

Bilancio di Esercizio 2020

**INDICE**

▪ Relazione sulla gestione	Pag.	6
▪ Allegati alla Relazione sulla gestione	"	44
▪ Stato patrimoniale	"	100
▪ Conto economico	"	104
▪ Rendiconto finanziario	"	106
▪ Nota integrativa	"	108
▪ Relazione del Collegio dei Revisori	"	152
▪ Relazione della Società di Revisione	"	160

PAGINA BIANCA

## Bilancio dell'esercizio chiuso al 31/12/2020

### Relazione sulla Gestione

#### Linee generali

Come tutte le Fondazioni e le istituzioni culturali legate allo spettacolo dal vivo anche l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia ha pesantemente subito gli effetti delle misure adottate per contenere la diffusione del Covid-19. L'effetto più clamoroso lo si è avuto in primo luogo sugli incassi da botteghino, praticamente azzerati nei periodi di *lockdown* ma anche la minore visibilità derivata dalla cancellazione degli spettacoli in presenza ha avuto qualche riflesso nel rapporto con alcuni sponsor. In questo quadro è stata fondamentale per la sostenibilità il supporto di soci pubblici e privati, dei mecenati e degli abbonati che non hanno mancato di confermare la fiducia alla nostra istituzione in forme diverse che hanno consentito di tenere i conti in sicurezza. Di particolare rilievo il sostegno del Ministero della Cultura che grazie a diverse iniziative (conferma del FUS, Cassa Integrazione in deroga, ristoranti) ha fornito un contributo essenziale nel quadro finanziario ed economico generale. Anche per questo motivo, oltre che per un positivo risultato del confronto sindacale, l'Accademia ha potuto contenere più di altre Fondazioni il ricorso al FIS, l'ammortizzatore sociale previsto per il settore, limitandolo a sole cinque settimane per l'anno 2020, garantendo degli eventi di grande livello sia durante il breve periodo di riapertura al pubblico nei mesi da luglio ad ottobre che, successivamente, attraverso lo *streaming*, con la produzione di eventi che hanno impegnato tutte le compagnie artistiche dell'Accademia, consentendo anche di sperimentare nuove forme di linguaggio audiovisivo. Tra queste, le esperienze dedicate alla didattica a distanza del settore *Educational* hanno attirato l'attenzione di pubblico e critica a tal punto da meritare, con il progetto *On Line for Kids*, il Premio Abbiati, l'ambito riconoscimento dell'Associazione Critici Musicali ottenuto per la seconda volta (dopo quello per la *JuniOrchestra*) proprio per la particolare valenza pedagogica delle nostre attività didattiche.

Per quanto riguarda il futuro, l'anno in corso è iniziato in vigore delle norme di contenimento che hanno impedito le attività dal vivo fino sostanzialmente a tutto il mese di aprile. In quel periodo si è continuata un'intensa produzione in *streaming* e, non appena intervenute le modifiche normative che hanno consentito l'accesso del pubblico, seppure contingentato, è stato organizzato un concerto diretto dal Maestro Pappano, offerto gratuitamente ai volontari della Croce Rossa, come segno di ringraziamento per il lavoro svolto in tutti i mesi dell'emergenza sanitaria. Sul fronte artistico la pluriennale esperienza di collaborazione con il M<sup>o</sup> Pappano è stata valutata con tale favore dalle compagnie artistiche, dalla Fondazione, dal pubblico e dalla critica internazionale da suggerire di proporre al Maestro, a partire dall'ottobre del 2023 di sviluppare tale rapporto in una forma di presenza stabile creando la figura del direttore Emerito, che, con un legame vita natural durante, garantirà all'Accademia il supporto essenziale per lo sviluppo di progetti e manifestazioni particolarmente legati alla insostituibile personalità del maestro italo-britannico, con una presenza costante sia nella programmazione ordinaria che straordinaria.

#### Principali processi di governo e di gestione

La duplice natura di ente di spettacolo dal vivo ed istituzione di studio, ricerca e formazione culturale, riconducibile alla fusione tra la secolare Accademia e la Gestione Autonoma dei concerti (ex legge 800/67), attuata con il Decreto Legislativo 29 giugno 1996, n.367, contraddistingue la Fondazione Accademia Nazionale di Santa Cecilia dalle altre fondazioni lirico-sinfoniche.

L'attuale sistema di *governance*, espressione di tale processo evolutivo, si articola su due cardini fondamentali: la centralità gestionale del Presidente-Sovrintendente che ricopre anche la carica di Direttore Artistico, ed una bilanciata compartecipazione degli organi di indirizzo e consultivi, originari delle due preesistenti realtà istituzionali.

Per quanto attiene la prima, anch'essa rappresenta una storica peculiarità rispetto alle altre realtà organizzative del settore, e consiste nell'accentramento in un'unica persona delle funzioni di rappresentanza, amministrazione

e direzione artistica, separate invece nelle altre istituzioni, nonché nella sua esclusiva eleggibilità, nell'ambito degli appartenenti al corpo accademico.

Come noto, nei primi mesi dell'anno in corso il mondo intero è stato colpito da un'emergenza sanitaria da Covid-19, che ha determinato un impatto devastante sulla salute delle persone e sul sistema sanitario e, nell'ambito delle misure di contenimento della diffusione del contagio adottate dal Governo italiano, il prolungato *lockdown* ha avuto importanti conseguenze di tipo economico e finanziario, che hanno interessato la gran parte delle attività economiche, incluse ovviamente le attività di spettacolo dal vivo.

La Fondazione, in adempimento alle prescrizioni adottate progressivamente dalle autorità, ha cessato le attività di spettacolo a partire dal 5 marzo, sospendendo contemporaneamente anche le attività dei settori Alta Formazione e Education.

A decorrere dal giorno 12 marzo sono state chiuse le sedi di via Vittoria e del Parco della Musica. Da subito sono stati attivati tutti gli strumenti previsti dalla normativa per far fronte all'emergenza che, per quanto riguarda il personale dipendente, hanno riguardato l'utilizzo di tutti gli istituti legali e contrattuali previsti (ferie, riposi, banca ore, ecc, congedi parentali, L. 104/1992), il ricorso alla modalità di lavoro agile per tutte le funzioni compatibili con detta modalità e, infine, il ricorso all'ammortizzatore sociale.

