

# 13. La Fondazione Bioparco

In questo capitolo si propone una sintesi della prima fase dello studio condotto dall'Agenzia sulla Fondazione Bioparco di Roma e pubblicato nel mese di Febbraio 2008<sup>1</sup>. L'analisi, per il momento limitata ai principali aspetti istituzionali ed economico finanziari desumibili dalla lettura dei bilanci, sarà completata nel corso del 2008 guardando alle caratteristiche qualitative e di efficacia del servizio. In particolare, in questa sede viene tratteggiata la storia del "Giardino zoologico"

dalla sua fondazione ai giorni nostri evidenziando le problematiche che hanno portato nel tempo a ripensare le modalità di gestione. Successivamente è esaminato lo "strumento" Fondazione con riferimento ai suoi elementi caratterizzanti. Infine sono presi in considerazione alcuni dati del bilancio (esercizio 2006 e 2005), considerando e la possibilità di introdurre un differente metodo di contribuzione da parte del Comune di Roma per produrre maggiore efficienza.

---

<sup>1</sup> La versione integrale dello studio è disponibile sul sito dell'Agenzia ([www.agenzia.roma.it](http://www.agenzia.roma.it)).

## 13.1 Dal Giardino Zoologico alla Fondazione Bioparco

Inaugurato alla presenza del Sindaco Nathan, il Giardino Zoologico di Roma nasce il 5 gennaio del 1908 ad opera di un gruppo di finanziatori che fondano la "Società Anonima per il Giardino Zoologico", con lo scopo di creare un luogo di attrazione e spettacolo, per mezzo della collezione faunistica. Già dopo pochi anni, tuttavia, lo "Zoo" di Roma un lento declino che si cerca invano di arginare attraverso l'arricchimento quantitativo della collezione faunistica puntando soprattutto sulla rarità delle specie ospitate. Più recentemente, negli anni '90 l'allora Sindaco Francesco Rutelli assume l'impegno per "l'estinzione della struttura di Villa Borghese", che si traduce nel progetto di riconversione della struttura secondo i suggerimenti forniti da una Commissione Scientifica che elabora il documento programmatico approvato poi da Giunta e Consiglio Comunale.

Nel 1997 nasce così il Bioparco S.p.A. i cui soci sono il Comune di Roma (quota 51%), una società del Gruppo Costa (quota 39%) ed il Gruppo Cecchi Gori (quota 10%). Il Comune di Roma conserva la proprietà degli animali ed una congrua partecipazione finanziaria ma rinunciando tuttavia attraverso una specifica convenzione parasociale alla maggioranza dei membri nel Consiglio di Amministrazione. Il Comune rimane obbligato inoltre ad erogare i contributi per i primi quattro anni di gestione (33 miliardi delle vecchie lire), nonché a far fronte al costo del personale non transitato alla S.p.A. (circa

cinque miliardi e mezzo di lire l'anno). La trasformazione della gestione del giardino zoologico assume nel panorama delle esternalizzazioni avviate dal Comune di Roma un posto di particolare importanza. Si tratta infatti del primo caso di trasformazione che adotta il modello di società di capitali e che vede il coinvolgimento di partner privati, selezionati in funzione delle loro capacità di partecipazione agli obiettivi gestionali della nuova società chiamati a garantire: da un lato, il raggiungimento dei fini divulgativi, culturali e scientifici che giustificano il mantenimento della struttura in un contesto di equilibrio economico; dall'altro, il benessere e la corretta conservazione degli animali ospitati.

Dal momento della sua costituzione i risultati conseguiti dalla società Bioparco non si sono rivelati in linea con le previsioni contenute nello Studio di Prefattibilità e nel Business Plan. In particolare, le previsioni sono risultate attendibili dal lato dei costi, ma si sono rivelate eccessivamente ottimiste dal lato dei ricavi. Vi fu una sottovalutazione sia della concorrenza proveniente dalla pluralità di attrazioni turistiche della città di Roma, sia dei tempi necessari a ricostituire l'immagine fortemente compromessa durante la precedente gestione. Ad esempio, i visitatori nel 2002 sono stati inferiori di oltre il 50% rispetto alle previsioni riportate dal "Master Plan". Anzi, una percentuale prossima al 50% di visitatori mancanti rispetto alle previsioni, si riscontra per tutti gli anni di gestione del Bioparco (vedere Figura 13.1).

Fig. 13.1

Confronto tra il numero di visitatori previsti ed effettivo per il periodo 1998-2002



In questo periodo gli obiettivi di autonomia finanziaria non sono quindi stati conseguiti, con la conseguenza di gravare sul bilancio comunale un costo annuo non previsto di 2,5 milioni di Euro (più IVA) a partire dall'anno 2002, per un totale di 15.000.000,00 Euro (più IVA) nell'arco dei sei anni di vigenza del contratto. A tale importo è necessario aggiungere i costi per il completamento del piano degli investimenti quantificati pari a circa 31 milioni di Euro per tutto il decennio 2000-2010 nel Master Plan<sup>2</sup>. Il ricorso per ben due volte all'aumento del capitale sociale per far fronte alle perdite subite, nonché alla definizione di un nuovo Contratto di servizio<sup>3</sup>, non contribuirono a risollevare le sorti della

struttura, tanto da mettere in dubbio l'adeguatezza forma giuridica della Società per Azioni per il perseguimento degli obiettivi strategici di natura pubblica che caratterizzano la missione della struttura. È in questo contesto che nasce Fondazione Bioparco, che dedica particolare attenzione al cambiamento della mission aziendale passando da una impostazione *profit*, tipica delle Società per azioni, ad una *non profit* orientata al servizio pubblico con particolare attenzione alle tematiche sociali. In questa trasformazione si è cercato di conciliare gli aspetti positivi della S.p.A. (organizzazione, efficienza, programmazione), con le forti motivazioni sociali derivanti dalle finalità previste dallo statuto. La strategia utilizzata

<sup>2</sup> Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali del Comune di Roma, *Parere sul contratto di servizio tra Comune di Roma e Bioparco – Anni 2003-2007*, Dicembre 2003.

