

*successive modificazioni...”.*

In ogni caso, le iniziative adottate nel sopraindicato senso, potranno produrre gli auspicati effetti nel corso dei successivi esercizi, ferma restando la loro futura valutazione.

Tra i motivi che hanno determinato l'inadeguatezza dei ricavi si segnala il perdurare della modesta contribuzione degli enti territoriali (che, peraltro, beneficiano di un significativo ritorno economico "indiretto"), contribuzione che, risultando pari a circa l'11,5% del totale del valore della produzione, è tra le più basse di quelle erogate dagli enti territoriali alle altre Fondazioni.

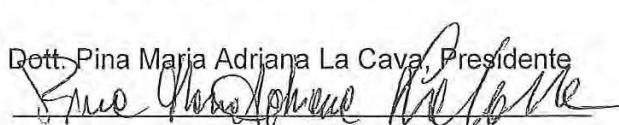
Resta confermata, infine, la forte attrattiva artistica dell'Arena di Verona - soggetto di eccellenza nel sistema musicale nazionale - i cui ricavi di biglietteria, pur considerando la riduzione registrata nel corrente esercizio, si attestano sempre a livelli molto elevati. Infatti, in raffronto con la maggior parte delle restanti Fondazioni lirico-sinfoniche, Fondazione Arena ha realizzato, anche nel corso dell'esercizio 2015, una elevata percentuale di autofinanziamento da biglietteria che copre quasi il 50% dei ricavi complessivi.

Tanto premesso, il Collegio dei Revisori non rileva motivi ostativi all'approvazione del bilancio al 31.12.2015 e alla destinazione della perdita dell'esercizio così come proposto dal Commissario straordinario.

Verona, 24 giugno 2016

#### IL COLLEGIO DEI REVISORI

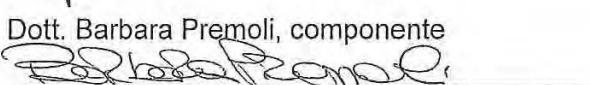
Dott. Pina Maria Adriana La Cava, Presidente



Dott. Pasqualino Castaldi, componente



Dott. Barbara Premoli, componente



# Fondazione ARENA di VERONA®



Fondazione  
ARENA DI VERONA®

## ***RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE***



Deloitte & Touche S.p.A.  
Via Enrico Fermi, 11/A  
37135 Verona  
Italia

Tel: +39 02 83327045  
Fax: +39 02 83322593  
[www.deloitte.it](http://www.deloitte.it)

**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INIDIPENDENTE  
AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D. LGS. 27.1.2010, N. 39**

**Al Commissario Straordinario della  
FONDAZIONE ARENA DI VERONA**

**Relazione sul bilancio d'esercizio**

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Fondazione Arena di Verona (successivamente anche "Fondazione"), costituito dallo stato patrimoniale al 31 dicembre 2015, dal conto economico per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa, predisposto in conformità ai criteri di rilevazione e di valutazione statuiti dal Codice Civile interpretati e integrati anche dai principi contabili emanati dall'OIC per gli enti *non profit*.

*Responsabilità del Commissario Straordinario per il bilancio d'esercizio*

Il Commissario Straordinario è responsabile per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità ai criteri e ai principi sopra descritti.

*Responsabilità della società di revisione*

È nostra la responsabilità di esprimere un giudizio sul bilancio d'esercizio sulla base della revisione contabile. Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) elaborati ai sensi dell'art. 11, comma 3, del D. Lgs. 39/2010. Tali principi richiedono il rispetto di principi etici, nonché la pianificazione e lo svolgimento della revisione contabile al fine di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio non contenga errori significativi.

La revisione contabile comporta lo svolgimento di procedure volte ad acquisire elementi probativi a supporto degli importi e delle informazioni contenuti nel bilancio d'esercizio. Le procedure scelte dipendono dal giudizio professionale del revisore, inclusa la valutazione dei rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Nell'effettuare tali valutazioni del rischio, il revisore considera il controllo interno relativo alla redazione del bilancio d'esercizio dell'impresa che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta al fine di definire procedure di revisione appropriate alle circostanze, e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'impresa. La revisione contabile comprende altresì la valutazione dell'appropriatezza dei principi contabili adottati, della ragionevolezza delle stime contabili effettuate dal Commissario Straordinario, nonché la valutazione della presentazione del bilancio d'esercizio nel suo complesso.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

*Giudizio*

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Fondazione Arena di Verona al 31 dicembre 2015 e del risultato economico per l'esercizio chiuso a tale data in conformità ai criteri di redazione richiamati nel primo paragrafo.

*Richiamo d'informativa*

Senza modificare il nostro giudizio, si richiama l'attenzione sulle seguenti informazioni più ampiamente descritte nella nota integrativa:

- a) Il bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015 evidenzia una perdita pari a Euro 1.390 migliaia (perdita di Euro 6.238 migliaia al 31 dicembre 2014), debiti verso banche per Euro 8.185 migliaia (Euro 16.324 migliaia al 31 dicembre 2014), un patrimonio disponibile negativo di Euro 10.424 migliaia (Euro 9.034 migliaia al 31 dicembre 2014) e un patrimonio indisponibile positivo di Euro 28.853 migliaia (Euro 28.853 migliaia al 31 dicembre 2014).

