche in Italia, come si è visto nel secondo capitolo. Questo particolare viene confermato anche dalle analisi della DEA, dove si osserva che in tutti i modelli in cui sia stato sostituito l'output "contributi pubblici", il Comunale ha avuto un netto peggioramento dello "score". L'unico modello dove il Comunale risulta efficiente e vi è la variabile contributi "pubblici" è quello della Tabella 3.16 in cui viene applicata la metodologia DEA con due input e tre output. Evidentemente la presenza degli altri due output ha compensato l'inefficienza dell'ammontare dei contributi pubblici del Teatro Comunale di Bologna.

Inoltre, appare molto interessante il risultato ottenuto dalla doppia applicazione della DEA, in relazione ai costi del personale del Teatro Real. Nonostante l'aumento dei costi del personale dovuto all'aggiunta della voce di costo di orchestra e coro, il Real è risultato nuovamente efficiente. L'unica conseguenza è stata che, con l'aumento dei costi del personale del solo Real, il numero delle DMU efficienti è aumentato.

In conclusione, da questa analisi, si evidenzia che entrambi i teatri presentano un buon rendimento anche se è necessario sottolineare che il Real si è dimostrato efficiente più volte rispetto al Comunale. Questo ultimo dato conferma nuovamente la grandezza del teatro spagnolo che si posiziona all'interno dei migliori teatri lirici in Europa. Nonostante ciò, il Comunale per molti aspetti riesce a mantenere la competizione e sebbene sia un teatro di più ristrette dimensioni, presenta una produzione artistica formidabile capace di confrontarsi con teatri lirici che hanno a disposizione maggiori risorse e maggiori liquidità.

## Conclusione

Il Teatro Comunale di Bologna ed il Teatro Real di Madrid presentano entrambi due storie ricche di colpi di scena, contraddistinte da molteplici restauri, chiusure e riaperture. Come si è visto la storia dei due enti lirici è stata molto travagliata, ma ciò che risulta fondamentale è che entrambi i teatri siano riusciti nel loro intento di rivale contro quelle condizioni sfavorevoli che per tanto tempo li hanno accompagnati. Questa vittoria non riguarda solo il loro prestigio storico e artistico, ma anche quello economico e manageriale.

Proprio la sfera economico manageriale è stato il tema centrale di questa indagine che nel suo percorso ha dato modo di osservare due realtà che nonostante le grandissime differenze, hanno trovato un medesimo filo conduttore.

La prima parte del secondo capitolo, incentrata sulla comparazione dei due bilanci mostra come negli anni il Real abbia aumentato esponenzialmente il valore della propria produzione, anche grazie alla celebrazione del bicentenario. Il Teatro Comunale di Bologna, invece, piuttosto che concentrarsi sul valore della produzione ha provveduto ad applicare le riforme impartite dal “piano di risanamento” in relazione al contenimento dei costi. Il Real inoltre si è concentrato particolarmente su una politica diretta ad aumentare i finanziamenti degli investitori privati che hanno addirittura superato i finanziamenti pubblici, mentre il Comunale d’altro canto si è focalizzato su una grande operazione di riduzione del personale che secondo le parole del Sovrintendente, fu una manovra molto complessa dall’esito molto positivo.

Ad ogni modo ciò che risulta veramente importante è che entrambe le Fondazioni nel 2014 presentavano un bilancio in passivo e nel 2018 in attivo. Entrambi i teatri attraverso modelli di gestione e contesti di applicazione differenti sono riusciti ad arrivare allo stesso traguardo.

Questo risultato come si è detto è stato raggiunto mediante due percorsi differenti e quasi opposti, che però come si è visto dall’analisi manageriale, mostrano dei punti in comune.

Infatti, entrambi i teatri vennero influenzati dal “New Public Management”, con risultati completamente diversi. Il Teatro Real ha adottato gli ideali promossi dal NPM e li ha fatti suoi creando una macchina teatrale innovativa e all’avanguardia. Il Comunale, invece, sulla scia della nuova politica manageriale, venne trasformato in Fondazione lirica-sinfonica, ma i risultati come si è ampiamente visto furono sotto le aspettative. Il teatro bolognese non riuscì ad accettare il nuovo modello che era completamente in antitesi con il modo di agire del teatro.

