



Fondazione Musica per Roma

NOTA ESPLICATIVE
PIANO ECONOMICO DI MANDATO
2021/2024

Il Piano economico di mandato costituisce un'ipotesi sostenibile di business plan a 4 anni, in coerenza con le azioni strategiche previste dal Piano Strategico 2021/24, ipotesi che si sostanzierà in maniera puntuale nei previsionali annuali da sottoporre, come da Statuto, al vaglio del Collegio dei Revisori e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione della Fondazione.

Il presente documento, messo a punto accogliendo i suggerimenti e gli indirizzi emersi nel corso del CDA dell'8 febbraio u.s., evidenzia i principali *driver* che determinano l'evoluzione dei valori economici esposti nel piano.

L'opportunità di garantire una rischiosità che sia coerente sia con la natura di Fondazione partecipata da soggetti pubblici, e quindi co-finanziata attraverso risorse pubbliche, sia con la mission di MPR imperniata sulla promozione, diffusione e accoglienza culturale nelle sue poliedriche forme, richiama l'opportunità di dover trovare e garantire nel tempo un equilibrio ottimale tra attività che offrono occasioni di autofinanziamento della Fondazione, a basso rischio, con attività che sposano appieno la missione culturale ma che a fronte di un maggiore sforzo progettuale, espongono MPR ad un maggior rischio. Detto equilibrio, nella fattispecie, va garantito attraverso un corretto mix fra le co-produzioni e le produzioni. Il mix proposto nel Piano economico di mandato è indirizzato a garantire entrambe le esigenze descritte nell'arco dell'intero quadriennio.

La progressività dell'azione proposta è agevolmente desumibile dall'analisi comparativa delle risorse che si intende impiegare nelle produzioni rispetto alle co-produzioni negli anni del piano quadriennale con gli esercizi precedenti

Costi di produzione

| | Anno 2016 | Anno 2017 | Anno 2018 | Anno 2019 | Anno 2020* | Anno 2021 | Anno 2022 | Anno 2023 | Anno 2024 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Costi per produzioni MpR** | 1.075 | 1.503 | 2.494 | 1.980 | 920 | 1.420 | 2.330 | 3.350 | 4.500 |
| Costi per coproduzioni | 6.812 | 5.968 | 5.465 | 5.759 | 1.169 | 1.800 | 3.000 | 5.000 | 5.000 |

I valori riportati nella tabella comprendono anche i costi per i progetti speciali

* Valori da bilancio preconsuntivo

** Produzioni musicali, festival e rassegne e mostre

La possibilità di offrire un impegno crescente nell'ambito delle produzioni artistiche che non comprometta il consolidato volume di co-produzioni della Fondazione è garantito dal previsto aumento della "capacità produttiva" che in questo ambito viene misurata dalla disponibilità nel tempo di spazi presso i quali svolgere le

attività. A tal proposito una maggior disponibilità di spazi verrà garantita, sin dall'esercizio in corso, dalla possibilità di utilizzare la Cavea per un periodo di tempo maggiore rispetto al passato: rispetto ai 45/50 giorni di utilizzo estivo della Cavea si prevede un utilizzo esteso da maggio a settembre con un'evidente aumento di disponibilità di spazi utilizzabili sia per produzioni che per co-produzioni. Analoga possibilità è rinvenibile nell'intenzione di intensificare l'utilizzo degli spazi presso la Casa del Jazz, che dopo un periodo di startup è oggi nella piena disponibilità della Fondazione e che si intende portare ad un livello di sfruttamento e di performance in linea con il Parco della Musica, sia prolungando il periodo di disponibilità del palco estivo, sia promuovendo il plesso anche per eventi di natura commerciale, che per la Fondazione rappresenterebbe una novità assoluta. Oltre ad un aumento della "capacità produttiva" la possibilità di accrescere progressivamente le produzioni senza pregiudizio per le co-produzioni e per le attività commerciali potrà derivare anche da un aumento del tasso di occupazione delle sale e degli spazi che nel 2019 è stato pari a 77%.

Le previsioni di fatturato connesse alle attività commerciali ed esposte nel piano quadriennale, pur potendo far leva sul progetto di accrescimento della "capacità produttiva", tengono in debita considerazione la probabile vischiosità degli effetti introdotti dell'emergenza pandemica in atto e non introducono importanti scostamenti dalle performance consolidate mostrate dalla Fondazione negli ultimi anni. L'azione costante di mantenimento in esercizio dei plessi, sia sotto il profilo strutturale e funzionale che sotto il profilo amministrativo e di animazione commerciale, conferiscono all'Auditorium la dinamicità necessaria per cogliere le opportunità che la ripresa normale delle attività offrirà all'intero settore. Le trattative commerciali, difatti, non hanno subito interruzioni e mostrano un interesse addirittura accresciuto per effetto del prolungato periodo di inattività del settore. Nonostante, quindi, il *sentiment positivo*, le previsioni di fatturato sono state mantenute in linea con le performance storiche della Fondazione.