In data 30 dicembre 2015 il Consiglio d'Indirizzo ha deliberato l'adesione della Fondazione alla Legge 112/2013, cosiddetta "Legge Bray", che prevede l'erogazione di un finanziamento statale di durata massima trentennale ad un tasso agevolato a favore delle fondazioni lirico-sinfoniche. A seguito dell'esito negativo delle trattative intercorse nei primi mesi del 2016 con le Organizzazioni sindacali per addivenire, tra l'altro, a un ridimensionamento dell'organico e alla cessazione dell'efficacia del contratto integrativo aziendale, il Consiglio di Indirizzo ha richiesto al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo di porre Fondazione Arena di Verona in liquidazione coatta amministrativa. Con specifico decreto del 15 aprile 2016 il Ministero ha comunicato l'immediata decaduta del Consiglio di Indirizzo e la revoca dell'incarico del Sovrintendente in carica nominando, a far data dal 18 aprile 2016, un Commissario Straordinario della Fondazione con l'incarico di assicurare lo svolgimento della stagione lirico-sinfonica estiva dell'anno ora in corso e di verificare la possibilità di adesione, da parte della Fondazione, al percorso di risanamento previsto dalla sopra menzionata Legge 112/2013.

Il Commissario Straordinario, ravvisata la sussistenza delle condizioni per aderire alla Legge Bray, ha predisposto, con il supporto di un *advisor*, il "Piano di Risanamento 2016 - 2018 *ex lege* 112/2013 e 208/2015" (di seguito anche "Piano di Risanamento" o "Piano") che prevede la richiesta di accesso al fondo rotativo messo a disposizione dallo Stato. La nota integrativa esplicita analiticamente le azioni d'intervento, ulteriori rispetto a quelle sinora realizzate dalla Fondazione e che hanno determinato una significativa riduzione della perdita d'esercizio e dell'esposizione debitoria, previste nel Piano di Risanamento per adempiere ai requisiti ingeribili indicati dalla Legge Bray tra cui, in particolare, l'accordo sottoscritto con le Organizzazioni sindacali (l'"Accordo") in data 15 giugno 2016 e le conseguenti riduzioni di costi del personale.

Il Commissario Straordinario segnala che le assunzioni alla base del Piano di Risanamento sono caratterizzate, oltre che dai profili di aleatorietà insiti in qualsiasi documento previsionale, da elementi di incertezza riconducibili a: *(i)* la capacità del *management* di attuare nei modi e nei tempi previsti le direttive strategiche d'intervento individuate nel Piano e *(ii)* il mantenimento di un adeguato supporto economico da parte degli Enti presenti sul territorio, pubblici e privati, tramite l'ottenimento di contributi e sponsorizzazioni. Il Commissario Straordinario indica inoltre che esiste un profilo d'incertezza legato all'approvazione del Piano di Risanamento da parte degli Organi ministeriali competenti e, conseguentemente, all'ammissione della Fondazione al percorso di risanamento previsto dalla menzionata Legge 112/2013, nonché alla tempistica del processo di approvazione, anche con riferimento al perfezionamento dello stesso in tempi compatibili con le esigenze operative della Fondazione.

Dopo aver valutato le incertezze sopra menzionate, il Commissario Straordinario, in considerazione: (i) dell'Accordo già raggiunto con le Organizzazioni sindacali, (ii) della sua valutazione di concretezza e fattibilità delle azioni previste nel Piano coerentemente con i contenuti inderogabili indicati dalla Legge 112/2013 e analiticamente descritte nella nota integrativa, riferisce di avere la ragionevole aspettativa che il Piano di Risanamento sarà approvato dagli Organi ministeriali competenti e che il finanziamento connesso all'approvazione dello stesso potrà essere conseguentemente erogato per un importo e in tempi tali da garantire la continuità aziendale della Fondazione nel prevedibile futuro. Conseguentemente, e tenuto altresì conto del supporto finanziario recentemente ottenuto da parte degli Istituti di credito per un importo di circa Euro 4 milioni, ha redatto il bilancio d'esercizio chiuso il 31 dicembre 2015 nel presupposto della continuità aziendale.

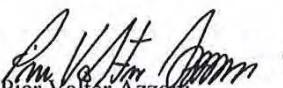
- b) Nelle immobilizzazioni immateriali risultano iscritti Euro 28.853 migliaia relativi al diritto d'uso per l'utilizzo dell'Anfiteatro Arena e degli altri locali destinati all'attività istituzionale della Fondazione. La valutazione di tali diritti consegue alla perizia redatta in sede di trasformazione dell'Ente Autonomo Arena di Verona in Fondazione ai sensi del D. Lgs. 367/1996. In considerazione del carattere perenne di tale diritto e della sua indisponibilità, la Fondazione non ammortizza tale posta attiva dello stato patrimoniale. A fronte dell'importo iscritto tra le immobilizzazioni immateriali relativo al diritto d'uso, la Fondazione, secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento, evidenzia nello stato patrimoniale una distinta voce di pari ammontare denominata Riserva indisponibile. Tale modalità espositiva comporta la rilevazione di un Patrimonio disponibile con un valore negativo al 31 dicembre 2015.

#### Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

#### *Giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio*

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n.720B al fine di esprimere, come richiesto dalle norme di legge, un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione, la cui responsabilità compete al Commissario Straordinario della Fondazione Arena di Verona, con il bilancio d'esercizio della Fondazione al 31 dicembre 2015. A nostro giudizio la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della Fondazione Arena di Verona al 31 dicembre 2015.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.