Nei mesi di chiusura è continuata l'offerta formativa sulle piattaforme digitali, sulla quale sono stati convogliati anche alcuni sponsor interessati al target di riferimento, oltre ad aver tenuto sempre vivo l'interesse del pubblico attraverso un'offerta continua via web e sui social di concerti precedentemente registrati di Orchestra e Coro.

Durante tutto il periodo del *lockdown* la Fondazione ha dunque sviluppato una serie di iniziative e proposte musicali fruibili sul sito web e sui canali social. In alcuni casi sono state trasformate in modalità online le attività già in programma (lezioni/webinar in collaborazione con la LUISS), in altri casi sono stati creati nuovi progetti (concerti in streaming, guide all'ascolto, laboratori musicali per bambini e ragazzi, rubriche storiche, rubriche di intrattenimento, ecc.).

Successivamente, il DPCM 17 maggio 2020 ha disposto la riapertura dei luoghi di spettacolo a decorrere dal 15 giugno 2020, con alcune limitazioni e stringenti prescrizioni, definendo un numero massimo limitato di spettatori, pari a mille per gli spettacoli all'aperto e duecento per i luoghi chiusi, salvo eventuali proroghe concedibili dalle regioni. In seguito a tale disposizione si è ripresa la programmazione della stagione estiva, con una serie di appuntamenti all'aperto, nella Cavea dell'Auditorium, allestita per mille spettatori, in particolare la rassegna "Santa Cecilia START".

Conclusa la stagione estiva nel mese di settembre, è stata inaugurata nel mese di ottobre la nuova stagione sinfonica e da camera, dopo aver dovuto rivedere molti dei programmi per tener conto delle necessità di contenimento degli organici, dovuti alle norme sul distanziamento fisico e della durata dei concerti per evitare, se possibile, l'intervallo. La capienza della sala Santa Cecilia è stata ridotta in adempimento alle norme sul distanziamento, definendo un massimo di presenze di circa 1300 spettatori, rispetto ai quasi 2800 della normale capienza, con un nuovo posizionamento del pubblico in sala. E' stata in ogni caso avviata la campagna abbonamenti 2020-2021, con il titolo "La bella stagione inizia ad ottobre", con incoraggianti risultati, tenendo conto del periodo di pandemia e dell'età media del pubblico. I rinnovi hanno raggiunto quasi le 2.500 unità, pari a circa il 55,7% degli abbonati alla stagione precedente.

Sono stati utilizzati gli stessi mezzi di comunicazione degli anni precedenti: parapedonali, grandi affissioni, affissione dinamica, quartini editoriali, uscite pubblicitarie su quotidiani nazionali e locali.

Purtroppo, come noto, l'arrivo della c.d. seconda ondata del contagio, ha costretto le autorità ad assumere nuovi provvedimenti restrittivi e dalla fine di ottobre, con l'emanazione del DPCM 24 ottobre 2020, le sale da concerto, insieme agli altri luoghi di spettacolo, sono state chiuse al pubblico.

Da allora l'Accademia ha continuato a lavorare "a porte chiuse", incrementando progressivamente la trasmissione dei concerti via radio, in televisione ed in streaming.

E' necessario pertanto sottolineare, che i risultati dell'esercizio 2020 devono essere letti alla luce della situazione di emergenza che tutti stiamo ancora vivendo, che ha costituito un elemento di rottura degli schemi progettuali in tutti i settori di attività.

In generale, l'esperienza ha indotto una riflessione sull'opportunità di sviluppo delle tecniche e modalità di trasmissione digitale delle attività musicali, considerando anche il rischio che la diffusione e la fruizione di forme di intrattenimento da casa, indotte dalle prolungate misure restrittive, possano far diminuire nell'immediato futuro, la propensione alla spesa per spettacoli dal vivo. E' ragionevole ipotizzare che una fascia di pubblico possa avere difficoltà a tornare alla frequentazione di spettacoli, soprattutto al chiuso, e che tale diffidenza possa protrarsi nel medio tempo, in base all'andamento dei contagi. Gli spettatori potrebbero

orientarsi inoltre verso una maggiore flessibilità, privilegiando, rispetto agli abbonamenti tradizionali, acquisti occasionali al botteghino o formule del tipo *pay per use*. Potrebbero quindi ridursi anche gli incassi anticipati degli abbonamenti e della prevendita, che garantivano una maggiore liquidità e assicuravano un numero di spettatori presenti per ogni concerto, impattando sulle normali pratiche gestionali. La crisi economica generalizzata ed il cambio delle abitudini di vita, indotti dalla pandemia, potrebbero inoltre portare ad un taglio della spesa per l'intrattenimento o comunque ad una modifica delle scelte per molte famiglie.

In tale scenario dunque, in attesa che si ristabilisca la fiducia, sarà opportuno ampliare le proposte in termini di formule di acquisto e flessibilità, con rimborsi eventualmente garantiti, peraltro già attuati nell'anno trascorso, o possibilità di sospensione.

La tecnologia digitale potrebbe pertanto assumere notevole importanza non solo nella gestione dell'emergenza ma anche per le politiche di comunicazione e marketing, anche per sviluppare un maggiore coinvolgimento emotivo del pubblico più fidelizzato.

Tra gli elementi di rilievo dell'anno 2020, determinante dal punto di vista gestionale, è stata la sentenza della Corte dei Conti in Sezioni Riunite del 25/06/2020, che ha accolto il ricorso presentato dalla Fondazione contro l'inserimento nell'Elenco ISTAT, predisposto sulla base del Sistema europeo dei conti (SEC 2010, definito dal Regolamento (Ue) del Parlamento europeo e del Consiglio, n. 549/2013), inclusivo delle unità istituzionali che fanno parte del settore delle Amministrazioni Pubbliche (Settore S13 nel SEC). Nell'ambito delle statistiche di contabilità nazionale, per tale settore si compila il conto economico consolidato che costituisce il riferimento per gli aggregati trasmessi alla Commissione Europea in applicazione del Protocollo sulla Procedura per i Deficit Eccessivi annesso al Trattato di Maastricht.