<sup>3</sup> Approvato con Deliberazione G.C. n. 265 del 26 maggio 2003.

dalla Fondazione Bioparco, in linea con l'evoluzione degli zoo di tutto il mondo, è quella di assumere un ruolo determinante in campo conservazionistico sia

direttamente, attraverso la riproduzione di specie minacciate, sia indirettamente tramite l'educazione e la sensibilizzazione del pubblico.

## 13.2 Aspetti istituzionali e gestionali

La Fondazione Bioparco di Roma, quale persona giuridica di diritto privato senza fini di lucro, risponde ai principi ed allo schema giuridico di una Fondazione di partecipazione<sup>4</sup> che costituisce un modello giuridico istituzionale innovativo in quanto assomma alle prerogative della fondazione classica (dove domina l'elemento patrimoniale) quelle dell'associazione (caratterizzata dal rapporto fiduciario tra i soci, il cosiddetto "*intuitus personae*"). Si tratta di uno strumento particolarmente idoneo a favorire la collaborazione tra il settore pubblico e quello privato, in quanto l'Ente pubblico partecipante mantiene una serie di poteri di indirizzo e controllo, pur configurandosi come soggetto di diritto privato con vantaggi di natura procedurale ed organizzativa. Le caratteristiche di tale istituto sono di seguito elencate<sup>5</sup>:

- costituzione da patrimonio di destinazione a struttura aperta;
- l'atto costitutivo è un contratto plurilaterale con comunione di scopo che può ricevere l'adesione di altre parti oltre quelle originarie (art. 1332 c.c.);
- la struttura aperta consente la variazione del numero dei contraenti senza rendere necessaria la modifica del contratto;
- possono farne parte Stato, Regioni, enti pubblici e privati, con il diritto di nominare i loro rappresentanti nel consiglio di amministrazione;
- alla sua attività possono aderire altri soggetti che, in qualità di partecipanti, contribuiscono alla sopravvivenza dell'ente con somme di denaro, prestazioni di lavoro volontario o donazioni di beni materiali e immateriali;
- attraverso una composizione definita di organi, viene garantita la proporzionalità tra tipologia di contributo e partecipazione all'attività.

Diversamente che in un'impresa *for profit* nella fondazione di partecipazione:

- i soggetti finanziatori e partecipanti alla fondazione, gestori della medesima, non si attendono contropartite proporzionali alle risorse erogate, come accade nella s.p.a. (questo significa che un'impresa che partecipa alla Fondazione non può svolgere attività lucrativa o pretendere un guadagno direttamente nel e dall'Ente);
- le attività operative della fondazione non si misurano in termini di profitto economico, pur adottandosi economicità ed efficacia di gestione;

In particolare, le motivazioni che hanno indotto la trasformazione della Bioparco S.p.A. in una Fondazione di Partecipazione sono riconducibili alle seguenti:

- utilizzo di uno status legale differente da quello di azienda e maggiormente rappresentativo, nell'immaginario pubblico, della tutela di un pubblico interesse;
- ricerca di partnership tra i diversi soggetti;
- finalità di fundraising;
- agevolazioni da un punto di vista fiscale<sup>6</sup>.

Il primo obiettivo da raggiungere, dunque, è quello della tutela degli interessi pubblici. La nomina del Presidente e di ben 4 dei 5 membri del Consiglio di Amministrazione da parte del Sindaco può essere considerata in questo senso una garanzia, considerato come al Presidente ed al Consiglio spettino tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione, compresa la nomina del Direttore Generale della Fondazione. Va tuttavia rilevato come ad oggi la Fondazione è costituita dai soli Fondatori promotori e pertanto l'obiettivo di partnership e/o allargamento degli interessi sociali ad altri soggetti non è stato in realtà perseguito.

<sup>4</sup> La Fondazione di Partecipazione è un istituto giuridico di diritto privato che costituisce il nuovo modello italiano di gestione di iniziative nel campo culturale e non profit in genere, diffuso negli ultimi anni ed oggi sempre più utilizzato a diversi livelli. E' un istituto senza scopo di lucro al quale si può aderire apportando denaro, beni materiali o immateriali, professionalità o servizi.

<sup>5</sup> Le informazioni qui riportate provengono dal sito <http://www.aedon.mulino.it>.

<sup>6</sup> Trasformazione in Fondazione della Società per Azioni Bioparco dell'articolo 2500-septies del Codice Civile - Variazione di bilancio. Deliberazione n. 141/2004

Dal punto di vista fiscale la trasformazione del Bioparco S.p.A. in Fondazione ha indubbiamente prodotto dei benefici derivanti dal regime agevolato di cui godono gli enti non commerciali. La principale voce tributaria per il 2006 della fondazione Bioparco è stata costituita dalle imposte relative all'Irap (pari a 80.355 Euro per l'attività istituzionale e 18.797 Euro per l'attività commerciale), mentre l'imposta sul reddito delle società (IRES) è stata pari a 48.661 Euro.