L'analisi manageriale evidenzia proprio questo punto che risulta essere centrale. Il Real riaprendo come teatro d'opera nel 1997 ebbe la possibilità di reinventarsi e di ricrearsi, assumendo nuove consuetudini di lavoro. Per cui quando si scelse la forma fondazionale come struttura più adatta allo sviluppo del Teatro Real, non ci fu nessun problema, anzi al contrario ne derivarono molti vantaggi. Il Comunale invece, aveva già costruito una sua identità negli anni sulla quale aveva impostato il proprio modello di gestione. Per cui quando venne trasformato in Fondazione, lo schema gestionale, in teoria, avrebbe dovuto cambiare, ma questo cambiamento non avvenne e si fu costretti ad aderire al "piano di risanamento". Ciò sta a constatare nuovamente che mutare il proprio modello gestionale in corso d'opera è un'operazione molto complessa e con esito incerto, mentre l'adozione di un nuovo modello gestionale a priori risulta funzionale.

Successivamente, sempre nel secondo capitolo si evidenzia il compromesso che ogni teatro deve affrontare all'interno della propria produzione. Infatti, ogni teatro deve riuscire ad equilibrare la sfera artistica con la sfera economico-finanziaria. Attraverso l'utilizzo delle "intellectual capital" e di Longo, et al. (2009) si propone una nuova comparazione dei due teatri. Confrontando le due Fondazioni sui parametri del capitale intellettuale che influenzano positivamente l'area artistica del teatro, indicati da Longo, et al. (2009), si ottiene un'ipotetica panoramica sulla qualità artistica di entrambi i teatri e nuovamente, si aggiudica il confronto, il Teatro Real di Madrid.

Nel terzo capitolo, si applica l'ultima comparazione attraverso l'utilizzo della metodologia DEA, attraverso la quale si misura l'efficienza di entrambi i teatri all'interno di un gruppo di enti lirici prestabiliti. Dopo undici applicazioni della metodologia DEA, attraverso l'uso di svariate variabili, si denotano nuovamente i punti di debolezza ed i punti di forza di entrambi i teatri. Infine, Il risultato finale di questa ultima comparazione vede vincitore il Teatro Real che è risultato efficiente otto volte su undici, mentre il Comunale cinque volte su undici.

In definitiva si osserva che il Teatro Real rappresenta senza ombra di dubbio una realtà teatrale e all'avanguardia con il quale risulta molto difficile confrontarsi. Tuttavia, si denota che il Teatro Comunale di Bologna, nonostante le grandi problematiche di cui è affetto, sta facendo miglioramenti incredibili che lo rendono sempre di più all'altezza della sua grande storia. All'interno di questa comparazione il Comunale ha manifestato tutta l'energia che l'intera Fondazione sta impiegando per rimediare alle gestioni passate ed ha dimostrato di essere all'altezza di sostenere il confronto e probabilmente in futuro, anche di poterlo vincere.

## **Bibliografia**

Amoruso, G. (2006), “Una macchina di legno nel Teatro Comunale di Bologna”, *DISEGNARECON*, 0, pp. 1-18.

Amoruso, G. (2019), “The Teatro of Bologna as a Transformable Space: Drawing, Geometry and Invention in the Study of the Wooden Model of the Theater by Antonio Galli Bibiena”, in Bianconi, F. e Filippucci, M. (a cura di), *Digital Wood Design*, Springer Nature, Svizzera, pp. 375-394.

Andriessen, D. (2007), “Designing and Testing an OD Intervention: Reporting Intellectual Capital to Develop Organizations”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, pp. 89-107.

Arieti, F. (2018), *Tornando all'opera*, WriteUp Site, Roma.

Beattie, V. e Thomson, S. J. (2007), “Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures”, *Accounting Forum*, 31, pp. 129-163.

*Baumol, J. W. e Bowen, G. W. (1966), Performing arts: the economic dilemma*, The Twentieth Century Fund, New York

Bonini Baraldi S. e Zan, L. (2005) “Cultural Heritage between Centralization and Decentralization. Insights from the Italian context”, *Research Essays Collection of Bejiing Studies*, pp. 538-580,

Bontis, N. (1998), “Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models”, *Management Decision*, 36, pp. 63-76.

Bontis, N. Keow, W. Richardson, S. (2000) “Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industry”, *Journal of Intellectual Capital*, 1, pp. 85-100

Bontis, N. and Fitz-enz, J. (2002), “Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Con sequents”, *Journal of Intellectual Capital*, 3, pp. 223-247.