La Fondazione, come sostenuto nel corso del giudizio, seppur configurabile quale Organismo di Diritto Pubblico, non risponde ai requisiti europei definiti per le "istituzioni pubbliche o in controllo pubblico" soggette al consolidamento dei conti.

Tale erroneo inserimento, ha comportato il conseguente assoggettamento, sul piano giuridico, ad una serie di normative interne previste per le pubbliche amministrazioni, che hanno ulteriormente appesantito la dicotomia preesistente con evidenti oneri gestionali.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è attuato attraverso procedure interne, in particolare per l'acquisizione di beni e servizi, e dalle funzioni di controllo svolte dall'Audit interno, dall'Organismo di Vigilanza e dai responsabili della salute e sicurezza. L'adozione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01, di cui il Codice Etico è parte integrante, che la Fondazione ha adottato già dal 2010, ha contribuito a implementare il sistema di controllo interno, ed è stato oggetto di costante analisi e adeguamento al fine di assicurarne la coerenza con l'evoluzione normativa e le modifiche organizzative, onde perseguire con correttezza gestionale gli obiettivi istituzionali.

La Fondazione è dotata di una Funzione Acquisti che segue il processo di approvvigionamento: dalla gestione dell'albo fornitori secondo la procedura di qualificazione e valutazione dei fornitori alla stipula di contratti di beni e servizi, previa procedura di gara sulla piattaforma MEPA in base al valore della fornitura e secondo le disposizioni previste dal D.Lgs. 50/2016 e successive modifiche Codice.

Nel corso del 2020, compatibilmente con la situazione di emergenza, che ha costretto il personale amministrativo a lavorare a distanza per lungo tempo, l'Organismo di Vigilanza ha svolto con il supporto dell'*Internal Audit*, attività di verifica del sistema di controllo interno della Fondazione, in particolare per quanto attiene il rispetto delle procedure operative interne, coerentemente con l'assetto funzionale-organizzativo e il sistema di deleghe in essere.

In seguito all'entrata in vigore della legge 29 dicembre 2017 in materia di *Whistleblowing*, ex lege 30 novembre 2017, n. 179, che prevede l'introduzione di specifiche modalità di presentazione delle comunicazioni inerenti eventuali violazioni riscontrate a tutela del segnalante, la Fondazione ha acquisito uno specifico software per la gestione in forma anonima di eventuali segnalazioni, la cui interfaccia di accesso è disponibile sul sito internet. Non si sono comunque riscontrati casi di corruzione o violazioni rilevanti in ambito 231.

Anche il bilancio d'esercizio 2020 è stato sottoposto a revisione contabile da parte della società Deloitte & Touche SpA.

Importanti risultati e riconoscimenti ottenuti nel corso dell'anno:

> equilibrio economico per il quindicesimo anno consecutivo: anche nel 2020 la Fondazione è riuscita a mantenere in equilibrio economico il proprio bilancio, chiudendo con un risultato positivo.

> alla rassegna *Santa Cecilia Online for Kids* svoltasi nel corso dell'anno, è stato assegnato il premio più prestigioso della critica musicale italiana, il "Premio Abbiati - Filippo Siebaneck", dedicato alle iniziative didattico - musicali. I trentadue brevi videoclip della rassegna, trasmessi sul canale Youtube dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia nel periodo più duro del *lockdown*, hanno raggiunto e coinvolto moltissimi bambini (più di 170.000 visualizzazioni in tutto il territorio nazionale tra marzo e maggio). Questa la motivazione: "Attraverso l'uso di oggetti casalinghi e racconti fantasiosi, il progetto *education* ha trasmesso in maniera ludica e leggera alcune basi della grammatica musicale, elementi di ritmo e di intonazione, informazioni sui grandi compositori e su culture musicali extraeuropee".

> Principali successi ottenuti dagli allievi dei Corsi di Perfezionamento:

Nel 2020 l'Accademia ha annunciato l'istituzione della Borsa di Studio Antonio Anselmi, nata su iniziativa della storica formazione "I Musici" in ricordo del loro compianto Primo Violino di Spalla, prematuramente scomparso. La Borsa è finalizzata al sostegno delle tasse di frequenza annuale di un allievo/a del secondo o terzo anno del Corso di perfezionamento di Violino dell'Accademia. La vincitrice della Borsa di studio "Antonio Anselmi" 2020 è stata la violinista Annastella Gibboni, nata nel 1999 e allieva del terzo anno del Corso di perfezionamento di Violino.

Tra gli altri premi e riconoscimenti ottenuti dagli allievi dei corsi nel 2020, menzioniamo i seguenti:

- Il violoncellista Francesco Stefanelli, classe 1999, allievo della classe di Giovanni Sollima, ha vinto il Primo Premio della Giuria nel #ContestAFR, il Concorso Online organizzato dall'Accademia Filarmonica Romana durante i difficili mesi del *lockdown*. Tra i primi cinque premiati compare anche Donatella Gibboni, già diplomata presso i nostri Corsi.
- Riccardo Porrovecchio, giovane musicista palermitano, allievo del corso di perfezionamento di Violino tenuto da Sonig Tchakerian, ha vinto una borsa di studio dell'Associazione per la Musica De Sono per il 2020.

## Le risorse e la gestione economica

Secondo quanto rilevato dalla SIAE, in linea generale, il 2019 aveva confermato la propensione delle famiglie a destinare una sempre maggior quota di reddito disponibile ai consumi culturali.

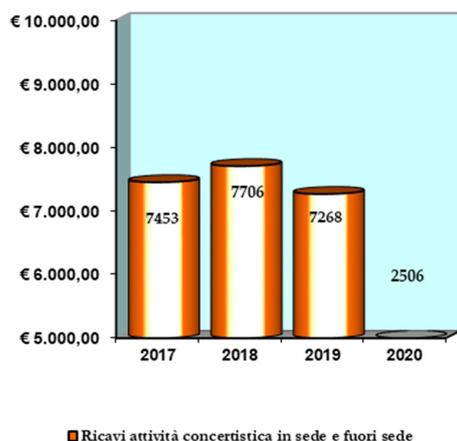
L'Attività concertistica nel suo complesso aveva continuato il suo percorso di crescita, l'offerta di spettacoli era rimasta sostanzialmente invariata, ma si erano registrati buoni incrementi degli ingressi (+5,16%), della spesa al Botteghino (+4,67%) e del volume d'affari (+4,26%); ottimo risultato anche quello della spesa del pubblico che, con una crescita del +4,29%, aveva superato la quota di 516 milioni.