Gli organi della Fondazione Bioparco previsti dallo statuto sono il Presidente, il Consiglio di amministrazione, il Comitato di vigilanza<sup>7</sup>, il Comitato Scientifico<sup>8</sup> ed il Collegio dei Partecipanti<sup>9</sup>. Il Presidente viene nominato dal Sindaco ed ha la legale rappresentanza della Fondazione. Il Consiglio di Amministrazione, a cui spetta l'ordinaria e la straordinaria amministrazione, è composto da almeno cinque membri fino ad un massimo di undici ed il Comune di Roma nomina la maggioranza dei componenti. Le finalità che la fondazione Bioparco intende perseguire sono volte a:

- valorizzare il Bioparco di Roma come centro di educazione ambientale e naturalistica;
- favorire la conservazione di specie in via di estinzione;
- promuovere il Bioparco come sede di ricerca scientifica;
- favorire lo sviluppo di una vasta ed eterogenea cultura ambientale;
- promuovere il Bioparco come centro di funzionale di collegamento e sviluppo di iniziative legate a problemi culturali, educativi, scientifici;
- promuovere progetti di adozione e di cooperazione tra l'Italia e il Sud del mondo per uno sviluppo compatibile.

Per il raggiungimento degli scopi istituzionali, la fondazione provvede alla gestione del Bioparco e

delle sue strutture secondo criteri di efficienza ed economicità. L'assetto patrimoniale della Fondazione di partecipazione è costituito da un fondo patrimoniale (fondo di dotazione e patrimonio a rendita) e da un fondo di gestione per le attività. In particolare, il Fondo patrimoniale della Fondazione Bioparco è costituito dal capitale sociale della trasformata Bioparco S.p.A. e dal diritto di uso e godimento, conferito dal Comune di Roma mediante comodato gratuito della durata di 99 anni, dell'insieme dei beni, degli impianti, delle strutture, degli animali costituenti il complesso "Bioparco". Le risorse disponibili per la gestione sono costituite (Fondo di gestione) dalla rendita del Fondo Patrimoniale, dai proventi delle attività economiche e finanziarie, svolte direttamente o indirettamente dalla Fondazione, dal contributo annuo di Euro 3.000.000 del Comune di Roma e da contributi pubblici e liberalità private.

All'atto della costituzione della Fondazione venne risolto automaticamente il Contratto di Servizio tra Comune di Roma e Bioparco S.p.A.. Tale atto ad avviso dell'Agenzia ha costituito un elemento debole in quanto risulta, in questo nuovo equilibrio dei rapporti tra le parti, del tutto impossibile ancorare la gestione della Fondazione a standard qualitativi valutabili o garantire un rapporto armonico e responsabile tra i soggetti costituenti la Fondazione, pur rimanendo gli stessi del soggetto istituzionale precedente. A tal proposito si sottolinea l'esempio della Fondazione Musica per Roma che, oltre al contributo annuale dell'Amministrazione pari a 3,6 milioni di Euro in qualità di socio fondatore, percepisce un ulteriore contributo di 5 milioni di Euro collegato però ad un ben preciso contratto di servizio.

<sup>7</sup> Controlla l'aderenza delle attività della fondazione alla legge, allo statuto e al pubblico interesse ed è composto da tre componenti nominati dal Sindaco.

<sup>8</sup> Organo consultivo composto da cinque membri nominati dal Sindaco tra persone particolarmente qualificate e di comprovata esperienza nei campi di attività della fondazione.