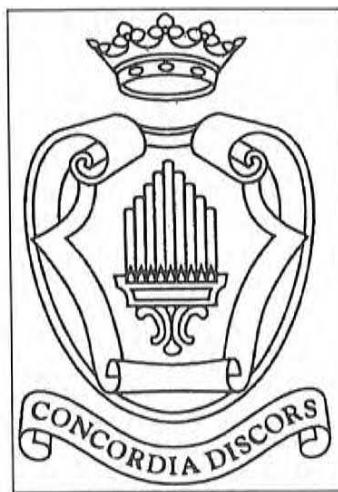
  
Pier Valter Azzoni  
Socio

Verona, 24 giugno 2016

## Bilancio di Esercizio 2015

**INDICE**

▪ Relazione sulla gestione	Pag.	6
▪ Allegati alla Relazione sulla gestione	"	44
▪ Stato patrimoniale	"	93
▪ Conto economico	"	97
▪ Rendiconto finanziario	"	99
▪ Nota integrativa	"	102
▪ Relazione del Collegio dei Revisori	"	149
▪ Relazione della Società di Revisione	"	160



**Accademia Nazionale di Santa Cecilia**  
*Fondazione*

**BILANCIO E RELAZIONI AL 31/12/2015**

**Sommario:**

- Bilancio esercizio 2015

Relazione sulla Gestione

Conto consuntivo in termini di cassa

Bilancio

Nota Integrativa

Rendiconto Finanziario

**PAGINA BIANCA**

## Bilancio dell'esercizio al 31/12/2015

### Relazione sulla Gestione

#### Linee generali

L'anno 2015 è stato caratterizzato da elementi anche contradditori che l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia ha saputo governare con una adeguata dose di equilibrio senza rinunciare, al tempo stesso, a quella visione artistica che – di fatto – ne caratterizza la missione e, quindi, ne guida le scelte.

Da un lato non è sembrata arrestarsi la continua morsa, stretta da una difficile congiuntura anche internazionale che da tempo caratterizza la disponibilità sempre più scarsa di risorse pubbliche e private. Anche Santa Cecilia ne ha fatto le spese vedendo contrarsi, in modo anche sensibile, alcuni importanti contributi di sponsor, partner e soci fondatori secondo una logica di spendig review che ha stimolato l'Accademia ad allargare e intensificare le iniziative legate al fundraising. Dall'altro, fortunatamente, la qualità dei progetti (i programmi, il profilo altissimo degli artisti, i premi internazionali, la reputazione del coro e dell'orchestra, l'instancabile contributo del M° Pappano), la penetrazione capillare delle attività in tutti i settori della società (dagli adulti ai bambini, dai mecenati al grande pubblico), la disponibilità alla collaborazione e alla condivisione dell'Istituzione, i risultati in termini di audience, hanno contribuito a far aumentare il punteggio di valutazione del MIBACT per quanto riguarda il contributo statale che è stato innalzato per il triennio '15-'17.

Al tempo stesso l'Accademia, in armonia con le strategie condivise in seno al Consiglio d'Amministrazione, ha avviato, attraverso un fitto confronto con le rappresentanze sindacali, la fase di revisione della pianta organica prima e di stesura del nuovo contratto di lavoro dopo, così come richiesto dalla Legge alle fondazioni che hanno l'autonomia ovvero la forma organizzativa speciale. Tali azioni (in parte ancora in corso di sviluppo) hanno avviato un percorso virtuoso di ottimizzazione e razionalizzazione dei costi del personale che consentiranno, nell'arco di un triennio, un risparmio strutturale di oltre un milione di euro.

Contemporaneamente si è allargata la filiera di mecenati e benefattori che con il loro contributo sembrano premiare la nuova progettualità della nostra istituzione attraverso un incremento di donazioni liberali. Il 2015 è stato anche caratterizzato da una intensificazione dei media nei confronti delle iniziative ceciliane come, ad esempio, la trasmissione in diretta televisiva, per la prima volta nella storia dell'Accademia, del concerto inaugurale.

Importanti tournée internazionali e registrazioni discografiche poi hanno confermato il ruolo guida dei nostri complessi e del direttore musicale nel panorama europeo testimoniato anche dalla intensa rassegna stampa e dal generale consenso delle maggiori testate giornalistiche e associazioni di categoria. Da segnalare la strepitosa quantità di premi assegnati al CD dell'Aida di Verdi che ha segnato la stagione discografica salendo in vetta alle classifiche di Europa e Stati Uniti.

#### Principali processi di governo e di gestione

La natura sociale dell'attività artistico-culturale svolta dalla Fondazione col principale scopo di promuovere e diffondere la cultura musicale, la complessa realtà organizzativa che associa, sotto il profilo gestionale, aspetti imprenditoriali con indubbi connotati pubblicistici, rapporti di dipendenza con natura professionale delle prestazioni, nonché i vincoli economico-strutturali, rappresentati dalla struttura patrimoniale e dalla contenuta redditività dell'attività concertistica, sono le principali criticità che ne rendono la gestione particolarmente complessa.

A queste si aggiunge la già accennata complessità del contesto giuridico di riferimento, creatasi a seguito della privatizzazione imposta per il settore lirico-sinfonico, sul presupposto che la forma privatistica rappresentasse lo strumento più adatto per svolgere nel modo più efficacie le attività in questione. Col passare del tempo infatti, i giudici amministrativi e parte della dottrina, nel decidere sulla natura pubblica o privata dei singoli soggetti, si sono pronunciati spesso, in controtendenza, a favore della pubblicità degli enti, argomentandone la sostanziale realtà.

