

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FACOLTÀ DI ECONOMIA

CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA G.I.O.C.A.

GESTIONE E INNOVAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI E ARTISTICHE

**I NUOVI MERCATI DELLO SPETTACOLO:
MODELLO DI GESTIONE E STRATEGIE FINANZIARIE DELLA
FONDAZIONE MUSICA PER ROMA**

CRICENTI FILIPPO

MATRICOLA N. 0000301712

RELATORE:

PROF. MICHELE TRIMARCHI

CONTRORELATORE:

DOTT. GABRIELE COPPA

SESSIONE DI LAUREA SECONDA

ANNO ACCADEMICO 2008-2009

Ai miei genitori per aver sempre e in ogni momento creduto in me,

Ringrazio i miei amici per essere stati sempre al posto dove solo i veri amici si fanno trovare, in ogni momento.

Ringrazio la Fondazione Musica per Roma al completo per la solarità delle persone che la compongono, per la pazienza e la grande partecipazione che tutti mi hanno dimostrato.

Ringrazio il Dott. Gabriele Coppa, per l'enorme aiuto nella stesura della tesi e per la pazienza e l'immensa professionalità che mi ha dimostrato durante la mia permanenza alla Fondazione Musica per Roma.

Ringrazio la mia famiglia e in particolare Eraldo che, nonostante tutto, è ancora qui e può continuare a regalarmi l'affetto di sempre.

INDICE GENERALE

ABSTRACT	5
----------------	---

1. INTRODUZIONE

1.1 Il settore culturale italiano e le varie forme di finanziamento	8
1.2 Panoramica internazionale nel campo del finanziamento alla cultura	10
1.3 Il caso dell'Auditorium Parco della Musica di Roma.....	11
1.4 Principali analogie/differenze con altre Istituzioni culturali Italiane.....	12

2. AUDITORIUM PARCO DELLA MUSICA : ATTORI ED ATTIVITÀ

2.1 La struttura Auditorium Parco della Musica	14
2.2 Organigramma aziendale	15
2.3 Le attività dell'Auditorium, mission e strategie aziendali.....	16
2.4 Rapporto con il Comune di Roma e contratto di servizio.....	18
2.5 Rapporto con l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia	22
2.6 Rapporto con i soci fondatori e soci successivi	24
2.7 Rapporto con il settore privato e sponsorizzazioni.....	25

3. ANALISI DEI DATI ATTRAVERSO I NUMERI

3.1 Utilizzo degli assets strategici	29
3.2 Risultati di affluenza	31
3.3 Dati economico-finanziari	33
3.4 Capacità di autofinanziamento	34
3.5 Analisi dei Costi	35
3.6 Analisi dei Ricavi	37
3.7 Locazione degli spazi e costruzione del tariffario	38
3.8 Attività commerciali come "rimedio" alla carenza di fondi pubblici.....	39

4. UN CASO PRATICO: LA GESTIONE DEL CALENDARIO TRA UFFICIO PRODUZIONE ED UFFICIO COMMERCIALE

4.1 Una gestione dei costi di produzione oculata	42
4.2 Gestione di un calendario condiviso	42
4.3 Costruzione di un calendario condiviso delle attività.....	44

5. BUSINESS PLAN 2009-2013

5.1 Introduzione al business plan.....	50
5.2 Aumento del tasso di occupazione degli asset strategici	51
5.3 Analisi generale dei costi.....	52
5.4 Costi di produzione e cachet.....	57
5.5 Analisi generale dei ricavi.....	60
5.6 Altre voci del bilancio previsionale 2009-2013	65
5.7 Analisi dei risultati del Business Plan 2009-2013	66

6. CONCLUSIONI

6.1 Punti di forza nella gestione dell'Auditorium Parco della Musica	68
6.2 Ipotesi di miglioramento nella gestione dell'Auditorium Parco della Musica	70

7. ALLEGATO A

7.1 Bilancio Previsionale Business Plan 2009-2013	74
---	----

8. ALLEGATO B

8.1 Tavole extra	90
------------------------	----

9. BIBLIOGRAFIA DELLA TESI

9.1 Bibliografia della Tesi.....	94
----------------------------------	----

ABSTRACT

Il contesto Italiano negli ultimi anni ha visto il susseguirsi di una serie di azioni - talvolta istituzionali, talvolta di altra natura - atte a correggere il sostanziale fallimento di mercato che sovente riguarda le istituzioni che operano nel panorama culturale italiano. Tali azioni possono concretizzarsi tanto sotto forma di contrazione dei finanziamenti verso il mondo delle organizzazioni culturali quanto attraverso trasformazioni “*ex lege*” della forma istituzionale o della ragione sociale di alcuni enti culturali.

Spesso, i criteri con cui risultano stabiliti “*tagli*” ai finanziamenti pubblici poco hanno a che vedere con l’efficienza, l’economicità e l’efficacia d’azione di ogni singola organizzazione culturale. Solitamente, infatti, il taglio dei finanziamenti avviene in percentuale rispetto al sussidio riconosciuto alla stessa organizzazione l’anno prima.

Sebbene quello culturale sia un settore dove non sempre obiettivi economico-finanziari e *mission* aziendali combaciano, non mancano, anche nel nostro paese, esempi di gestione equilibrata. Realtà, queste, in cui un’offerta qualitativamente alta è accompagnata da una particolare attenzione ai costi, determinando un equilibrio di bilancio grazie ad un intervento pubblico limitato.

Uno di questi esempi è senz’ombra di dubbio quello della Fondazione Musica per Roma, che dal 2002 gestisce il complesso Auditorium Parco della Musica mediante un contratto di servizio con il Comune di Roma.

Quelle che ci proponiamo di indagare in questa tesi sono principalmente le ragioni alla base del successo del modello gestionale della Fondazione Musica per Roma, in un paese come quello italiano dove storicamente tanto la cultura quanto i modelli di gestione applicati risultano essere tradizionali ed in genere poco inclini all’innovazione.

Nel fare questo cercheremo di mettere a fuoco i punti di forza, i caratteri e le peculiarità del *management* della Fondazione e, partendo da una serie storica di dati, analizzeremo le relazioni tra i vari centri di costo/ricavo all’interno della struttura.

L'analisi proporrà inoltre la condivisione della gestione del calendario tra Ufficio Produzione e Ufficio Commerciale, come primo strumento di lavoro della Fondazione, con l'intento di suggerire una migliore cooperazione tra i due principali uffici.

Il lavoro si focalizzerà infine sulla redazione di un *business plan* quinquennale, ipotizzando uno scenario in cui i finanziamenti pubblici vengano ridotti drasticamente (- 23% in cinque anni).

La costruzione di tale *business plan* non deve essere intesa come anticamera di una diversa gestione della Fondazione, quanto piuttosto come mero esercizio economico utile a dimostrare che anche nel caso di un minore intervento pubblico sarebbe comunque possibile mantenerne in equilibrio la gestione economico - finanziaria.

In the last years the Italian cultural sector is facing new challenges: part of them concern the institutional sphere others are related to different issues. Most of these challenges attempt to overcome the market failure, which is often related to cultural institutions.

Sometimes these challenges are represented by public funds' cuts to the cultural sector, some others by the "ex lege" transformation of the institutional form of part of these cultural institutions. Usually public funds' cuts are not related to the efficiency through which cultural institutions have managed public funds in the past.

Even though the cultural one it is a sector in which not necessarily economic and financial goals fit together with the institutional mission, also in the Italian scenario there are a few positive cases in which a high quality cultural supply fits together with an efficient management apparatus. Fondazione Musica per Roma manages the Auditorium Parco della Musica structure in Rome since 2002, through an agreement with the Municipality of Rome.

This thesis' main goal is to investigate the main reasons and basic pivotal points beneath the Fondazione Musica per Roma success, which gain also more

importance since it's achieved in Italy which is traditionally seen as a country where innovation and innovative management models applied in the cultural sector do not really succeed.

Approaching these issues the thesis will be investigating the pivotal points beneath the management and the cost/revenues relations in the Foundation's work. The thesis will also suggest a shared calendar between the production and commercial departments with the aim of improving the actual cooperation between the two most important departments inside the Foundation.

Finally the real focus of the thesis will be the building of a 5 years business plan that recreate the hypothetic scenario in which public funds will be drastically cut (-23% in 5 years). The final goal of the business plan is obviously not to suggest a different business strategy to the Foundation but simply a mere economic and financial exercise to demonstrate that also in a public funds' cut scenario would be possible to keep the business administration in a financial and economic equilibrium.

1. INTRODUZIONE

1.1 Il settore culturale italiano e le varie forme di finanziamento

La situazione italiana negli ultimi anni vede il susseguirsi di una serie di azioni, talvolta istituzionali talvolta di altra natura, atte a correggere il sostanziale fallimento di mercato che sovente riguarda le istituzioni che operano nel panorama culturale italiano.

Inutile ricordare qui le caratteristiche del tutto peculiari del settore culturale, un settore dove profitti e autosufficienza economica appaiono fuori da logiche possibili nella maggior parte dei casi, non solo italiani ma anche europei. Si tenga presente che a ciò va ad aggiungersi la tendenza, nella maggioranza degli enti territoriali e dello stato centrale, a ridurre sostanzialmente i finanziamenti pubblici nelle loro varie forme (F.U.S, finanziamenti locali, ARCUS etc...) verso la cultura.

Ad uno sguardo più attento si potrebbe dire che la tendenza in questo campo è quella di portare logiche tipiche della gestione aziendale all'interno di un settore, come quello culturale, dove tali pratiche sono state fino a qualche anno fa assolutamente estranee. In alcuni casi, tale "privatizzazione" del settore sembra aver attecchito in maniera più convincente, in altri, invece, non è altro che una copertura "di facciata" dal momento che alcune entità, di "privato" sembrano aver acquisito ben poco.

Un esempio palese a conferma di questa tendenza negativa è stata la trasformazione degli enti lirici in fondazioni avvenuta nel 1996. Trasformando "ex lege" tali entità in fondazioni si intendeva stimolare tali istituzioni, storicamente ben adagate sopra un abbondante finanziamento pubblico per coprire gli enormi costi di produzione legati al settore dell'opera e della musica classico-sinfonica, ad aprirsi verso "parole" e modus operandi come il marketing, il fund raising ed in generale strumenti e modelli gestionali più vicini al settore privato-aziendale. Nelle menti degli attuatori di tale riforma ci sarebbe stato un progressivo allontanamento dal finanziamento pubblico con la giustificazione di fondo che spendere soldi pubblici per un settore così "d'elite" in fondo non era del tutto giusto ed equo.

A più di un decennio di distanza dalla riforma che ha riguardato gli enti sinfonici le valutazioni a riguardo sono abbastanza negative. Il tanto auspicato ingresso di soci privati, fondazioni bancarie e sponsorizzazioni negli enti lirici è avvenuto sicuramente in misura minore rispetto alle aspettative, e comunque ha interessato un piccolo numero di centri di eccellenza (come il Teatro della Scala di Milano) a discapito di altre realtà ovviamente meno esposte a “visibilità” e quindi meno “appetibili” da eventuali partners privati, ma non per questo meno meritevoli.

Tra le motivazioni di tale fallimento se ne citano solo alcune che a nostro parere risultano essere tra le più importanti. Innanzitutto la riforma prevedeva una quanto mai discutibile difformità tra conferimento finanziario e potere decisionale, scoraggiando così l’ingresso di soci privati; inoltre la stessa riforma prevedeva il fatto che tali enti avrebbero dovuto importare *tout court* la massa di dipendenti a tempo indeterminato precedentemente impiegati, configurando così la stessa trasformazione in poco più che un atto formale.

Sempre nel panorama delle istituzioni culturali italiane, capitolo a parte merita anche la questione relativa alla eccessiva rigidità dei bilanci. In pratica, musei, teatri e altre istituzioni pubbliche o semi-pubbliche finanziate in modo massiccio dal pubblico si trovano a dover operare “con le mani legate” per via di bilanci e budget previsionali estremamente capitolari e assolutamente vincolanti dove spesso accade che non solo i soldi sono pochi ma sono anche mal distribuiti all’interno dei vari capitoli di spesa (I.e. Soprintendenza speciale di Pompei).

Questa grave situazione porta a quella che potrebbe essere definita “l’eterna lotta tra gli operatori del settore culturale ed il pubblico” (stato centrale e diramazioni territoriali) che costantemente minaccia “tagli” consistenti al settore della cultura nel nome di una rinomata mancanza di efficienza degli stessi. Questi “tagli” di finanziamenti al settore culturale oltre che alle ragioni sopra citate sono spesso giustificati dal volersi, in maniera forse un po’ forzata, ispirare al modello anglosassone.

1.2 Panoramica internazionale nel campo del finanziamento alla cultura

Spesso accade che modelli esteri di finanziamento alla cultura vengano presi a modello dagli operatori del settore. Uno dei modelli più volte citato è quello tipico del mondo anglosassone, dove l'intervento pubblico è sicuramente minore e dove molto spesso sono le logiche di mercato, come in altri settori, a regolare anche il settore culturale.

Nel modello anglosassone, però, a ben guardare, molte sono le differenze sia da un punto di vista socio-contestuale sia da un punto di vista economico (soprattutto per ciò che riguarda le fonti di ricavo). Infatti tale modello ed in particolare quello statunitense cui molti fanno riferimento poggia le sue radici su un sistema di finanziamento alla cultura ben diverso dal nostro e soprattutto ben radicato nel contesto sociale ed economico da molti anni. Oltreoceano, oltre alla biglietteria che similmente all'Italia rappresenta una fonte di ricavi abbastanza insignificante rispetto all'ammontare dei costi, i più grossi capitoli di ricavi nei bilanci di istituzioni culturali (ma anche di istituzioni ad interesse pubblico, come scuole, università etc..) sono rappresentati dalla contemporanea erogazione di servizi commerciali (eventi commerciali, fundraisers, merchandising e servizi aggiuntivi), un alto livello di erogazioni liberali da parte di privati (aziende ma anche cittadini), le rendite derivanti da immensi fondi di dotazione accumulati nel corso degli anni ed, in generale, un deciso e complessivo orientamento al mercato da parte degli operatori del settore.

Queste diverse fonti di ricavo fanno sì che il livello di finanziamento pubblico sia praticamente irrilevante nel complesso, soprattutto se comparato con quello che contraddistingue le nostre istituzioni culturali.

Ma allo stesso tempo viene da sé il fatto che, sebbene molti siano i possibili miglioramenti che possono essere fatti sul sistema italiano, non sarebbe nemmeno possibile una mera trasposizione del sistema americano nel nostro paese in maniera generalizzata viste le notevoli differenze nel reticolo di relazioni e consuetudini soprattutto in campo socio-economico in settori davvero fortemente "consolidati" quale quello della cultura e dello spettacolo dal vivo.

In realtà è sbagliato generalizzare e il caso su cui questa tesi si soffermerà ne da una riconferma, portando all'attenzione il modello gestionale di un' istituzione culturale italiana che grazie alla flessibilità, l'innovazione e la capacità di ben relazionarsi con il settore pubblico e privato ha saputo raggiungere risultati notevoli negli ultimi anni.

1.3 Il caso dell'Auditorium Parco della Musica di Roma

L'Auditorium Parco della Musica di Roma è una struttura polifunzionale nata nel 2002 con il triplice intento di creare una struttura capace di ospitare eventi culturali e commerciali di prestigio internazionale, riqualificare un'area lentamente in degrado come quella del Villaggio Olimpico ed infine fornire un appropriato spazio dove provare e suonare all'Accademia Nazionale di Santa Cecilia.

Il complesso Auditorium Parco della Musica fu stato affidato in gestione inizialmente ad una società chiamata Musica per Roma.

Nata come Società per Azioni, Musica per Roma si trasforma, dopo la nuova riforma del diritto societario nel 2004, in Fondazione. Il complesso Auditorium Parco della Musica viene dato in concessione alla Fondazione Musica per Roma dal Comune di Roma per 99 anni.

Di seguito sono riassunte alcune delle ragioni per cui lo stato giuridico di Fondazione fu considerato migliore rispetto ad una Spa:

- La fondazione consente di ottenere finanziamenti sulla gestione da parte di soggetti pubblici e privati differenti dal Comune come per esempio sovvenzioni da parte del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, della Regione Lazio e di qualunque fondazione bancaria.
- La fondazione può prevedere l'ingresso di soci pubblici e privati in forme e ruoli molto diversificati. I soci privati che conferiscono dei capitali nel fondo di dotazione sono garantiti sull'uso di tali capitali dai vincoli imposti dalla normativa sulle fondazioni.

- A differenza di una Spa, la fondazione può prevedere la possibilità di acquisire lasciti testamentari e donazioni da parte di soggetti privati con sgravi fiscali molto significativi.
- La fondazione è molto più garantita dal rischio di eventuali apporti di capitale derivanti da possibili sbilanci economici futuri in quanto le regole economico-gestionali delle fondazioni sono molto più rigide di quelle di una Spa e non obbligano il socio fondatore alla copertura di eventuali perdite.

1.4 Principali analogie/differenze con altre Istituzioni culturali Italiane

L'Auditorium Parco della Musica ed il suo modello gestionale si caratterizza come un modello abbastanza particolare nel panorama di riferimento Italiano.

Per cominciare appare decisamente caratteristico il fatto che un'istituzione culturale abbia deciso di dotarsi e di accumulare un fondo di dotazione, il cui ammontare, nel corso degli anni, sta diventando importante e che, di conseguenza, genera annualmente una rendita significativa e sicuramente di grande aiuto per la gestione. La questione relativa al fondo di dotazione è, senz'altro, un altro dei vantaggi che la trasformazione istituzionale in fondazione ha portato.

La Fondazione Musica per Roma appare inoltre una realtà decisamente privatistica per ciò che concerne l'organizzazione strutturale interna se comparata con la maggior parte delle realtà di istituzioni culturali italiane. Nel corso degli anni è stato creato un organigramma interno molto articolato, cercando di suddividere al meglio le competenze dei singoli uffici. Allo stesso tempo molta attenzione è stata riservata talvolta alla creazione "ex novo", talvolta all'affinamento dei processi aziendali interni. La Fondazione Musica per Roma nel suo complesso si configura decisamente come azienda privata orientata al profitto piuttosto che come una mera istituzione culturale no-profit.

Singolare, se comparato con aziende o istituzioni culturali italiane, è anche il fatto che l'Auditorium Parco della Musica ospiti, oltre ad un altissimo numero di eventi culturali anche un ragguardevole numero di eventi commerciali e congressuali che spaziano da convegni medici fino ad assemblee nazionali di partito o di grandi

realtà nazionali quali Confindustria. A ben vedere sono veramente poche le istituzioni culturali italiane che “mescolano” nel loro esercizio queste due tipologie di attività.

Infine è interessante notare come la Fondazione Musica per Roma abbia adottato un sistema molto efficiente di reportistica annuale che sicuramente facilita e migliora le relazioni con i soci e gli altri stakeholders.

Quelle che questa tesi di laurea si propone di analizzare sono essenzialmente le ragioni e i punti cardine alla base del successo del modello gestionale dell’Auditorium Parco della Musica in un paese come quello italiano dove storicamente la cultura e i modelli di gestione applicati in detto settore si configurano come modelli estremamente tradizionalisti e in generale poco inclini all’innovazione.

Nel fare questo l’analisi cercherà di abbracciare le ragioni alla base del modello gestionale e partendo dall’osservazione di una serie storica di dati analizzerà le relazioni tra i vari centri di costo e ricavo all’interno della struttura, cercando di capire se ed eventualmente fino a che punto può un’istituzione culturale con un alto grado di autofinanziamento prescindere dal finanziamento pubblico. Verranno poi proposti una serie di strumenti da integrare con quelli esistenti nell’ottica di una gestione ancora più accurata. Infine si proverà anche a stilare un business plan quinquennale (2009-2013) per la Fondazione Musica per Roma ipotizzando uno scenario abbastanza drastico in cui il finanziamento pubblico diminuisca di circa il 25% in cinque anni.

2. AUDITORIUM PARCO DELLA MUSICA : ATTORI ED ATTIVITÀ

2.1 La struttura Auditorium Parco della Musica

Il complesso Auditorium – Parco della Musica si estende per 94.000 metri quadri, ed è ubicato nel quartiere Flaminio di Roma (Tav. 1).

Tav. 1 – Pianta del complesso “Auditorium – Parco della Musica”



Il complesso è composto da quattro sale principali denominate Santa Cecilia, Giuseppe Sinopoli, Goffredo Petrassi e Teatro Studio destinate allo svolgimento di eventi ed una Cavea, all'interno della quale, tra le altre, durante il periodo estivo viene svolta la rassegna musicale Luglio Suona Bene. La tavola 2 illustra le principali caratteristiche logistiche degli asset strategici.

Tav. 2 – Caratteristiche logistiche degli asset strategici

Caratteristica delle sale	Teatro studio	Petrassi	Sinopoli	Santa Cecilia	Cavea
Posti	350	673	1.133	2.742	2.782
Posti per disabili	2	4	8	14	20
Dimensioni totali	474,89 mq.	684,40 mq.	1.595,07 mq.	4.177,92 mq.	-
Superficie del palco	-	173,40 mq.	142 mq.	334 mq.	-
Numero ingressi	2	2	10	24	6
Ascensori	2	3	3	6	-

2.2 Organigramma aziendale

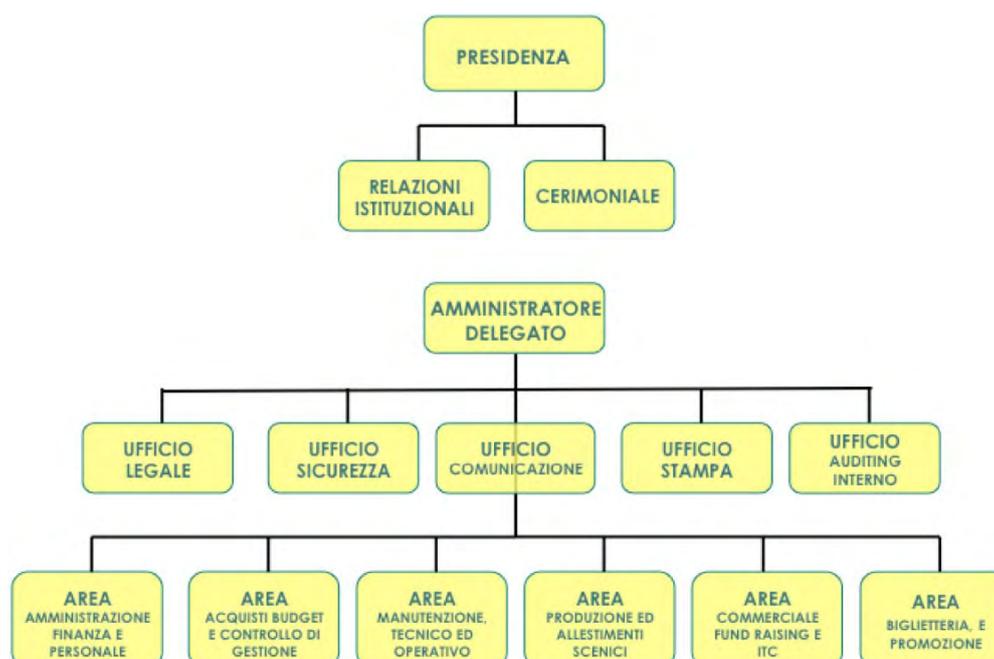
L'organigramma aziendale è costituito da una struttura piramidale con due vertici: il Presidente e l'Amministratore delegato.