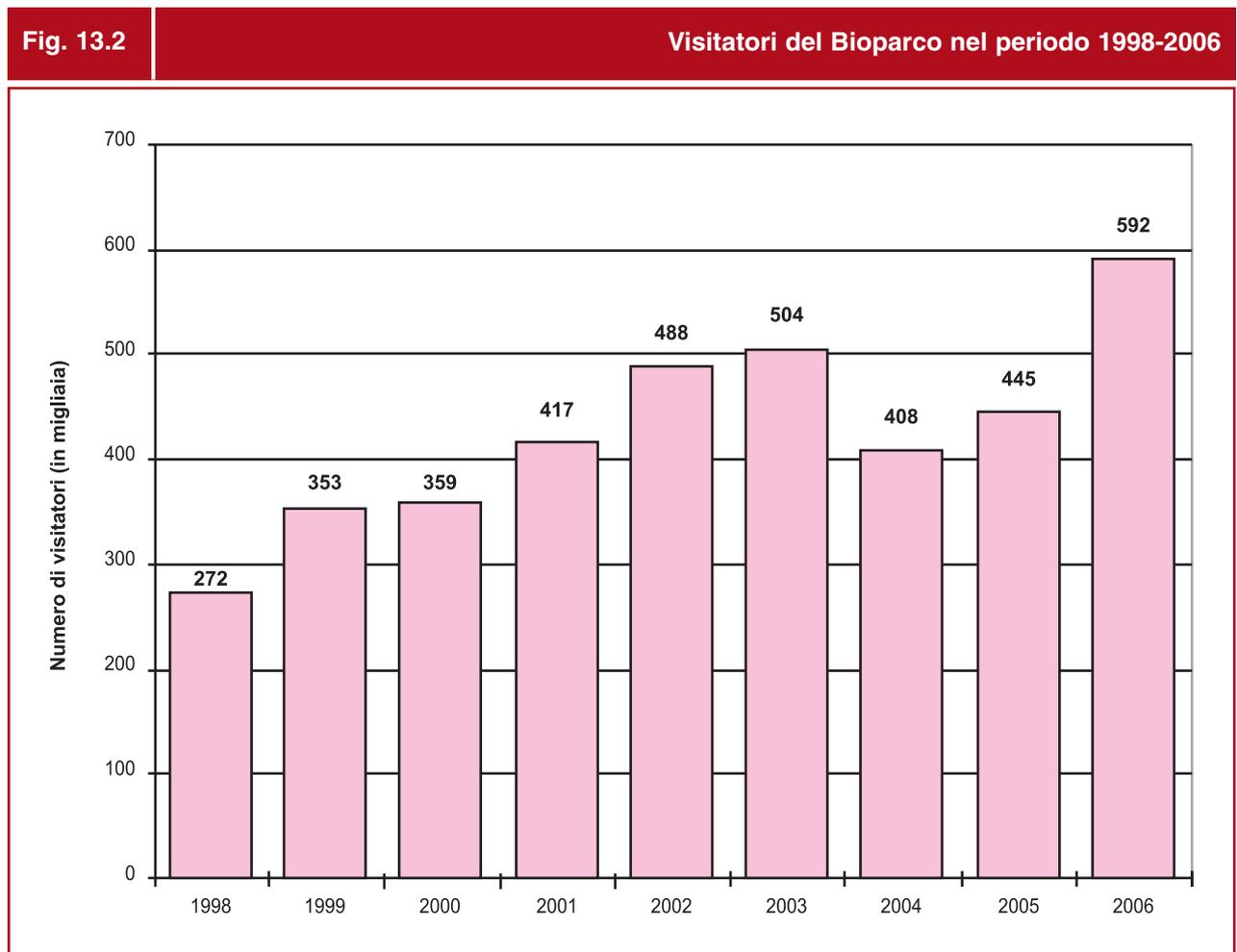
<sup>9</sup> Nominato nel caso in cui il numero dei partecipanti sia superiore a cinque, è composto da tutti i partecipanti della fondazione, può formulare pareri e proposte sulle attività, programmi ed obiettivi della fondazione.

### 13.3 Analisi dell'andamento gestionale

L'analisi dell'andamento gestionale prende in esame il bilancio relativo al 2006 effettuando un confronto con il solo esercizio 2005 in quanto la trasformazione da società per azioni a fondazione è avvenuta a metà del 2004. Nel prosieguo verranno riportate alcune considerazioni sintetiche sulla domanda, sull'analisi dei ricavi e dei costi, sul patrimonio e sulla sostenibilità economico-finanziaria della società. Verranno infine date alcune indicazioni al fine di migliorare la gestione della fondazione e stimolare l'efficienza e l'economicità della fondazione.

#### Analisi della domanda

In assenza di valide alternative in questa analisi la domanda viene approssimata dal numero di visitatori che annualmente usufruisce dei servizi della struttura. Nella Fig. 13.2 ne viene presentato l'andamento temporale che mostra una tendenza altalenante con due picchi: nel 2003 con 504 mila visitatori e nel 2006 con 592 mila visitatori. Il numero di visitatori medio annuo si è attestato nell'ultimo triennio intorno ai 480 mila, mentre per l'intero periodo 1998-2006 la media scende a 430 mila.



Rispetto alle previsioni contenute nel Piano economico-previsionale per gli anni 2004-2007 della Fondazione<sup>10</sup>, si osserva che i visitatori nel 2004 e nel 2005 sono stati inferiori di circa 100 mila unità anche rispet-

to allo scenario più sfavorevole, mentre il 2006 mostra un valore maggiore della previsione “senza interventi di ristrutturazione” ma inferiore rispetto a quella ottimistica (con interventi di ristrutturazione) (Tav. 13.1).

**Tav. 13.1 Confronto tra il numero di visitatori del Bioparco con il numero di visitatori previsto nel Piano economico-previsionale (dati in migliaia)**

Visitatori	2004	2005	2006
Previsione visitatori (Scenario con nuovi interventi di ristrutturazione)	514	594	633
Previsione visitatori (Scenario senza nuovi interventi di ristrutturazione)	504	514	524
Visitatori	408	445	592

#### Analisi delle entrate

L'analisi delle entrate per l'anno 2006 mostra una forte dipendenza dai contributi in conto

esercizio versati dal Comune di Roma che rappresentano la seconda fonte di entrata e valgono da soli il 37% del valore della produzione (Tav. 13.2).

**Tav. 13.2 Entrate della Fondazione negli anni 2006 e 2005 (Euro)**

Tipologia entrate	2005	%	2006	%
Ricavi da attività istituzionale (ticket visitatori + contributi aziende e privati)	3.306.485	46,7%	3.581.313	44,2%
<i>di cui per ricavi mostra</i>	<i>340.703</i>	<i>4,8%</i>	<i>375.337</i>	<i>4,6%</i>
Ricavi da attività accessoria (merchandising)	420.226	5,9%	259.436	3,2%
Contributo per attività istituzionale (Comune di Roma)	3.000.000	42,4%	3.000.000	37,0%
Altri ricavi (vedi nota) <sup>11</sup>	353.394	5,0%	1.270.897	15,7%
<b>Totale</b>	<b>7.080.105</b>	<b>100%</b>	<b>8.111.646</b>	<b>100%</b>

<sup>10</sup> Il Piano economico e previsionale è allegato alla Deliberazione CC del 26 luglio 2004 “Trasformazione in Fondazione della Società per Azioni Bioparco”.