Bosi, G. (2016), “Valore culturale e marketing dei beni creativi: prospettive di disciplina giuridica”, *AEDON*, 1, pp. 0-0

- Bowerman, M., Ball, A., Francis, G. (2001), "Benchmarking as a tool of modernization of local government", *Financial accountability and management*, 17, pp. 321-329.
- Bozbura, F. (2004), "Measurement and Application of Intellectual Capital in Turkey", *The Learning Organization*, 11, pp. 357- 367
- Brunsson, N. e Sahlin-Andersson, K. (2000), "Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform", *Organization Studies*, 21, pp. 721-746.
- Caves, E. R. (2001), *L'industria della creatività. Economia delle attività artistiche e culturali*, Etas, Milano
- Chang, L. e Birkett, B. (2004), "Managing intellectual capital in a professional service firm: exploring the creativity–productivity paradox", *Management Accounting Research*, 15, pp. 7-31.
- Charnes, A. Cooper, W.W. e Rhodes E. (1978), "Measuring the efficiency of decision making units, European" *Journal of Operational Research*, 2, pp. 429-444.
- Christensen, T. e Lægreid, P. (2003), "Administrative Reform Policy: The Challenges of Turning Symbols into Practice", *Public Organization Review*, 3, pp. 3-27.
- Cocchi, A. Garay, M. e Tavernelli, C. (2000), "Boxes and sound quality in an Italian opera house", *Journal of Sound and Vibration*, 232, pp. 171-191.
- Colomer, J. (2016), *Estudio sobre la situación de las artes escénicas en España*, Academia de las Artes Escénica de España, Madrid
- Cooper, W. W. Seiford, M. L. e Tone, K. (2007), *Data envelopment analysis: a comprehensive text with models applications, references and DEA-solver software*, Springer, New York.
- Cooper, W. W. Seiford, M. L. e Zhu, J (2011), "Data Envelopment Analysis: History, Models, and Interpretations", *Handbook on Data Envelopment Analysis*, 164, pp. 1-39.
- Del Prete, R. (2012) "Il Teatro nell'industria culturale e creativa italiana", *Amaltea Trimestrale di cultura*, 3, pp. 56-60.



- Dyson, R. Allen, R., Camanho, A. Podinovski, V. Sarrico, C. Shale, E. (2001), “Pitfalls and Protocols in DEA”, *European Journal of Operational Research*, 132, pp. 245-259.
- Dollery, B. and Chang W. L. (2003), “New Public Management and Convergence in Public Administrative Systems: A Comparison between Australia and the Republic of Korea”, *Journal of Economic and Social Policy*, 9, pp. 0-0
- Edvinsson, L. e Malone, M. (1997), *Intellectual capital – Realizing your company's true value by finding its hidden roots*, NY: Harper Business, New York
- Ferrarese, P. (2016), *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Litogi srl, Milano. (a)
- Ferrarese, P. (2016), *La strategia e la gestione di un teatro d'opera*, Litogi srl, Milano. (b)
- Ferlie, E. e Steane, P. (2002), “Changing Developments in Npm”, *International Journal of Public Administration*, 25, pp. 1459-1469.
- Fitzpatrick, M. Huczynski, A. (1990), “Applying the benchmarking approach to absence control”, *Leadership and organizational development*, 11, pp. 22-26.
- Golany, B. e Roll, Y. (1989), “An Application Procedure for DEA”, *Omega*, 1, pp. 237-250.
- Gonzalez, A. (2017), *Crónica de la recuperación del Teatro Real para Teatro de ópera 1988-1997*, ESTEYCO, Madrid.
- Hesmondhalgh D. (2007), *The Cultural Industries*, Sage Pubns Ltd, Londra.
- Iglesias, A. (1996), *El Teatro Real de Madrid: Teatro de la Opera*, Complutense S A Editorial, Madrid
- Kim, T. Yoo, J. J. E. e Lee, G. (2010), “The HOINCAP scale: measuring intellectual capital in the hotel industry”, *The Service Industries Journal*, 31, pp.2243-2272

Kitts, B. Edvinsson, L. e Beding, T. (2001), “Intellectual capital: from intangible assets to fitness landscapes”, *Expert Systems with Applications*, 20, pp. 35-50.