Dal presidente dipendono essenzialmente gli uffici con competenze prettamente istituzionali, vale a dire: l'Ufficio Relazioni Istituzionali e quello del Cerimoniale.

La struttura sottostante l'Amministratore delegato è invece più ramificata e complessa. Dall'Amministratore Delegato dipendono direttamente 5 uffici che sono: Ufficio Legale, Ufficio Sicurezza, Ufficio Comunicazione, Ufficio Stampa ed Ufficio Auditing Interno.

Infine sempre dipendenti dall'Amministratore Delegato si diramano 6 aree con rispettivi uffici: l'Area Amministrazione Finanza e Personale, l'Area Acquisti, Budget e Controllo di Gestione, l'Area Manutenzione, Tecnico ed Operativo, l'Area Produzione ed Allestimenti Scenici, l'Area Commerciale Fund Raising e ITC ed infine l'Area Biglietteria e Promozione.

Tav. 3 – Organigramma Aziendale



Decisamente insolita risulta l'assenza di un vero e proprio direttore artistico all'interno dell'organigramma aziendale. La Fondazione si avvale di consulenze stabili per lo spettacolo dal vivo (musica, teatro, danza) e collaborazioni periodiche correlate allo svolgimento di determinati festival (Festival della Matematica, della Filosofia, della Scienza, etc...).

In questo caso la decisione finale sulla programmazione degli eventi spetta comunque all'Amministratore Delegato che avvalendosi delle consulenze esterne prende la decisione finale riguardo le varie programmazioni.

2.3 Le attività dell'Auditorium, mission e strategie aziendali

Nel 1999 l'attività di gestione del complesso immobiliare denominato "Auditorium Parco della Musica" e l'esercizio di ogni attività connessa alla sua utilizzazione viene affidata ad una società appositamente costituita: Musica per Roma S.p.A.

L'oggetto sociale della società include la gestione, diretta o affidata a terzi degli spazi, delle attività e dei servizi della struttura immobiliare anzidetta, l'organizzazione e la produzione di eventi musicali, artistici e culturali in genere, la commercializzazione dei biglietti, la realizzazione di materiale informativo relativo alle suddette manifestazioni, lo sviluppo, la ricerca e la stipula di accordi di sponsorizzazione per le attività esercitate.

Sin dal suo insediamento, il *management* ha avuto cura di individuare con attenzione la *mission* aziendale, che può essere riassunta in cinque punti:

- contribuire alla diffusione ed alla promozione di eventi ad elevato profilo culturale, garantendo l'accesso ad un pubblico vasto ed eterogeneo;
- consolidare i rapporti con la clientela fidelizzata, diversificando l'offerta di servizi ed intraprendendo iniziative di *co-branding* e *co-sponsorship*;
- divenire un polo congressuale di livello internazionale, mediante iniziative di *marketing* specificatamente mirate ad aziende multinazionali ed estere;
- incrementare il livello qualitativo dei servizi resi alla clientela, mediante la razionalizzazione delle procedure operative interne e l'aumento del livello qualitativo dei servizi;

- consolidare l'immagine aziendale in termini di etica del valore e di responsabilità sociale, favorendo l'accesso alla struttura alle organizzazioni senza fine di lucro.

In quanto organismo "senza fine di lucro" la Società non ha come obiettivo principale la massimizzazione dei ricavi, ma tuttavia il raggiungimento del suo fine istituzionale di promozione e diffusione della cultura, trova sicuramente un valido strumento operativo nella ricerca di adeguate forme di autofinanziamento, alternative al sostegno pubblico. Per tale motivo ci si è orientati, con particolare attenzione al mercato congressuale nazionale ed internazionale, attraverso l'individuazione di strategie mirate ad attrarre Agenzie e Società operanti in tale settore; riuscire ad affittare gli spazi per convegni nazionali ed internazionali consente di ottenere un importante ritorno di immagine, ricavi consistenti ed infine un indotto importante per la città.

Altre linee di ricavo si contraddistinguono in:

- servizi di biglietteria per mostre e spettacoli;
- *fund raising*, ovvero la raccolta di fondi pubblici e privati sia nell'ambito Istituzionale che associato alla realizzazione di particolari eventi (singole produzioni, festival, mostre, etc...);
- affitto di spazi per esigenze commerciali, correlati alla tipologia di eventi organizzati (quali bar, ristoranti, librerie);
- registrazioni audio e video;
- ideazione di materiale di *merchandising* (quali redazioni di cataloghi piuttosto che prodotti merceologici a tema) e *co-brand*, ovvero accordi tra due o più aziende per la realizzazione di un prodotto unico da mettere sul mercato, pur mantenendo ogni azienda la propria peculiarità;
- organizzazione di tour internazionali, capaci di promuovere anche all'estero il *brand* dell'auditorium.

Nel corso di questi anni numerose sono state le strategie attuate:

- una politica dell'offerta ampia e variegata, basata su diversi generi musicali ed artistici fino ad allora esclusi dai circuiti pubblici, portando così alla

realizzazione di un volume di offerta assolutamente inusuale per la città di Roma;

- una politica orientata all'ampliamento dei punti vendita dei biglietti, passati dal solo "Auditorium" nell'anno 2003 a circa 70 punti vendita in tutta Italia, e con la possibilità di acquisto dei biglietti anche attraverso internet;
- una politica dei prezzi dei biglietti molto flessibile ed articolata, con prezzi in molti casi inferiori a quelli di riferimento sul mercato, proprio al fine di stimolare ed incentivare un ampliamento del pubblico;
- una politica di "fund raising" orientata alla ricerca di "sponsor" privati, interessati sia all'investimento nel brand "Auditorium", che nel singolo evento/festival proposto;
- un listino commerciale differenziato, con condizioni, tempistiche, modalità di pagamento e relative penalità in caso di ritardo, differenti e più vantaggiosi per le Onlus e le Istituzioni, in modo tale da facilitare l'accesso a tali organizzazioni.

L'attuazione di tali strategie ha garantito il raggiungimento degli obiettivi prefissati: ampia offerta culturale, vasto numero di spettatori, risultati economici positivi, elevata capacità di autofinanziamento.

2.4 Rapporto con il Comune di Roma e contratto di servizio

Il rapporto con il Comune di Roma è regolato da un contratto di servizio molto dettagliato rinnovato annualmente. Il contratto di servizio stipulato con il comune di Roma affida in gestione il complesso dell'Auditorium Parco della Musica alla Fondazione Musica per Roma e regola tutti i rapporti di relazione tra la Fondazione ed il Comune stesso.

È interessante cercare di capire quale sia stato il processo attraverso cui si è arrivati a definire il corrispettivo economico destinato dal Comune di Roma alla Fondazione Musica per Roma mediante contratto di servizio che fu stipulato per la prima volta nel 2005.

In un primo tempo sono state individuate le quattro principali macro aree di servizi di competenza della Fondazione:

- Manutenzione e gestione dell'Auditorium;
- Gestione apertura pubblica dell'Auditorium Parco della Musica;
- Gestione della convenzione tra Comune di Roma e Accademia Nazionale di Santa Cecilia;
- Gestione attività culturali e commerciali di valorizzazione dell'Auditorium Parco della Musica.

Si è inoltre partiti dal presupposto che i costi relativi allo sfruttamento del Parco per attività organizzate dall'Accademia Nazionale di Santa Cecilia dovessero essere coperti dal Comune. In realtà quest'ultimo, piuttosto che finanziare direttamente l'ANSC avrebbe finanziato Musica per Roma che, a sua volta, si sarebbe presa carico anche della quota parte di spese sostenute da Santa Cecilia. Qui di seguito sono spiegate in maniera più dettagliata le 4 macro-aree da cui si è partiti per arrivare alla definizione del compenso elargito dal Comune di Roma mediante contratto di servizio:

2.4.1 Manutenzione e gestione dell'Auditorium

Il servizio di manutenzione immobile consiste nell'espletamento dei servizi di gestione e manutenzione del complesso degli edifici, dei fabbricati di servizio e delle pertinenze dell'Auditorium; in particolare la manutenzione ordinaria consiste nelle operazioni volte al mantenimento degli standard di funzionalità delle singole apparecchiature, o più in generale, del singolo impianto e dei componenti edili.

Per questa voce sono stati allocati, in quota parte, costi dei seguenti servizi: utenze (luce, gas, condizionamento), assicurazione immobile, manutenzione ordinaria della struttura e delle aree verdi, acquisti di beni di consumo, costo per il personale.

2.4.2 Gestione apertura pubblica dell'Auditorium Parco della Musica

Il servizio di apertura pubblica del parco consiste nel considerare il Parco aperto 320 giorni all'anno. Conseguentemente all'apertura dell'Auditorium, la collettività potrà usufruire di tutti i servizi culturali offerti tra cui: visite al complesso, museo archeologico, villa romana, museo delle risonanze, mostre lungo il foyer, nonché di tutti i servizi accessori quali il bar, il ristorante ed il bookshop.

In questa voce sono stati individuati costi e relativi ricavi. In sintesi per ottenere il valore della produzione proposto è stato necessario prevederne i relativi costi.

Sono stati individuati ricavi da: contributo CCIAA, interessi da fondo di dotazione, locazioni commerciali (servizio di bar, ristorazione, bookshop), ricavi da sponsorizzazioni per la struttura. Sono stati allocati, in quota parte, i costi dei seguenti servizi: costi per gestione uffici e organi societari, costi per servizi in outsourcing (accoglienza, security, vigilanza armata, antincendio, facchinaggio, pulizia, soccorso medico), consulenze e collaborazioni, comunicazione e marketing, utenze (luce, gas, condizionamento), assicurazione immobile, manutenzione ordinaria della struttura e delle aree verdi, acquisti di beni di consumo, costo per il personale, ammortamenti e svalutazioni, oneri diversi di gestione.

2.4.3 Gestione della convenzione tra Fondazione Musica per Roma, Comune di Roma e Accademia Nazionale di Santa Cecilia

Gli oneri relativi alla convenzione tra Comune di Roma ed Accademia Nazionale di Santa Cecilia comprendono tutti i costi sostenuti da MpR per consentire lo svolgimento di determinate attività dell'ANSC; tali costi sono poi ribaltati all'ANSC così come stabilito dalla Convenzione (stipulata tra i soggetti menzionati ed il Comune di Roma).

In questa voce sono stati individuati costi e relativi ricavi. In sintesi, anche in questo punto, per ottenere il valore della produzione proposto è stato necessario prevederne i relativi costi.

Per questa voce sono stati individuati i ricavi derivanti da quota parte del ribaltamento dei costi per servizi offerti da Musica per Roma alla Fondazione ANSC.

Sono stati allocati, in quota parte, i costi dei seguenti servizi: costi per servizi in outsourcing (accoglienza, security, vigilanza armata, antincendio, facchinaggio, pulizia, soccorso medico, tecnici audio, luci, video e regia), costi di apertura parco divisi con l'Accademia per consentire loro di offrire spazi aperti al pubblico.

2.4.4 Gestione attività culturali e commerciali di valorizzazione dell'Auditorium Parco della Musica

Infine, per ciò che riguarda l'organizzazione di attività culturali e commerciali negli spazi dell'Auditorium Parco della Musica, in sede di contrattazione, si è concordato che fosse un'attività con dei margini di profitto e di economicità e quindi soggetta al cosiddetto "rischio di impresa" di cui, come tale, si sarebbe fatta carico la Fondazione Musica per Roma. Si è quindi proceduto ad una stima della differenza tra costi e ricavi che sarebbero potuti essere associati alla mera attività di produzione degli eventi culturali e commercializzazione degli spazi all'interno dell'Auditorium Parco della Musica e tale stima è stata quantificata in 3.552.751,66 euro. L'attività inerente lo svolgimento di produzione eventi culturali e commercializzazione degli spazi consente di prevedere alcuni ricavi, in particolare si fa riferimento a ricavi provenienti da:

- visite guidate;
- biglietteria;
- locazione spazi;
- locazione commerciali e prodotti di merchandising;
- sponsorizzazioni;
- contributi pubblici ed interessi da fondo di dotazione.

L'esercizio ha consentito di stimare i costi dell'intera struttura in 19.712.604 euro. Grazie all'introito di ricavi propri (particolarmente visibili nella voce attività culturali e commerciali di valorizzazione dell'Auditorium il contributo richiesto al Comune di Roma si riduce a 5.000.000 euro, così come riassunto dalla tavola 4 di seguito.

Tav. 4 – Riassunto calcolo corrispettivo erogato dal Comune di Roma tramite contratto di servizio

	SERVIZI	RICAVI	COSTI	RISULTATO
1.	Manutenzione immobile "Auditorium"	€ -	€ 3.272.724,30	-€ 3.272.724,30
2.	Apertura pubblica dell'"Auditorium"	€ 2.025.816,66	€ 5.822.387,90	-€ 3.796.571,24
3.	Oneri relativi alla Convenzione tra Comune di Roma e ANSC	€ 1.529.850,00	€ 2.806.493,50	-€ 1.276.643,50
4.	Attività culturali e commerciali di valorizzazione dell'"Auditorium"	€ 11.363.749,96	€ 7.810.998,30	€ 3.552.751,66
				-€ 4.793.187,38
	Corrispettivo Comune di Roma	€ 5.000.000,00	€ -	€ 5.000.000,00
	Utile lordo al 31.12.2005	€ 19.919.416,62	€ 19.712.604,00	€ 206.812,62

Tale contratto di servizio è rinnovato e annualmente migliorato in stretta collaborazione tra i due attori principali. Un alto grado di definizione è stato raggiunto mediante l'individuazione, per ciascuna delle quattro macro aree di servizi prestati, di sottoservizi erogati. Tali sottoservizi sono allegati al contratto di servizio mediante appositi documenti in cui vengono esplicitati gli standard qualitativi e quantitativi che si intendono raggiungere e, per ciascun servizio e sottoservizio, gli indicatori da utilizzare per monitorare il livello e la qualità del servizio erogato.

A riguardo, è giusto affermare che l'organo di monitoraggio e controllo deputato a verificare il pieno rispetto degli impegni presi dalla Fondazione in sede di sottoscrizione del contratto di servizio effettua un controllo esclusivamente sul bilancio previsionale e consuntivo e sull'organizzazione del servizio; in altre parole, il controllo effettuato da tale organo è puramente formale, nonostante la presenza di obiettivi verificabili sul posto (i.e. presenza di personale in outsourcing, apertura delle casse etc..). Il controllo su tali obiettivi non è effettuato in quanto, secondo l'amministrazione comunale comporterebbe un eccessivo aggravio dei costi di gestione del contratto di servizio a carico della stessa amministrazione comunale.

Il finanziamento tramite contratto di servizio, soggetto ad IVA, è stato deciso per poter dare al Comune voce in capitolo in merito al controllo sul rispetto degli obiettivi prefissati e quindi anche sulla effettiva spesa dei finanziamenti elargiti dal Comune stesso alla Fondazione Musica per Roma. Tuttavia il controllo effettuato da parte del Comune di Roma è, come già detto, assolutamente parziale. Ciò significa che il Comune di Roma in qualche modo "spreca" i soldi pagati sotto forma di IVA. Sarebbe quindi opportuno decidere di utilizzare il finanziamento tramite contratto di servizio solo nel caso in cui ci siano effettivamente le risorse o la volontà per controllare laddove il contratto di servizio stesso venga rispettato.

2.5 Rapporto con l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia

Il rapporto che intercorre tra la Fondazione Musica per Roma e l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia è regolato da una convenzione stipulata dalle due

Fondazioni assieme al Comune di Roma. In sintesi i punti fondamentali che caratterizzano la convenzione sono:

- una armonizzazione tra le rispettive programmazioni al fine di raggiungere un'offerta culturale ed artistica integrata e coerente con gli obiettivi generali di valorizzazione dell'Auditorium Parco della Musica;
- creazione di programmi condivisi finalizzati all'ottimizzazione della gestione dei nuovi servizi pubblici dell'ANSC, tra i quali la Bibliomediateca e il Museo Strumentale;
- creazione di una "Cabina di Regia" (chiamata "Amici di Santa Cecilia") che consenta di coordinare la programmazione delle attività e il congiunto sfruttamento degli spazi;
- costituzione di un "comitato di coordinamento permanente" per la gestione degli aspetti organizzativi, tecnici, commerciali, di comunicazione, di marketing al fine di realizzare una sinergia operativa tra gli uffici competenti delle istituzioni coinvolte.

Inoltre la convenzione chiarisce le competenze delle due Fondazioni in merito al tipo di attività che possono essere svolte. Ferma restando la competenza in merito agli eventi di musica classica dell'ANSC, stabilisce che MpR avrà priorità di proposta nel campo della musica non classica. Si stabilisce inoltre che mentre MpR è libera di organizzare entro un certo tetto massimo eventi di tipo commerciale (tetto massimo fissato dal contratto di servizio al 15% sul totale degli eventi), l'ANSC può svolgere attività commerciali "esclusivamente nell'ambito di programmi di collaborazione con i soci fondatori e con gli sponsor privati al fine di favorire gli obiettivi di bilancio".

Infine la convenzione disciplina in maniera abbastanza rigida la suddivisione degli spazi, chiarendo che nel caso in cui l'ANSC superi il numero di giornate concesse dalla convenzione sarà tenuta a versare un corrispettivo stabilito precedentemente dalle parti alla Fondazione MpR.

2.6 Rapporto con i soci fondatori e soci successivi

La società Musica per Roma, come già detto, fu inizialmente costituita sotto forma di Società per Azioni, con un capitale sociale di Lire 1.000.000.000 (pari ad attuali 516.456,90 euro), suddiviso in numero 100.000 azioni del valore nominale di lire 10.000 ciascuna, sottoscritto per il 95% dal socio Comune di Roma e per il restante 5% dalla socio Risorse per Roma S.p.A.

Nell'anno 2004 la compagine sociale si modifica con l'ingresso della Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Roma (C.C.I.A.A.), che subentra al socio Risorse per Roma S.p.A., acquistando il 5% del capitale.

Nel corso dello stesso 2004 si inizia a valutare l'opportunità di modificare la forma giuridica da Società per Azioni a Fondazione, ritenuta meglio rispondente alla *mission* e agli obiettivi di fondo di una organizzazione deputata a gestire uno spazio dedicato alla cultura, allo spettacolo e alla musica.

A seguito della trasformazione, si registra l'ingresso di nuovi soci: la Camera di Commercio Industria, Artigianato, Agricoltura (C.C.I.A.A.) e la Provincia di Roma nell'anno 2005, la Regione Lazio nel 2006 (tav. 5). Nel momento in cui la Provincia e la Regione sono subentrati come soci successivi della Fondazione Musica per Roma è stato deciso, con il benestare dei due soci fondatori (Comune di Roma e C.C.I.A.A.) di equiparare la loro posizione a quella dei soci fondatori, per garantire loro lo stesso prestigio e lo stesso peso in Consiglio di Amministrazione all'interno della Fondazione.

Tav. 5 – Variazione patrimonio netto 2003 – 2007

Variazione patrimonio netto	SPA 2003	SPA 2004	FONDAZIONE 2005	FONDAZIONE 2006	FONDAZIONE 2007
Comune di Roma	€ 490.200	€ 490.200	€ 490.200	€ 490.200	€ 490.200
Risorse per Roma	€ 25.800	€ 25.800	-	-	-
Camera di Commercio	-	-	€ 20.025.800	€ 20.025.800	€ 20.025.800
Provincia di Roma	-	-	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 2.000.000
Regione Lazio	-	-	-	€ 8.000.000	€ 8.000.000
Da riserve	-	-	-	-	€ 1.000.000
TOTALE CAPITALE SOCIALE/FONDO DI DOTAZIONE	€ 516.000	€ 516.000	€ 22.516.000	€ 30.516.000	€ 31.516.000
TOTALE RISERVE	-€ 109.983	€ 259.575	€ 490.418	€ 1.919.304	€ 935.206
UTILE O PERDITA DI ESERCIZIO	€ 119.558	€ 30.843	€ 28.886	€ 15.903	€ 18.660
TOTALE PATRIMONIO NETTO/FONDO PATRIMONIALE	€ 525.575	€ 806.418	€ 23.035.304	€ 32.451.207	€ 32.469.866

La partecipazione del Comune di Roma si sostanzia nella concessione in comodato d'uso, per 99 anni, del complesso immobiliare Parco della Musica.

Per quanto concerne la gestione ordinaria, lo statuto fissa un contributo annuale del Comune di Roma per 3.700.000 euro, un versamento della C.C.I.A.A. di 1.000.000 euro l'anno per il quinquennio 2004-2008 interamente spendibili nello stesso periodo per raggiungere, laddove necessario, l'equilibrio economico.

2.7 Rapporto con il settore privato e sponsorizzazioni

La Fondazione Musica per Roma sin dalla sua nascita ha concentrato parte della sua attività nella ricerca e nel reperimento di partner privati e sponsor. Il processo di orientamento al mercato anche per ciò che riguarda la ricerca di sponsorizzazioni è passato attraverso una serie di fasi: in un primo tempo è stato creato "il luogo", che è stato poi reso noto e fatto conoscere attraverso l'investimento in eventi di rilievo internazionale; da questa fase è stata poi creata un'identità e quindi un relativo brand; si è poi cercato di associare questo brand con sponsor di livello internazionale fino alla fase che potremmo definire "attuale" in cui si è deciso di esportare alcune delle attività dell'Auditorium all'estero per "completare" il processo di internazionalizzazione.