Il settore dei Concerti di musica leggera è quello che aveva naturalmente registrato le più alte performance di risultato, considerata la sua posizione dominante, 47% circa, mentre la quota dei concerti classici rappresenta circa il 42,42% del totale.

L'anno 2020, che sembrava segnare nei primi due mesi lo stesso trend positivo di presenze e incassi, è stato invece disastroso per tutto il mondo dello Spettacolo; la crisi causata dalla pandemia ha travolto l'intero settore. Secondo l'elaborazione SIAE confrontando il primo semestre del 2019 con il primo semestre 2020, a farne maggiormente le spese è stato il settore concertistico, gli eventi sono diminuiti del 72,5%, mentre gli ingressi sono scesi dell'80,4% con un crollo degli incassi pari quasi al 90%, trend confermato su base annua.

A seguito dell'emergenza sanitaria infatti, a partire dal 23 febbraio 2020 sono stati chiusi al pubblico gradualmente tutti i luoghi di cultura ed annullati gli spettacoli di qualunque natura. Dopo una breve ripresa estiva sono stati nuovamente interrotti ad ottobre, con la conseguenza che il 27% dei professionisti nel settore della musica dal vivo ha abbandonato definitivamente l'attività.

Alla luce di tale scenario generale vanno letti i risultati di bilancio della Fondazione, considerando dunque privo di significato ogni confronto di performance con gli anni precedenti.



**Distribuzione percentuale valore della produzione, al netto delle capitalizzazioni: anni 2018-2020**

	2020	2019	2018
FUS	53,0	42,8	41,6
Altri contributi pubblici	18,6	14,8	14,5
Soci e contributi privati	11,1	9,1	10,4
Ricavi biglietteria	6,6	15,2	15,2
Concerti fuori sede	3,1	6,7	8,8
Altri ricavi <sup>1</sup>	7,6	11,4	9,5
Totale	100	100	100

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

- I “Costi per acquisto di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci” registrano un incremento in valore assoluto di 32,35 mila, corrispondente a +61,80%, connesso principalmente all’incremento degli acquisti relativi alle misure di contenimento della pandemia (DPI, igienizzanti, barriere in plexiglass, ecc.).

- I “Costi per servizi” registrano una riduzione rispetto all’anno precedente, con un decremento percentuale pari a 41,30%. Come effetto della pandemia e della conseguente interruzione prima e riduzione poi dell’attività, tutte le voci relative agli acquisti di servizio hanno subito una riduzione rispetto all’anno precedente.

- I “Costi per godimento beni di terzi” risultano complessivamente diminuiti rispetto all’anno precedente, con un decremento percentuale pari al 33,29%. Si ricorda che è compreso nei costi per godimento dei beni di terzi, il pagamento del diritto d’autore per l’esecuzione di opere sotto tutela che, in conseguenza della forte contrazione dell’attività, si è ridotto in valore assoluto per un importo pari a 116,37 mila euro, corrispondente a -79,36%. L’unica voce in aumento rispetto all’anno precedente è quella che accoglie i costi relativi ai “noleggi delle attrezzature tecniche e di diffusione”, con un incremento in valore assoluto pari a 66,61 mila euro, corrispondente a +102,38%, per il trasferimento in *streaming* di alcune delle produzioni concertistiche, soprattutto dopo la chiusura delle sale del mese di ottobre 2020. La Fondazione, a parte i concerti ripresi e trasmessi dalla RAI, ha curato e prodotto autonomamente le riprese audio e video da trasmettere via web.

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

- Il “Costo del personale” si è ridotto complessivamente del 20,35%, rispetto all’anno precedente, come conseguenza delle misure di contenimento della pandemia che hanno comportato un’interruzione totale dell’attività concertistica nel periodo del *lockdown*, con necessità di ricorso all’ammortizzatore sociale F.I.S. per cinque settimane nel corso del primo semestre, e una significativa riduzione delle attività nel secondo semestre. Ciò ha comportato una immediata riduzione delle retribuzioni, con particolare riferimento a tutte le componenti collegate alla produttività. Inoltre, il blocco delle attività non ha consentito lo svolgimento regolare dei concorsi in orchestra, per le sostituzioni delle unità cessate dal servizio e, infine, la riduzione delle attività ha comportato un fisiologico minore ricorso ai contratti degli aggiunti.

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

	2020	Inc.% su Valore Prod.	2019	Inc.% su Valore Prod.
Valore della Produzione	25.686,30	100,00%	33.253,35	100,00%
Costi della Produzione (al netto amm.ti)	-23.086,80	-89,88%	-30.811,35	-92,66%
<b>Margine operativo lordo</b>	<b>2.599,50</b>	<b>10,12%</b>	<b>2.442,00</b>	<b>7,34%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	-1.579,67	-6,15%	-531,31	-1,59%
<b>Risultato operativo</b>	<b>1.019,83</b>	<b>3,97%</b>	<b>1.910,69</b>	<b>5,75%</b>
Proventi (Oneri) Finanziari	0,85	0,00%	-1,80	-0,01%
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>1.020,68</b>	<b>3,97%</b>	<b>1.908,88</b>	<b>5,74%</b>
Imposte d'esercizio	-167,82	-0,65%	-219,78	-0,66%
<b>Risultato netto</b>	<b>852,86</b>	<b>3,32%</b>	<b>1.689,80</b>	<b>5,08%</b>

Vengono evidenziati qui di seguito alcuni indicatori di performance che rappresentano un valido ausilio nella valutazione dei livelli di efficacia e di efficienza con cui la gestione aziendale persegue le proprie finalità istituzionali.

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.

Per quanto riguarda l’esercizio in oggetto, tenuto conto dell’assoluta eccezionalità determinata dall’emergenza sanitaria, tutti i parametri sono profondamente alterati. Si è deciso in ogni caso di esporli, ma ovviamente qualsiasi confronto con gli anni precedenti perde di significato, stante l’impatto della pandemia sul livello dei ricavi per vendite e prestazioni determinato dalla drastica riduzione dell’attività concertistica e, contemporaneamente, del sostegno pubblico all’istituzione.