<sup>11</sup> Per quanto concerne la voce “altri ricavi”, l'importo assomma la concessione all'utilizzo di spazi interni (€ 5.400), i ricavi derivati da manifestazioni organizzate per conto del Comune di Roma ed altri enti (€ 313.360), ricavi da addebiti (€ 43.046) e la rifatturazione delle spese sostenute per il rifacimento delle strutture dedicate al “Centro disabili” (€ 909.091).

Se si esclude dalla voce "Altri ricavi" la rifatturazione delle spese sostenute per il rifacimento delle strutture dedicate al "Centro disabili", evento non ripetibile e imputato in bilancio sia nei costi che nei ricavi, non emergono sostanziali variazioni rispetto al 2005. Il contributo per le attività istituzionali rimane in partico-

lare nel 2006 sostanzialmente invariato, mentre le entrate derivanti dai biglietti e dai contributi erogati da privati ed aziende non sono sufficienti a coprire i costi correnti, con la conseguenza che il rapporto tra ricavi e costi istituzionali è pari al 62% e in crescita di un solo punto percentuale rispetto al 2005 (Tav. 13.3).

**Tav. 13.3 Bilancio della gestione delle attività istituzionali negli anni 2006 e 2005 (Euro)**

Gestione Istituzionale	2005	2006	Var. % 2006/05
Ricavi da attività istituzionale	3.306.485	3.581.313	+7,7%
Costi per attività istituzionale	5.403.611	5.755.286	+6,1%
Capacità di autogestione	61,2%	62,2%	

Si noti come all'aumento del 26% degli ingressi registrato nel biennio 2005-2006 non sia corrisposto un analogo aumento degli incassi da biglietteria (Tav. 13.4), come risultato della politica degli ingressi gratuiti attuata in corrispondenza di grandi eventi (Epifania e Notti

bianche), con la conseguente riduzione dei ricavi per visitatore (-23%). Considerando i soli visitatori paganti tali differenze si riducono, ma si osserva comunque che ad un aumento dei visitatori del 9% ha corrisposto una diminuzione del ricavo per visitatore dell'1,3%.

**Tav. 13.4 Confronto tra ricavi e visitatori complessivi e paganti nel 2006 e nel 2005 (Euro)**

Ricavi da vendite	2005	2006	Var. % 2006/05
<b>Visitatori complessivi</b>			
Ricavi da biglietti	3.087.029	3.349.349	+7,8%
Visitatori	444.991	592.165	+25,8%
Ricavi/visitatori	6,94	5,66	-22,7%
<b>Visitatori paganti</b>			
Ricavi da biglietti	3.087.029	3.349.349	+7,8%
Visitatori	365.009	401.271	+9,0%
Ricavi/visitatori	8,46	8,35	-1,3%

Un contributo positivo al complessivo equilibrio economico-finanziario giunge in ogni caso tuttavia dalla gestione delle attività accessorie (ricavi da *merchandising*, da sponsorizzazione, da canoni di concessione), anche se dal confronto con il 2005 si registra nel 2006 una riduzione del 57% del contribu-

to netto derivante da tali attività, che tuttavia è da porre in relazione all'affidamento della gestione – avvenuto nel marzo 2006 - del punto vendita alla società Novamusa del gruppo Thesaaron del quale non è stato possibile conoscere il corrispettivo versato<sup>12</sup> (Tav. 13.6). Si tenga presente che i ricavi da nego-

<sup>12</sup> Dalla lettura del Conto economico non è stato possibile evincere se l'affidamento della gestione del punto vendita sia avvenuto o meno dietro la corresponsione di un canone.

zio per visitatore conseguiti nel 2005 si sono assestati a 0,40 Euro/visitatore, ben al di sotto di quanto

previsto dal Piano economico-previsionale anche nell'ipotesi meno ottimistica (0,59 Euro/visitatore)<sup>13</sup>.

**Tav. 13.5 Bilancio della gestione delle attività accessorie (Euro, 2006 e 2005)**

Gestione accessoria	2005	2006	Var. % 2006/05
Ricavi da attività accessoria	420.226	259.436	-62,0%
Costi per attività accessoria	166.873	161.581	-3,3%
Ricavi/costi	2,5	1,6	-56,8%
Ricavi netti per visitatore	0,57	0,17	-70,2%

Per i ricavi generati da attività da sponsorizzazione, se si confronta quanto effettivamente realizzato con quanto previsto dal Piano economico-previsionale si osserva che nel 2005 il valore, pari 166 mila Euro, si è assestato appena sopra l'ipotesi meno ottimistica (senza nuovi interventi di manutenzione) pari a 155 mila Euro, mentre nel 2006 il ricavo è stato di circa 30 mila Euro inferiore alla soglia più bassa prevista (Euro 126.000 contro Euro 155.000)<sup>14</sup>.