La verifica della sussistenza di indici sintomatici della suddetta pubblicità, si è basata però su una lettura alquanto formalistica delle deroghe contenute nella disciplina dei soggetti privatizzati, con l'effetto di estendere ulteriormente a soggetti "privati", in contrasto con la volontà espressa dal legislatore, molte delle norme pubblicistiche applicate alle strutture amministrative e di sottoporre gli atti adottati da questi ultimi, alla giurisdizione amministrativa e non ordinaria.

Tutto ciò premesso, elemento gestionale determinante all'inizio dell'esercizio 2015, è stata l'elezione del nuovo Presidente da parte dell'Assemblea degli Accademici che a febbraio ha eletto Presidente –Sovrintendente e Direttore Artistico, il Maestro Michele dall'Ongaro, già vicepresidente dell'Accademia.

Sotto il profilo normativo, è stato il primo anno in cui la Fondazione ha goduto del riconoscimento di "forma organizzativa speciale" ai sensi del Decreto interministeriale del 6 novembre 2014, che le ha permesso di ricevere un

contributo, a valere sul Fondo Unico dello Spettacolo, determinato in una percentuale fissa, per l'anno in corso e per i due successivi, sulla quota del fondo destinata alle Fondazioni Lirico Sinfoniche.

L'esercizio 2015 è stato ancora un anno di forte criticità sul piano economico finanziario anche per il ridotto sostegno da parte di alcuni partner ormai consolidati, conseguenza naturalmente della difficile congiuntura economica, nonostante ciò, l'attenta gestione sotto tutti gli aspetti è riuscita a conseguire un aumento dei ricavi ed un sensibile contenimento dei costi, non mancando di offrire al pubblico elevati standard di qualità artistica e consentendo di mantenere l'equilibrio di bilancio per il decimo anno consecutivo.

L'Accademia è riuscita infatti da un lato, ad incrementare ulteriormente i livelli produttivi dell'esercizio precedente, aumentando i concerti a pagamento (+9) e gli eventi totali (+ 57), le presenze a pagamento in sede (+ 14.494), il numero degli abbonati e di conseguenza gli incassi di botteghino, confermando quindi l'inversione di quel trend recessivo degli ultimi anni, dall'altro a perseguire un rigoroso contenimento dei costi sia delle forniture di beni e servizi, riducendo fra questi le consulenze esterne ed i contratti professionali, sia dei costi del personale. Per quanto riguarda gli organici artistici, è stato limitato, per quanto possibile senza compromettere la qualità dei risultati, il ricorso alle chiamate di personale aggiunto sia nell'Orchestra che nel Coro.

In particolare per quanto riguarda il personale si è proceduto ad una rideterminazione, per il triennio 2016-2018, della pianta organica ai sensi dell'art.11, comma 19 del D.L.91/2013, nell'ambito di un processo di riorganizzazione teso al raggiungimento di un contenimento strutturale del costo del personale, quantificato in un milione di euro annuali a partire dal 2018, attraverso l'adozione di una serie di misure organizzative, quali la riduzione a tre delle cinque aree attuali, con la riconduzione ad un'unica area di tutte le attività di marketing e fund raising, la riduzione dell'organico funzionale del settore amministrativo da 89 a 73 elementi ed il blocco del turnover del Coro. Tali misure di contenimento sono state accompagnate da iniziative di razionalizzazione dei processi quali la stabilizzazione, attraverso procedure di selezione, di 15 posizioni tecnico-amministrative, con conseguente utilizzo degli sgravi contributivi triennali previsti dalla nuova normativa sul contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti, la semplificazione, tramite accentramento, dei processi di acquisto e tecnici.

Sono inoltre iniziati periodici incontri con le Organizzazioni Sindacali per l'elaborazione del Contratto autonomo di lavoro del personale dipendente della Fondazione, ai sensi della legge 7/10/2013 n. 112, che si concluderà nel corso del 2016.

Dal punto di vista artistico in particolare, non possiamo non sottolineare ancora una volta la magistrale direzione musicale del Maestro Antonio Pappano, il cui rapporto di collaborazione è stato prolungato sino al 2019; l'incremento dei concerti fuori sede, con tournée nelle maggiori sale di musica di tutto il mondo (Germania, Belgio, Lussemburgo, Olanda, Turchia, Austria Repubblica Ceca); la programmazione di qualità che ha portato come sempre, direttori e interpreti di fama mondiale nelle stagioni di musica sinfonica e da camera, riservando tuttavia come sempre uno spazio ai giovani talenti emergenti sia italiani che stranieri; la pluripremiata attività discografica; il notevole impulso alle attività del settore Education e l'alta formazione musicale, che hanno confermato l'Accademia come punto di riferimento della vita musicale italiana e una delle istituzioni di produzione culturale più seguite ed apprezzate del nostro Paese.

La Direzione Artistica non ha trascurato di attrarre nuove fasce di pubblico attraverso varie forme di "offerta sociale", in particolare con gli appuntamenti della domenica mattina, denominati *Domenica in Musica*, che hanno consentito ad intere famiglie, lavoratori e studenti di poter accedere ad un costo veramente molto contenuto ai concerti in programma, tenendo sempre in debito conto la coerenza tra il potenziale impatto sul valore sociale dell'attività e l'obiettivo di equilibrio economico.

Il marketing e la comunicazione sono stati improntati come sempre nel sostenere le programmazioni della stagione e la campagna abbonamenti. In particolare le attività di promozione si sono focalizzate sulla diffusione della programmazione a mezzo stampa, locandine, affissioni, veicolazioni e circuiti multimediali selettivi e di grande visibilità.