Nell’esercizio in esame, si registra un notevole decremento 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 costi di produzione, conseguente alla circostanza sopra evidenziata.

<i>Autonomia</i>	2020	2019	2018
Ricavi al netto dei Contrib./costi prod.	18,00	35,2	23,7

Gli indici di produttività della Fondazione per i quali sono stati presi in considerazione il numero di eventi, l'ammontare di ricavi per prestazioni (esclusi quindi contributi e proventi finanziari) e il valore aggiunto per dipendente, dove al denominatore si è tenuto conto della consistenza media del personale, evidenziano un significativo decremento, sempre connesso agli effetti sulla gestione della pandemia e delle misure sanitarie adottate dal governo. 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).

<i>Produttività</i>	2020	2019	2018
<i>Eventi per dipendente</i>	0,5	1,35	1,42
<i>Ricavi da prestazioni per dipendente €</i>	18.592	36.481	39.122
<i>Valore aggiunto pro capite €/000</i>	80	86	80

### Le attività realizzate

<i>Highlights</i>		
2020	2019	
<b>105</b>	<b>284</b>	<i>eventi in sede</i>
<b>98</b>	<b>264</b>	<i>concerti in sede</i>
<b>21</b>	<b>63</b>	<i>concerti in Italia</i>
<b>5</b>	<b>20</b>	<i>concerti all'estero</i>
<b>72.963</b>	<b>216.813</b>	<i>presenze a pagamento</i>
<b>46.980</b>	<b>126.787</b>	<i>biglietti venduti</i>
<b>1.330</b>	<b>1.540</b>	<i>allievi</i>
<b>3.529*</b>	<b>3.529</b>	<i>ore di lezione</i>
<b>2</b>	<b>2</b>	<i>incisioni discografiche</i>
<b>13</b>	<b>10</b>	<i>pubblicazioni editoriali</i>
<b>1.300.986</b>	<b>1.789.061</b>	<i>visualizzazioni sito web</i>

\* Compresa le lezioni a distanza

Alle fondazioni lirico sinfoniche si impone il generale principio di economicità della gestione aziendale. Il principio di economicità, sottintende altri due concetti chiave, l'efficacia e l'efficienza della gestione. Con efficacia ci si riferisce alla capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali.

L'efficienza invece, concerne la capacità di impiegare razionalmente e quindi di sfruttare al meglio le risorse disponibili per il perseguimento dei propri obiettivi. Per poter valutare l'economicità della gestione bisogna preliminarmente chiarire alcuni aspetti riguardanti l'attività di misurazione della performance.

In realtà di questo tipo, la performance deve essere collegata al perseguimento delle finalità istituzionali di carattere sociale, da cui discende la necessità di considerare nella misurazione, oltre ai risultati contabili, anche i risultati artistici e sociali raggiunti, altrettanto importanti. Questo duplice aspetto gestionale, richiede la predisposizione di un approccio multidimensionale alla programmazione e al controllo di gestione.

La Fondazione, nello specifico, ha come sempre mantenuto l'elevato standard qualitativo della propria offerta al pubblico, ha assicurato il proprio contributo ad iniziative di carattere sociale, attraverso collaborazioni con gli ospedali e organizzazioni benefiche, ed ha curato il ruolo educativo dei più giovani, parte integrante della propria missione, con svariate attività svolte talvolta in collaborazione e a favore delle scuole.

I complessi artistici dell'Accademia, anche grazie alla direzione musicale del M° Antonio Pappano e del M° Piero Monti, alla guida delle compagnie artistiche, hanno riscosso larghi consensi non solo in Italia ma nuovamente all'estero, nei limiti di quanto permesso dalla situazione pandemica.

La programmazione dei concerti in sede, sia sinfonici che da camera, ha subito dei cambiamenti in corso per adattarsi alle mutate condizioni che hanno imposto per gran parte dell'anno la diffusione in streaming.

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

Eventi	2020	2019
Concerti Stagione Sinfonica	27	87
Concerti Stagione da Camera	8	19
Concerti Straordinari	5	19
Family Concert	4	11
Tutti a Santa Cecilia Concerti + Laboratori	19	80
Stagione Estiva	13	
Concerti/Saggi Corsi di perfezionamento	22	34
Eventi pre-Concerto	5	14
Convegni e conferenze	2	8
Mostre	-	1
Visite, seminari, laboratori culturali	-	11
<b>TOTALE EVENTI IN SEDE</b>	<b>105</b>	<b>284</b>
Concerti Fuori Sede	26	83
<b>TOTALE</b>	<b>*131</b>	<b>*367</b>

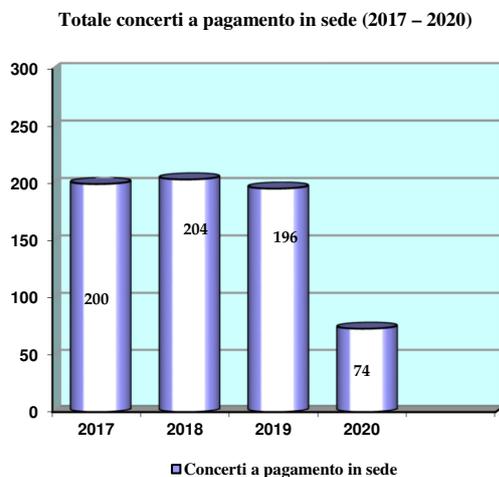
*\*A questi si aggiungono una serie di attività formative propedeutiche alla produzione degli eventi della rassegna "Tutti a Santa Cecilia" che sono state in totale rispettivamente 722 (perlopiù online) nel 2020 e 985 nel 2019, e che sommate ad essi, portano ad un totale di 853 nel 2020 e 1.352 attività nel 2019. Se si considerano anche le attività di Alta formazione (lezioni), il totale delle attività nel 2020 sale a 1.143*

Come evidenzia la precedente tabella, a causa della crisi pandemica che ha limitato a pochi mesi l'attività artistica in presenza, il livello produttivo dell'attività concertistica in sede e fuori sede si è drasticamente ridotto rispetto al precedente esercizio. Se si considerano i concerti a pagamento in sede, tenendo conto oltre alla riduzione delle attività anche del contingentamento dei posti in sala a partire dalla ripresa delle attività in presenza, i biglietti venduti registrano un decremento di circa il 63% rispetto all'anno precedente, mentre le presenze complessive a pagamento sono diminuite di circa il 66%. Tali cifre danno una evidente indicazione del danno economico subito dalla Fondazione, e rendono privo di significato qualunque confronto con i precedenti esercizi. Le percentuali medie di riempimento totali (incluse quelle in abbonamento) restano comunque elevate, seppur riferite ad un assai minore numero di eventi.