Tale orientamento a cercare l'apporto di investitori privati appare dettato sia dalla carenza di fondi pubblici destinati alla cultura sia dal naturale orientamento al mercato che contraddistingue in generale l'operato della Fondazione Musica per Roma. Lo stesso organigramma aziendale rispecchia questo orientamento, legando, per esempio, l'Ufficio Commerciale all'Ufficio Fund Raising, nell'eventualità in cui, clienti che decidano di affittare gli spazi dell'Auditorium per convegni o eventi privati possano in un secondo tempo decidere di associare il loro nome a quello dell'Auditorium Parco della Musica, sfruttandone la visibilità in cambio di un ritorno economico per la Fondazione Musica per Roma mediante contratti di sponsorizzazione o erogazioni liberali.

Come evidenziato dalla tavola 6 nell'anno finanziario 2008 sono stati stipulati 97 contratti di sponsorizzazione per un totale di 6.018.537 €, in parte cash in parte tecnici. Il totale dei ricavi che sono entrati a fronte di contratti di sponsorizzazione

rappresenta il 20% sul totale dei ricavi da bilancio. Questa percentuale conferma l'importanza delle sponsorizzazioni che rappresentano oltretutto una quota significativa dell'alta percentuale di autofinanziamento che contraddistingue l'operato della Fondazione Musica per Roma.

Tav. 6 – Contratti di sponsorizzazione 2008

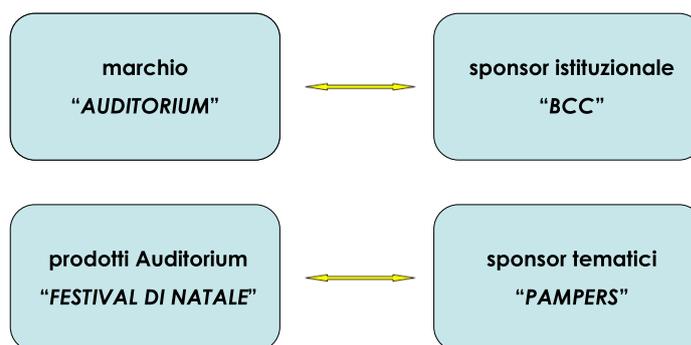
SPONSOR 2008	CONTRATTI	VALORE	%
Istituzionali	47	€ 4.370.337	72,61%
di cui cash	19	€ 3.300.428	
di cui tecniche	28	€ 1.069.909	
Festival	26	€ 937.218	15,57%
di cui cash	17	€ 773.231	
di cui tecniche	9	€ 163.987	
Singolo Evento	20	€ 684.830	11,38%
di cui cash	17	€ 646.430	
di cui tecniche	3	€ 38.400	
Altro	4	€ 26.152	0,43%
di cui cash	3	€ 16.906	
di cui tecniche	1	€ 9.246	
TOTALE	97	€ 6.018.537	

La maggior parte di questi sponsor, € 4.370.336 sono sponsor istituzionali che rappresentano il 73% sul totale dei ricavi da sponsorizzazioni. Il 15% dei ricavi da sponsorizzazioni è invece relativo a sponsorizzazioni legate a Festival. La percentuale di ricavi associati a singoli eventi rappresenta invece l'11% sul totale.

Questi dati dimostrano come allo stato attuale la maggior parte delle imprese che investono nell'Auditorium, abbiano interesse ad associare il proprio nome al brand piuttosto che ad un Festival o al singolo evento. Questa situazione potrebbe essere dovuta ad una serie di cause, tra cui: un sostanziale ritardo nella programmazione di eventi ed una repulsione di fondo delle aziende ad associare il proprio marchio per un breve periodo ad una determinata tematica.

Sarebbe forse più opportuno segmentare le due casistiche, adottando una strategia volta a legare il brand dell'Auditorium assieme al marchio delle aziende per quanto riguarda gli sponsor istituzionali e, dall'altra parte, i singoli prodotti delle aziende ai singoli prodotti dell'Auditorium (eventi singoli o festival) per ciò che riguarda le sponsorizzazioni legate ad eventi singoli

Tav. 7 – Segmentazione delle casistiche di reperimento sponsor



Come accennato, tra le cause alla base della carenza di sponsor relativi ad eventi singoli sicuramente c'è il fatto che il palinsesto degli eventi molto spesso viene deciso a ridosso dell'evento stesso lasciando poco tempo all'Ufficio Fund Raising per poter "vendere" l'evento ad eventuali clienti interessati a sponsorizzazioni. Questa problematica è sicuramente congenita al tipo di settore in cui la Fondazione Musica per Roma opera, dal momento che nel campo dello spettacolo dal vivo è spesso difficile pianificare attività con un ragguardevole periodo di anticipo. Tuttavia nel caso di grandi rassegne musicali o festival come "Luglio Suona Bene" o il "Festival della Matematica" che oramai vengono organizzate da diversi anni, con cadenza nello stesso periodo dell'anno, con molti artisti/conferenzieri di fama internazionale ed un grande successo in termini di pubblico e visibilità appare ancora decisamente sotto stimata la quantità di contratti di sponsorizzazione ad esse associati. Nel caso di queste grandi manifestazioni o festival dovrebbe poter bastare lo stesso marchio e la fama del festival o della rassegna a garantirne il successo in termini di visibilità e quindi di valore economico spendibile in termini di potenziali contratti di sponsorizzazione. Un'altra strada che potrebbe essere percorsa dalla Fondazione Musica per Roma per trovare finanziamenti, potrebbe essere quella di cercare di coinvolgere alcune fondazioni bancarie. Tali entità furono create nel 1990 con lo scopo di perseguire valori collettivi e finalità di utilità generale mediante il finanziamento di progetti ed attività.

Uno dei tratti distintivi riguardo le fondazioni bancarie è quello di essere molto, forse troppo radicate nel territorio, finanziando quindi progetti, nella maggior parte,

all'interno del territorio in cui operano. La via che sembrerebbe opportuno percorrere sarebbe quindi quella di avviare rapporti di collaborazioni con le fondazioni bancarie che operano nel territorio Laziale ed in particolare nella città di Roma.

3. ANALISI DEI DATI ATTRAVERSO I NUMERI

3.1 Utilizzo degli assets strategici

Nel corso del 2008 sono stati effettuati complessivamente 1.175 eventi, di cui 1.128 di natura culturale e 47 di natura congressuale; di questi, 405 sono stati organizzati dall'Accademia Nazionale di Santa Cecilia, 213 dalla Fondazione Cinema per Roma e 557 sono di pertinenza della Fondazione Musica per Roma, tra questi 444 direttamente prodotti e 113 ospitati (tav.8).

Tav. 8 – Eventi prodotti ed ospitati dall'Auditorium Parco della Musica 2007-2008

	2008	2007(*)	Variazione assoluta	Variazione percentuale
Spettacoli ed eventi realizzati	1.175	1.085	90	8,3
Spettacoli ed eventi culturali	1.128	1.039	89	8,6
Convegni e congressi	47	46	1	2,2
di cui Accademia Nazionale di Santa Cecilia	405	370	35	9,5
di cui Fondazione Cinema per Roma	213	211	2	0,9
di cui Fondazione Musica per Roma	557	504	53	10,5
MPR - Produzione in sede(*)	444	376	68	18,1
MPR - Ospitalità eventi culturali	66	82	-16	-19,5
MPR - Ospitalità eventi commerciali	47	46	1	2,2

La Fondazione Musica per Roma ha inoltre prodotto una serie di eventi all'estero confermando ed incrementando la tendenza già intrapresa negli anni precedenti come dimostra la tavola 9.

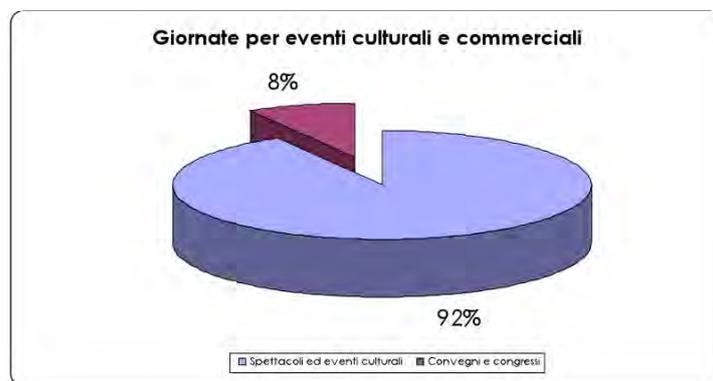
Tav. 9 – Produzioni Musica per Roma in Italia e all'estero 2007-2008

	2008	2007	Variazione assoluta	Variazione percentuale
Produzione fuori sede	59	35	24	68,6
in Italia	40	25	15	60,0
all'Estero	19	10	9	90,0

Il processo di internazionalizzazione ha portato nel 2008 ad un sostanziale aumento di produzioni fuori sede, tanto in Italia (60%) quanto all'estero (90%). Le nazioni che hanno visto rappresentazioni prodotte dalla Fondazione Musica per Roma sono state: Argentina, Belgio, Brasile, Francia, Germania, Messico, Olanda, Paesi Bassi, Regno Unito, Romania, Svezia, Norvegia, Pakistan, Palestina e Perù. Il processo di internazionalizzazione ha dato modo di sviluppare diverse relazioni che hanno determinato collaborazioni con le istituzioni culturali e le ambasciate presenti sul territorio interessato.

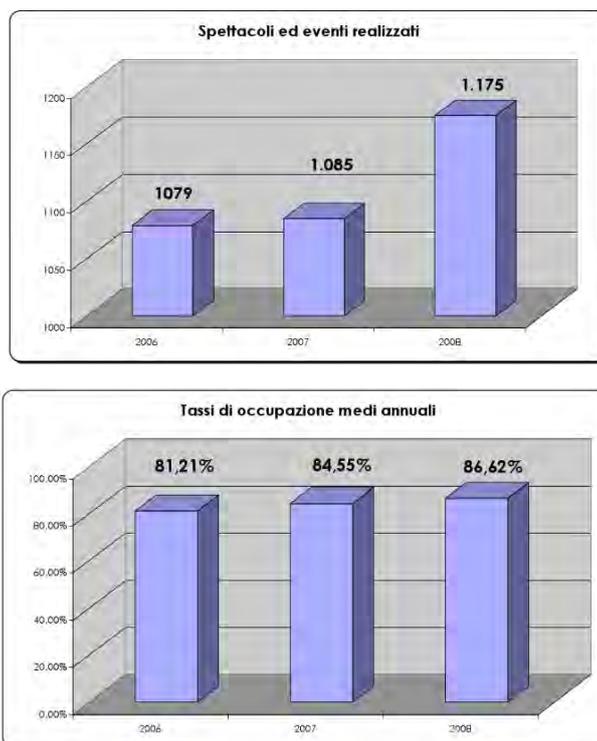
Ritornando agli eventi organizzati all'interno della struttura la Fondazione ha rispettato la missione culturale affidatale, definita dal contratto di servizio con il Comune di Roma: il 92% degli eventi di tipo culturale e l'8% degli eventi congressuali.

Tav. 10 – Giornate di occupazione degli asset per eventi culturali e commerciali



Si registra un incremento del numero complessivo degli eventi tra il 2006 ed il 2008, da 1.079 a 1.175, con un incremento assoluto di 106 (8,9%).

Tav. 11 – Spettacoli ed eventi realizzati 2006-2008 / Tassi di occupazione annuali medi 2006-2008



Tav. 12 – Tassi di occupazione medi annuali per sala 2007-2008

Tassi di occupazione medi annuali		
Occupazione media	86,62%	84,55%
Teatro studio	82,91%	85,00%
Sala Petrassi	87,62%	79,93%
Sala Sinopoli	77,40%	81,00%
Sala Santa Cecilia	98,06%	91,96%

Allo stesso modo si evidenzia un incremento dei tassi di occupazione degli asset strategici dal 81,21% del 2006 al 86,62% del 2008.

3.2 Risultati di affluenza

Nell'anno 2008 l'Auditorium Parco della Musica è stato, a livello europeo, il contenitore musicale con un numero maggiore di spettatori paganti, ben 1.076.849. I dati relativi all'affluenza del pubblico sono riassunti dalla tavola 13.

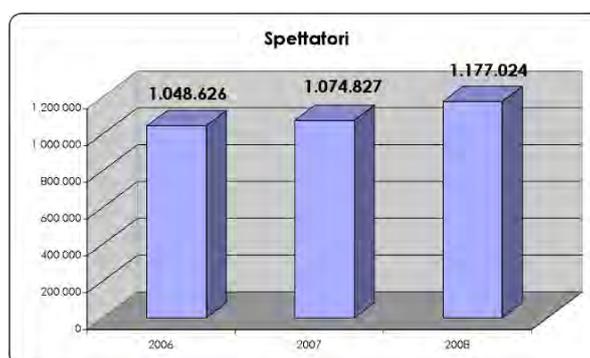
Tav. 13 – Affluenza del pubblico 2007-2008

		2008	2007	Variazione assoluta	Variazione percentuale
Spettatori	1a - Eventi a pagamento	1.076.849	958.666	118.183	12,3
	di cui Accademia Nazionale Santa Cecilia	450.165	397.000	53.165	13,4
	di cui Fondazione Cinema per Roma	115.000	110.000	5.000	4,5
	di cui Fondazione Musica per Roma	511.684	451.666	60.018	13,3
	MPR - Produzione in sede	425.418	370.355	55.063	14,9
	MPR - Ospitalità eventi culturali	72.877	66.200	6.677	10,1
	MPR - Visite Guidate	13.389	15.111	-1.722	-11,4
	1b - Eventi gratuiti	34.064	53.911	-19.847	-36,8
	1c - Mostre espositive	66.111	62.250	3.861	6,2
	TOTALE SPETTATORI	1.177.024	1.074.827	102.197	9,5

Visitatori	2. Partecipanti a Congressi e Convegni	81.450	76.378	5.072	6,6
	3. Visitatori del Parco della Musica	1.247.750	1.214.900	32.850	2,7
	TOTALE VISITATORI	1.329.200	1.291.278	37.922	2,9
TOTALE FREQUENTATORI		2.506.224	2.366.105	140.119	5,9

Musica per Roma ha prodotto 444 eventi in sede (+18% rispetto all'anno precedente); a fronte di tale offerta si è registrato, contemporaneamente, un incremento della domanda con 425.418 spettatori per eventi a pagamento (+15% rispetto all'anno precedente).

Tav. 14 – Numero Spettatori 2006-2008



Rispetto all'anno 2008 si registra un incremento del numero degli spettatori di eventi a pagamento in termini assoluti di 102.197 unità, pari circa al 9,5%; rispetto, invece, all'anno 2006 l'incremento è maggiore: 128.398 unità, pari al 12,24%.

3.3 Dati economico-finanziari

Il bilancio di esercizio della Fondazione Musica per Roma chiuso al 31/12/2008 presenta un risultato utile di 45.940 euro dopo aver effettuato ammortamenti e svalutazioni per 511.098 euro ed aver rilevato imposte correnti di competenza per 434.834 euro ed imposte differite per 75.917 euro. Si registrano ricavi complessivi, compresa la gestione straordinaria, pari ad euro 30.788.667, con un incremento rispetto all'esercizio precedente dell' 8,6% (28.351.505 euro).

Tav. 15 – Prospetto riassuntivo del bilancio consuntivo 2008

VALORE DELLA PRODUZIONE	BUDGET 2008	CONSUNTIVO 2008	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 14.690.000	€ 18.996.088	€ 4.306.088	29%
Contributi	€ 10.716.667	€ 10.716.667	€ -	0%
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 25.406.667	€ 29.712.755	€ 4.306.088	17%
COSTI DELLA PRODUZIONE				
Costi per materia prime	€ 251.000	€ 343.830	(92.830)	(37)
Costi per servizi	€ 20.039.475	€ 23.436.528	€ 3.397.053	17%
Costi per godimento beni di terzi	€ 909.700	€ 1.294.640	€ 384.940	42%
Costi per il personale	€ 3.595.280	€ 3.989.769	€ 394.489	11%
Ammortamenti e svalutazioni	€ 521.000	€ 511.098	(9.902)	(2)
Oneri diversi di gestione	€ 219.770	€ 325.053	€ 105.283	48%
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	€ 25.536.225	€ 29.900.918	€ 4.364.693	17%
DIFFERENZA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	(129.558)	(188.163)	(58.605)	(45)
Proventi ed oneri finanziari				
Proventi finanziari	€ 763.800	€ 1.003.822	€ 240.022	31%
Interessi ed altri oneri finanziari	€ 65.000	€ 179.608	€ 114.608	176%
TOTALE	€ 698.800	€ 824.214	€ 125.414	18%
Rettifiche di valore di attività finanziarie				
Svalutazione di partecipazioni	-	(100.000)	100.000	-
TOTALE	-	(100.000)	100.000	-
Proventi ed oneri straordinari				
Proventi	€ 50.000	€ 72.090	€ 22.090	44%
Oneri	€ 50.000	€ 203.284	€ 153.284	307%
TOTALE	€ -	(131.194)	(131.194)	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	€ 569.242	€ 404.857	(164.387)	(29)
Imposte	€ 495.783	€ 358.917	(136.866)	(28)
UTILE / PERDITA DI ESERCIZIO	€ 73.459	€ 45.940	(27.519)	(37)

Rispetto al 2007, a fronte di una sostanziale riconferma dei contributi pubblici, aumenta il volume dei ricavi propri più che proporzionalmente rispetto all'aumento dei costi contribuendo così all'aumento della capacità di autofinanziamento della Fondazione Musica per Roma.

3.4 Capacità di autofinanziamento

Nell'anno 2008, rispetto al 2007, si registra un aumento complessivo dei ricavi; in particolare detto incremento è dovuto al reperimento di risorse provenienti dal mercato e non da maggiori finanziamenti o contributi di natura pubblica (tav.16).

Tra i contributi in conto esercizio, registriamo un valore pari a 6.550.000 euro, di natura pubblica, provenienti 3.700.000 euro dal Comune di Roma, 2.000.000 euro dalla Regione Lazio e 850.000 euro dalla Provincia di Roma; a questi bisogna aggiungere il contributo di 4.166.667 euro del Comune di Roma, registrato nella voce di ricavo Contratto di Servizio.

Pertanto i contributi ammontano complessivamente a 10.716.667 euro.

La capacità di autofinanziamento nel corso del triennio -2006/2008- ha avuto notevoli incrementi; si è passati dal 60% del 2006 (15.090.693 euro rispetto 25.307.360 euro complessivi) al 62% del 2007 (17.634.838 euro rispetto a 28.351.505 euro complessivi) fino al 65% dell'esercizio 2008 (20.072.020 euro rispetto a 30.788.667 euro complessivi).

Tale autonomia economica/finanziaria diviene ancora più rilevante se comparata con il dato rendicontato nell'esercizio 2003, nel quale si raggiunse il 42,15%.

Tav. 16 – Tasso di autofinanziamento 2006-2008

	2008	2007	2006
RICAVI TOTALI	€ 30.788.667	€ 28.351.505	€ 25.307.360
Autofinanziamento	€ 20.072.000	€ 17.634.838	€ 15.090.693
Intervento pubblico	€ 10.716.667	€ 10.716.667	€ 10.216.667
COSTI TOTALI	€ 30.383.810	€ 27.801.967	€ 24.207.793
% AUTOFINANZIAMENTO	65%	62%	60%

3.5 Analisi dei Costi

Stante l'elevato numero di eventi direttamente prodotti (503, di cui 59 fuori sede) nell'esercizio 2008, i maggiori costi hanno riguardato la Produzione e gli allestimenti per eventi (cachet, logistica, impianti audio, video, luci e cinematografici, etc....) che rappresentano con 8.749.618 euro il 37% dei costi della produzione.

Tav. 17 – Principali voci di costo 2007-2008

VOCI DI COSTO	2008	2007
Costi per materie prime	343.830	248.074
Costi per servizi	23.436.528	22.001.392
Costi per godimento terzi	1.294.640	1.190.196
Costi per il personale	3.989.769	2.941.611
Ammortamenti e svalutazioni	511.098	381.806
Oneri diversi di gestione	325.053	565.208
TOTALE	29.900.918	27.328.287

Tav. 18 – Voci di costo della gestione 2008

COSTI DELLA GESTIONE	2008
Produzioni ed allestimento eventi	8.749.618
Pulizia, maschere, vigilanza, security, antincendio, facchinaggio	3.906.057
Costi per il personale	3.989.769
Pubblicità e promozione	1.996.418
Utenze (luce, gas, acqua, telefonia mobile e fissa)	1.813.865
Gestione e manutenzione	1.786.731
TOTALE	22.242.458

Sempre in relazione al numero degli eventi prodotti (ma in questo caso anche ospitati) citiamo il costo per i servizi di accoglienza (maschere, biglietteria, guardaroba, security, antincendio, etc...) che rappresentano con 3.906.057 euro il 17% dei costi della produzione; l'utilizzo di detto personale, in outsourcing, è necessario anche per consentire l'apertura del Parco della Musica, al di là dello svolgimento delle singole manifestazioni culturali e/o commerciali prodotte e/o ospitate.

All'interno dei costi della produzione la voce che registra un valore più alto è quella inerente ai servizi; pertanto nella tabella seguente vengono evidenziate le voci di costo che principalmente la compongono.

Tav. 19 – Voci di costo per servizi 2007-2008

VOCI DI COSTO -SERVIZI-	2008	2007
Produzione eventi culturali e festival	7.482.400	6.256.887
Pubblicità e promozione	1.996.418	1.633.400
Manutenzione ordinaria	1.786.731	1.778.363
Utenze	1.813.865	1.605.761
Assistenza tecnica agli eventi	1.267.218	1.363.021
Pulizia	1.152.213	1.309.607
Vigilanza non armata	883.703	843.657
accoglienza	563.338	718.447
Vigilanza armata	552.688	629.835
TOTALE	17.498.574	16.138.978

Come si evince dalla tavola 19, la voce di costo che segna una maggior incidenza è quella relativa alla produzione di eventi culturali e festival. In altre parole le voci relative a cachet, onorari, diarie, viaggi e trasferte degli artisti. Un dato interessante è fornito dal fatto che tali costi risultano di anno in anno sempre in aumento, visto il sostanziale aumento in numero ed in qualità degli eventi prodotti. Si può quindi affermare che i costi di produzione relativi ad un grande contenitore culturale quale l'Auditorium Parco della Musica risultano essere costi di molto difficile governabilità.