Longo, M. e Mura, M. (2007), “A multidimensional measure of employees’ intangibles: A managerial implementation of the tool”, *Management Research News*, 30, pp. 548-569

Longo, M. Mariani, M.M. e Mura, M. (2009) “The effect of intellectual capital attributes on organizational performance. The case of the Bologna Opera House”, *Knowledge Management Research & Practice*, 7, pp. 365-376.

Manzari, M. Kazemi, M. Nazemi, S. e Pooya, A. (2012) “Intellectual capital: Concepts, components and indicators: A literature review”, *management science letters*, 2, pp. 2255-2270

Mariani, M.M (2007), “Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses”, *INTERNATIONAL STUDIES OF MANAGEMENT & ORGANIZATION*, 37, pp. 97-126.

Mariani, M.M., (2008), “Il Teatro Comunale di Bologna tra flessibilità delle risorse umane e rigidità strutturali”, *Economia della Cultura*, 2, pp. 243-256.

Mariani, M.M., e Zan, L. (2011), “The Economy of Music Programs and Organizations. A Micro Analysis and Typology”, *European Accounting Review*, 20, pp. 113-148.

Martinez-Torres, M.R. (2006), “A procedure to design a structural and measurement model of intellectual capital: An exploratory study”, *Information & Management*, 43, pp. 617–626.

Meca, E. G. e Martinez, I. (2007) “The use of intellectual capital information in investment decisions: An empirical study using analyst reports”, *The International Journal of Accounting*, 42, pp. 57–81.

Moya, L. e Mendez, D. (1948), “HISTORIA DE LAS - OBRAS DEL TEATRO REAL”, *Arquitectura: Revista del Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid (COAM)*, 79, pp. 235-25.

Muñoz, A. L. F. (1983), “El teatro real madrid, opus interruptus”, *Arquitectura: Revista del Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid (COAM)*, 244, pp. 56-61.

Muñoz-Seca, B. e Riverola, J. (2009), *The New Operational Culture*, The Right Angle Consulting SL, Madrid.

Paulsen, N. (2006) “New public management, innovation, and the non-profit domain: New forms of organizing and professional identity”. In M. Veenswijk (Ed.), *Organizing innovation: New approaches to cultural change and intervention in public sector organizations*, IOS Press, Amsterdam, pp. 15-28.

Peng, T. J. A. Pike, S. e Roos, G. (2007), “Intellectual capital and performance indicators: Taiwanese healthcare sector”, *Journal of Intellectual Capital*, 8, pp. 538-556

Peppard, J. e Rylander, A. (2001), “Using an Intellectual Capital Perspective to Design and Implement a Growth Strategy: The Case of APiON”, *European Management Journal*, 19, pp. 510-525.

Schiuma, G. Mason, S. e Kennerley, M. (2007), “Assessing energy within organisations”, *Measuring Business Excellence*, 11, pp. 69-78.

Sicca, L.M. Zan, L., (2004), “*Alla faccia del management. La retorica del management nei processi di trasformazione degli enti lirici in fondazioni*”, «AEDON», 2, pp. 0-0.

Sicca, L. M. e Zan, L. (2005), “Much Ado About Management: Managerial Rhetoric in the Transformation of Italian Opera Houses”, *INTERNATIONAL JOURNAL OF ARTS MANAGEMENT*, 3, pp. 46-64

Thanassoulis E. (2001) *Introduction to the theory and application of Data Envelopment Analysis*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

Towse, R. (2003), “A Handbook of Cultural Economics”, *Journal of Cultural Economics*, 28, pp. 224-231

Trevisan, P. (2017), *The managerialization of the arts in the era of creativity. The case of an Italian opera house*, Department of Management Ca' Foscari University of Venice, No. 1 /WP/2017.

Turina, J. (1997), *Historia del Teatro Real*, Alianza Editorial, Madrid.

Turrini, D. (2014), *Teatro comunale Bologna, la crisi di una istituzione: “Basterebbero banche più serie*, il Fatto quotidiano, 14/07/2014

Verti, R. (1998), *Il Teatro Comunale di Bologna*, Electa, Milano

Zan, L., (2003), “La trasformazione delle organizzazioni culturali in fondazione: la prospettiva manageriale”, *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*, 2, pp. 0-0.