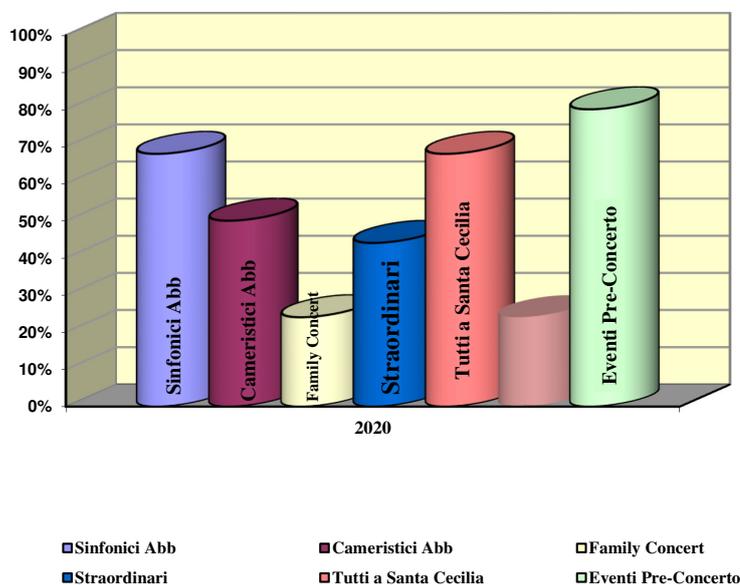
<b>STAGIONI</b>	<b>NUMERO ABBONAMENTI*</b>
2015-2016	4.685
2016-2017	4.565
2017-2018	4.395
2018-2019	4.413
2019-2020	4.407
2020-2021	2.453
<b>ANNO SOLARE</b>	<b>NUMERO BIGLIETTI VENDUTI*</b>
2015	145.072
2016	153.738
2017	138.464
2018	136.880
2019	126.787
2020	46.980

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

	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>Presenze complessive a pagamento concerti</b>	72.558	215.714



Percentuale Riempimento sale per tipo di evento



## La stagione Sinfonica

A seguito dei decreti della Presidenza del Consiglio e delle autorità nazionali sulla salvaguardia della salute l'attività concertistica dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia è stata sospesa a partire dai concerti di inizio marzo 2020. Sono state cancellate 13 produzioni sinfoniche (ciascuna di tre concerti) e un concerto in trasferta diretto da Daniele Gatti ad Atene, nonché 6 produzioni della Stagione di Musica da Camera. Nel mese di giugno è stato anche cancellato un ciclo di 5 Concerti dedicati all'integrale dei Concerti per pianoforte di Beethoven.

Sino alla data di marzo le stagioni di concerti hanno avuto regolare svolgimento con una sola eccezione sempre derivante dal manifestarsi della situazione relativa al Coronavirus. L'anno si è aperto con le esecuzioni dirette da Manfred Honeck della Creazione di Franz Joseph Haydn. Dalla metà di gennaio protagonista è stato il Direttore Musicale dell'Accademia Sir Antonio Pappano che ha diretto due diversi programmi a Roma e ha guidato l'orchestra in un tour in Germania di 5 concerti che ha toccato le città di Dusseldorf, Monaco di Baviera, Stoccarda, Amburgo e Francoforte. Alla fine di gennaio si è avuta una presenza femminile sul podio della Sala Santa Cecilia con il debutto della finlandese Susanna Mälkki. Nella prima settimana di febbraio era prevista invece l'esecuzione in prima italiana della *Buddha Passion* del compositore cinese Tan Dun il quale, come altri artisti della stessa nazionalità coinvolti nella produzione, non ha potuto raggiungere Roma a causa della situazione pandemica in Cina e della conseguente chiusura dei collegamenti aerei tra l'Italia e la Cina. I concerti sono quindi stati cancellati.

Il mese di febbraio ha poi avuto regolare corso con i concerti diretti da Gianandrea Noseda e, in due settimane consecutive, da Daniele Gatti. Nutrito è stato il numero di solisti che hanno partecipato a questi concerti di inizio 2020, tra cui citiamo la violinista Janine Jansen, il giovanissimo pianista russo Alexander Malofeev, il violinista Leonidas Kavakos e il primo corno dell'Orchestra Alessio Allegrini.

Come si è detto da marzo le attività sono state sospese. A seguito delle indicazioni governative che autorizzavano, con le dovute limitazioni nel rispetto di regole di distanziamento sociale a prevenzione di

possibili nuove diffusioni del virus, l'attività dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia è ripresa in luglio con un'ampia programmazione all'aperto, nella Cavea, del Parco della Musica.

Il momento di ripresa ha assunto così particolare significato e per questo motivo è sembrato importante offrire un progetto artistico di grande rilievo e della massima popolarità. In cinque concerti infatti Antonio Pappano ha guidato i complessi artistici dell'Accademia nella esecuzione integrale delle Nove Sinfonie di Beethoven. Com'è noto nel 2020 ricorreva il 250° dalla nascita del geniale compositore, figura emblematica non solo della musica ma in generale della cultura mondiale. E' dunque nel segno di un compositore che ha saputo rinnovare e potenziare il linguaggio musicale ammantandolo di messaggi universali tutt'ora attuali, che l'Accademia ha riaperto, sia pure nelle misure prudenziali indicate, i suoi spazi al pubblico. Ai cinque concerti Sinfonici dedicati alle Sinfonie si sono aggiunti due concerti del Coro dell'Accademia di Santa Cecilia diretti da Piero Monti uno dedicato ad una pagina assai popolare del repertorio, i *Carmina Burana* di Carl Orff (eseguiti nella versione per Coro, pianoforti e percussioni) ed uno, con la partecipazione dell'Anna Tifu Tango Quartet, dedicato a pagine di musica sudamericana e in particolare di Astor Piazzolla. Infine nella prima settimana di agosto, a chiusura dell'attività prima della pausa estiva, è stato eseguito un concerto sinfonico con la partecipazione del Coro e dell'Orchestra diretti da Carlo Rizzari con un *"tutto Mozart"* nel quale si sono distinti alcuni solisti di strumento a fiato dell'Orchestra.