Non avendo MpR un calendario di eventi predefinito, ossia una gestione simile ad un teatro, (con una campagna di abbonamenti per esempio) la programmazione viene effettuata "a singhiozzo", entro il mese di novembre, mese in cui deve essere formalizzato e presentato in CDA il bilancio previsionale la programmazione "certa" copre caselle di calendario fino a fine aprile; successivamente vengono presi accordi per eventi da maggio a dicembre. Pertanto il risultato di tale metodo di programmazione non consente una previsione totalmente affidabile dei relativi costi e ricavi. Ogni evento, poi, prevede solitamente un cachet, pernottamenti e transfer che sono definibili e servizi di backline, catering, ristorazione, viaggi non definibili fino all'evento.

3.6 Analisi dei Ricavi

Tav. 20 – Principali voci di ricavo 2007-2008

VOCI DI RICAVO	2008	2007
Locazioni e servizi commerciali	5.034.069	5.228.614
Contributi in conto esercizio	6.550.000	6.550.000
Contratto di servizio Comune di Roma	4.166.667	4.166.667
Sponsorizzazioni	5.843.079	4.138.146
Bigliettazione e visite guidate	4.382.866	2.989.236
C.C.I.A.A. e interessi da fondo di dotazione	2.003.878	1.717.539
Royalties commerciali e merchandising	619.934	798.296
Altri ricavi	2.188.174	2.583.008
TOTALE	30.788.667	28.171.506

Rispetto al bilancio consuntivo 2007 c'è stato un incremento dei ricavi per le seguenti voci:

- Sponsorizzazioni pari ad euro 1.704.933, passando da 4.183.146 euro del 2007 a 5.843.079 euro del 2008 (+41%) (il dato che qui presentiamo si discosta dal valore presentato in tavola 6, giacché alcune sponsorizzazioni essendo state date sotto forma di contributo e pertanto sono state allocate nella voce di contabilità “contributo in conto esercizio”);
- Bigliettazione e visite guidate pari ad euro 1.393.630, passando da 2.989.236 euro del 2007 a 4.382.866 euro del 2008 (+48%);
- C.C.I.A.A. e interessi da fondo di dotazione pari ad euro 286.339, passando da 1.717.539 euro del 2007 a 2.003.878 euro del 2008 (+17%), tale incremento è dovuto all'investimento del fondo di dotazione.

Si registra una leggera diminuzione dei ricavi per locazione spazi e servizi commerciali del 4% pari a 194.545 euro; tale riduzione nasce dall'accordo raggiunto tra Fondazione Musica per Roma e Accademia Nazionale di Santa Cecilia stipulato nel maggio del 2007, attraverso di esso, in un più ampio accordo di collaborazione Musica per Roma riconosce alla Accademia di Santa Cecilia una maggiore efficienza nella convocazione del personale in outsourcing per i propri eventi, pertanto a partire dal 1 Giugno 2007 è stato resa possibile per l'Accademia

la chiamata diretta del personale di security, accoglienza, antincendio, vigili del fuoco, soccorso medico e vigilanza armata. In sintesi, non trovano spazio nel bilancio di Musica per Roma né i costi per acquisizione di personale in outsourcing per gli eventi dell'Accademia né i relativi ricavi derivanti da un mero ribaltamento dei costi.

3.7 Locazione degli spazi e costruzione del tariffario

La formula adottata dalla Fondazione Musica per Roma per sopperire al duplice fallimento dettato dalla non profittabilità del settore culturale in sé e della carenza di fondi e contributi pubblici sembra essere “guidata” dall’ospitalità di eventi commerciali come congressi e/o conventions e affittanze culturali. Come da accordi con il Comune di Roma il Consiglio di Amministrazione della Fondazione Musica per Roma ha definito un tariffario che varia al variare della tipologia di evento da svolgersi nelle sale e al variare, di conseguenza, del cliente che affitta gli spazi.

Le varie tipologie di tariffe che sono state individuate sono:

- tariffa commerciale (per congressi e conventions organizzati da aziende for profit);
- tariffa spettacolo (per società altre rispetto ad MpR che organizzano spettacoli culturali);
- tariffa ONLUS (per riunioni o congressi organizzati da associazioni o società senza scopo di lucro).

È stato determinato il prezzo delle singole sale da spettacolo correlandolo al numero dei posti a sedere delle singole sale. Un diverso valore è stato attribuito ad ogni posto a sedere a seconda delle 3 diverse tipologie di clienti:

- valore 3 euro/posto per Onlus;
- valore 7 euro/posto per Spettacolo;
- valore 13 euro/posto per Commerciale;

Pertanto qualora un'organizzazione Onlus dovesse affittare una sala per una giornata, dovrà sostenere costi per un ammontare inferiore rispetto a quelli che dovrà pagare una società che produce spettacoli culturali (musica, teatro, danza, cinema). Infine una società che intenderà locare lo spazio per svolgere un evento congressuale dovrà sostenere un costo ancora maggiore.

3.8 Attività commerciali come “rimedio” alla carenza di fondi pubblici

L'ospitalità di tali tipologie di eventi, soprattutto quelli a carattere commerciale (congressi), garantisce un elevato margine di profitto che può e, nel caso della Fondazione MpR, viene impiegato a copertura degli enormi costi di produzione relativi all'organizzazione di eventi culturali al fine di garantire un corretto pareggio di bilancio. Nel caso della Fondazione Musica per Roma la percentuale di ricavi propri derivante dalla locazione degli spazi e dei servizi per eventi commerciali rappresenta ben il 15% sui ricavi complessivi ed il 23% sull'autofinanziamento.

Il rischio in cui si potrebbe incorrere organizzando eventi commerciali potrebbe essere quello di concentrarsi su questo settore tralasciando la vera “core activity” della fondazione che la stessa mission lega al settore culturale ed alla diffusione e promozione della cultura nella città di Roma.

Da ciò potrebbero nascere dubbi riguardo la reale giustizia del fatto che un'organizzazione culturale che riceve contributi pubblici (quindi soldi che derivano dai contribuenti) possa poi essere autorizzata ad organizzare eventi in un settore come quello commerciale dove lo scopo di perseguire valori collettivi e finalità di utilità generale appare secondario e il margine di profitto è senz'altro elevato. In realtà, a ben vedere la stessa critica potrebbe essere mossa anche a settori che sulla carta appaiono molto più “meritevoli” come quello dell'opera. Tali settori, in cui il finanziamento pubblico è altissimo (nel caso del Teatro dell'Opera di Roma supera l'85% del totale dei ricavi -bilancio 2007-) il pubblico è essenzialmente un pubblico d'élite, composto in gran parte da abbonati. Questa situazione porta, ancora una volta a pensare, quanto e se, sia giusto destinare

soldi pubblici quindi “di molti” ad un settore che, seppur meritevole, è pur sempre usufruito “da pochi”.

Certamente, nel caso della Fondazione Musica per Roma, un orientamento troppo deciso verso le attività di locazioni commerciali e congressuali a discapito delle attività culturali dovrebbe essere deciso con i soci fondatori, visto che ciò comporterebbe maggiori introiti (più eventi commerciali ospitati) e minori costi (meno spazi adibiti alle attività culturali poco remunerative) e tale situazione si andrebbe a riflettere sul risparmio da parte degli enti locali partecipanti la Fondazione (minore necessità di risorse pubbliche).

Come già specificato in precedenza è lo stesso contratto di servizio tra la Fondazione MpR ed il Comune di Roma a regolare la proporzione di eventi commerciali (15% al massimo) sul totale di eventi organizzati dalla Fondazione Musica per Roma. Nel 2008, l'incidenza degli eventi commerciali sul totale degli eventi organizzati dalla Fondazione MpR è stata del 8,5% (calcolato sul numero di giornate). Ciò significa che rimarrebbe ancora un buon margine da sfruttare per l'organizzazione di attività commerciali e quindi per la realizzazione di profitti, rimanendo all'interno dei vincoli posti dal contratto di servizio.

Un altro aspetto che risulta interessante da analizzare è quello relativo allo scenario che si prospetterebbe nel caso in cui anche l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia decidesse di cominciare a fare attività commerciali (in particolare locazione di spazi per eventi di tipo congressuale). Dal momento che l'ANSC può usufruire, entro un certo margine, gratuitamente delle sale all'interno dell'Auditorium Parco della Musica sarebbe una “partita ad armi impari” con la Fondazione Musica per Roma. In altre parole il margine di profitto che l'Accademia otterrebbe dall'organizzazione di eventi commerciali sarebbe senza dubbio superiore a quello che la fondazione MpR ottiene, dal momento che l'ANSC potrebbe permettersi di applicare tariffe decisamente inferiori a quelle praticate da MpR. Una sorta di risposta a questo scenario viene in parte data dalla convenzione tra la Fondazione MpR, l'ANSC ed il Comune di Roma. Nella convenzione, come detto in precedenza, si parla della possibilità per Santa Cecilia di fare commerciale ma si vincola l'esecuzione di tale attività “esclusivamente

nell'ambito di programmi di collaborazione con i soci fondatori e con gli sponsor privati al fine di favorire gli obiettivi di bilancio". Questa previsione non impedirebbe ipoteticamente a Santa Cecilia di fare eventi commerciali, ma di sicuro, ne limiterebbe il potenziale raggio di azione.

4. UN CASO PRATICO: LA GESTIONE DEL CALENDARIO TRA UFFICIO PRODUZIONE ED UFFICIO COMMERCIALE

4.1 Una gestione dei costi di produzione oculata

Il mercato dello spettacolo dal vivo, si configura come un mercato dove l'incertezza molto spesso gioca un ruolo fondamentale. Spesso, come detto, è difficile programmare con anticipo, limitare entro un tetto massimo i costi e quindi riuscire a fare una previsione attendibile dei costi di produzione e dei relativi ricavi.

Risulta inoltre difficile mettere a confronto una programmazione come quella della Fondazione Musica per Roma che copre l'intero anno e spazia tra diversi generi musicali (jazz, pop, e rock) con quella di un festival musicale che solitamente è più specificamente orientata verso un solo genere ed è sicuramente di durata limitata (non più di 3 settimane).

Si può affermare che quello tra costi di produzione e gestione del calendario è un vero e proprio trade-off.

Nel caso della Fondazione Musica per Roma la gestione del calendario dal punto di vista della produzione è decisamente orientata verso un risparmio di costi, cercando di mantenere il livello qualitativo su alti livelli. Ciò avviene essenzialmente cercando di reperire artisti già in tour con l'intento di risparmiare sui costi di viaggi e transfer. La maggiore ripercussione di questa politica incide, di conseguenza, sulla poca facilità di gestione del calendario che deve altresì essere concordato non solo all'interno di Musica per Roma tra l'Ufficio Produzione e l'Ufficio Commerciale ma anche tra Musica per Roma e l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia.

4.2 Gestione di un calendario condiviso

Essenzialmente una gestione del calendario efficiente passa attraverso 3 canali:

- Individuazione dei periodi maggiormente appetibili per locazioni Commerciali e per ospitalità e produzioni Culturali;

- Creazione di una procedura standard e costruzione del calendario delle attività;
- Coordinamento tra settore commerciale e produzione (all'interno della Fondazione Musica per Roma per l'utilizzo di date diverse da quelle prestabilite/assegnate).

Attualmente esiste una procedura utilizzata per la gestione del calendario, ma alla fine la decisione finale spetta sempre all'Amministratore Delegato che decide in caso di contrasto quale dei due uffici abbia la priorità. Non vi è, in altre parole, una decisione elastica prestabilita, che può essere di volta in volta, modificata in base alle diverse esigenze.

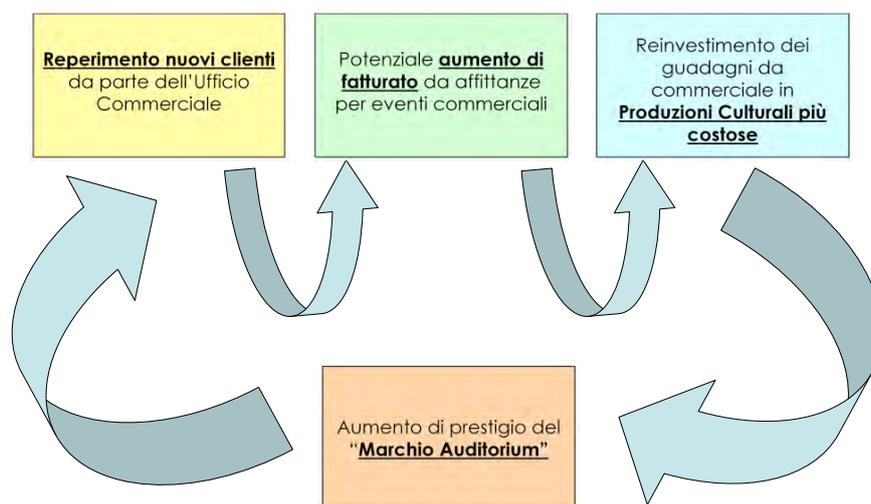
Nell'ottica di un continuo miglioramento della gestione anche all'interno della Fondazione Musica per Roma, miglioramenti potrebbero essere fatti nella gestione del calendario tra Produzione e Commerciale attuando una gestione coordinata del calendario tra i due uffici.

Grazie ad una gestione del calendario mirata a stabilire in anticipo le date "sfruttabili", il Commerciale potrebbe diventare un attore "attivo", entrando nel vivo del processo di ricerca dei clienti, magari cercando di vendere sul mercato le date più difficili con largo anticipo di tempo allo scopo di estrarre la reale disponibilità a pagare dei clienti sia per le date nei periodi più richiesti sia nei periodi meno appetibili. Ciò comporterebbe un enorme passo in avanti per l'Ufficio Commerciale che allo stato attuale, a causa di una gestione non pienamente efficiente del calendario riesce soltanto ad agire in maniera passiva, aspettando richieste da parte dei clienti.

Una gestione più accurata del calendario potrebbe così facilitare il lavoro dell'Ufficio Commerciale nel reperimento di nuovi clienti con un conseguente potenziale aumento di fatturato derivante da locazione degli spazi per eventi commerciali. Di conseguenza, le risorse "guadagnate" dall'incremento del numero di locazioni commerciali potrebbero poi essere destinate alla produzione di eventi di maggior prestigio e più costosi sempre rimanendo all'interno dei vincoli di bilancio. La messa in produzione di eventi di maggiore caratura farebbe poi aumentare il prestigio del marchio "Auditorium", aumentandone il valore e la

“vendibilità”, rendendo così più facile il processo di reperimento di clienti da parte dell’Ufficio Commerciale e facendo così ripartire il ciclo.

Tav. 21 – Strategia affinamento attività Commerciale/Produzione/Marchio Auditorium



Da quello che è stato potuto esaminare, i dati attuali riguardo il Commerciale evidenziano un calo di fatturato, in parte derivante dalla crisi economica in parte derivante dal calo di “appealing” che il marchio Auditorium ha subito negli ultimi 4-5 anni. È evidente che inizialmente molte aziende avevano piacere ad associare il proprio marchio a quello dell’Auditorium dal momento che il “nuovo” è senz’altro maggiormente attraente, ma, come è normale che sia, dopo qualche anno il mercato tende a stabilizzarsi e a quel punto diventa importante fare una pianificazione di strategie per riguadagnare consensi, definire la propria *market share* entro cui operare ed infine recuperare clienti che sono stati persi “lungo il percorso”.

4.3 Costruzione di un calendario condiviso delle attività

Entrando nel dettaglio della programmazione giorno per giorno di un calendario condiviso risulta di fondamentale importanza aver anche in precedenza individuato:

- Quali siano i giorni settimanali più adatti per i diversi tipi di eventi;
- Quale sia mediamente la durata di ogni diverso tipo di evento, considerando anche l'allestimento e il disallestimento, ove necessario.

La tavola 22 riassume le specifiche caratteristiche relative ad ogni diverso tipo di evento. Da un'analisi statistica di tali specifiche si rileva, per esempio, che i periodi più appetibili per l'ospitalità degli eventi commerciali sono quelli compresi tra il 15 Aprile e il 15 Giugno e tra il 1 Novembre e il 31 Dicembre. Allo stesso modo il periodo Inverno-Autunno si configura come il miglior periodo per l'organizzazioni di concerti di musica Pop - Rock. Questa specifica trova ragione di esistere dal momento che la competizione con eventi simili in quei periodi appare senz'altro minore rispetto ad altre stagioni (i.e. "Estate Romana"). Infine, per altri eventi "meno popolari" e rivolti sicuramente ad un target più ristretto e preciso, come concerti di musica jazz, sembra non esistere un periodo dell'anno preferibile.

Per quello che riguarda invece la durata dell'evento considerando qui anche i tempi di allestimento/disallestimento ciò che emerge è che mediamente gli eventi di tipo commerciale durano quattro giorni (due giorni di evento, due giorni per allestire e disallestire), gli eventi di danza teatro o cinema durano mediamente due giorni e gli eventi musicali in genere ne durano solamente uno. Allo stesso modo è stato statisticamente possibile individuare quali sono i giorni della settimana preferiti per ogni tipologia di evento, i risultati di tale ricerca sono riassunti nella tabella 22.

Tav. 22 – Caratteristiche specifiche di diverse tipologie di eventi

	EVENTI DI CINEMA, DANZA E TEATRO	EVENTI DI MUSICA JAZZ	EVENTI DI MUSICA POP	EVENTI COMMERCIALI NAZIONALI	EVENTI COMMERCIALI INTERNAZIONALI
GIORNI SETTIMANALI PIU' ADEGUATI	VENERDI', SABATO E DOMENICA	LUNEDI', MARTEDI', MERCOLEDI' E GIOVEDI'	VENERDI', SABATO E DOMENICA	MERCOLEDI' E GIOVEDI'	VENERDI' E SABATO
PERIODO PREFERIBILE	AUTUNNO-INVERNO	TUTTO L'ANNO	AUTUNNO-INVERNO	15 APRILE - 15 GIUGNO 1 NOVEMBRE - 31 DICEMBRE	15 APRILE - 15 GIUGNO 1 NOVEMBRE - 31 DICEMBRE
DURATA MEDIA EVENTO (IN GIORNI)	2 GIORNI (1 DI ALLESTIMENTO)	1 GIORNO	1 GIORNO	4 GIORNI (2 DI ALLESTIMENTO/DISALLESTIMENTO)	4 GIORNI (2 DI ALLESTIMENTO/DISALLESTIMENTO)

Al momento della contrattazione, il calendario verrebbe diviso, giorno per giorno, assegnando ai due uffici (Produzione e Commerciale) un certo numero di date, secondo il criterio che diversi tipi di eventi trovano miglior successo e migliore

vendibilità a seconda del periodo dell'anno in cui vengono programmati e/o venduti.

Di conseguenza al Commerciale verrebbero assegnate un numero maggiore di date nei periodi in cui statisticamente il settore congressuale "tira" maggiormente e c'è maggior richiesta di eventi. Le produzioni MpR sia di musica Jazz sia di musica Pop - Rock avrebbero invece la priorità in tutti gli altri periodi dell'anno ed infine le affittanze culturali verrebbero usate a sorta di "tappabuchi", ovviamente non con l'intento di sminuirne il valore ma di ottimizzare l'intero output di produzioni che transitano attraverso la Fondazione Musica per Roma.

Distinguendo inizialmente le date a disposizione del Commerciale (locazioni commerciali e culturali) e della produzione (eventi organizzati internamente) sarà possibile migliorare anche gli indici di occupazione degli assets strategici. Gli eventi commerciali di grandi dimensioni solitamente vengono organizzati, e quindi gli spazi prenotati, con almeno 1-2 anni in anticipo rispetto alla data interessata, mentre le produzioni culturali vengono locate od organizzate con 6-8 mesi in anticipo; questa diversificazione delle tempistiche consente di fare in modo che uno spazio inizialmente "gestito" dal commerciale qualora non venga locato possa essere utilizzato per produzioni o locazioni culturali. Solo in questo modo potrebbe essere fattibile l'incremento delle occupazioni delle sale. Dando regole e processi iniziali e rendendo elastica la programmazione "in corsa" del calendario (tav. 23).

Tav. 23 – Esempio Calendario Condiviso Produzione Commerciale

MESE MAGGIO 2010				
GIORNO / SALA	TEATRO STUDIO	PETRASSI	SINOPOLI	S.CECILIA
1	SABATO	PI	SC	PI
2	DOMENICA	PI	PE	PI
3	LUNEDI	SC	SC	CN
4	MARTEDI	PI	PI	CN
5	MERCOLEDI		SC	CN
6	GIOVEDI	PI	PI	PI
7	VENERDI	PI	PI	PI
8	SABATO	PI	PI	PI
9	DOMENICA	PI	IND	PI
10	LUNEDI	PI	PE	CN
11	MARTEDI	PI	SC	CN
12	MERCOLEDI	PI	CN	PI
13	GIOVEDI	PI	CN	PI
14	VENERDI	PI	CN	PI
15	SABATO	PI	PI	PI
16	DOMENICA	SC	PI	PI
17	LUNEDI	IND	SC	IND
18	MARTEDI	CN	SC	SC
19	MERCOLEDI	CN	PI	PE
20	GIOVEDI	CN	PI	PE
21	VENERDI	CN	PI	PI
22	SABATO	PI	SC	PI
23	DOMENICA	SC	SC	PI
24	LUNEDI	SC	PI	
25	MARTEDI	PI	PI	SC
26	MERCOLEDI	PI	PI	PI
27	GIOVEDI	PI	PI	CN
28	VENERDI	PI	SC	CN
29	SABATO	PI	PI	PI
30	DOMENICA	PI	SC	PI
31	LUNEDI		PI	PI
GIOR OCC		28	30	29
GIOR DISP		30	30	30
% OCC		93%	100%	97%

CI	EVENTO COMMERCIALE INTERNAZIONALE
CN	EVENTO COMMERCIALE NAZIONALE
PI	EVENTO CULTURALE PRODUZIONE INTERNA (MPR)
PE	EVENTO CULTURALE PRODUZIONE ESTERNA (AFFITTANZA)
SC	SALA BLOCCATA DALL'ACCADEMIA DI SANTA CECILIA
IND	SALA INDISPONIBILE

La capacità di sfruttamento degli assets strategici nel 2008 da parte della Fondazione - Musica per Roma è pari all'86%.

