Audizione dell'Avv. Gianluca Sole

7ª COMMISSIONE

CAMERA DEI DEPUTATI

Roma, 16 novembre 2021

Buongiorno Presidente, buongiorno Deputate e Deputati.

Innanzitutto, grazie per l'invito, che mi consente di tornare ad affrontare i temi e le questioni di cui mi sono occupato nei 5 anni del mio mandato da Commissario per il risanamento delle Fondazioni sottoposte alle procedure della Legge Bray.

Nel mio intervento mi limiterò ovviamente a trarre spunto da quell'esperienza solo per segnalare sinteticamente, e per accenni, visto il poco tempo a disposizione, alcuni temi che più di altri, a mio avviso, imponevano e continuano ad imporre la massima attenzione per la tenuta del percorso di risanamento intrapreso in questi anni dalla gran parte delle Fondazioni.

Un percorso che continua, come testimonia l'ultima relazione del Commissario Amoruso, e che ora sembra davvero potersi consolidare, in maniera significativa, grazie ai prospettati interventi governativi sul decisivo fronte del rafforzamento patrimoniale, peraltro di tutte le Fondazioni e non solo di quelle sottoposte ai Piani di risanamento.

Ad ogni modo, sarà proprio l'attuale Commissario Straordinario, Dr. Amoruso, che mi seguirà con il suo intervento, che meglio di ogni altro potrà riferire su tale fondamentale misura, e più in generale

sullo stato di avanzamento dell'azione di risanamento nell'ultimo anno e sugli obiettivi per essa attesi nel breve-medio periodo.

Come detto, per lasciare spazio ai Vostri interventi e ad eventuali domande, proverò a delineare sinteticamente alcune questioni che appaiono, dal mio punto di vista, a più elevata criticità verso l'obiettivo del pieno risanamento di questi Enti. Questioni che hanno connotato il sistema delle fondazioni lirico-sinfoniche durante il mio mandato, ma che penso di poter dire che continuino caratterizzare, in senso spesso problematico, anche l'attuale fase, verso l'obiettivo ultimo, certamente del loro risanamento sotto il profilo economico-patrimoniale, ma al tempo stesso del loro definitivo e complessivo rilancio quali parti fondamentali del patrimonio e dell'immagine artistico-culturale del nostro Paese.

Ogni riflessione sui percorsi di risanamento non può tuttavia prescindere da quanto accaduto negli ultimi due anni. Non può non tener conto di un "prima" e di un "dopo"; del passaggio dalla situazione ante-pandemia a quella determinatasi, con tutta la sua drammaticità, dopo l'irrompere dell'emergenza sanitaria.

In altre audizioni, proprio su questo punto, si è già avuto modo di far rilevare che se potessimo prescindere per un attimo dall'impatto che l'emergenza sanitaria ha avuto sul sistema delle Fondazioni,

l'osservazione dei risultati conseguiti dalle stesse a chiusura dell'esercizio 2019, nella prospettiva del percorso avviato nel 2015 con la presentazione ed approvazione dei primi piani triennali disposti dalla legge Bray, mostrava l'evidenza di una dinamica sostenuta nella direzione del risanamento, in specie in talune aree della gestione.

Inutile dirlo, dall'inizio del 2020 siamo stati costretti a doverci occupare in maniera assorbente solo dei pesanti impatti della pandemia sul sistema, in specie sulla capacità operativa delle Fondazioni.

Tuttavia, nonostante le chiusure ed i lunghi periodi di inattività (totale o parziale) subiti, ai dati registrati alla chiusura del 2020, come puntualmente rilevato dal Commissario Amoruso nella sua ultima relazione, la gestione nella fase emergenziale ha sostanzialmente tenuto, non mostrando obiettivamente una condizione di generalizzata sofferenza. Ciò è stato possibile, occorre subito dirlo, soprattutto per effetto della concomitante e significativa contrazione di alcune delle loro voci di costo tradizionalmente più importanti (quelle in particolare relative al personale ed alle produzioni artistiche), alla sostanziale tenuta della contribuzione pubblica in senso generale e - non per ultimo- al

tempestivo intervento delle misure emergenziali governative (quali: l'anticipazione e stabilizzazione della quota FUS, differimento degli adempimenti fiscali e previdenziali in scadenza nel periodo, il FIS-Fondo Integrazione Salariale per i lavoratori, e tutte le altre misure che ben conoscete...).