È evidente come solo un forte aumento dei visitatori paganti consentirebbe di raggiungere un equilibrio economico-finanziario non dipendente in misura sensibile dalla contribuzione pubblica. Tale risultato non sembra perseguibile nel breve-medio periodo e potrebbe inoltre non essere sostenibile dal punto di vista gestionale e organizzativo, anche in considerazione dei fini sociali perseguiti dalla Fondazione la

cui realizzazione non può misurarsi esclusivamente in termini economici.

#### Analisi dei costi

Complessivamente i costi relativi alla produzione ammontano a Euro 7.855.486 (Tav. 13.6). Sottraendo tali costi al totale delle entrate si ottiene un Ebitda (MOL) positivo di circa 478 mila Euro ed una differenza tra valore e costi della produzione di circa 256 mila Euro. Il confronto con il 2005 evidenzia per l'Ebitda una variazione trascurabile mentre un decremento del 4,4% della differenza tra il valore e i costi della produzione. Questo risultato mostra comunque come vi siano spazi per la rinegoziazione del contributo versato ogni anno dal Comune di Roma.

**Tav. 13.6 Confronto tra valore e costi della produzione nel 2006 e nel 2005 (Euro)**

Indici	2004	2005	2006/2005
Valore della Produzione	8.111.646	7.080.105	+12,7%
Costo totale della Produzione	7.855.486	6.812.739	+13,3%
<b>EBITDA (MOL)</b>	<b>477.709</b>	<b>478.147</b>	-0,1%
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE – COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>256.160</b>	<b>267.366</b>	-4,4%

<sup>13</sup> Il valore di 0,40 Euro/visitatore si ottiene dal rapporto tra il valore riportato nel bilancio 2005 dei ricavi da *merchandising* - pari a 180.219 Euro – e il numero dei visitatori per il 2005 (pari a 444.991).

<sup>14</sup> I valori dei ricavi da sponsorizzazione per il 2005 ed il 2006 sono riportati nei bilanci delle due annualità.

Nella Tav. 13.7, al fine di permettere un più omogeneo confronto tra i due esercizi, sono state eliminate dalla voce "altri costi" le spese sostenute per il rifacimento delle strutture dedicate al "Centro Disabili" (tale valore, come detto prima, è stato imputato in bilancio sia tra i

ricavi che tra i costi). Complessivamente i costi sono aumentati del 2% e la voce che maggiormente ha inciso riguarda quella relativa all'acquisto di materie prime per l'attività istituzionale (24,5%), mentre si osserva una diminuzione del costo relativo al personale (-9,3%).

**Tav. 13.7 Costi totali della produzione: confronto 2006 e 2005 (Euro)**

Costo totale della produzione	2005	%	2006	%	2006/2005
Acquisto di materie prime sussidiarie, consumo e merci per attività istituzionale	726.425	10,5%	548.315	8,0%	24,5%
Servizi per attività istituzionale	2.824.811	40,7%	2.688.178	39,5%	4,8%
Godimento beni di terzi	30.261	0,4%	27.019	0,4%	10,7%
Personale	2.352.071	33,9%	2.571.470	37,7%	-9,3%
<i>a) salari e stipendi attività istituzionale</i>	1.661.645	23,9%	1.621.489	23,8%	2,4%
<i>c) oneri sociali attività istituzionale</i>	542.405	7,8%	545.629	8,0%	-0,6%
<i>e) trattamento fine rapporto</i>	121.457	1,7%	123.580	1,8%	-1,7%
<i>f) altri costi</i>	26.564	0,4%	280.772	4,1%	-957,0%
Ammortamenti e svalutazioni	221.549	3,2%	210.781	3,1%	4,9%
Variazioni delle rimanenze	14.691	0,2%	37.625	0,6%	-156,1%
Oneri diversi di gestione	614.448	8,8%	562.478	8,3%	8,5%
Costi per l'attività accessoria	161.581	2,3%	166.873	2,4%	-3,3%
<b>Totale</b>	<b>6.945.837</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.812.739</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,9%</b>

Nota.: per il 2006 al netto delle spese sostenute per il rifacimento delle strutture dedicate al "Centro Disabili".

In termini assoluti invece la voce "servizi per attività istituzionale" è quella che ha il peso maggiore. Per questa ragione nella Tav. 13.8 se ne riporta la composizione, evidenziando la forte incidenza dei costi per consulenze (17,2% dei costi complessivi per servizi),

manutenzioni (12,7%), pulizia (9,6%) e servizi ai visitatori (14,1%). Rispetto al 2005 il costo dei servizi è aumentato di quasi il 5% e le voci che più hanno inciso su tale dinamica sono quelle relative alla pubblicità (60,7% rispetto al 2005) e alle consulenze (10,7%).