Tav. 24 – Occupazione asset strategici, anno 2008

CAPACITA' PRODUTTIVA UTILIZZATA (espresso in percentuale)						
	TEATRO STUDIO	SALA PETRASSI	SALA SINOPOLI	SALA SANTA CECILIA	TOTALE	CAVEA
GENNAIO	74,19%	100,00%	87,10%	100,00%	90,32%	-
FEBBRAIO	71,43%	100,00%	60,71%	100,00%	83,33%	-
MARZO	86,21%	82,76%	65,52%	89,66%	81,03%	-
APRILE	76,67%	86,67%	83,33%	100,00%	86,55%	-
MAGGIO	93,10%	90,32%	55,56%	100,00%	85,47%	-
GIUGNO	93,33%	93,10%	53,57%	100,00%	84,40%	60,00%
LUGLIO	65,00%	100,00%	100,00%	100,00%	89,39%	83,33%
AGOSTO	-	-	-	-	-	-
SETTEMBRE	93,33%	76,67%	100,00%	92,59%	90,27%	75,86%
OTTOBRE	77,42%	86,21%	70,37%	100,00%	83,90%	-
NOVEMBRE	92,59%	76,67%	89,29%	100,00%	89,57%	-
DICEMBRE	83,87%	77,42%	100,00%	96,55%	89,34%	96,67%
	82,91%	87,62%	77,40%	98,06%	86,62%	84,04%

L'utilizzo di un calendario condiviso aiuterebbe sicuramente nella direzione di un teorico "pieno" sfruttamento degli asset strategici oltre a facilitare il lavoro dei diversi uffici coinvolti nel processo di organizzazione degli eventi.

Quello rappresentato nella tavola 24 rappresenta un esempio di come potrebbe essere strutturato tale calendario condiviso. In pratica si è cercato di individuare una legenda comune applicabile alla reale disponibilità dei vari spazi, partendo con la compilazione del calendario dalle caselle in cui gli spazi sono indisponibili o bloccati da eventi dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia. In seguito tenendo conto delle specifiche (di durata) dei singoli eventi si dovrebbe avviare una vera e propria contrattazione tra i due uffici (Produzione e Commerciale) allo scopo di riempire le caselle di calendario rimanenti. La contrattazione dovrebbe avvenire con ragguardevole anticipo (almeno un anno prima) in modo da lasciare tempo ai due uffici di vendere gli spazi (nel caso di eventi commerciali o produzioni culturali terze) oppure organizzare l'evento (nel caso di Produzioni interne). Nel caso in cui, per esempio, una data inizialmente affidata all'Ufficio Commerciale rimanga invenduta, dovrebbe essere lo stesso Ufficio Commerciale a cercare di passare, in tempo utile, all'Ufficio Produzione la possibilità di utilizzare quella data, rendendo

possibile così una sorta di programmazione “in corsa”. L'intero calendario dovrebbe essere comunque rivisto e discusso con cadenza almeno mensile tra i due uffici per poter rendere la procedura fluida.

5. BUSINESS PLAN 2009-2013

5.1 Introduzione al business plan

Qui di seguito si proverà ad ipotizzare un business plan quinquennale (2009-2013) che si pone come fine ultimo quello di rendere possibile nell'arco temporale di 5 anni un sostanziale aumento del tasso di autofinanziamento della Fondazione Musica per Roma partendo dal 65% del 2008 al 76% nel 2013.

La questione di fondo da cui tale business plan parte è quella di capire se esistano le condizioni, in un intervallo temporale ragionevole, per un distacco quasi completo dal finanziamento pubblico. Per fare ciò l'ipotesi fondamentale alla base del business plan è quella di una diminuzione abbastanza drastica (-23% in 5 anni) dei finanziamenti pubblici.

Tav. 25 – Finanziamento Pubblico 2009-2013

FINANZIAMENTO PUBBLICO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
COMUNE DI ROMA	€ 3.700.000	€ 3.441.000	€ 3.200.130	€ 2.976.121	€ 2.767.792	€ 2.574.047
REGIONE LAZIO	€ 2.000.000	€ 1.860.000	€ 1.729.800	€ 1.608.714	€ 1.496.104	€ 1.391.377
PROVINCIA DI ROMA	€ 850.000	€ 790.500	€ 735.165	€ 683.703	€ 635.844	€ 591.335
CONTRATTO DI SERVIZIO CDR	€ 4.166.667	€ 3.875.000	€ 3.603.750	€ 3.351.488	€ 3.116.884	€ 2.898.702
TOTALE	€ 10.716.667	€ 9.966.500	€ 9.268.845	€ 8.620.026	€ 8.016.624	€ 7.455.461

L'ipotesi di una diminuzione del finanziamento pubblico del 7% annuo verrebbe controbilanciata da un aumento dei ricavi annui più che proporzionale (circa 9%) con un conseguente aumento del tasso di autofinanziamento a circa 76% nel 2013 in parte grazie ad un migliore sfruttamento delle sale e delle attività commerciali (dovuta all'utilizzo del calendario condiviso) ed in parte grazie all'affinamento delle procedure di attività già svolte dalla Fondazione. Tendenzialmente il business plan non stravolge le attività svolte attualmente dalla Fondazione ma anzi ne ricalca abbastanza bene le fondamenta, ipotizzando un lieve aumento di efficienza generalizzato che appare comunque giustificato, caso per caso, dall'introduzione di una serie di strumenti volti a facilitare e rendere ancora più efficiente la gestione delle attività della Fondazione.

In tale Business plan si ipotizza tuttavia una riduzione del numero di festival internamente prodotti a 3 annui, in particolare: un Festival Tematico della durata di 6 giorni da svolgersi nel periodo di Gennaio, un Festival Internazionale della durata di 10 giorni da svolgersi nel periodo di Aprile ed infine un Festival del Natale della durata di 25 giorni da svolgersi nel periodo di Dicembre.

5.2 Aumento del tasso di occupazione degli asset strategici

La tabella 26 riassume il processo grazie a cui si arriverebbe nel 2013 ad un tasso di occupazione degli asset strategici pari al 91%. In sintesi, si è ipotizzato che grazie allo sfruttamento di un calendario condiviso possa essere aumentata l'efficienza per ciò che concerne lo sfruttamento delle sale. È stato ipotizzato anche un lieve aumento della capacità produttiva teorica che sale dalle 1233 giornate del 2008 alle 1280 degli anni seguenti grazie ad una migliore contrattazione degli spazi con l'accademia di Santa Cecilia ed una migliore coordinazione interna in particolare tra l'Ufficio Produzione e l'Ufficio Commerciale. Secondo tale previsione l'aumento del numero totale di eventi dovrebbe essere così suddiviso:

- +1% di affittanze culturali;
- +2% di eventi prodotti internamente dalla Fondazione Musica per Roma;
- +9% di affittanze per eventi commerciali.

Tale incremento del numero di eventi commerciali è giustificato dal fatto che tali affittanze commerciali appaiono essere la fetta di mercato potenziale che garantirebbe alla Fondazione maggiori profitti. È giusto precisare che anche nel caso venisse realmente considerato un aumento di giornate di occupazione per eventi commerciali così come suggerito da questo business plan, sarebbe comunque rispettato il vincolo posto dal contratto di servizio con il Comune di Roma. La percentuale di giornate di occupazione per eventi commerciali sul totale di giornate di occupazione passerebbe infatti dall'attuale 8% a poco più del 10%

(rimanendo in ogni caso al di sotto della soglia del 15% prevista dal contratto di servizio).

Tav. 26 – Numero Eventi/Numero Giornate di Occupazione 2009-2013

NUMERO EVENTI 2009-2013	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Accademia Nazionale di Santa Cecilia	405	405	405	405	405	405
Culturali	66	67	67	68	69	69
Commerciali	47	51	56	61	66	72
Produzioni Musica per Roma	444	453	462	471	481	490
NUMERO GIORNATE OCCUPATE 2009-2013	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Accademia Nazionale di Santa Cecilia	408	408	408	408	408	408
Culturali	135	136	138	139	140	142
Commerciali	78	85	93	101	110	120
Produzioni Musica per Roma	447	456	465	474	484	494
TOTALE GIORNATE DI OCCUPAZIONE	1068	1085	1103	1122	1142	1163
CAPACITA' PRODUTTIVA DISPONIBILE	1233	1280	1280	1280	1280	1280
% OCCUPAZIONE ASSET STRATEGICI	87%	85%	86%	88%	89%	91%

5.3 Analisi generale dei costi

Il lavoro è partito calcolando i rispettivi costi medi per evento (o ancora più precisamente per giornata di occupazione da evento), distinguendo per:

- costi di apertura Parco;
- costi per eventi MPR (produzione di eventi culturali interni);
- costi per locazioni culturali (eventi culturali prodotti esternamente);
- costi per locazioni commerciali;
- costi per eventi dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia.

Procedendo, sono state individuate quali fossero le voci in bilancio (escluse le voci relative ai costi di produzione che verranno trattate più dettagliatamente in seguito) direttamente connesse all'organizzazione di eventi all'interno della struttura. Le voci che sono state individuate sono:

- vigilanza non armata;
- vigilanza armata;
- accoglienza;
- pulizia;
- facchinaggio;
- primo soccorso;
- antincendio;
- manutenzione sistemi informatici;
- manutenzione impianti audio e video;
- manutenzione ordinaria;
- assistenza tecnica agli eventi;
- noleggi;

5.3.1 Costi Apertura Parco

I costi di apertura parco sono costi totalmente indipendenti dalla programmazione artistica, dal numero di eventi prodotti e/o ospitati. La tavola 27 riassume il processo tramite cui sono stati calcolati i costi di apertura parco.

Tav. 27 – Costi di apertura parco

SERVIZI	SPECIFICA UTILIZZO DEI SERVIZI	COSTO APERTURA PARCO
Vigilanza non armata	10 risorse, 12,46 euro/ora, 10 ore/giorno, 330 giorni	€ 411.180
Vigilanza armata	59 ore/giorno, 21,84 euro/ora, 365 giorni	€ 470.324
Accoglienza	5 risorse, 11,05 euro/ora, 10 ore/giorno, 330 giorni	€ 182.328
Pulizia	€ 1.200.000	€ 650.000
Facchinaggio	2 risorse, 15 euro/ora, 12 ore/giorno, 330 giorni	€ 118.800
Primo soccorso	€ 130.000	€ 65.340
Antincendio	2 risorse, 13 euro/ora, 24 ore/giorno, 365 giorni	€ 227.760
Manutenzione sistemi informatici	2 risorse, 30 euro/ora, 8 ore/giorno (escluso agosto, sab, dom)	€ 109.471
Manutenzione impianti audio e video	2 risorse, 25 euro/ora, 8 ore/giorno (escluso agosto, sab, dom)	€ 65.000
Manutenzione ordinaria	€ 1.900.000	€ 1.762.299
Assistenza tecnica agli eventi		€ 400.000
Noleggi		€ 780.000

5.3.2 Individuazione dei costi medi per tipologia di evento

Mentre per ciò che riguarda il calcolo dei costi medi per locazioni culturali, commerciali e di competenza dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia il lavoro è stato più semplice dal momento che esisteva già precedentemente una spaccatura dei costi relativi a tali eventi, il processo per calcolare i costi relativi ad una giornata di occupazione per produzioni interne di Musica per Roma è stato più difficile. La tavola 28 riassume il processo attraverso cui è stato possibile calcolare tale tipo di costo medio per giornata di occupazione da evento.

Tav. 28 – Costo medio evento prodotto da Musica per Roma

SERVIZI	COSTO APERTURA PARCO	COSTO PER LOCAZIONI TERZE	BILANCIO 2008	COSTO PER PRODUZIONI MPR	GG DI OCCUPAZIONE PER EVENTI MPR	COSTO MEDIO PER EVENTO MPR
Vigilanza non armata	€ 411.180	€ 150.164	€ 833.703	€ 272.359	447	€ 609
Vigilanza armata	€ 470.324	€ 27.611	€ 552.668	€ 54.733	447	€ 122
Accoglienza	€ 182.328	€ 126.759	€ 563.338	€ 254.251	447	€ 569
Pulizia	€ 650.000	€ 270.809	€ 1.152.213	€ 231.404	447	€ 518
Facchinaggio	€ 118.800	€ 83.075	€ 406.575	€ 204.700	447	€ 458
Primo soccorso	€ 65.340	€ 27.497	€ 144.653	€ 51.816	447	€ 116
Antincendio	€ 227.760	€ 54.182	€ 397.540	€ 115.597	447	€ 259
Manutenzione sistemi informatici	€ 109.471	€ 14.668	€ 124.139	€ 0	447	€ 0
Manutenzione impianti speciali audio e video	€ 65.000	€ 66.768	€ 138.354	€ 6.586	447	€ 15
Manutenzione ordinaria	€ 1.762.299	€ 24.432	€ 1.786.731	€ 0	447	€ 0
Assistenza tecnica agli eventi	€ 400.000	€ 264.766	€ 1.004.725	€ 339.959	447	€ 761
Noleggi	€ 780.000	€ 465.050	€ 1.279.117	€ 34.067	447	€ 76
TOTALE € 3.502						

Tali costi sono stati individuati per differenza sottraendo alla voce in Bilancio (esercizio 2008) i costi di apertura parco e i costi sostenuti per eventi terzi (locazioni commerciali, culturali ed eventi dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia).

La tavola 29 riassume i costi medi per giornata di occupazione da evento, relativi anche alle altre tipologie di eventi prese in considerazione:

Tav. 29 – Costi medi per tipologia di evento

COSTO MEDIO PER EVENTO	
Accademia Nazionale Santa Cecilia	€ 1.280
Culturale	€ 3.133
Musica per Roma	€ 3.502
Commerciale	€ 8.083

Una volta individuati i singoli costi medi per evento è stato possibile calcolare i costi per servizi previsionali da mettere in bilancio relativamente agli anni 2009 – 2013.

Le tavole 30, 31, 32 e 33 riassumono le previsioni di costo per gli anni 2009-2013 relativamente ai costi per acquisto di servizi per eventi prodotti da Musica per Roma (Tav. 30), dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia (Tav. 31), eventi culturali terzi (Tav. 32) ed eventi commerciali (Tav. 33). Le previsioni di costo sono state calcolate semplicemente moltiplicando il costo medio per evento, precedentemente calcolato, per il numero di giornate di occupazione delle sale per eventi.

Tav. 30 – Previsione costi totali per eventi prodotti da Musica per Roma 2009-2013

SERVIZI	COSTO MEDIO PER EVENTO MPR	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vigilanza non armata	€ 609	€ 272.359	€ 277.806	€ 283.362	€ 289.029	€ 294.810	€ 300.706
Vigilanza armata	€ 122	€ 54.733	€ 55.828	€ 56.944	€ 58.083	€ 59.245	€ 60.430
Accoglienza	€ 569	€ 254.251	€ 259.336	€ 264.523	€ 269.813	€ 275.210	€ 280.714
Pulizia	€ 518	€ 231.404	€ 236.032	€ 240.753	€ 245.568	€ 250.479	€ 255.489
Facchinaggio	€ 458	€ 204.700	€ 208.794	€ 212.970	€ 217.229	€ 221.574	€ 226.005
Primo soccorso	€ 116	€ 51.816	€ 52.852	€ 53.909	€ 54.987	€ 56.087	€ 57.209
Antincendio	€ 259	€ 115.597	€ 117.909	€ 120.268	€ 122.673	€ 125.126	€ 127.629
Manutenzione sistemi informatici	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Manutenzione impianti speciali audio e video	€ 15	€ 6.586	€ 6.718	€ 6.852	€ 6.989	€ 7.129	€ 7.271
Manutenzione ordinaria	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Assistenza tecnica agli eventi	€ 761	€ 339.959	€ 346.788	€ 353.694	€ 360.767	€ 367.983	€ 375.342
Noleggi	€ 76	€ 34.067	€ 34.748	€ 35.443	€ 36.152	€ 36.875	€ 37.612
TOTALE	€ 3.502	€ 1.565.472	€ 1.596.781	€ 1.628.717	€ 1.661.291	€ 1.694.517	€ 1.728.407

Tav. 31 – Previsione costi totali per eventi dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia 2009-2013

SERVIZI	COSTO MEDIO PER EVENTO ANSC	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vigilanza non armata	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Vigilanza armata	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Accoglienza	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Pulizia	€ 575	€ 234.497	€ 234.497	€ 234.497	€ 234.497	€ 234.497	€ 234.497
Facchinaggio	€ 32	€ 13.102	€ 13.102	€ 13.102	€ 13.102	€ 13.102	€ 13.102
Primo soccorso	€ 66	€ 26.784	€ 26.784	€ 26.784	€ 26.784	€ 26.784	€ 26.784
Antincendio	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Manutenzione sistemi informatici	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Manutenzione impianti speciali audio e video	€ 137	€ 56.023	€ 56.023	€ 56.023	€ 56.023	€ 56.023	€ 56.023
Manutenzione ordinaria	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Assistenza tecnica agli eventi	€ 362	€ 147.492	€ 147.492	€ 147.492	€ 147.492	€ 147.492	€ 147.492
Noleggi	€ 109	€ 44.513	€ 44.513	€ 44.513	€ 44.513	€ 44.513	€ 44.513
TOTALE	€ 1.280	€ 522.412					

Tav. 32 – Previsione costi totali per eventi culturali terzi 2009-2013

SERVIZI	COSTO MEDIO PER EVENTO CULTURALE	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vigilanza non armata	€ 336	€ 45.360	€ 45.813	€ 46.271	€ 46.734	€ 47.201	€ 47.673
Vigilanza armata	€ 20	€ 2.705	€ 2.732	€ 2.759	€ 2.786	€ 2.814	€ 2.843
Accoglienza	€ 385	€ 52.019	€ 52.539	€ 53.064	€ 53.595	€ 54.131	€ 54.672
Pulizia	€ 85	€ 11.515	€ 11.630	€ 11.747	€ 11.864	€ 11.983	€ 12.103
Facchinaggio	€ 265	€ 35.748	€ 36.105	€ 36.466	€ 36.831	€ 37.199	€ 37.571
Primo soccorso	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Antincendio	€ 160	€ 21.655	€ 21.872	€ 22.090	€ 22.311	€ 22.534	€ 22.760
Manutenzione sistemi informatici	€ 19	€ 2.613	€ 2.639	€ 2.665	€ 2.692	€ 2.719	€ 2.746
Manutenzione impianti speciali audio e video	€ 31	€ 4.222	€ 4.264	€ 4.307	€ 4.350	€ 4.394	€ 4.437
Manutenzione ordinaria	€ 67	€ 9.048	€ 9.138	€ 9.230	€ 9.322	€ 9.415	€ 9.510
Assistenza tecnica agli eventi	€ 493	€ 66.562	€ 67.227	€ 67.900	€ 68.579	€ 69.265	€ 69.957
Noleggi	€ 1.270	€ 171.484	€ 173.199	€ 174.931	€ 176.680	€ 178.447	€ 180.231
TOTALE	€ 3.133	€ 422.929	€ 427.159	€ 431.430	€ 435.744	€ 440.102	€ 444.503

Tav. 33 – Previsione costi totali per eventi commerciali 2009-2013

SERVIZI	COSTO MEDIO PER EVENTO COMMERCIALE	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vigilanza non armata	€ 1.344	€ 104.805	€ 114.237	€ 124.519	€ 135.725	€ 147.941	€ 161.255
Vigilanza armata	€ 319	€ 24.906	€ 27.148	€ 29.591	€ 32.254	€ 35.157	€ 38.321
Accoglienza	€ 958	€ 74.740	€ 81.467	€ 88.799	€ 96.791	€ 105.502	€ 114.997
Pulizia	€ 318	€ 24.796	€ 27.028	€ 29.461	€ 32.112	€ 35.002	€ 38.152
Facchinaggio	€ 439	€ 34.226	€ 37.306	€ 40.663	€ 44.323	€ 48.312	€ 52.660
Primo soccorso	€ 9	€ 713	€ 777	€ 847	€ 923	€ 1.006	€ 1.097
Antincendio	€ 417	€ 32.527	€ 35.454	€ 38.645	€ 42.123	€ 45.915	€ 50.047
Manutenzione sistemi informatici	€ 155	€ 12.056	€ 13.141	€ 14.323	€ 15.612	€ 17.017	€ 18.549
Manutenzione impianti speciali audio e video	€ 84	€ 6.523	€ 7.110	€ 7.750	€ 8.447	€ 9.208	€ 10.036
Manutenzione ordinaria	€ 197	€ 15.384	€ 16.769	€ 18.278	€ 19.923	€ 21.716	€ 23.670
Assistenza tecnica agli eventi	€ 650	€ 50.712	€ 55.276	€ 60.251	€ 65.673	€ 71.584	€ 78.027
Noleggi	€ 3.193	€ 249.053	€ 271.468	€ 295.900	€ 322.531	€ 351.559	€ 383.199
TOTALE	€ 8.083	€ 630.441	€ 687.180	€ 749.027	€ 816.439	€ 889.919	€ 970.011

Dalla somma parziale dei valori ottenuti per costi di servizi per eventi terzi (affittanze culturali, commerciali ed eventi dell'ANSC) e produzioni MPR sommati anche assieme ai valori relativi ai costi per servizi di apertura parco è stato possibile ottenere i valori totali dei costi per servizi da mettere in bilancio, che sono riassunti nella tavola 34.

Tav. 34 – Previsione costi di servizi totali per eventi 2009-2013

SERVIZI PER EVENTI	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vigilanza non armata	€ 833.703	€ 849.036	€ 865.332	€ 882.668	€ 901.132	€ 920.814
Vigilanza armata	€ 552.668	€ 556.031	€ 559.618	€ 563.448	€ 567.540	€ 571.918
Accoglienza	€ 563.338	€ 575.670	€ 588.714	€ 602.527	€ 617.170	€ 632.711
Pulizia	€ 1.152.213	€ 1.159.188	€ 1.166.457	€ 1.174.041	€ 1.181.961	€ 1.190.241
Facchinaggio	€ 406.575	€ 414.107	€ 422.001	€ 430.285	€ 438.987	€ 448.139
Primo soccorso	€ 144.653	€ 145.753	€ 146.880	€ 148.035	€ 149.218	€ 150.430
Antincendio	€ 397.540	€ 402.996	€ 408.763	€ 414.868	€ 421.335	€ 428.196
Manutenzione sistemi informatici	€ 124.139	€ 125.250	€ 126.459	€ 127.775	€ 129.207	€ 130.766
Manutenzione impianti speciali audio e video	€ 138.354	€ 139.115	€ 139.932	€ 140.810	€ 141.753	€ 142.768
Manutenzione ordinaria	€ 1.786.731	€ 1.788.206	€ 1.789.807	€ 1.791.544	€ 1.793.430	€ 1.795.479
Assistenza tecnica agli eventi	€ 1.004.725	€ 1.016.754	€ 1.029.336	€ 1.042.512	€ 1.056.323	€ 1.070.818
Noleggi	€ 1.279.117	€ 1.303.928	€ 1.330.787	€ 1.359.876	€ 1.391.394	€ 1.425.556
TOTALE	€ 8.383.756	€ 8.476.034	€ 8.574.088	€ 8.678.389	€ 8.789.451	€ 8.907.835

5.4 Costi di produzione e cachet

5.4.1 Cachet “efficiente”

Per poter calcolare l’incidenza dei costi di produzione (cachet) su una previsione di bilancio, è stato ritenuto corretto passare attraverso la definizione di cachet “efficiente” diversificando lo stesso cachet dei vari artisti in base alla sala e di conseguenza ad i posti vendibili nelle stesse.