Proprio al fine di perseguire una strategia di tenuta dell'azione di risanamento, tutta l'attenzione della struttura commissariale, con i vertici delle Fondazioni, in quella delicata fase veniva pertanto incentrata sulle più adeguate contromisure e presidi da mettere in campo, tempestivamente, per tentare di contrastare o, quantomeno, ridurre al minimo gli effetti pregiudizievoli della crisi Sanitaria in atto.

Sicchè, appena scoppiata l'epidemia da COVID e il conseguente *lockdown*, secondo le direttive impartite dalla struttura commissariale e dal Ministero, la re-azione di tutte le fondazioni monitorate è stata quella di mutare quasi istantaneamente obiettivi, modalità e tempi, al fine primario di fronteggiare gli effetti negativi della stessa emergenza sulla loro tenuta organizzativa, artistico-produttiva ed economico-finanziaria.

Tutto ciò è stato fatto con l'unico obiettivo, o meglio nella concreta speranza, di accompagnare tali primarie Istituzioni culturali oltre

quel momento di drammatica crisi, che speriamo di aver lasciato definitivamente alle nostre spalle. Un'azione che, a mio giudizio, si è rivelata fondamentale per poter pensare all'oggi come il momento invece per una irrinunciabile "nuova partenza" dell'intero sistema, da realizzare, anche questa volta, con il decisivo (o forse dovremmo dire esclusivo) sostegno degli interventi pubblici, che oltre la contingenza emergenziale, si indirizzino verso una condizione di definitivo e strutturale rilancio dell'intero sistema delle Fondazioni. Un rilancio ed una ripartenza che, d'altro canto, sono l'obiettivo comune di tutti i settori della nostra economia e della nostra società da qui ai prossimi anni, chiamati come siamo ad assolvere agli inderogabili impegni proprio ad innovare, cambiare e ripartire come Paese secondo le direttrici dettate dal Piano Nazionale (PNRR) approvato dall'Europa.

Un contesto, quello appena delineato, che anche nel limitato ambito che ci riguarda, quello delle Fondazioni Lirico-sinfoniche appunto, propone immancabilmente il tema della definizione di nuove strategie, nuovi obiettivi di *performance*, e correlati investimenti, che rendano al fine l'azione e il ruolo delle fondazioni un vero e proprio motore determinante, un *driver* della ripresa culturale,

sociale ed anche economico-territoriale, dopo l'emergenza della Pandemia.

Se ben vediamo, siamo davvero in un momento eccezionale ed irripetibile per cambiare, innovare e rilanciare definitivamente, non solo la condizione gestionale e produttiva di questi enti, ma la loro stessa funzione, il loro ruolo nel sistema Paese.

In tale direzione, continuiamo a ritenere essenziale, tra l'altro, stimolare lo spirito creativo ed innovativo delle singole fondazioni affinché progettino e sperimentino formule, tecnologie e soluzioni (artistiche, operative e commerciali) volte a ridare motivazione e slancio alla domanda di consumi artico-culturali, estetici e simbolici, che più di altri hanno sofferto in questi due anni di perdurante emergenza sanitaria.

Una strategia di rilancio del sistema che, merita di essere evidenziato ancora una volta, ha già trovato un decisivo riscontro nella evocata misura prevista dalla prossima legge di Bilancio. Una misura di ben 150 milioni di euro complessivi per il biennio 2022-2023, che interviene sia sul fronte del ripristino e/o riequilibrio della dotazione patrimoniale delle Fondazioni - come noto-cronicamente affette da un generalizzato deficit patrimoniale che su quello, altrettanto importante, degli investimenti in innovazione

tecnologica e sulla sostenibilità, anche ambientale, dei loro processi artistico-produttivi.

Di fronte ad uno scenario ancora di forte incertezza nel prossimo periodo, riteniamo almeno per tutta la stagione 2021, permanga l'esigenza di muoversi sul piano gestionale e della programmazione artistica sulla base di veri e propri "piani di contingenza".

In cui la pregiudizialità sarà data dalla coerenza e compatibilità delle scelte da assumere al principio di prudenza gestionale.

Principio per il quale, come noto, la regola prima è il massimo rigore sia nella gestione economica che in quella finanziaria.