Degna di nota è l'idea creativa che ha supportato la campagna abbonamenti 2014/2015, che ha catturato l'attenzione del pubblico con un ironico accostamento, lessicale e iconografico, tra i nomi degli strumenti e le caratteristiche di alcuni animali. Alcuni estratti della Campagna pubblicitaria sono stati pubblicati all'interno del volume annuale pubblicato a cura del "Graphis Design Annual 2016", che da oltre settant'anni seleziona e raccoglie esempi significativi della grafica internazionale.

La Fondazione ha adottato dal 2010 un Modello di Organizzazione Gestione e Controllo in applicazione del D.Lgs.231/2001 ed un Codice Etico, per rafforzare il senso di responsabilità interno nel perseguitamento dei fini statutari e per orientare i comportamenti individuali dei propri dipendenti e collaboratori, nella convinzione che l'adozione di principi etici rilevanti e condivisi, costituisca un elemento essenziale del sistema di controllo interno, anche ai fini della prevenzione dei reati. Nel corso del 2015 è stata modificata la composizione dell'Organismo di Vigilanza, da monocratica a collegiale con due membri, nominando presidente un legale esterno.

In conseguenza dell'introduzione nel codice penale all'art. 648-ter-1, del reato di autoriciclaggio e del suo inserimento nel catalogo dei reati presupposto di cui al D.Lgs 231/2001 (art 25-octies), nonché della modifica delle fattispecie incriminatrici di cui agli artt.2621,2621 bis e 2622 c.c., apportata dalla legge 27/05/2015 n. 69, in merito ai reati di false comunicazioni sociali, l'Organismo di Vigilanza ha iniziato la valutazione delle opportune variazioni e/o integrazioni al Modello Organizzativo della Fondazione da sottoporre al Consiglio di Amministrazione.

Si ricorda che con nota 6893 del 29/04/2014 il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo aveva comunicato la pubblicazione sul sito istituzionale dello stesso Ministero, del Piano triennale di prevenzione della corruzione, secondo il quale gli enti di diritto privato in controllo pubblico ed in particolare gli enti vigilati, devono dotarsi anch'essi di un Piano triennale di prevenzione della corruzione. In seguito all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 12/02/2016, del piano triennale anticorruzione della Fondazione, verrà valutata l'opportuna armonizzazione, con il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo.

E' proseguita l'attività di sviluppo e adeguamento dei processi amministrativi, in particolare per quanto attiene la formalizzazione delle procedure operative, coerentemente con l'assetto funzionale e organizzativo in essere ed in linea con i principi espressi nel modello di Organizzazione e nel Codice Etico.

Anche il bilancio d'esercizio 2015 è stato sottoposto a revisione, attività che l'Accademia ha volontariamente affidato alla società di revisione Deloitte & Touche SpA.

Importanti risultati conseguiti nel corso dell'anno:

- > incremento degli abbonamenti rispetto alla precedente stagione, con inversione del trend progressivamente decrescente da ormai cinque anni;
- > pareggio di bilancio per il decimo anno consecutivo: nonostante la congiuntura economica estremamente difficile, la Fondazione è riuscita a mantenere anche nel 2015 l'equilibrio economico;
- > la registrazione dell'Aida diretta dal Maestro Pappano ha ottenuto numerosi riconoscimenti fra i quali: Best Recording 2015 per il New York Times e per il Telegraph (UK), Best opera 2015 - Apple Music, Choc Classica de l'année, Diapason D'or e Choix de France Musique (Francia), Record of the month per Gramophone (UK);
- > prolungamento del contratto di direzione musicale del Maestro Pappano sino al 2019;
- > importanti successi e riconoscimenti conseguiti dagli allievi dei corsi di perfezionamento:

Al "Premio Abbado 2015": Riccardo Cellacchi e Bianca Maria Fiorito sono arrivati primo e seconda nella categoria flauto, Andrea Cellacchi ha vinto per la categoria fagotto e Raffaella Cardaropoli per gli archi.

Andrea Cellacchi ha inoltre vinto il 1° premio dell'Aeolus International Competition di Dusseldorf, primo italiano ad aggiudicarsi questo prestigioso riconoscimento, mentre Raffaella Cardaropoli ha vinto la 16a edizione del Concorso Nazionale di Piombino (LI) "Riviera Etrusca" nella sezione archi. In quest'ultimo concorso si sono affermate anche la pianista Mari Shirai, vincitrice del premio pianistico "Giannoni" e la flautista Luna Vigni per la categoria fiati.

Al 53° Concorso pianistico internazionale "Speranza" di Taranto si è aggiudicata il primo premio assoluto l'allieva Maddalena Giacopuzzi. Sempre per il pianoforte, Giuseppe Grippi si è aggiudicato il primo premio assoluto del Concorso per giovani musicisti di Caccamo (PA) intitolato a Benedetto Albanese. In occasione del 69° Concorso per giovani cantanti lirici al "Belli" di Spoleto, si sono imposte le soprano allieve di Opera Studio Beatrice Mezzanotte e Sabrina Cortese.

Al 19° "Concurso Internacional de Piano Josè Iturbi" di Valencia (Spagna) la pianista Viviana Lasaracina ha ottenuto il 2° premio. Sempre un 2° premio è andato a Franco Venturini, compositore diplomato con Fedele e residente a Parigi, alla 15ma edizione del "Premio Trio di Trieste-Giampaolo Coral Award". Il flautista senese Lorenzo Morrocchi, allievo del corso di flauto, è risultato vincitore del secondo premio, primo premio non assegnato, al 38° Concorso di esecuzione musicale per flauto "Cilea" di Palmi (RC). Infine al violoncellista Adriano Melucci è andato il Premio "Castrocario Classica" in occasione della 18ma Rassegna Musicale di Castrocario.