Tav. 35 – Calcolo “Cachet efficiente” (anno base 2008)

CACHET	PREVISIONE 2008	N. EVENTI	COSTO	POSTI	LORDO	NETTO	% RIEMPIMENTO	NETTO	CACHET EFF.	CACHET MEDIO 2008
TEATRO STUDIO	1	€ 12,00	300	€ 3.600,00	€ 3.272,73	61%	€ 1.996,36	€ 1.796,73	€ 3.763,16	
PETRASSI	1	€ 15,00	673	€ 10.095,00	€ 9.177,27	61%	€ 5.598,14	€ 5.038,32	€ 8.917,50	
SINOPOLI	1	€ 17,50	1.133	€ 19.827,50	€ 18.025,00	55%	€ 9.913,75	€ 8.922,38	€ 15.242,27	
SANTA CECILIA	1	€ 30,00	2.050	€ 61.500,00	€ 55.909,09	40%	€ 22.363,64	€ 20.127,27	€ 25.361,43	
CAVEA	1	€ 35,00	2.783	€ 97.405,00	€ 88.550,00	70%	€ 61.985,00	€ 55.786,50	€ 54.949,46	
VILLA ADRIANA	1	€ 15,00	909	€ 13.635,00	€ 12.395,45	36%	€ 4.462,36	€ 4.016,13	€ 66.000,00	

In pratica si è partiti dall’assegnazione di un prezzo per biglietto che si intenderebbe far pagare mediamente per un evento in una determinata sala (es.

15 € in Sala Petrassi). Poi si è moltiplicato tale valore per il numero medio totale dei posti vendibili in tale sala (es. 673 in Sala Petrassi). Dal valore ottenuto è stata “tenuta” solo la percentuale che fa riferimento al tasso di riempimento medio di tale sala (es. 61% in Sala Petrassi). Tale valore al netto dell’iva (-10%) corrisponde a ciò che si prevede di incassare dalla biglietteria per un determinato evento culturale in una specifica sala. Tale nozione ovviamente non tiene conto del fatto che sicuramente ci sono altri costi (oltre al cachet dell’artista) di competenza di un determinato evento culturale (es. quota parte delle pulizie, dei tecnici, delle maschere etc...) e nemmeno del fatto che potrebbero esserci anche altri ricavi legati a quell’evento (es. sponsorizzazioni ad hoc) tuttavia appare se non altro sensato il fatto che mediamente il cachet di un evento non dovrebbe superare quello che si prevede di incassare mediante la vendita dei biglietti.

Quello che è emerso da tale tipo di analisi è che mediamente tranne poche eccezioni i cachet (esercizio 2008) riconosciuti dalla Fondazione ai singoli artisti sono mediamente stati ben più alti di quelli considerati “efficienti”.

5.4.2 Previsione dei costi di Produzione in un arco di tempo quinquennale

Nella previsione dei costi di produzione in un arco di tempo quinquennale tuttavia è stato ritenuto giusto utilizzare anche altri criteri (oltre quello di cachet “efficiente”).

È infatti logico ipotizzare che nell’arco di una stagione vengano pianificati una serie di eventi cosiddetti “eventi immagine” il cui fine sia tutt’altro che economico, configurandosi piuttosto come eventi fortemente in perdita con l’intento variabile di: attaccare nuovi segmenti di mercato, aumentare il prestigio della struttura, attrarre nuovi sponsor.

Inoltre sono stati pianificati anche i costi di produzione relativamente ai festival che annualmente vengono tenuti all’interno della struttura. I festival di solito si configurano come eventi anch’essi fortemente in perdita sia per gli immensi costi di produzione (alto numero di eventi) sia per il basso costo dei biglietti (per attrarre il maggior numero di persone possibile). Nella previsione, come già detto, è stata ipotizzata l’organizzazione di tre festival nell’arco di un anno:

- Tematico (Gennaio);
- Internazionale (Aprile);
- Natale (Dicembre)

Nelle tavole 36, 37 e 38 di seguito è schematizzato il processo di stima dei costi di produzione rispettivamente per eventi singoli, eventi immagine e festival relativamente all'anno 2009, per gli altri anni si rimanda all'Allegato B, basti pensare che nel corso degli anni si è cercato di mantenere più o meno costanti il prezzo dei biglietti (aumentando il prezzo sensibilmente ogni 2 anni) e ipotizzando un lieve e graduale aumento del tasso di riempimento delle sale.

Tav. 36 – Previsione costi (cachet) di produzione per eventi singoli 2009

EVENTI SINGOLI			
PREVISIONE 2009	N. EVENTI	CACHET EFFICIENTE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	115	1.797	€ 206.085
PETRASSI	77	5.038	€ 388.858
SINOPOLI	110	8.922	€ 979.498
SANTA CECILIA	21	20.127	€ 422.673
CAVEA	19	55.787	€ 1.033.166
VILLA ADRIANA	15	4.016	€ 60.242
			€ 3.090.521

Tav. 37 – Previsione costi (cachet) di produzione per festival 2009

FESTIVAL			
PREVISIONE 2009	N. EVENTI	CACHET FEST	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	23	2.600	€ 59.800,00
PETRASSI	31	5.800	€ 179.800,00
SINOPOLI	27	9.650	€ 260.550,00
SANTA CECILIA	11	17.500	€ 192.500,00
CAVEA	0	0	€ -
VILLA ADRIANA	0	0	€ -
			€ 692.650,00

Tav. 38 – Previsione costi (cachet) di produzione per festival 2009

EVENTI IMMAGINE			
PREVISIONE 2009	N. EVENTI	CACHET IMMAGINE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	0	0	€ -
PETRASSI	1	25.000	€ 25.000
SINOPOLI	5	35.000	€ 175.000
SANTA CECILIA	6	75.000	€ 450.000
CAVEA	8	150.000	€ 1.200.000
VILLA ADRIANA	0	0	€ -
			€ 1.850.000

5.5 Analisi generale dei ricavi

Nella fase successiva si è cercato di stimare e quindi prevedere i ricavi di competenza di Musica per Roma.

In primo luogo è stato necessario suddividere tutte le varie fonti di ricavo tra:

- ricavi da rivendita dei servizi;
- ricavi da locazione spazi;
- ricavi da biglietteria (eventi singoli e festival)

5.5.1 Ricavi da servizi

La tavola 39 riassume quanto appena detto riepilogando la previsione del totale dei ricavi da servizi per gli anni 2009-2013.

Tav. 39 – Previsione ricavi totali da rivendita di servizi 2009-2013

SERVIZI	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Servizi di personale	€ 1.250.292	€ 1.297.681	€ 1.349.112	€ 1.404.950	€ 1.465.587	€ 1.531.453
Servizi accessori	€ 556.915	€ 587.940	€ 621.607	€ 658.152	€ 697.832	€ 740.927
	€ 1.807.207	€ 1.885.621	€ 1.970.720	€ 2.063.102	€ 2.163.418	€ 2.272.380

Come evidenziato dalla tavola 40 la stima dei ricavi derivanti da rivendita e ribaltamento dei costi per servizi è stata ottenuta mediante il calcolo precedente del ricavo medio di Musica per Roma relativamente ad ogni tipologia di evento.

I dati a disposizione erano già spaccati tra servizi di personale (tecnici, pulizie, maschere, security, guardaroba, accoglienza, primo soccorso, antincendio e facchinaggio) e servizi accessori (noleggio impianto audio-video, allestimenti, assicurazione, merchandising e servizio fotografico).

Tav. 40 – Previsione ricavi medi da rivendita di servizi per evento 2009-2013

SERVIZI	RICAVO MEDIO PER EVENTO CULTURALI	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Servizi di personale	€ 2.049	€ 276.590	€ 279.356	€ 282.150	€ 284.971	€ 287.821	€ 290.699
Servizi accessori	€ 1.397	€ 188.432	€ 190.518	€ 192.424	€ 194.348	€ 196.291	€ 198.254
		€ 465.222	€ 469.874	€ 474.573	€ 479.319	€ 484.112	€ 488.953

SERVIZI	RICAVO MEDIO PER EVENTO COMMERCIALI	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Servizi di personale	€ 6.356	€ 495.804	€ 540.426	€ 589.064	€ 642.080	€ 699.867	€ 762.855
Servizi accessori	€ 4.151	€ 323.769	€ 352.909	€ 384.670	€ 419.291	€ 457.027	€ 498.159
		€ 819.573	€ 893.335	€ 973.735	€ 1.061.371	€ 1.156.894	€ 1.261.015

SERVIZI	RICAVO MEDIO PER ANSC	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Servizi di personale	€ 1.171	€ 477.899	€ 477.899	€ 477.899	€ 477.899	€ 477.899	€ 477.899
Servizi accessori	€ 109	€ 44.513	€ 44.513	€ 44.513	€ 44.513	€ 44.513	€ 44.513
		€ 522.412	€ 522.412	€ 522.412	€ 522.412	€ 522.412	€ 522.412

Da notare è anche il fatto che l'aumento del numero di eventi (affittanze commerciali e culturali) provoca un aumento anche nei ricavi da servizi.

5.5.2 Ricavi da spazi

La stima dei ricavi ottenuti dall'affitto di spazi (sale, foyer) è stata calcolata stimando il ricavo medio per giornata di occupazione a seconda delle diverse tipologie di clienti. Come già detto in precedenza esiste un diverso tariffario di prezzi per il noleggio delle sale a seconda delle diverse tipologie di clienti.

Il processo di stima dei ricavi da spazi usato in questo business plan tuttavia risulta essere piuttosto approssimativo dal momento che in un ottica più realistica si sarebbe potuto ipotizzare un cambio del suddetto tariffario includendo anche un adeguamento degli stessi prezzi nell'arco dei cinque anni. Tuttavia per motivi di semplicità è stato preferito non seguire questo modello e calcolare tali ricavi con il metodo precedentemente spiegato.

Tav. 41 – Previsione ricavi totale da locazione degli spazi 2009-2013

Ricavo medio da locazione di spazi - per gg di occupazione			
	GG. OCCUPAZIONE 2008	RICAVI TOT	RICAVO MEDIO
COMMERCIALE	78	€ 1.262.906	€ 16.191
CULTURALE	135	€ 487.933	€ 3.614
SANTA CECILIA	408	€ 138.500	€ 339

5.5.3 Ricavi da biglietteria

Nel calcolo della previsione dei ricavi da biglietteria si è proceduto innanzitutto alla divisione degli stessi ricavi tra ricavi da biglietteria per eventi singoli e ricavi da biglietteria per festival. Il processo è esattamente quello descritto in precedenza attraverso il quale si era giunti alla determinazione del cachet “efficiente”. Ovvero si è partiti dall’assegnare un prezzo medio per biglietto variabile a seconda della sala. A parte sono state poi calcolate, con anno base 2008, le percentuali di riempimento delle sale medie. Da tale base è stato possibile proiettare i ricavi di biglietteria da eventi singoli per il quinquennio 2009-2013 ipotizzando un sensibile aumento delle due variabili: prezzo medio del biglietto e percentuali di riempimento delle sale così come già spiegato in precedenza.

Tav. 41 – Previsione ricavi totali da biglietteria per eventi singoli 2009-2013

2008	N. EVENTI	CAPACITA	CAPACITA TOTALE	% VENDUTA	VENDUTI	PREZZO MEDIO	RICAVO TOT.
TEATRO STUDIO	112	300	33.600	61%	20.496	€ 10,00	€ 204.960,00
PETRASSI	75	673	50.475	61%	30.790	€ 12,50	€ 384.871,88
SINOPOLI	112	1.133	126.896	55%	69.793	€ 15,00	€ 1.046.892,00
SANTA CECILIA	27	2.050	55.350	40%	22.140	€ 25,00	€ 553.500,00
CAVEA	26	2.783	72.358	70%	50.651	€ 35,00	€ 1.772.771,00
VILLA ADRIANA	15	909	13.635	36%	4.909	€ 15,00	€ 73.629,00

€ 3.632.961,49 € 4.036.623,88

PREVISIONE 2009	N. EVENTI	CAPACITA	CAPACITA TOTALE	% VENDUTA	VENDUTI	PREZZO MEDIO	RICAVO TOT.
TEATRO STUDIO	115	300	34.500	63%	21.735	€ 12,00	€ 260.820,00
PETRASSI	78	673	52.494	63%	33.071	€ 15,00	€ 496.068,30
SINOPOLI	115	1.133	130.295	59%	76.874	€ 17,50	€ 1.345.295,88
SANTA CECILIA	27	2.050	55.350	43%	23.801	€ 30,00	€ 714.015,00
CAVEA	27	2.783	75.141	73%	54.853	€ 35,00	€ 1.919.852,55
VILLA ADRIANA	15	909	13.635	40%	5.454	€ 15,00	€ 81.810,00

€ 4.336.075,55 € 4.817.861,73

PREVISIONE 2010	N. EVENTI	CAPACITA	CAPACITA TOTALE	% VENDUTA	VENDUTI	PREZZO MEDIO	RICAVO TOT.
TEATRO STUDIO	118	300	35.400	63%	22.302	€ 12,00	€ 267.624,00
PETRASSI	80	673	53.840	63%	33.919	€ 15,00	€ 508.788,00
SINOPOLI	117	1.133	132.561	59%	78.211	€ 17,50	€ 1.368.692,33
SANTA CECILIA	27	2.050	55.350	43%	23.801	€ 30,00	€ 714.015,00
CAVEA	28	2.783	77.924	73%	56.885	€ 35,00	€ 1.990.958,20
VILLA ADRIANA	15	909	13.635	40%	5.454	€ 15,00	€ 81.810,00

€ 4.438.698,77 € 4.931.887,53

PREVISIONE 2011	N. EVENTI	CAPACITA	CAPACITA TOTALE	% VENDUTA	VENDUTI	PREZZO MEDIO	RICAVO TOT.
TEATRO STUDIO	121	300	36.300	65%	23.595	€ 13,50	€ 318.532,50
PETRASSI	81	673	54.513	65%	35.433	€ 16,00	€ 566.935,20
SINOPOLI	121	1.133	137.093	61%	83.627	€ 18,00	€ 1.505.281,14
SANTA CECILIA	27	2.050	55.350	45%	24.908	€ 32,50	€ 809.493,75
CAVEA	29	2.783	80.707	75%	60.530	€ 40,00	€ 2.421.210,00
VILLA ADRIANA	15	909	13.635	42%	5.727	€ 15,00	€ 85.900,50

€ 5.136.617,78 € 5.707.353,09

PREVISIONE 2012	N. EVENTI	CAPACITA	CAPACITA TOTALE	% VENDUTA	VENDUTI	PREZZO MEDIO	RICAVO TOT.
TEATRO STUDIO	125	300	37.500	65%	24.375	€ 13,50	€ 329.062,50
PETRASSI	83	673	55.859	65%	36.308	€ 16,00	€ 580.933,60
SINOPOLI	124	1.133	140.492	61%	85.700	€ 18,00	€ 1.542.602,16
SANTA CECILIA	27	2.050	55.350	45%	24.908	€ 32,50	€ 809.493,75
CAVEA	30	2.783	83.490	75%	62.618	€ 40,00	€ 2.504.700,00
VILLA ADRIANA	15	909	13.635	42%	5.727	€ 15,00	€ 85.900,50

€ 5.267.423,26 € 5.852.692,51

PREVISIONE 2013	N. EVENTI	CAPACITA	CAPACITA TOTALE	% VENDUTA	VENDUTI	PREZZO MEDIO	RICAVO TOT.
TEATRO STUDIO	128	300	38.400	67%	25.728	€ 14,00	€ 360.192,00
PETRASSI	85	673	57.205	67%	38.327	€ 16,50	€ 632.401,28
SINOPOLI	127	1.133	143.891	63%	90.651	€ 18,50	€ 1.677.049,61
SANTA CECILIA	27	2.050	55.350	47%	26.015	€ 33,00	€ 858.478,50
CAVEA	31	2.783	86.273	77%	66.430	€ 42,00	€ 2.790.068,82
VILLA ADRIANA	15	909	13.635	44%	5.999	€ 15,00	€ 89.991,00

€ 5.767.363,08 € 6.408.181,20

Come evidenziato dalla tavola 41, i prezzi medi dei biglietti aumentano in maniera sensibile ogni due anni mentre le percentuali di riempimento delle sale aumentano in maniera più costante di circa l'1-2% annuo.

Per ciò che riguarda i ricavi di biglietteria da festival il discorso è molto simile ma in questo caso a parte uno dei tre festival (Festival del Natale) i prezzi medi dei biglietti sono ben più bassi con l'intento per l'appunto di rendere le manifestazioni accessibili al grande pubblico.

La tavola 42 riassume invece la previsione dei ricavi di biglietteria da festival.

Tav. 42 – Previsione ricavi totali da biglietteria per festival 2009-2013

Festival Tematico - 6 giorni							
2008	N. EVENTI	CAPACITA	CAPACITA TOTALE	% VENDUTA	VENDUTI	PREZZO MEDIO	RICAVO TOT.
TEATRO STUDIO	6	300	1.800	85%	1.530	€ 2	€ 3.060,00
PETRASSI	14	673	9.422	80%	7.538	€ 3	€ 22.612,80
SINOPOLI	13	1.133	14.729	70%	10.310	€ 5	€ 51.551,50
						€ 70.203,91	€ 77.224,30

Festival Internazionale - 10 giorni							
2008	N. EVENTI	CAPACITA	CAPACITA TOTALE	% VENDUTA	VENDUTI	PREZZO MEDIO	RICAVO TOT.
TEATRO STUDIO	8	300	2.400	70%	1.680	€ 4	€ 6.720,00
PETRASSI	10	673	6.730	70%	4.711	€ 6	€ 28.266,00
						€ 31.805,45	€ 34.986,00

Festival Natale - 25 giorni							
2008	N. EVENTI	CAPACITA	CAPACITA TOTALE	% VENDUTA	VENDUTI	PREZZO MEDIO	RICAVO TOT.
TEATRO STUDIO	9	300	2.700	60%	1.620	€ 8	€ 12.960,00
PETRASSI	7	673	4.711	60%	2.827	€ 12	€ 33.919,20
SINOPOLI	14	1.133	15.862	60%	9.517	€ 15	€ 142.758,00
SANTA CECILIA	11	2.050	22.550	70%	15.785	€ 28	€ 441.980,00
						€ 562.415,64	€ 618.657,20

In questo caso si può notare come a discapito dei prezzi medi dei biglietti ben più bassi si ipotizzi anche un aumento un po' più consistente dei tassi medi di riempimento delle sale.

5.6 Altre voci del bilancio previsionale 2009-2013

Nel paragrafo seguente si cercherà invece di spiegare alcune voci del bilancio previsionale (Allegato A) del business plan 2009-2013 rimaste finora fuori dalla trattazione.

Tra le voci di ricavo del *sotto-allegato A* merita attenzione la voce relativa ai “Ricavi da visite guidate” in cui è stato ipotizzato un aumento delle presenze per visite guidate che passerebbero dalle 14.000 del 2008 alle circa 18.000 del 2009 ipotizzando un coinvolgimento più diretto delle scuole. Per ciò che riguarda i ricavi da merchandising si è ipotizzato un aumento abbastanza consistente +86% dovuto al fatto che ci si aspetta una risposta ed un ritorno economico in termini abbastanza importanti dall’etichetta Parco della Musica Records inaugurata nel 2007 ma non ancora pienamente decollata. Per ciò che riguarda i ricavi da sponsorizzazioni, si è creduto che, nonostante ci sia già un ottimo lavoro di ricerca di partner e sponsor privati, l’Auditorium possa aspirare ad un ulteriore miglioramento. L’ipotesi che si fa nel business plan è che gli stessi ricavi da sponsorizzazioni aumentino del 3% ogni anno.

Nella previsione di bilancio la voce “Costi per servizi” aumenta del 7% in cinque anni (+1.565.685 €). In particolare si prevede un aumento abbastanza consistente (+29%) dell’investimento sulla gestione della biglietteria. Questo aumento è giustificato dal fatto che in futuro si potrebbe pensare di abbandonare il sistema di biglietteria vigente (che si appoggia sul circuito Lottomatica) per un sistema totalmente interno, comprando un software di gestione ed utilizzando per la distribuzione una solida piattaforma web ed una serie (sicuramente più ristretta dell’attuale) di punti vendita di grande accesso nella città di Roma. Per il resto molte voci aumentano sensibilmente (al tasso medio dell’inflazione) e voci direttamente proporzionali al numero di eventi prodotti ed ospitati come la SIAE aumentano in relazione allo stesso numero di eventi. Non è stato ritenuto opportuno aumentare il costo delle consulenze dal momento che anche nel caso di un aumento generalizzato degli eventi prodotti risulterebbero comunque

sufficienti quelle presenti allo stato attuale. Allo stesso modo non è stato ritenuto necessario aumentare il costo della comunicazione dal momento che se è vero che ci sarà un aumento degli eventi prodotti, tale aumento sarà comunque controbilanciato da una diminuzione del numero di festival prodotti da Musica per Roma.

Per ciò che riguarda i costi di personale dell'azienda, la previsione indica un aumento sensibile anche di tali costi. L'idea sottostante è quella che l'azienda al momento risulta essere quasi al completo, non ci sono posizioni vacanti ne tantomeno vuoti da riempire, tuttavia è stato ritenuto ragionevole ipotizzare un aumento di tali costi di circa l'11% in cinque anni tenendo conto di eventuali promozioni ed adeguamenti salariali.

Per ciò che concerne le immobilizzazioni sia materiali sia immateriali, la maggior parte di esse appaiono essere ancora in perfetta condizione e di conseguenza non sembrerebbe essere necessario nessun investimento rilevante in tal senso ma solamente la naturale prosecuzione del loro processo di ammortamento.