Nonostante tutte le incertezze, l'Accademia ha predisposto, riformulando quanto già programmato con anni di anticipo, una programmazione anche per il mese di settembre nello spazio all'aperto. Sono stati quindi programmati due appuntamenti nella Cavea del Parco della Musica il 4 e l'11 settembre e che hanno proseguito il "tema" dedicato a Beethoven iniziato in luglio con le Nove Sinfonie. Nel primo dei due appuntamenti il pianista Alexander Lonquich, anche nelle vesti di direttore d'orchestra ha eseguito la *Fantasia Corale* e due Concerti per pianoforte di Beethoven (4 settembre), mentre Antonio Pappano, l'11 settembre, è tornato sul podio per affrontare il Concerto n.5 e altre pagine orchestrali del geniale compositore tedesco.

La programmazione della stagione 2020 -21, era stata predisposta, per quello che riguardava i mesi da ottobre a dicembre, nella logica delle disposizioni relative al distanziamento, sia dei musicisti che del pubblico. Per questa ragione sono stati modificati, anche in misura rilevante, i programmi che erano stati decisi in precedenza. Non è stato quindi possibile mantenere quanto previsto per i concerti di inaugurazione che avevano in programma l'esecuzione in forma di concerto dell'opera di Wagner *Die Meistersinger von Nürnberg* diretta da Antonio Pappano. Questo progetto è stato sostituito con due diversi programmi sinfonici diretti da Pappano. Il primo, il 15, 16 e 17 ottobre, inaugurazione della stagione, ha visto sul palcoscenico organici strumentali e disposizioni rispondenti alle indicazioni governative. In locandina *Das Lied von der Erde* di Mahler. Nel secondo concerto Pappano ha diretto un programma assai variegato con pagine di Gabrieli, Stravinsky, Mozart ospite straordinario Stefano Bollani, che per la prima volta ha suonato un Concerto di Mozart.

In generale la linea intrapresa dall'Accademia è stata quella di mantenere, laddove possibile tutti gli artisti già impegnati per le successive date intervenendo solo sui contenuti e modulando gli organici orchestrali secondo quanto consentito. Dall'inizio di novembre, con la nuova chiusura delle sale da concerto al pubblico l'attività è continuata con trasmissioni, non solo alla radio (Radiotre) ma anche in streaming dapprima sulla piattaforma internazionale I-dagio e successivamente con la Rai e attraverso il sito dell'Accademia stessa. Pappano ha diretto un altro programma (Mozart e Schumann), ospite la pianista italiana Beatrice Rana.

Successivamente si sono avuti i concerti diretti da Riccardo Minasi, Semyon Bychkov, John Eliot Gardiner e Trevor Pinnock. Con tutti questi interpreti sono stati rivisti totalmente i programmi, che sono stati orientati in prevalenza su esecuzioni di autori del periodo tardo Barocco e del primo Romanticismo tra i quali Mozart e Mendelssohn. Pinnock ha eseguito tre Cantate dell'Oratorio di Natale di Bach pochi giorni prima dell'inizio delle festività di fine anno.

## La stagione da Camera

Per quello che riguarda la musica da camera si è lavorato nella stessa prospettiva: offrire al pubblico concerti dell'interesse e valore consueto pur nel rispetto del distanziamento. E' stato chiesto quindi a tutti gli artisti già scritturati da tempo di riformulare i loro programmi soprattutto in considerazione delle durate complessive dei loro concerti. Nella Musica da camera, l'anno si è aperto con un concerto dell'ensemble degli Archi di Santa Cecilia diretti da Luigi Piovano e come solista uno straordinario virtuoso di mandolino israeliano Avi Avital. La stagione è proseguita con il già citato Kavakos (accompagnato da Enrico Pace) ai quali sono seguiti, come

accade regolarmente nelle stagioni dell'Accademia, i più acclamati interpreti della scena internazionale. Mario Brunello ha offerto un altro concerto (il ciclo era iniziato nel novembre 2019 e prevede oltre a questo citato altri due appuntamenti nella successiva stagione) della sua personalissima esplorazione delle musiche per arco di Bach eseguendo sul violoncello piccolo e quello normale le Sonate, le *Partite* e le *Suites* di Bach accompagnando ogni esecuzione con una analisi e un'introduzione all'ascolto che hanno suscitato enorme interesse nel numeroso pubblico presente. Arcadi Volodos al pianoforte ha ancora una volta mostrato le sue straordinarie qualità tecniche ed interpretative e i musicisti della Kemmerorchester Basel diretti da Giovanni Antonini hanno proseguito l'integrale delle Sinfonie di Haydn che iniziata qualche stagione fa, con due appuntamenti per anno, dovrebbe proseguire sino 2032 quando si festeggerà il trecentesimo dalla nascita del "papà della Sinfonia".

Il pianista libanese Saleem Ashkar ha inaugurato la stagione di Musica da camera 2020-21, l'11 ottobre, con una Maratona Beethoven (ovviamente connessa all'ampia programmazione dedicata al compositore) composta di tre diversi momenti nell'arco della giornata. Tre concerti nei quali l'interprete offrirà al pubblico un ventaglio di Sonate per pianoforte del compositore.

La suddivisione di programmi nella stessa giornata e con lo stesso interprete, nell'arco di questa prima parte di stagione, è una caratteristica che è stata decisa proprio per consentire, viste le limitazioni, un'offerta più ampia al pubblico. Purtroppo a partire da novembre e in conseguenza della chiusura al pubblico l'intera Stagione di Musica da Camera è stata cancellata.