**Tav. 13.8 Costo per servizi per attività istituzionale: confronto 2006 e 2005 (Euro)**

Voci di costo	2005	%	2006	%	2006/2005
Consulenze ed altri servizi professionali	486.541	17,2%	434.428	16,2%	10,7%
Canoni e consumo per erogazioni di energia	290.431	10,3%	250.784	9,3%	13,7%
Spese postali ed utenze telefoniche	49.888	1,8%	48.141	1,8%	3,5%
Emolumenti e spese per gli organi sociali	94.868	3,4%	96.268	3,6%	-1,5%
Premi assicurativi	30.414	1,1%	30.857	1,1%	-1,5%

**Tav. 13.8 Costo per servizi per attività istituzionale: confronto 2006 e 2005 (Euro)**  
(segue)

Voci di costo	2005	%	2006	%	
Manutenzione	359.677	12,7%	416.089	15,5%	-15,7%
Viaggi e trasferte	13.229	0,5%	24.182	0,9%	-82,8%
Giardinaggio	105.816	3,7%	94.176	3,5%	11,0%
Pulizia	272.206	9,6%	253.747	9,4%	6,8%
Vigilanza	87.288	3,1%	87.099	3,2%	0,2%
Servizio ai visitatori	397.635	14,1%	446.876	16,6%	-12,4%
Servizi vari	171.609	6,1%	162.509	6,0%	5,3%
Trasporti	4.779	0,2%	7.363	0,3%	-54,1%
Pubblicità	234.776	8,3%	92.243	3,4%	60,7%
Spese di rappresentanza	5.005	0,2%	7.165	0,3%	-43,2%
Servizi per manifestazioni	56.021	2,0%	73.533	2,7%	-31,3%
Stampa biglietti d'ingresso	21.900	0,8%	20.148	0,7%	8,0%
Scambi e trasporti di animali	22.660	0,8%	13.220	0,5%	41,7%
Servizi per il personale	120.068	4,3%	129.350	4,8%	-7,7%
<b>Totale</b>	<b>2.824.811</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.688.178</b>	<b>100%</b>	<b>4,8%</b>

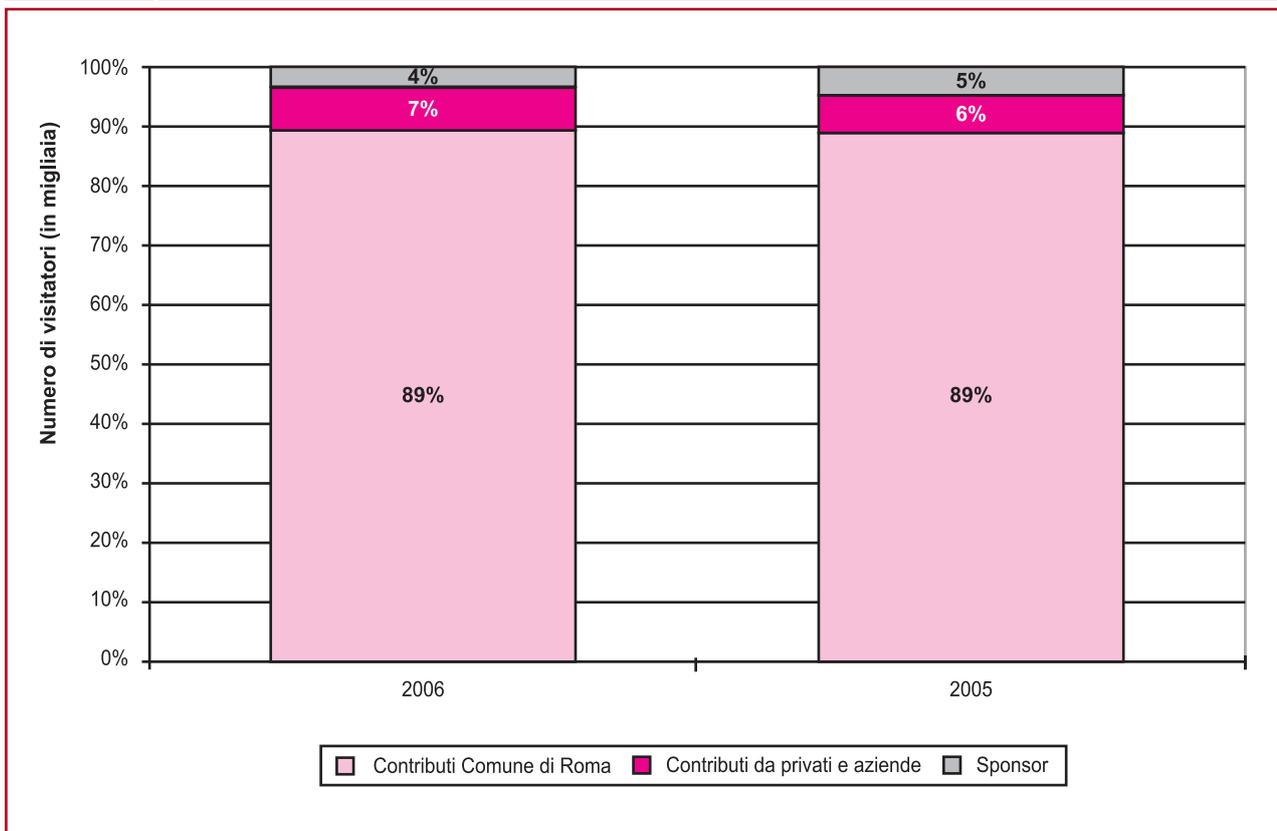
La Fondazione caratterizzata da una certa rigidità dei costi e gli spazi di manovra per la loro riduzione sono dunque molto limitati. Escludendo la voce "personale" che, comunque non appare incidere eccessivamente (34%), economie di bilancio possono eventualmente ricondursi alle consulenze, ai servizi esternalizzati o ai non meglio specificati "altri costi". Laddove un intervento sui costi non fosse praticabile, si dovrebbe di conseguenza agire sul lato dei ricavi, che tuttavia nell'ipotesi di copertura integrale dei costi richiederebbe l'applicazione di una tariffa media intorno ai 12 Euro, con una crescita del 40%. Posto che un aumento marcato del prezzo del biglietto non sarebbe auspicabile visti i fini sociali da perseguire, l'obiettivo dovrebbe tradur-

si in un aumento dei visitatori e/o in una più efficace ricerca di sponsorizzazioni.