Carriere artistiche e incarichi in orchestre:

La pianista Beatrice Rana ha registrato con l'Orchestra dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia diretta da Antonio Pappano il CD della Warner Classics con il Concerto n.2 per pianoforte di Prokofiev ed il Concerto n.1 di Tchaikovsky. Michele Marco Rossi, diplomato del corso di violoncello, è entrato nell'Ensemble Moderne di Francoforte. Gli allievi di violoncello Ludovico Armellini, Leila Shirvani, Valerio Cassano e Adriano Melucci hanno registrato insieme al loro docente Giovanni Sollima il CD "Onyricon". E' in costante ascesa la carriera del soprano Rosa Feola, che recentemente ha avuto grande successo come Elvira nei Puritani di Bellini alla Welsh National Opera e come Corinna (Il viaggio a Reims) e Leila (Les pêcheurs de perles) con l'Opernhaus di Zurigo: ha inoltre pubblicato il suo primo CD da solista al titolo "Musica e Poesia" accompagnata al pianoforte da Iain Burnside. Analogi percorso quello del mezzosoprano Adriana Di Paola protagonista della Cenerentola di Rossini a Rieti e a Brema con Europa Galante e Fabio Biondi.

Vari strumentisti ricoprono ruoli importanti in prestigiose orchestre italiane: Amedeo Cicchese, diplomato del corso di violoncello e di musica da camera e vincitore del Premio Sinopoli 2014, ha vinto il Concorso come Primo Violoncello dell'Orchestra del Teatro Regio di Torino, diversi allievi fanno parte dell'Orchestra Giovanile Luigi Cherubini, inoltre

tre allievi dei corsi dell'Accademia sono stati selezionati nel 2015 per far parte dell'Orchestra da Camera di Biennale College-Musica.

### Le risorse e la gestione economica

Come ricordato, nei primi giorni di gennaio 2015 è stato emanato il Decreto del Ministro dei Beni, delle Attività Culturali e del Turismo che ha riconosciuto all'Accademia Nazionale di Santa Cecilia "la forma organizzativa speciale" ai sensi del Decreto interministeriale 6 novembre 2014. Quest'ultimo, a firma congiunta sia del Ministro dei Beni Culturali che del Ministro dell'Economia e Finanze, aveva già individuato i criteri per quelle fondazioni lirico-sinfoniche che avrebbero potuto dotarsi di tale forma organizzativa speciale.

In virtù di tale riconoscimento il contributo a valere sul Fondo Unico dello Spettacolo spettante alla Fondazione, sarà calcolato con la stessa percentuale per un triennio, circostanza che, salvo rilevanti variazioni negli stanziamenti ministeriali, assicura una maggiore stabilità delle risorse disponibili, permettendo una più efficiente programmazione delle attività.

Come già visto, l'Accademia ha chiuso in pareggio anche il bilancio di esercizio al 31/12/2015, con una percentuale di entrate proprie pari al 50% circa del valore della Produzione ed un utile al netto delle imposte pari a euro 49.137.

Tale risultato è stato possibile grazie alle proprie capacità produttive e ad una costante e rigorosa politica di contenimento dei costi relativi all'acquisizione di beni e servizi, ad una razionalizzazione di quelli del personale, alla sospensione dell'attività d'investimento inerente la catalogazione e digitalizzazione dell'archivio storico, nonché da una continua ricerca di finanziamenti privati che hanno permesso all'Accademia di mantenere elevato il sostegno dei partner privati, soci mecenati, donatori, benefattori e sostenitori, e ad incrementare leggermente, rispetto all'anno precedente, i contributi dei soci Fondatori.

Nella raccolta di fondi privati, in particolare, si sono registrati i primi effetti del c.d. "Art Bonus", il credito d'imposta a favore dei contribuenti che effettuano erogazioni liberali a sostegno degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica e a favore delle fondazioni lirico-sinfoniche, introdotto dal D.L. 83/2014, convertito con Legge 106/2014.

Negli ultimi anni sempre più si è fatta strada un'apertura alla compartecipazione dei privati finalizzata a valorizzare e gestire in modo più manageriale le risorse culturali del Paese. Il patrimonio culturale e artistico è infatti una risorsa non ancora messa a frutto in modo strategico, ma che già oggi produce una ricchezza perlopiù sottovalutata.

L'ultimo rapporto annuale sul sistema produttivo culturale della Fondazione Symbola e Unioncamere, evidenzia che le imprese del sistema produttivo culturale generano complessivamente il 5,4% della ricchezza prodotta in Italia, pari a circa 75 miliardi di euro, se si includono anche le istituzioni pubbliche e non profit, la percentuale sale al 5,7%, pari a 80 miliardi di euro.

Per stimolare e incentivare il mecenatismo culturale anche nel nostro Paese, e quindi ottenere al meglio i benefici di tale provvedimento, è necessario però, come sostenuto da più parti, rafforzare la presenza e la progettazione pubblica, è solo predisponendo una pianificazione pluriennale e organica che il patrimonio culturale può attirare gli investimenti di partner privati.

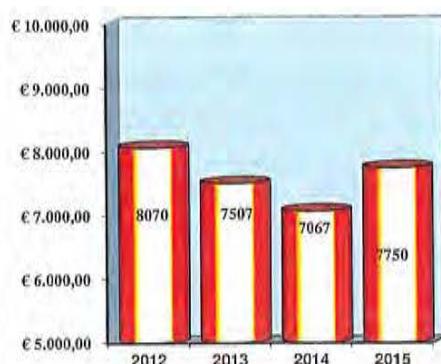
L'impegno profuso nello sviluppo delle attività, ha portato ad un incremento degli introiti della stagione sinfonica, dei concerti straordinari e fuori sede, riuscendo ad ottenere un incremento di circa il 10% dei ricavi dell'attività concertistica, in sede e fuori sede, rispetto all'anno precedente.