Locazioni e servizi commerciali

| Anno 2016 | Anno 2017 | Anno 2018 | Anno 2019 | Anno 2020* | Anno 2021 | Anno 2022 | Anno 2023 | Anno 2024 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 4.223 | 3.833 | 4.077 | 4.713 | 1.652 | 2.846 | 3.748 | 4.379 | 4.379 |

I valori riportati nella tabella comprendono ricavi per locazione spazi, per prestazioni di servizi e per affitti commerciali

*Valori da bilancio preconsuntivo

Anche in tema di fundraising nelle previsioni esposte nel piano economico di mandato è stata osservata la necessaria prudenza richiesta dalla congiuntura in atto. Nonostante il progetto di rinnovo dell'attività di fundraising per la quale,

coerentemente con gli obiettivi definiti nel piano di mandato, si intende introdurre una pianificazione di lungo periodo in affiancamento alla più tradizionale azione a breve collegata alla programmazione artistica annuale, i benefici attesi non sono stati completamente riportati nelle previsioni economiche in modo da proteggere il piano da un'eventuale rallentamento nell'azione di rinnovo determinata dall'incertezza legata all'evoluzione emergenziale in atto. Il rinnovamento dell'attività di fundraising, oltre che dalla programmazione di lungo periodo, troverà beneficio anche dall'introduzione o dal potenziamento di azioni mirate allo sfruttamento di opportunità ad oggi non sfruttate appieno dalla Fondazione come le fonti di finanziamento legate a progetti regionali, nazionali e comunitari (ad esempio, le nuove opportunità derivanti da Europa Creativa, il programma europeo di sostegno per settori culturali che è stato ampliato e reso più accessibile al fine di favorire la ripresa di uno dei settori più colpiti dagli effetti della pandemia), oltre che dal rinnovato impegno produttivo che rafforza l'identità, l'immagine e la credibilità della Fondazione rendendola maggiormente attrattiva.

Sponsorizzazioni

| Anno 2016 | Anno 2017 | Anno 2018 | Anno 2019 | Anno 2020* | Anno 2021 | Anno 2022 | Anno 2023 | Anno 2024 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 783 | 1.977 | 2.419 | 2.320 | 1.029 | 1.200 | 2.110 | 2.640 | 3.100 |

I valori riportati nella tabella comprendono anche i ricavi derivanti dai contributi per progetti speciali

* Valori da bilancio preconsuntivo

Un approfondimento va operato sulla prevista evoluzione dei costi relativi al personale le cui variazioni accolgono sia previsioni connesse al probabile sviluppo di contingenze già in atto, sia previsioni derivanti da opzioni strategiche da perseguire. Quanto agli effetti derivanti da fatti già avvenuti o sui quali non è possibile prevederne o dominarne l'esito, si evidenzia come una parte degli aumenti di costi previsti per il personale è connessa al possibile reinserimento in organico di due risorse attualmente in aspettativa che ricoprono ruoli politici, nonché ai rischi derivanti da contenziosi ancora in corso e per i quali è stato opportuno prevedere i costi derivanti da un'eventuale soccombenza in giudizio. L'evoluzione dei costi del personale, inoltre, ha dovuto necessariamente sintetizzare gli effetti derivanti da precisi indirizzi strategici che, inserendosi in un ampio progetto di rinnovamento, mirano a consolidare l'organico interno *i)* promuovendo l'internalizzazione di alcune funzioni ad oggi affidate a consulenze esterne che, per contro, si prevede di dimezzare nell'arco del quadriennio come da segnalazioni sollevate dal collegio dei revisori; *ii)* reintegrando, già a partire dal 2021, le unità uscite nel 2020 per pensionamenti o per altre cause; *iii)* dotando la

Fondazione di un organico correttamente dimensionato rispetto alle attività svolte ed a quelle che si prevede di svolgere, recuperando, seppur parzialmente, la dotazione di personale registrata nei periodi in cui l'impegno produttivo di MpR era prevalente; iv) dotando la Fondazione delle figure professionali attualmente non presenti e che sono propedeutiche ai piani di sviluppo ipotizzati (es la funzione IT); v) mettendo a disposizione gli strumenti necessari a favorire ed incentivare la crescita professionale del personale in organico attraverso strumenti di premialità collegati agli obiettivi e attraverso la formazione continua e specifica da assicurare anche mediante il ricorso a fondi interprofessionali.

Costi del personale

| Anno 2016 | Anno 2017 | Anno 2018 | Anno 2019 | Anno 2020* | Anno 2021 | Anno 2022 | Anno 2023 | Anno 2024 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 4.057 | 4.152 | 4.218 | 4.384 | 3.802 | 4.147 | 4.603 | 4.603 | 4.603 |

I valori riportati nella tabella non comprendono i costi dei buoni pasto

* Valori da bilancio preconsuntivo

Naturalmente accogliendo delle previsioni e degli obiettivi finalizzati a validare l'economicità, la sostenibilità, la fattibilità e la coerenza complessiva del piano, esso è frutto di aspettative attuali e di stime che tuttavia non possono costituire una garanzia delle performance future, e che impongono l'adozione di un approccio prudentiale nelle valutazioni operate in modo da poter assorbire eventuali evoluzioni sfavorevoli rispetto a quanto stimato. L'approccio prudentiale, come già osservato, oltre ad aver ispirato le valutazioni relative all'evoluzione del valore della produzione, ha sollevato l'opportunità di non proiettare gli effetti positivi delle azioni di ottimizzazione che fanno parte del progetto di gestione al fine di dotare il piano quadriennale della capacità di neutralizzare gli effetti di elementi fonti di possibile incertezza. Le ottimizzazioni attualmente in esame che potrebbero contribuire a migliorare le performance economiche, ma che prudentialmente non sono state considerate a tale scopo, sono relative a percorsi di efficientamento che riguardano l'approvvigionamento energetico, i processi di acquisto, il piano di manutenzione oltre che alla possibilità di avvalersi di partner, eventualmente in forma di sponsorizzazione tecnica, nella gestione di alcune delle attività previste nel piano (es. gestione dei musei e delle mostre, la gestione degli spazi all'aperto) che potrebbero comportare una riduzione dei costi che verrebbero condivisi con i partner.

Roma, 12/02/2021