In definitiva, la sostenibilità economico-finanziaria della Fondazione Bioparco dipende in maniera decisiva dal contributo pubblico annuale versato dal Comune di Roma (Fig. 13.3). Guardando al biennio 2005/2006, si osserva come l'apporto pubblico rappresenti l'89% delle entrate, mentre la contribuzione dei privati e delle aziende si attesta ad appena il 7% e gli sponsor al 4%. Tali percentuali non hanno subito una variazione sostanziale nei due anni e fanno ritenere che l'attività di *fund raising* e di *sponsorship* – uno degli elementi "caratterizzanti" la Fondazione - non sia stata in realtà perseguita.

Fig. 13.3

Distribuzione percentuale dei contributi pubblici e privati (anni 2006 e 2005)



**Una ipotesi per un nuovo meccanismo di contribuzione**

Dall'analisi della situazione economico-finanziaria della Fondazione si capisce come, seppure non sia auspicabile - dati i fini sociali - raggiungere una condizione di autosufficienza rispetto alla contribuzione pubblica, sia tuttavia possibile prevedere dei meccanismi che incentivino una maggiore efficienza gestionale. In meccanismo di contribuzione basato

sul *price cap* sperimentato in passato, non sembra aver prodotti gli effetti desiderati, determinando solo un progressivo incremento delle risorse finanziarie trasferite annualmente dal comune di Roma (in virtù dell'indicizzazione all'inflazione e dell'esiguità del coefficiente di recupero efficienza previsto al 3%). Un nuovo meccanismo potrebbe essere basato sul criterio dello *shadow tolls*, in via di principio in grado di assicurare il perseguimento delle finalità pubbliche e al tempo stesso una maggiore efficienza gestionale:

$$C_x = t_1 \cdot n_1 + t_2 \cdot n_2 + \dots + t_n \cdot n_n + CF$$

Dove:  $C_x$  rappresenta il contributo totale versato dal Comune di Roma nell'anno x-esimo;  $t_n$  l'integrazione tariffaria riconosciuta dal Comune di Roma per la categoria di utenti considerato (disabile, anziano, ecc.);  $n_n$  il numero di utenti per la categoria considerata;  $CF$  il contributo fisso versato dal Comune di Roma per il perseguimento di alcune finalità pubbliche (quali la tutela degli animali, la ricerca scientifica, ecc.).

In sostanza al contributo fisso (opportunitamente ridotto) si aggiunge in sostanza un meccanismo incentivante commisurato alla capacità di perseguimento dei fini sociali della struttura. In altre parole, laddove il visitatore fosse costituito da esempio da un alunno di una scuola di Roma, il comune riconoscerà alla fondazione una tariffa ombra, da concordarsi ovviamente tra le parti. Una integrazione minore verrà invece riconosciuta nel caso il visitatore sia



ad esempio un anziano che paghi già alla fondazione una parte del biglietto di ingresso. Questo meccanismo induce la fondazione Bioparco a ricercare una maggiore efficienza nella propria gestione in quanto i costi non vengono ripianati dal Comune di Roma. Al contempo si ottiene l'effetto di massimizzare la qualità e l'offerta dei servizi verso i cittadini, considerato che tanto maggiori saranno i visitatori del Bioparco tanto maggiori saranno le integrazioni versate dal Comune (soprattutto nel caso di specifici target di utenti). La parte di contribuzione fissa, di contro, può essere legata in parte all'attivazione di conservazione delle risorse faunistiche ed

in parte legata all'attività di ricerca della fondazione e finanziata sulla base di progetti di ricerca approvati dal Comune di Roma<sup>15</sup>.

La metodologia del *toll-pricing* ipotizzata rappresenta naturalmente solo uno dei possibili meccanismi di incentivazione verso una maggiore efficienza gestionale da parte della Fondazione Bioparco<sup>16</sup>. Quello che interessa sottolineare è che attraverso meccanismi analoghi si spinge il *management* (nel caso specifico della Fondazione) ad adoperarsi affinché le condizioni di erogazione del Servizio, sia dal punto di vista qualitativo che da quello quantitativo, migliorino al fine di ottenere maggiori introiti.

---

<sup>15</sup> Esempificando: se oggi la Fondazione ottiene un trasferimento da parte del Comune pari a circa 3 milioni di Euro, si ipotizza che tale trasferimento diretto venga ridotto a 2 milioni di Euro, legando la quota rimanente alla capacità attrattiva dimostrata dalla Fondazione. In tal modo, il *management* sarà stimolato al raggiungimento di standard sempre superiori, anche perché al crescere dell'efficacia e dell'efficienza gestionale aumenterebbe il livello di trasferimento riconosciuto dal Comune: insomma quanto più si è efficienti tanto più ci si "arricchisce", o, altrimenti, tanto più risparmia l'Ente finanziatore.

<sup>16</sup> Un'altra forma incentivante potrebbe riguardare ad esempio la sponsorship attraverso il cosiddetto *matching grant*: ogni somma reperita attraverso l'attività di ricerca di sponsor viene automaticamente tradotta in un analogo contributo comunale.