Il 2015 è stato un anno caratterizzato da un leggero incremento dei contributi pubblici, seppure con andamenti diversi tra soggetti eroganti, ma con una contrazione delle entrate da privati e proventi vari nel loro complesso, compensata da un miglioramento degli incassi da biglietteria, rispetto all'anno precedente.

In particolare, l'Accademia ha visto riconosciuta una percentuale del FUS, con valenza triennale, pari al 6,5% che ha determinato un maggior contributo erogato dallo Stato di 1,42 milioni di euro, con un incremento, rispetto all'anno precedente del 13,52%.

Al contrario, Roma Capitale ha deliberato un taglio del contributo ordinario alla gestione 2015, rispetto all'anno precedente, di 1 milione di euro, corrispondente ad un decremento del -23,81%.

Sempre rispetto all'anno precedente, risulta ancora lievemente migliorata la situazione finanziaria, con una riduzione dell'indebitamento netto. Infatti, a fronte di un incremento dell'esposizione bancaria alla chiusura dell'anno, si registra una riduzione dei debiti verso i fornitori e una significativa riduzione dei debiti tributari. Un'attenta gestione dei flussi finanziari, unitamente all'andamento dei tassi d'interesse, ha consentito di ridurre ulteriormente il costo per oneri finanziari sostenuti nel 2015.



■ Ricavi attività concertistica in sede e fuori sede

## Distribuzione percentuale valore della produzione, al netto delle capitalizzazioni: anni 2013-2015

	2015	2014	2013
FUS	37	32,4	28,8
Altri contributi pubblici	14	17,4	19,5
Soci e contributi privati	14,5	17,2	17,3
Ricavi biglietteria	18,5	16,3	15,4
Concerti fuori sede	6	5,5	7,7
Altri ricavi <sup>1</sup>	10	11,2	11,3
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Per quanto riguarda i costi della produzione si sottolinea in particolare quanto segue:

- I "Costi per servizi" presentano una riduzione di euro 334,63 mila (-3,56%), sulla quale ha inciso anche il decremento dei costi relativi alla voce "Locomozioni e viaggi tournée" correlata alla diminuzione delle attività in tournée, in Italia e all'estero, oltre ad un generale miglioramento dell'efficienza nell'impiego dei diversi servizi.
- I "Costi per acquisto di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci" presentano un decremento in valore assoluto di euro 9,32 mila, corrispondente a -14,46%, determinato da un generale contenimento dei costi.
- I "Costi per godimento beni di terzi" risultano aumentati di euro 21,53 mila (+10,58%) in seguito alla maggiore attività svolta in sede rispetto all'anno precedente.
- Il "Costo del personale" si è ridotto complessivamente dell'1,71%, rispetto all'anno precedente, soprattutto in diretta conseguenza delle minori attività in tournée, oltre ad un contenimento del ricorso ai contratti a termine.

Ai fini di una valutazione dell'attività svolta, si fornisce il seguente prospetto sintetico di Conto Economico:

<sup>1</sup> Pubblicità, sponsorizzazioni, vendita programmi, incisioni ecc.

	2015	Inc. % su Valore Prod.	2014	Inc. % su Valore Prod.
Valore della Produzione	32.208,63	100,00%	32.615,74	100,00%
Costi della Produzione (al netto amm.ti)	-30.885,37	-95,89%	-31.293,34	-95,95%
 Margine operativo lordo	 1.323,26	 4,11%	 1.322,40	 4,05%
 Ammortamenti e svalutazioni	 -989,47	 -3,07%	 -760,76	 -2,33%
 Risultato operativo	 333,79	 1,04%	 561,64	 1,72%
Proventi (Oneri) Finanziari	-85,77	-0,27%	-158,05	-0,48%
Proventi (Oneri) Straordinari	0,00	0,00%	40,99	0,13%
 Risultati ante imposte	 248,02	 0,77%	 444,58	 1,37%
 Imposte d'esercizio	 -198,88	 -0,62%	 -439,07	 -1,35%
 Risultato netto	 49,14	 0,15%	 5,51	 0,02%

Vengono evidenziati qui di seguito alcuni indicatori di performance che costituiscono fondamentali strumenti di valutazione per la Fondazione che si impegna nel perseguitamento delle proprie finalità istituzionali con particolare attenzione ai livelli di efficacia e di efficienza della propria gestione aziendale.

Gli indicatori proposti offrono inoltre la possibilità di disporre di una maggiore consapevolezza delle performance della Fondazione e di poterle confrontare con le istituzioni di riferimento.

Nell'esercizio in esame, si registra un aumento dell'“autonomia”, ossia della capacità della Fondazione di auto sostenersi sotto il profilo finanziario, espressa come rapporto tra fonti dirette di entrata (esclusi quindi contributi e proventi finanziari e straordinari) e costi di produzione.