La voce "proventi finanziari" nel *sotto-allegato I* rappresenta gli interessi generati dal fondo di dotazione. La voce relativa all'anno 2009 risulta essere notevolmente più bassa degli anni a seguire. Questo è motivato dal fatto che una parte dei soldi donati dalla Camera di Commercio di Roma da destinare a Fondo di dotazione devono essere ancora incassati e appare ragionevole ipotizzare che tali fondi verranno contabilizzati nel 2010. Inoltre gli utili di gestione realizzati dalla Fondazione verranno accantonati anch'essi a fondo di dotazione incrementando il valore dello stesso fino ad un ammontare dello stesso nel 2013 di 32.172.537 €.

5.7 Analisi dei risultati del Business Plan 2009-2013

Quello che emerge analizzando i risultati del business plan è che la diminuzione del finanziamento pubblico verrebbe controbilanciata in maniera abbastanza lineare da un costante aumento dei ricavi propri. In pratica, diminuiscono i contributi pubblici dai 9.501.667 € del 2009 ai 7.340.149 € del 2013 (-23%), ma contemporaneamente aumenta l'ammontare dei ricavi propri da 19.433.071 € del

2009 a 22.783.584 € del 2013 (+17%). Aumentando il numero di eventi, si incrementa anche l'ammontare totale dei costi da 27.575.522 € del 2009 a 29.928.492 € del 2013 (+9%). Conseguentemente anche il tasso di autofinanziamento passa dal 67% del 2009 al 76% del 2013.

In generale questi dati confermano le ipotesi con cui si era aperta la tesi. Ovvero che una gestione accurata può portare un'istituzione culturale solida, in un intervallo di tempo ragionevole, a raggiungere un elevato tasso di autofinanziamento e distaccarsi sempre più dall'intervento pubblico. Sembra tuttavia difficile, o quantomeno azzardato, ipotizzare una totale autosufficienza economica.

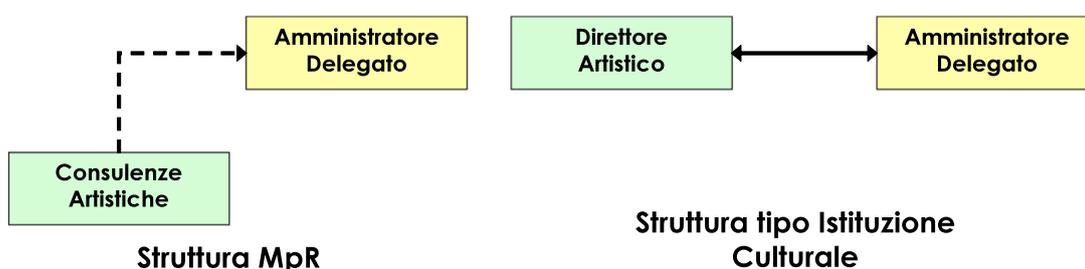
6. CONCLUSIONI

6.1 Punti di forza nella gestione dell'Auditorium Parco della Musica

6.1.1 Assenza di un vero e proprio direttore artistico

Nel caso della Fondazione Musica per Roma, come già accennato, è insolita la mancanza di un vero e proprio direttore artistico. Tale assenza è, tuttavia, sicuramente un aiuto per ciò che riguarda la flessibilità e la facilità di gestione. Solitamente l'operato di un direttore artistico in un teatro è valutato dalla quantità e soprattutto dalla qualità degli eventi che riesce a portare in un determinato teatro durante la durata del suo mandato. Ciò innesca un circolo vizioso per cui, se da una parte i direttori artistici tendono a voler portare in cartello produzioni di grosso calibro (e ovviamente anche molto "impegnative" dal punto di vista economico), gli amministratori e i finanziatori (molto spesso pubblici) si trovano nella posizione di dover invece badare all'ammontare dei costi e quindi a dover "tirare" dalla parte opposta rispetto ai direttori artistici. Nel caso dell'Auditorium, si è invece optato per l'utilizzo di una serie di consulenze artistiche esterne lasciando però la decisione finale nelle mani dell'Amministratore Delegato con il risultato di snellire tutte le procedure e, grazie all'utilizzo di qualificate consulenze esterne, mantenere alto il livello qualitativo degli spettacoli prodotti.

Tav. 43 – Schema direttore artistico Mpr vs istituzione culturale tipo



6.1.2 Poliedricità di eventi

L'offerta culturale della Fondazione Musica per Roma è un'offerta poliedrica e mirata ad accontentare un pubblico vasto ed eterogeneo. Il punto di partenza qui è dato dal fatto che l'Auditorium nel suo complesso e in particolare la Fondazione Musica per Roma si propone, così come definito dalla stessa mission, come "agente" di diffusione di cultura ad un pubblico eterogeneo e vasto. Si da per scontato che il presupposto da cui partire non sia quello di considerare la cultura come un bene a se stante e cui solo una piccola parte di persone colte e d'élite può accedere. Piuttosto la politica che sembra sottostare alla programmazione del calendario dell'Auditorium è una politica mirata ad una sorta di "democratizzazione" della cultura. Ovvero: l'offerta è ampia e soprattutto spazia da eventi molto specifici e ricercati fino ad eventi più popolari con un messaggio di fondo che sembra essere quello che il pubblico non è ignorante ma semplicemente male informato e spesso messo a disagio dinanzi a programmazioni talvolta obsolete e noiose. L'intento della Fondazione Musica per Roma è invece quello di provare a mettere a proprio agio persone che solitamente non assisterebbero ad un determinato tipo di eventi per paura "di non essere in grado" ma che se avvicinate ad una programmazione come quella dell'Auditorium mediante eventi più popolari potrebbero, invece, essere coinvolte e disposte a mettersi in gioco anche quando si tratti di eventi più ricercati e di più difficile "comprensione".

Tale poliedricità nell'offerta culturale serve anche per fronteggiare l'immenso numero di competitors con cui l'Auditorium si deve confrontare. Basti pensare che la competizione che l'Auditorium (e più in generale tutto il settore della Cultura) deve affrontare non è solamente con istituzioni simili bensì con tutte quelle attività che le persone praticano nel tempo libero includendo perciò anche lo sport e tutte le attività ricreative.

Emblema della poliedricità dell'offerta culturale della Fondazione - Musica per Roma è il sito dell'Auditorium che raggruppa al suo interno tutti gli eventi prodotti all'interno della struttura comprendendo anche tutte le attività organizzate e/o prodotte dall'Accademia Nazionale di Santa Cecilia.

Attualmente il grado di specializzazione dell'Auditorium è abbastanza basso nel senso che, sebbene gli eventi di tipo musicale prevalgano su eventi di altro genere, l'assortimento di eventi prodotto dalla Fondazione Musica per Roma è abbastanza variegato. Sarebbe interessante capire fino a che punto le economie di scala potrebbero essere sfruttate aumentando il grado di specializzazione della Fondazione Musica per Roma.

6.2 Ipotesi di miglioramento nella gestione dell'Auditorium Parco della Musica

6.2.1 Auditorium parte di un pacchetto turistico?

Attualmente l'Auditorium Parco della Musica non è parte di un vero e proprio pacchetto turistico della città di Roma. Ipotizzando una visita media della durata di cinque giorni nella città di Roma l'Auditorium, in parte a causa della sua collocazione non proprio "centrale" ma soprattutto per l'immensità del patrimonio culturale artistico presente nella città di Roma non risulta essere una meta turistica.

Crediamo che un confronto interessante, seppur di difficile fattibilità, sia quello con veri e propri cluster di teatri storicamente meta turistica come Broadway nella città di New York.

Nella realtà di Broadway tutto è basato su uno sfruttamento portato all'estremo delle cosiddette economie di scala. In pratica si investe molto in produzioni molto costose (soprattutto musicals) e scenografie colossali. In seguito tali produzioni vengono messe in scena per periodi molto lunghi che spaziano dai sei mesi per le produzioni con meno successo a periodi pluriennali per quelle più richieste. Ovviamente tale politica di offerta può contare su un notevole risparmio in termini di costi giacché i famigerati costi fissi (così come erano intesi da Baumol nel suo famoso modello) vengono notevolmente ridotti: si pensi qui anche solamente a quello che viene risparmiato in termini di prove ed allestimenti ed al lungo periodo su cui possono essere ammortizzati costi come quelli di scenografie/allestimenti e di promozione dell'evento.

Realtà come quella dei teatri di Broadway assumono una vera e propria valenza a sé stante all'interno di pacchetti turistici dal momento che storicamente una serie di fattori hanno facilitato la creazione di un vero e proprio marchio e dal momento che una programmazione così dilazionata e spalmata sul tempo difficilmente può contare sul coinvolgimento di un pubblico locale.

Il paragone tra la situazione dell'Auditorium e quella sopradescritta appare decisamente un paragone che difficilmente sta in piedi: troppe sono le differenze tra le due realtà ma di sicuro alcune peculiarità della realtà di Broadway potrebbero essere fatte proprie anche dalla realtà in cui opera la Fondazione Musica per Roma. Si potrebbe pensare per esempio di destinare una delle sale quasi nella sua totalità ad eventi mirati all'internazionalizzazione del marchio e all'attrazione dei turisti in visita a Roma.

Certamente un'ipotetica trasformazione dell'offerta in questa direzione richiederebbe un proprio piano di fattibilità ed un suo *business plan* prima di poter essere adeguatamente valutata a priori ma potrebbe comunque rappresentare una possibilità di svolta per il futuro delle attività svolte da Musica per Roma.

Intanto uno dei progetti della Fondazione Musica per Roma che sono già "in cantiere" è quello di trasformare uno dei parcheggi dismessi attorno al complesso in uno spazio espositivo permanente dedicato alle mostre. Questo investimento sarebbe di sicuro legato all'intenzione della Fondazione di aumentare il numero di visite guidate da parte di scolaresche ma anche un inizio per "aggredire" anche il mercato dei turisti in visita a Roma: non un investimento definitivo ma di sicuro un modo astuto per cercare di saggiare la reale giustezza per un'eventuale svolta verso l'ingresso in un pacchetto turistico.

6.2.2 Rapporto con Santa Cecilia

Il rapporto che intercorre tra la Fondazione Musica per Roma e l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia appare ancora essere un rapporto di difficile convivenza all'interno della stessa struttura. La cabina di regia e gli organi di coordinamento delle attività (previsti dalla Convenzione a tre con il Comune di Roma) dovrebbero a nostro avviso riunirsi più spesso e cercare di avviare dei rapporti di collaborazione (anche artistiche) assieme. Probabilmente la stessa

convenzione che regola i rapporti dovrebbe essere rivista e ridiscussa per cercare di colmare alcuni vuoti presenti. Le due realtà dovrebbero cercare di fare tesoro della convivenza nella stessa struttura cercando di sfruttare le economie di scala e le migliori condizioni di contrattazione che deriverebbero da una politica di gestione semi-congiunta. Allo stesso modo una maggiore cooperazione e flessibilità tra le due fondazioni potrebbe essere di aiuto anche nell'ottica di un migliore sfruttamento degli asset strategici.

6.2.3 Capacità delle sale

Un altro limite strutturale alle attività della Fondazione Musica per Roma è quello rappresentato dalla capacità delle sale. La capacità della sala più grande (S.Cecilia) sfiora i 2800 posti, più o meno stessa capacità dell'anfiteatro all'aperto Cavea, dove nel periodo estivo si svolge la rassegna "Luglio Suona Bene". Nel caso di grossi concerti Pop-Rock le capacità delle sale appaiono essere insufficienti per poter pensare di ammortizzare gli immensi cachet solitamente richiesti da artisti di grosso calibro. In aggiunta a ciò è bene ricordare che la sala più grande (Santa Cecilia) è da convenzione destinata prevalentemente ad uso dell'Accademia di Santa Cecilia lasciando nelle mani della Fondazione Musica per Roma una media di 3 giornate sfruttabili al mese con la conseguenza di rendere ancora più difficile la programmazione del calendario.

Questo limite strutturale potrebbe essere in qualche modo superato nel momento in cui la Fondazione Musica per Roma per esempio decidesse di proporsi sul mercato dello spettacolo dal vivo come vera e propria agenzia di produzione affittando essa stessa grossi spazi ed organizzando grandi eventi al di fuori della struttura Auditorium Parco della Musica. Di sicuro una sfida difficile, che necessiterebbe anche il benessere dei soci fondatori, ma senz'altro possibile.

6.2.3 Creazione di un *cultural district* nel quartiere Flaminio

Al momento della stesura di questa tesi appare ancora abbastanza controversa la questione relativa all'apertura del Museo delle Arti del XXI Secolo (MAXXI) nel quartiere Flaminio, vicino alla sede dell'Auditorium. Tuttavia, visti una serie di recenti provvedimenti intrapresi, sembra ormai certo che la struttura dovrebbe

aprire al pubblico in tempi abbastanza brevi. Allo stato attuale, appare abbastanza incerto il modo in cui inizialmente questo museo vedrà la luce: si dice che probabilmente sarà solo un contenitore per mostre temporanee e probabilmente, almeno all'inizio, non sarà dotato di una collezione permanente. In ogni modo, crediamo che l'apertura di un polo di arte contemporanea nelle vicinanze dell'Auditorium potrebbe rappresentare un'ottima opportunità sotto diversi punti di vista. In primo luogo, come detto, potrebbe essere un'occasione per cercare di potenziare l'offerta di arti visive all'interno dell'Auditorium che allo stato attuale appare decisamente sottostimata. Un'eventuale collaborazione con il MAXXI potrebbe essere un'ottima occasione sia per cercare di attrarre risorse e know-how, sia per avviare una serie di collaborazioni, confronti e scambi tra le due istituzioni. In secondo luogo, l'apertura del MAXXI potrebbe essere anche vista come un proseguimento del processo di riqualificazione territoriale del quartiere Flaminio e Villaggio Olimpico, cercando di creare una sorta di polo culturale o cultural district in un quartiere, come quello del Villaggio Olimpico, che negli ultimi anni è stato molto trascurato. Un modo come un altro, insomma, per dimostrare che i soldi pubblici spesi nel settore della cultura hanno, spesso, fini di pubblica utilità.

7. ALLEGATO A: BILANCIO PREVISIONALE BUSINESS PLAN 2009-2013



BUSINESS PLAN 2009-2013

Fondazione Musica per Roma

VALORE DELLA PRODUZIONE	2009	2010	2011	2012	2013	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 19.433.071	€ 19.980.876	€ 21.130.577	€ 21.730.315	€ 22.783.584	€ 3.350.514	17%
Contributi	€ 9.501.667	€ 8.840.217	€ 8.267.568	€ 7.771.130	€ 7.340.149	-€ 2.161.518	-23%
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 28.934.737	€ 28.821.092	€ 29.398.145	€ 29.501.445	€ 30.123.733	€ 1.188.996	4%
COSTI DELLA PRODUZIONE							

Costi per materia prime	€ 223.971	€ 232.327	€ 308.967	€ 317.502	€ 348.711	€ 124.739	56%
Costi per servizi	€ 21.235.528	€ 21.525.167	€ 22.081.104	€ 22.307.780	€ 22.801.213	€ 1.565.685	7%
Costi per godimento beni di terzi	€ 1.303.928	€ 1.330.787	€ 1.359.876	€ 1.391.394	€ 1.425.556	€ 121.628	9%
Costi per il personale	€ 4.097.144	€ 4.207.741	€ 4.321.655	€ 4.438.987	€ 4.559.838	€ 462.694	11%
Salari e stipendi	€ 2.492.491	€ 2.567.266	€ 2.644.284	€ 2.723.612	€ 2.806.320	€ 312.830	13%
Oneri sociali	€ 888.101	€ 883.844	€ 910.359	€ 937.670	€ 965.800	€ 107.699	13%
Trattamento di fine rapporto	€ 159.434	€ 164.217	€ 169.143	€ 174.217	€ 179.444	€ 20.010	13%
Altri costi	€ 387.119	€ 392.414	€ 397.869	€ 403.487	€ 409.273	€ 22.155	4%
Ammortamenti e svalutazioni	€ 421.599	€ 426.164	€ 435.168	€ 444.447	€ 454.548	€ 32.949	8%
Oneri diversi di gestione	€ 293.352	€ 296.875	€ 316.591	€ 328.139	€ 338.626	€ 45.274	15%
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	€ 27.575.522	€ 28.019.062	€ 28.823.361	€ 29.228.249	€ 29.928.492	€ 2.352.970	9%
DIFFERENZA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	€ 1.359.215	€ 802.031	€ 574.784	€ 273.197	€ 195.241	-€ 1.163.974	-86%
Proventi ed oneri finanziari							
Proventi finanziari	€ 496.011	€ 858.536	€ 1.091.104	€ 1.268.318	€ 1.608.627	€ 1.112.616	224%
Interessi ed altri oneri finanziari	€ 130.000	€ 130.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000	-€ 50.000	-38%
TOTALE	€ 366.011	€ 728.536	€ 1.011.104	€ 1.188.318	€ 1.528.627	€ 1.162.616	318%
Retifiche di valore di attività finanziarie							
Svalutazione di partecipazioni	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€	0%
TOTALE	-€ 100.000	€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	€	0%
Proventi ed oneri straordinari							
Proventi	€ 50.000	€ 50.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	-€ 20.000	-40%
Oneri	€ 50.000	€ 50.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	-€ 20.000	-40%
TOTALE	€ -	0%					
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	€ 1.625.226	€ 1.430.567	€ 1.485.889	€ 1.361.515	€ 1.623.868	-€ 1.358	0%
Imposte	€ 1.009.186	€ 918.157	€ 952.348	€ 896.928	€ 1.035.118	€ 25.933	3%
UTILE / PERDITA DI ESERCIZIO	€ 616.041	€ 512.409	€ 533.541	€ 464.587	€ 588.750	-€ 27.291	-4%
AUTOFINANZIAMENTO	67%	69%	72%	74%	76%		

Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2009					2010					2011					2012					2013					(All. A)	
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE					
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	€ 19.433.071	€ 19.980.876	€ 21.130.577	€ 21.730.315	€ 22.783.584	€ 19.433.071	€ 19.980.876	€ 21.130.577	€ 21.730.315	€ 22.783.584	€ 19.433.071	€ 19.980.876	€ 21.130.577	€ 21.730.315	€ 22.783.584	€ 19.433.071	€ 19.980.876	€ 21.130.577	€ 21.730.315	€ 22.783.584	€ 3.350.514	17%					
Ricavi da visite guidate e mostre	€ 90.000	€ 95.000	€ 100.000	€ 105.000	€ 110.000	€ 90.000	€ 95.000	€ 100.000	€ 105.000	€ 110.000	€ 90.000	€ 95.000	€ 100.000	€ 105.000	€ 110.000	€ 90.000	€ 95.000	€ 100.000	€ 105.000	€ 110.000	€ 20.000	22%					
Ricavi da spettacoli (biglietti)	€ 5.000.501	€ 5.103.124	€ 5.801.043	€ 5.931.848	€ 6.431.788	€ 5.000.501	€ 5.103.124	€ 5.801.043	€ 5.931.848	€ 6.431.788	€ 5.000.501	€ 5.103.124	€ 5.801.043	€ 5.931.848	€ 6.431.788	€ 5.000.501	€ 5.103.124	€ 5.801.043	€ 5.931.848	€ 6.431.788	€ 1.431.288	29%					
Ricavi da spettacoli (servizi resi)	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	-	0%					
Ricavi da prestazione di servizi	€ 2.730.621	€ 2.815.720	€ 2.908.102	€ 3.008.418	€ 3.117.380	€ 2.730.621	€ 2.815.720	€ 2.908.102	€ 3.008.418	€ 3.117.380	€ 2.730.621	€ 2.815.720	€ 2.908.102	€ 3.008.418	€ 3.117.380	€ 2.730.621	€ 2.815.720	€ 2.908.102	€ 3.008.418	€ 3.117.380	€ 386.759	14%					
Ricavi da locazione spazi	€ 2.006.614	€ 2.143.048	€ 2.276.191	€ 2.425.525	€ 2.594.665	€ 2.006.614	€ 2.143.048	€ 2.276.191	€ 2.425.525	€ 2.594.665	€ 2.006.614	€ 2.143.048	€ 2.276.191	€ 2.425.525	€ 2.594.665	€ 2.006.614	€ 2.143.048	€ 2.276.191	€ 2.425.525	€ 2.594.665	€ 588.051	29%					
Ricavi da affitti commerciali	€ 479.885	€ 489.483	€ 499.272	€ 509.258	€ 519.443	€ 479.885	€ 489.483	€ 499.272	€ 509.258	€ 519.443	€ 479.885	€ 489.483	€ 499.272	€ 509.258	€ 519.443	€ 479.885	€ 489.483	€ 499.272	€ 509.258	€ 519.443	€ 39.558	8%					
Ricavi da royalties commerciali	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 482.079	€ 0	0%					
Ricavi da merchandising	€ 150.000	€ 178.500	€ 204.000	€ 216.750	€ 279.500	€ 150.000	€ 178.500	€ 204.000	€ 216.750	€ 279.500	€ 150.000	€ 178.500	€ 204.000	€ 216.750	€ 279.500	€ 150.000	€ 178.500	€ 204.000	€ 216.750	€ 279.500	€ 129.500	86%					
Ricavi da sponsorizzazioni	€ 6.018.371	€ 6.198.922	€ 6.384.890	€ 6.576.437	€ 6.773.730	€ 6.018.371	€ 6.198.922	€ 6.384.890	€ 6.576.437	€ 6.773.730	€ 6.018.371	€ 6.198.922	€ 6.384.890	€ 6.576.437	€ 6.773.730	€ 6.018.371	€ 6.198.922	€ 6.384.890	€ 6.576.437	€ 6.773.730	€ 755.359	13%					
Altri ricavi	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ -	0%					
Contributo C.C.I.A.A.	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ -	0%					

Contributi						(All. B)	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
	2009	2010	2011	2012	2013			
CONTRIBUTI	€ 9.501.667	€ 8.840.217	€ 8.267.568	€ 7.771.130	€ 7.340.149	-€ 2.161.518	-23%	
Contributo da fondo di gestione (Comune di Roma)	€ 3.700.000	€ 3.700.000	€ 3.700.000	€ 3.700.000	€ 3.700.000	€ -	0%	
Contributo da fondo di gestione (Regione Lazio)	€ 1.860.000	€ 1.729.800	€ 1.608.714	€ 1.496.104	€ 1.391.377	-€ 468.623	-25%	
Contributo da fondo di gestione (Provincia di Roma)	€ 400.000	€ 400.000	€ 400.000	€ 400.000	€ 400.000	€ -	0%	
Contratto di servizio Comune di Roma	€ 3.541.667	€ 3.010.417	€ 2.558.854	€ 2.175.026	€ 1.848.772	-€ 1.692.895	-48%	