Zan, L. (2006), *Managerial rhetoric and arts organizations*, palgrave macmillan, BASINGSTOKE

### **Sitografia:**

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, cuentas anuales de la Fundación del Teatro Real del ejercicio 2018: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-16857](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-16857)

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, cuentas anuales de la Fundación del Teatro Real del ejercicio 2017,: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-14356](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-14356)

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, cuentas anuales de la Fundación del Teatro Real del ejercicio 2016: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2017-9986](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2017-9986)

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, cuentas anuales de la Fundación del Teatro Real del ejercicio 2015: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2016-7893](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2016-7893)

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, cuentas anuales de la Fundación del Teatro Real del ejercicio 2014: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2016-7892](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2016-7892)

Arena di Verona, amministrazione trasparente: <https://www.arena.it/arena/it/pages/amministrazione-trasparente.html>

Auditorio de Tenerife, portal de transparencia: <https://auditoriodetenerife.com/es/tu-visita/2-auditorio-de-tenerife/43-portal-de-transparencia>

Fondazione Teatro alla Scala, Amministrazione Trasparente:

[https://www.patrasparente.it/amministrazione\\_trasparente.php?ID\\_sezione=13&ID\\_sottosezione=36&pa=32](https://www.patrasparente.it/amministrazione_trasparente.php?ID_sezione=13&ID_sottosezione=36&pa=32)

Fondazione teatro Carlo Felice, bilanci: <http://www.carlofelicegenova.it/amministrazione-trasparente-3/bilanci/>

Liceu Opera Barcellona, transparencia: <https://www.liceubarcelona.cat/es/consorcio-finanzas>

Mibact, Teatro Comunale di Bologna: [https://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MiBAC/sito-MiBAC/Luogo/MibacUnif/Luoghi-della-Cultura/visualizza\\_asset.html?id=152741&pagename=57](https://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MiBAC/sito-MiBAC/Luogo/MibacUnif/Luoghi-della-Cultura/visualizza_asset.html?id=152741&pagename=57)

Palau de les Arts Reina Sofia, cuenta anuales: <https://www.lesarts.com/wp-content/uploads/2019/07/CCAA-2018.pdf>

Relazione semestrale sul monitoraggio dei piani di risanamento anno (2015, 2016, 2017, 2018)e decreti ministeriali FUS: [http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/normativa-musica/cat\\_view/6-musica-normativa-di-settore/130-fus-fondazioni-lirico-sinfoniche](http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/normativa-musica/cat_view/6-musica-normativa-di-settore/130-fus-fondazioni-lirico-sinfoniche)

Teatro Comunale di Bologna, Bilanci, Statuto e Documenti: <http://www.tcbo.it/il-teatro/amministrazione-trasparente/bilanci-statuto-e-documenti/>

Teatro la Fenice, bilanci: <https://www.teatrolafenice.it/fondazione-teatro-la-fenice/chi-siamo/bilancio/>

Teatro Massimo, bilanci della fondazione: <https://www.teatromassimo.it/il-teatro/fondazione/amministrazione-trasparente/bilanci-della-fondazione.html>

Teatro Regio di Torino, Regio in numeri: <https://www.teatroregio.torino.it/scopri-il-regio/regio-numeri>

Teatro di San Carlo, amministrazione trasparente: <https://www.teatrosancarlo.it/it/amministrazione-trasparente/bilanci.html>

Teatro lirico di Cagliari, bilanci:

<http://www.teatroliricodicagliari.it/it/fondazione/trasparenza/bilanci.html>

Teatro Cervantes, portal de transparencia: <https://www.teatrocervantes.com/es/portal-de-transparencia/>

Teatro dell'Opera di Roma: bilancio preventivo e consuntivo:

<https://operaroma.trasparenza.info/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo>

Teatro Real di Madrid, estatutos : [https://www.teatroreal.es/sites/default/files/inline-images/Estatutos\\_FTR.pdf](https://www.teatroreal.es/sites/default/files/inline-images/Estatutos_FTR.pdf)

Teatro Real, ficha tecnica: <https://www.teatroreal.es/es/edificio>

Testo Coordinato del DDecreto-legge 28 giugno 2019, n. 59:

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2019-08-12&atto.codiceRedazionale=19A05148&elenco30giorni=true](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2019-08-12&atto.codiceRedazionale=19A05148&elenco30giorni=true)