	2015	2014	2013
Autonomia			
Ricavi al netto dei Contrib./costi prod.	34,7%	33,4%	35,3%

Gli indici di produttività della Fondazione per i quali abbiamo preso in considerazione il numero di eventi, l'ammontare di ricavi per prestazioni (esclusi quindi contributi e proventi finanziari e straordinari) e il valore aggiunto per dipendente, dove al denominatore si è tenuto conto della consistenza media del personale, evidenziano tutti un miglioramento rispetto ai valori dell'esercizio precedente. Non è stato considerato il numero di biglietti venduti per dipendente, in quanto tale dato, a parità di eventi prodotti, risulta influenzato dalla composizione tra concerti in sede (con biglietteria) e concerti fuori sede (senza biglietteria).

	2015	2014	2013
Produttività			
Eventi per dipendente	1,68	1,44	1,3

Ricavi prestaz. per dipendente €	39.490	37.424	39.499
Valore aggiunto pro capite €/000	79	78	79

### Le attività realizzate

La Fondazione, nonostante la politica di rigore economico adottata, ha continuato a offrire al pubblico gli elevati standard di qualità degli artisti ospiti e dei propri complessi artistici, da tempo riconosciuti e apprezzati in ambito nazionale e internazionale, prestando sempre attenzione anche al carattere sociale delle proprie attività, e al ruolo educativo verso le nuove generazioni.

Ne sono una valida testimonianza le attività educative svolte in collaborazione con le scuole, impostate non solo sull'ascolto e sull'ampliamento delle conoscenze musicali, ma anche attraverso la partecipazione interattiva a laboratori musicali, che offrono un valido aiuto ai docenti, attraverso i progetti didattici spesso con l'utilizzo di tecniche innovative e sperimentali, oppure le collaborazioni con gli ospedali o le organizzazioni benefiche.

L'Accademia, anche grazie alla presenza del M° Antonio Pappano nella sua qualità di Direttore Musicale ha saputo in questi anni conquistare una considerazione senza ombre che ha trovato concreti riscontri non solo nella continua attività discografica con le più importanti e conosciute etichette internazionali (Warner, Sony, Deutsche Grammophon e Decca), ma anche con la presenza costante nelle più rinomate sedi concertistiche e nei festival musicali più prestigiosi in Europa e nel mondo, che in aggiunta al prestigio delle stagioni concertistiche in sede, pongono l'Accademia in una posizione che non ha paragoni in Italia.

Nella programmazione delle stagioni in abbonamento sia sinfonica (ventotto programmi per tre turni di abbonamento) che da camera (venti programmi), l'Accademia ha cercato di assicurare al pubblico l'ascolto di un repertorio quanto più ampio possibile, contemplando epoche, stili, scuole di composizione comprese fra il secolo diciottesimo e i nostri giorni, fino a toccare esempi di contaminazione tra generi musicali diversi. La programmazione dell'Accademia pertanto non si è rivolta solo al repertorio maggiore e storicamente sedimentato ma anche a nuovi linguaggi. La varietà dei progetti trova esplicazione nelle attività di seguito illustrate.

La tabella che segue pone a confronto il totale degli eventi realizzati dalla Fondazione negli ultimi due anni, suddivisi per tipologia.

Eventi	2015	2014
<b>Concerti Stagione Sinfonica</b>	97	83
<b>Concerti Stagione da Camera</b>	23	20
<b>Concerti Straordinari</b>	36	29
<b>Family Concert</b>	14	10
<b>Tutti a Santa Cecilia Concerti + Laboratori</b>	98	102
<b>Stagione Estiva</b>	3	5
<b>It's Wonderful</b>	-	1
<b>Festival</b>	-	5
<b>Concerti/Saggi Corsi di perfezionamento</b>	19	29
<b>Eventi pre-Concerto</b>	13	7
<b>Convegni e conferenze</b>	7	12
<b>Mostre</b>	5	1

Visite,seminari,laboratori culturali	48	47
Lezioni di Storia della musica	6	7
<b>TOTALE EVENTI IN SEDE</b>	<b>369</b>	<b>354</b>
Concerti Fuori Sede	102	60
<b>TOTALE</b>	<b>*471</b>	<b>*414</b>

\* A questi si aggiungono una serie di attività formative propedeutiche alla produzione degli eventi della rassegna "Tutti a Santa Cecilia" che sono state in totale rispettivamente 600 nel 2015 e 521 nel 2014, e che sommate ad essi, portano ad un totale di 1.071 attività nel 2015 e 935 nel 2014. Se si considerano anche le attività di alta formazione (lezioni), il totale delle attività nel 2015, sale a 1.395.

Come evidenziato dalla precedente tabella, per quanto riguarda l'attività concertistica, il livello produttivo in sede è aumentato, così come è notevolmente aumentata, rispetto all'anno precedente, la produzione fuori sede, soprattutto con piccoli gruppi. Se si considerano i soli concerti a pagamento, le presenze complessive registrano un incremento di circa il 6% rispetto all'anno precedente. Nel complesso si registra però un lieve calo delle percentuali medie di riempimento nelle stagioni sinfonica e camera in abbonamento. Confortante è il lieve incremento del numero di abbonati rispetto alla precedente stagione, che segna finalmente un'inversione di tendenza rispetto al progressivo fenomeno recessivo iniziato nel 2011.

STAGIONI	NUMERO ABBONAMENTI*
2010-2011	5.564
2011-2012	5.423
2012-2013	5.113
2013-2014	4.832
2014-2015	4.646
2015-2016	4.685
ANNO SOLARE	NUMERO BIGLIETTI VENDUTI*
2010	193.228
2011	175.980
2012	181.498
2013	143.137
2014	144.193
2015	145.072

\*abbonamenti venduti per stagione, biglietti venduti per l' anno solare

	2015	2014
Presenze complessive a pagamento concerti	263.120	248.626