Costi per materie prime						(All C)	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
	2009	2010	2011	2012	2013			
COSTI PER MATERIE PRIME	€ 223.971	€ 232.327	€ 308.967	€ 317.502	€ 348.711	€ 124.739	56%	
Merce per rivendita	€ 25.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 35.000	€ 35.000	€ 10.000	40%	
Beni di consumo	€ 45.000	€ 47.250	€ 47.250	€ 49.613	€ 49.613	€ 4.613	10%	
Etichetta discografica	€ 80.000	€ 80.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 180.000	€ 100.000	125%	
Cancelleria e stampati	€ 40.971	€ 42.077	€ 43.217	€ 44.390	€ 45.598	€ 4.627	11%	
Carburanti e lubrificanti	€ 25.000	€ 25.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 5.000	20%	
Carburante autoveiture	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.500	€ 8.500	€ 8.500	€ 500	6%	
Rimanenze di merchandising	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	

Costi per servizi	2009					2010					2011					2012					(All. D)					2013		VARIAZIONE ASSOLUTA		VARIAZIONE PERCENTUALE	
	COSTI PER SERVIZI					2009	2010	2011	2012	2013	VARIAZIONE ASSOLUTA		VARIAZIONE PERCENTUALE																		
Vigilanza non omnicida	€	849.036	€	865.332	€	882.668	€	901.132	€	920.814	€	71.778	€	15.886	3%																
Vigilanza omnicida	€	556.031	€	559.618	€	563.448	€	567.540	€	571.918	€	15.886	€	57.041	10%																
Accoglienza	€	575.670	€	588.714	€	602.527	€	617.170	€	632.711	€	31.053	€	31.053	3%																
Pulizia	€	1.159.188	€	1.166.457	€	1.174.041	€	1.181.961	€	1.190.241	€	34.032	€	34.032	8%																
Facchinaggio	€	414.107	€	422.001	€	430.285	€	438.987	€	448.139	€	4.677	€	25.200	6%																
Primo soccorso	€	145.753	€	146.880	€	148.035	€	149.218	€	150.430	€	4.677	€	8.000	22%																
Antincendio	€	402.996	€	408.763	€	414.868	€	421.335	€	428.196	€	8.000	€	3.000	11%																
Guide	€	36.000	€	38.000	€	40.000	€	42.000	€	44.000	€	8.000	€	3.000	0%																
Organi Istituzionali - Collegio Sindacale	€	27.000	€	27.000	€	30.000	€	30.000	€	30.000	€	3.000	€	-	0%																
Consulenze	€	700.000	€	700.000	€	700.000	€	700.000	€	700.000	€	-	€	-	0%																
Collaborazioni	€	1.108.793	€	1.164.233	€	1.222.445	€	1.283.567	€	1.347.745	€	238.952	€	-	22%																
Pubblicità e comunicazione	€	1.600.000	€	1.600.000	€	1.600.000	€	1.600.000	€	1.600.000	€	-	€	-	0%																
Internazionalizzazione	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	0%																
Assicurazione	€	250.000	€	250.000	€	262.500	€	262.500	€	262.500	€	12.500	€	-	5%																
Spedizioni	€	30.000	€	30.000	€	30.000	€	30.000	€	30.000	€	-	€	-	0%																
UtENZE	€	1.813.865	€	1.813.865	€	1.813.865	€	1.813.865	€	1.813.865	€	-	€	-	0%																
Manutenzione sistemi informatici	€	125.250	€	126.459	€	127.775	€	129.207	€	130.766	€	5.516	€	3.653	4%																
Manutenzione impianti speciali audio e video	€	139.115	€	139.932	€	140.810	€	141.753	€	142.768	€	3.653	€	157.273	9%																
Manutenzione ordinaria	€	1.788.206	€	1.899.807	€	1.871.544	€	1.903.430	€	1.945.479	€	157.273	€	8.200	10%																
Manutenzione aree verdi	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	0%																
Spese di rappresentanza	€	10.000	€	10.000	€	12.500	€	12.500	€	12.500	€	2.500	€	-	25%																
Viaggi e trattenute	€	23.510	€	23.510	€	23.510	€	23.510	€	23.510	€	-	€	-	0%																
Spese di copisteria	€	50.000	€	50.000	€	60.000	€	60.000	€	60.000	€	10.000	€	-	20%																
Spese generali	€	80.000	€	80.000	€	84.000	€	84.000	€	88.200	€	8.200	€	181.774	29%																
Gestione della biglietteria	€	635.064	€	648.097	€	736.732	€	753.345	€	816.837	€	181.774	€	196.086	29%																
SAE	€	685.069	€	699.128	€	794.743	€	812.663	€	881.155	€	196.086	€	-	0%																
Biglietti conto terzi	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	0%																
% royalties - % commissioni	€	40.132	€	42.861	€	45.524	€	48.510	€	51.893	€	11.761	€	-	29%																
Produzione di festival	€	692.650	€	692.650	€	692.650	€	692.650	€	692.650	€	-	€	-	0%																
Produzione eventi culturali	€	4.940.521	€	5.089.574	€	5.227.700	€	5.377.004	€	5.510.876	€	570.354	€	-	12%																
Costi orchestre Orchestra F.M.J.O.	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	0%																
Allestimenti e mostre espositive	€	100.000	€	120.000	€	120.000	€	150.000	€	150.000	€	50.000	€	-	50%																
Assistenza tecnica ogni eventi	€	1.016.754	€	1.029.336	€	1.042.512	€	1.056.323	€	1.070.818	€	54.064	€	-	5%																
Costi per cambi commerciali	€	1.203.674	€	1.115.806	€	1.149.280	€	986.466	€	1.016.059	€	187.615	€	-	-16%																
Oneri bancari	€	37.143	€	37.143	€	37.143	€	37.143	€	37.143	€	-	€	-	0%																
Altri costi per servizi	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	0%																

Costi per godimento beni terzi							(All. E)		
	2009	2010	2011	2012	2013	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE		
COSTI PER GODIMENTO BENI TERZI	€ 1.303.928	€ 1.330.787	€ 1.359.876	€ 1.391.394	€ 1.425.556	€ 121.628	9%		
Affitti e locazioni passive	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0%		
Noleggi	€ 1.303.928	€ 1.330.787	€ 1.359.876	€ 1.391.394	€ 1.425.556	€ 121.628	9%		

Costi per il personale	2009	2010	2011	2012	(All. F) 2013	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
	COSTI PER IL PERSONALE	€ 4.097.144	€ 4.207.741	€ 4.321.655	€ 4.438.987	€ 4.559.838	€ 462.694
Salari e stipendi	€ 2.492.491	€ 2.567.266	€ 2.644.284	€ 2.723.612	€ 2.805.320	€ 312.830	13%
Oneri sociali	€ 858.101	€ 883.844	€ 910.359	€ 937.670	€ 965.800	€ 107.699	13%
Trattamento di fine rapporto	€ 159.434	€ 164.217	€ 169.143	€ 174.217	€ 179.444	€ 20.010	13%
Altri costi	€ 176.519	€ 181.814	€ 187.269	€ 192.887	€ 198.673	€ 22.155	13%
Organi istituzionali - Consiglio di Amministrazione	€ 410.600	€ 410.600	€ 410.600	€ 410.600	€ 410.600	€ -	0%

Ammortamenti e svalutazioni						(All G)		VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
	2009	2010	2011	2012	2013				
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	€ 421.599	€ 426.164	€ 435.168	€ 444.447	€ 454.548	€ 32.949	8%		
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	€ 99.599	€ 104.164	€ 112.528	€ 121.154	€ 130.589	€ 30.990	31%		
Costi impianto ampliamento	€ 2.200	€ 2.200	€ 2.200	€ 2.200	€ 2.200	€ -	0%		
Migliorie su beni terzi	€ 68.018	€ 71.419	€ 78.561	€ 86.417	€ 95.058	€ 27.041	40%		
Software	€ 23.281	€ 24.445	€ 25.668	€ 26.438	€ 27.231	€ 3.949	17%		
Altre immobilizzazioni immateriali	€ 6.100	€ 6.100	€ 6.100	€ 6.100	€ 6.100	€ -	0%		
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	€ 322.000	€ 322.000	€ 322.640	€ 323.293	€ 323.959	€ 1.959	1%		
Macchine d'ufficio elettroniche	€ 32.000	€ 32.000	€ 32.640	€ 33.293	€ 33.959	€ 1.959	6%		
Macchinari	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ -	0%		
Arredamento	€ 55.000	€ 55.000	€ 55.000	€ 55.000	€ 55.000	€ -	0%		
Costruzioni leggere	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ -	0%		
Altri immobilizzazioni materiali	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ -	0%		
Svalutazione crediti	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ -	0%		

Oneri diversi di gestione						(All. H)	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
	2009	2010	2011	2012	2013			
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€ 293.352	€ 296.875	€ 316.591	€ 328.139	€ 338.626	€ 45.274	15%	
Contributi associativi	€ 26.041	€ 25.939	€ 26.458	€ 26.551	€ 27.111	€ 1.070	4%	
Certificati e spese societarie	€ 15.000	€ 15.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 5.000	33%	
Diritto camere	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	
Concessioni governative	€ 516	€ 516	€ 516	€ 516	€ 516	€ -	0%	
Acquisto riviste e quotidiani	€ 16.291	€ 16.617	€ 17.448	€ 18.321	€ 19.237	€ 2.945	18%	
Costi indeducibili	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	€ -	0%	
Gestione rifiuti urbani	€ 164.982	€ 168.282	€ 171.648	€ 180.230	€ 189.241	€ 24.259	15%	
Multe e sanzioni	€ 24.520	€ 24.520	€ 24.520	€ 24.520	€ 24.520	€ -	0%	
Indennizzo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0%	
Godgets	€ 30.000	€ 30.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 10.000	33%	
Altri costi	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 2.000	25%	

Proventi finanziari	2009	2010	2011	2012	(All. I) 2013	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
PROVENTI FINANZIARI	€ 496.011	€ 858.536	€ 1.091.104	€ 1.268.318	€ 1.608.627	€ 1.112.616	224%
Proventi finanziari	€ 496.011	€ 858.536	€ 1.091.104	€ 1.268.318	€ 1.608.627	€ 1.112.616	224%

Interessi ed altri oneri finanziari					(All. 1)		
	2009	2010	2011	2012	2013	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	€ 130.000	€ 130.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000	-€ 50.000	-38%
Interessi passivi	€ 130.000	€ 130.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000	-€ 50.000	-38%

Rettifiche di valore ed attività finanziarie	(All. M)						VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
	2009	2010	2011	2012	2013			
Svalutazioni di partecipazioni	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	€ -	0%
Svalutazioni di partecipazioni	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	€ -	0%

Proventi						(All. N)		
	2009	2010	2011	2012	2013	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE	
PROVENTI	€ 50.000	€ 50.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ -	0%	
Sopravvenienza attiva	€ 50.000	€ 50.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ -	0%	

Oneri	2009	2010	2011	2012	(All. O)	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
	ONERI	€ 50.000	€ 50.000	€ 30.000	€ 30.000		
Sopdividenze passive	€ 50.000	€ 50.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	-€ 20.000	-40%
Imposte relative ad esercizi precedenti	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0%

Imposte	2009					2010					2011					2012					2013					VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013							
IMPOSTE	€ 1.009.186	€ 918.157	€ 952.348	€ 896.928	€ 1.035.118	€ 25.933	3%																				
Ires	€ 812.613	€ 715.283	€ 742.944	€ 680.757	€ 811.934	-€ 679	0%																				
Irap	€ 196.573	€ 202.874	€ 209.404	€ 216.171	€ 223.184	€ 26.612	14%																				
Imposte anticipate	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0%																				

8. ALLEGATO B: TAVOLE EXTRA

Tav. A – Cachet medio/totale 2008 e previsione costi totali per cachet 2009-2013

2008	N. EVENTI	CACHET MEDIO ATTUALE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	112	3.763	€ 421.473,68
PETRASSI	75	8.918	€ 668.812,50
SINOPOLI	112	15.242	€ 1.707.134,39
SANTA CECILIA	27	25.361	€ 684.758,57
CAVEA	26	54.949	€ 1.428.685,93
VILLA ADRIANA	15	66.000	€ 990.000,00

€ 5.900.865,08

PREVISIONE 2009	N. EVENTI	CACHET EFFICIENTE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	138	1.797	€ 247.409,35
PETRASSI	109	5.038	€ 550.084,08
SINOPOLI	142	8.922	€ 1.265.014,33
SANTA CECILIA	38	20.127	€ 764.836,36
CAVEA	27	55.787	€ 1.479.457,98
VILLA ADRIANA	15	4.016	€ 60.241,91

€ 4.367.044,00

PREVISIONE 2010	N. EVENTI	CACHET EFFICIENTE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	140	1.797	€ 252.357,53
PETRASSI	111	5.038	€ 561.085,76
SINOPOLI	145	8.922	€ 1.290.314,61
SANTA CECILIA	38	20.127	€ 764.836,36
CAVEA	28	55.787	€ 1.538.636,30
VILLA ADRIANA	15	4.016	€ 60.241,91

€ 4.467.472,48

PREVISIONE 2011	N. EVENTI	CACHET EFFICIENTE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	145	1.797	€ 259.928,26
PETRASSI	112	5.038	€ 566.696,61
SINOPOLI	148	8.922	€ 1.316.120,91
SANTA CECILIA	38	20.127	€ 764.836,36
CAVEA	28	55.787	€ 1.569.409,03
VILLA ADRIANA	15	4.016	€ 60.241,91

€ 4.537.233,08

PREVISIONE 2012	N. EVENTI	CACHET EFFICIENTE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	149	1.797	€ 267.726,11
PETRASSI	115	5.038	€ 578.030,55
SINOPOLI	150	8.922	€ 1.342.443,32
SANTA CECILIA	38	20.127	€ 764.836,36
CAVEA	29	55.787	€ 1.600.797,21
VILLA ADRIANA	15	4.016	€ 60.241,91

€ 4.614.075,46

PREVISIONE 2013	N. EVENTI	CACHET EFFICIENTE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	152	1.797	€ 273.080,63
PETRASSI	117	5.038	€ 589.591,16
SINOPOLI	153	8.922	€ 1.369.292,19
SANTA CECILIA	38	20.127	€ 764.836,36
CAVEA	29	55.787	€ 1.632.813,15
VILLA ADRIANA	15	4.016	€ 60.241,91

€ 4.689.855,40

Tav. B – Previsione costi cachet per eventi singoli 2009-2013

EVENTI SINGOLI			
PREVISIONE 2009	N. EVENTI	CACHET EFFICIENTE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	115	1.797	€ 206.085
PETRASSI	77	5.038	€ 388.858
SINOPOLI	110	8.922	€ 979.498
SANTA CECILIA	21	20.127	€ 422.673
CAVEA	19	55.787	€ 1.033.166
VILLA ADRIANA	15	4.016	€ 60.242

€ 3.090.521

PREVISIONE 2010	N. EVENTI	CACHET EFFICIENTE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	117	1.797	€ 210.206,31
PETRASSI	79	5.038	€ 396.634,90
SINOPOLI	112	8.922	€ 999.088,29
SANTA CECILIA	21	20.127	€ 422.672,73
CAVEA	20	55.787	€ 1.115.730,00
VILLA ADRIANA	15	4.016	€ 60.241,91

€ 3.204.574,14

PREVISIONE 2011	N. EVENTI	CACHET EFFICIENTE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	122	1.797	€ 219.200,73
PETRASSI	80	5.038	€ 404.567,60
SINOPOLI	115	8.922	€ 1.026.073,13
SANTA CECILIA	21	20.127	€ 422.672,73
CAVEA	19	55.787	€ 1.059.943,50
VILLA ADRIANA	15	4.016	€ 60.241,91

€ 3.192.699,59

PREVISIONE 2012	N. EVENTI	CACHET EFFICIENTE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	126	1.797	€ 226.387,64
PETRASSI	83	5.038	€ 418.180,79
SINOPOLI	117	8.922	€ 1.043.917,88
SANTA CECILIA	20	20.127	€ 402.545,45
CAVEA	20	55.787	€ 1.115.730,00
VILLA ADRIANA	15	4.016	€ 60.241,91

€ 3.267.003,66

PREVISIONE 2013	N. EVENTI	CACHET EFFICIENTE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	129	1.797	€ 230.915,39
PETRASSI	85	5.038	€ 426.544,40
SINOPOLI	120	8.922	€ 1.070.685,00
SANTA CECILIA	20	20.127	€ 402.545,45
CAVEA	19	55.787	€ 1.059.943,50
VILLA ADRIANA	15	4.016	€ 60.241,91

€ 3.250.875,65

Tav. C – Previsione costi cachet per eventi immagine 2009-2013

EVENTI IMMAGINE

PREVISIONE 2009	N. EVENTI	CACHET IMMAGINE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	0	0	€ -
PETRASSI	1	25.000	€ 25.000
SINOPOLI	5	35.000	€ 175.000
SANTA CECILIA	6	75.000	€ 450.000
CAVEA	8	150.000	€ 1.200.000
VILLA ADRIANA	0	0	€ -

€ 1.850.000

PREVISIONE 2010	N. EVENTI	CACHET IMMAGINE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	0	0	€ -
PETRASSI	1	25.000	€ 25.000,00
SINOPOLI	6	35.000	€ 210.000,00
SANTA CECILIA	6	75.000	€ 450.000,00
CAVEA	8	150.000	€ 1.200.000,00
VILLA ADRIANA	0	0	€ -

€ 1.885.000,00

PREVISIONE 2011	N. EVENTI	CACHET IMMAGINE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	0	0	€ -
PETRASSI	1	25.000	€ 25.000,00
SINOPOLI	6	35.000	€ 210.000,00
SANTA CECILIA	6	75.000	€ 450.000,00
CAVEA	9	150.000	€ 1.350.000,00
VILLA ADRIANA	0	0	€ -

€ 2.035.000,00

PREVISIONE 2012	N. EVENTI	CACHET IMMAGINE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	0	0	€ -
PETRASSI	1	25.000	€ 25.000,00
SINOPOLI	6	35.000	€ 210.000,00
SANTA CECILIA	7	75.000	€ 525.000,00
CAVEA	9	150.000	€ 1.350.000,00
VILLA ADRIANA	0	0	€ -

€ 2.110.000,00

PREVISIONE 2013	N. EVENTI	CACHET IMMAGINE	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	0	0	€ -
PETRASSI	1	25.000	€ 25.000,00
SINOPOLI	6	35.000	€ 210.000,00
SANTA CECILIA	7	75.000	€ 525.000,00
CAVEA	10	150.000	€ 1.500.000,00
VILLA ADRIANA	0	0	€ -

€ 2.260.000,00

Tav. D – Previsione costi cachet per festival 2009-2013

FESTIVAL

PREVISIONE 2009	N. EVENTI	CACHET FEST	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	23	2.600	€ 59.800,00
PETRASSI	31	5.800	€ 179.800,00
SINOPOLI	27	9.650	€ 260.550,00
SANTA CECILIA	11	17.500	€ 192.500,00
CAVEA	0	0	€ -
VILLA ADRIANA	0	0	€ -

€ 692.650,00

PREVISIONE 2010	N. EVENTI	CACHET FEST	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	23	2.600	€ 59.800,00
PETRASSI	31	5.800	€ 179.800,00
SINOPOLI	27	9.650	€ 260.550,00
SANTA CECILIA	11	17.500	€ 192.500,00
CAVEA	0	0	€ -
VILLA ADRIANA	0	0	€ -

€ 692.650,00

PREVISIONE 2011	N. EVENTI	CACHET FEST	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	23	2.600	€ 59.800,00
PETRASSI	31	5.800	€ 179.800,00
SINOPOLI	27	9.650	€ 260.550,00
SANTA CECILIA	11	17.500	€ 192.500,00
CAVEA	0	0	€ -
VILLA ADRIANA	0	0	€ -

€ 692.650,00

PREVISIONE 2012	N. EVENTI	CACHET FEST	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	23	2.600	€ 59.800,00
PETRASSI	31	5.800	€ 179.800,00
SINOPOLI	27	9.650	€ 260.550,00
SANTA CECILIA	11	17.500	€ 192.500,00
CAVEA	0	0	€ -
VILLA ADRIANA	0	0	€ -

€ 692.650,00

PREVISIONE 2013	N. EVENTI	CACHET FEST	COSTO TOT.
TEATRO STUDIO	23	2.600	€ 59.800,00
PETRASSI	31	5.800	€ 179.800,00
SINOPOLI	27	9.650	€ 260.550,00
SANTA CECILIA	11	17.500	€ 192.500,00
CAVEA	0	0	€ -
VILLA ADRIANA	0	0	€ -

€ 692.650,00

9. BIBLIOGRAFIA DELLA TESI

- **Bodo C. e Spada C.**, *“Rapporto sull’Economia della Cultura 1990-2000”*, Roma, Ed. Il Mulino, 2004
- **Causi M.**, *“Stato e Mercato nella gestione dei beni culturali”* tratto da A.Mattiacci, *“La gestione dei beni artistici e culturali nell’ottica del mercato”*, Milano, Ed. Guerini, 1998
- **Colella M. T. e Coppa G.**, *“Un modello di gestione per l’Auditorium: la programmazione del calendario”*, tratto da *“Amministrazione e Finanza”* n. 7/2009
- **Colella M. T. e Coppa G.**, *“Dalla Strategia ai risultati, passando per la gestione: il caso della Fondazione Musica per Roma”*, tratto da *“Amministrazione e Finanza”* n. 1/2009
- **Federculture**, *“Cultura tra identità e sviluppo: terzo rapporto annuale Federculture”*, Milano, Ed. Il Sole 24 ore S.p.A., 2006
- **Federculture**, *“La cultura per un nuovo modello di sviluppo: quarto rapporto annuale Federculture 2007”*, Torino, Ed. Umberto Allemandi & C., 2007
- **Federculture**, *“Creatività e produzione culturale. Un paese tra declino e progresso: quinto rapporto annuale Federculture”*, Torino, Ed. Umberto Allemandi & C., 2008
- **Fuortes C., Colella M. T. e Coppa G.**, *“Fare Cultura ‘in positivo’: il caso Auditorium Parco della Musica”*, tratto da *“Amministrazione e Finanza”* n. 17/2006

- **Trimarchi M.**, *“La forma dell’arte: modelli istituzionali ed organizzativi nel settore culturale italiano”* tratto da *“Relazioni Vincenti: conquistare le imprese oltre lo sponsor”*, Roma, Ed. Sipi, 2005
- **Zan L.**, *“Economia dei musei e retorica del management”*, Milano, Ed. Electa per le Belle Arti, 2004