Il mantenimento dell'equilibrio economico ha sempre costituito e continua ad esserlo ancor di più oggi una pre-condizione per il buon esito dei percorsi di risanamento sin qui sostenuti dalle fondazioni, perché solo con tale condizione di riequilibrio della gestione, nella quale l'impiego dei fattori produttivi si sviluppi secondo criteri di stringente economicità, sarà possibile proiettare tali enti verso una nuova e duratura fase di crescita.

In siffatto contesto, peraltro, con il bagaglio delle esperienze di questi anni, sembra davvero propizio il momento di intervenire sul piano normativo in maniera efficace sui nodi cruciali dell'assetto organizzativo- gestionale e del controllo di questi Enti.

Partendo dal rilievo che uno dei profili emersi con maggior nettezza, in questa pluriennale esperienza di monitoraggi, è senza dubbio quello di una certa inadeguatezza dell'attuale modello di *governance* ad affrontare la complessità e problematicità che comporta la gestione delle Fondazioni Lirico Sinfoniche, se diretta a perseguire criteri di efficienza, imprenditorialità ed economicità.

Del pari auspicabile è senz'altro un intervento ordinamentale anche sul controverso tema della natura giuridica delle Fondazioni, che arrivi finalmente ad offrire una chiara e netta definizione della stessa, rimuovendo finalmente le innumerevoli occasioni di incertezza interpretativa in ordine all'applicabilità di determinate norme in più ambiti della loro dimensione organizzativa, gestionale ed operativa (ad esempio: in materia di controllo, di personale e relazioni sindacali etc...), che non pochi filoni di contenzioso hanno generato in questi anni con tutte le loro pesanti ricadute economiche sui bilanci degli enti.

Lo stesso modello di *governance* delle FLS, ovviamente a mio avviso, avrebbe bisogno di un profondo ripensamento: penso alla possibilità di ridisegnare una *governance* idonea ad assicurare snellezza gestionale ed orientamenti più marcatamente imprenditoriali.

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

Con la medesima logica, si è a più riprese sostenuta pure l'opportunità di ripensare al complesso delle regole che disciplinano l'attribuzione alle varie fondazioni dei contributi statali a valere sul Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS); con l'obiettivo esplicito di stimolare comportamenti virtuosi e più manageriali sotto il profilo gestionale. La nuova regolamentazione delle modalità di distribuzione del FUS dovrebbe prevedere, tra l'altro, la stabilizzazione dei contributi su orizzonti temporali più lunghi di quelli attuali (annuali), su base almeno triennale, per renderli più funzionali e coerenti con l'esigenza di una corretta programmazione strategica delle attività, come credo anche abbia segnalato il

Presidente dell'ANFOLS nella sua audizione davanti a questa Commissione.

Così l'azione futura delle FLS, pur partendo dall'attuale situazione di crisi appena affrontata, ne risulterebbe positivamente "condizionata" ed orientata, nell'ambito degli evocati interventi governativi, verso obiettivi di: spinta alla internazionalizzazione; potenziamento e valorizzazione del capitale umano; attenzione e impegno per la generazione di un crescente impatto sul territorio; sviluppo di collaborazioni e reti in ambito regionale, nazionale ed internazionale; accelerazione nella trasformazione tecnologica di tutti i processi organizzativi e, ove coerente, anche di quelli artistici e produttivi.

In tale prospettiva, ripartire con idee e progetti forti potrebbe richiedere (e legittimare) slanci innovativi e scelte in decisa rottura con il passato, senza per questo snaturare l'insostituibile storia e la missione di tali primarie Istituzioni nazionali.

Una progettualità che si proponga finalmente una ridefinizione dei modelli organizzativi e produttivi delle attività delle Fondazioni, tali da renderle pienamente contemporanee, accessibili ed attrattive anche per il pubblico ancora da conquistare, e non per ultimo sostenibili sul piano economico-finanziario.

Le Fondazioni, rinnovando così la loro azione e i propri obiettivi strategici, potranno porsi in più evidente coerenza con l'importantissima missione affidata loro dallo Stato mediante la destinazione di una quota cospicua del Fondo Unico dello Spettacolo.

Mi fermo qui perché penso che il tempo a mia disposizione sia concluso e Vi ringrazio per l'attenzione.

Avv. Gianluca Sole