### I Concerti straordinari

Il 24 febbraio 2020 si è tenuto un concerto straordinario con la Filarmonica della Scala diretta da Riccardo Chailly, per poi sospendere le attività in seguito alla disposizione del *lockdown* su tutto il territorio nazionale. Dopo la ripresa delle attività al chiuso, prima di Natale, il 23 dicembre, l'Accademia ha ospitato il direttore dei Berliner Philharmoniker Kirill Petrenko che ha offerto smaglianti esecuzioni di musiche di Weber, Prokofiev (con il pianista Igor Levit) e Schubert. In un concerto straordinario ripreso anche da Raidue e trasmesso in streaming, Petrenko ha così confermato il suo legame con l'Accademia di Santa Cecilia tra le poche istituzioni musicali da lui visitate da quando ha assunto il prestigioso titolo a Berlino.

### I grandi eventi

*Forum culturale Italia-Cina*: il 2020 si è aperto con una importante collaborazione dell'Accademia con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, in collegamento alle attività di promozione della cultura e del turismo italiano in Cina e cinese in Italia. Il Forum culturale Italia – Cina, istituito per iniziativa del Mibact e del Ministero della Cultura della Repubblica Popolare Cinese con l'obiettivo di costituire una piattaforma di dialogo tra le più importanti istituzioni culturali dei due Paesi, si è fatto promotore di un protocollo d'intesa tra l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia e il National Theatre di Pechino per la realizzazione di un concerto che ha avuto luogo il 21 gennaio all'Auditorium Parco della Musica, in occasione dell'apertura ufficiale dell'Anno della cultura e del turismo Italia – Cina. Il concerto si è svolto alla presenza di rappresentanti istituzionali di entrambi i Paesi ed ha visto esibirsi insieme, sul palco della sala Santa Cecilia, la *JuniOrchestra* dell'Accademia e alcuni strumentisti della China National Symphony Orchestra, con un programma che ha incluso brani del repertorio classico e tradizionale cinese e italiano.

Nella stessa giornata si è svolto nella sala Petrassi dell'Auditorium, il Forum "La cooperazione internazionale nel settore turistico e culturale tra Italia e Cina: nuove prospettive", una riflessione a più voci sull'intreccio tra cultura e turismo, promosso da Mibact, Enit, Ministero degli Affari Esteri e Ambasciata della Repubblica Popolare Cinese in Italia; l'evento è stato arricchito da una mostra fotografica sui siti Unesco all'interno del foyer della sala Santa Cecilia.

In occasione della celebrazione del Cinquantesimo Anniversario dei rapporti diplomatici tra i due Paesi, l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia ha inoltre contribuito, alla coproduzione di un video, teso a sottolineare l'amicizia tra i due Stati e il rilievo delle relazioni culturali, trasmesso il 6 novembre 2020 dalla China Central Television.

*Nuovo ponte di Genova*: l'Orchestra di Santa Cecilia diretta dal Maestro Pappano, con l'esecuzione della Sinfonia n 5 di Beethoven e l'Adagio di Barber ha coronato l'inaugurazione del nuovo ponte di Genova

costruito dalla società Webuild (ex Salini) progettato dall'architetto Renzo Piano. La serata si è svolta “a porte chiuse” il 27 luglio, nell'area del cantiere. Il concerto ha rappresentato un tributo alle vittime del crollo del Ponte Morandi e a tutte le piccole e medie imprese che si sono adoperate per la ripresa della città di Genova.

*Farulli 100*: nel 2020 si sono celebrati i 100 anni dalla nascita di Piero Farulli, violista e didatta, membro del Quartetto Italiano e ideatore della Scuola di Musica di Fiesole. Per questa ricorrenza è stato creato un Comitato Nazionale, di cui l'Accademia è stata tra i fondatori, che ha coordinato oltre 100 appuntamenti, tra festival, masterclass, registrazioni, concorsi, convegni, incontri e borse di studio dedicati alla memoria di Piero Farulli. Il Comitato, presieduto dal dottor Gianni Letta, è stato insediato con decreto ministeriale il 4 dicembre 2019 e riunisce alcune fra le più illustri istituzioni scientifiche e musicali del nostro Paese.

### L'editoria

Si riepiloga a seguire l'attività editoriale svolta nel corso del 2020:

Collana “L'Arte armonica”:

Serie III, Studi e testi:

- *Scritti rossiniani di Bruno Cagli*, testi pubblicati e inediti a cura di Annalisa Bini (in corso di pubblicazione)
- *Trent'anni dopo. Cosa dobbiamo a Fedele d'Amico*, volume di autori vari a cura di Annalisa Bini e Jacopo Pellegrini (in fase finale di redazione)
- *Annuario retrospettivo 1996-1999*, a cura di Cecilia Nanni
- *Annuario retrospettivo 2000-2002*, a cura di Cecilia Nanni
- *Annuario retrospettivo 2003-2005*, a cura di Cecilia Nanni

PERIODICI:

- *Studi Musicali. Nuova serie. 2019*, n.2
- *Studi Musicali. Nuova serie. 2020*, n.1
- *Studi Musicali. Nuova serie, 2020*, n. 2 in corso di stampa
- *Accademia Nazionale di Santa Cecilia Bilancio integrato - Annuario, 2019*, a cura di Federico Ribechi

Collana ANSC/CURCI Metodi e divulgazione

- *Simone Genuini, Giochi d'orchestra* (conclusa la fase di redazione)

Collana ANSC/Curci “I Gusci”

- *Matteo Corradini, Veglia su di me*
- *Cristina Petit, L'accordo perfetto* (in fase di redazione)

Collana ANSC/Curci traduzioni

- *Ulrike Kienzle – Giuseppe Sinopoli. Komponist-Dirigent-Archäologe. Königshausen und Neumann, 2011* (si è conclusa la traduzione ed è iniziata la preparazione della stampa)

Fuori collana:

- Volume degli *atti del convegno conclusivo del progetto europeo Music Up Close Network*. A conclusione delle attività del Network Music Up Close, è stata realizzata una pubblicazione cartacea che raccoglie tutte gli interventi dei responsabili delle Istituzioni europee coinvolte nel Network. Questi interventi scritti sono frutto della partecipazione alla Giornata Internazionale Music Up Close che si è svolta presso il Castello di Santa Severa (Lazio) in data 8 luglio 2019. La pubblicazione a cura dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia focalizza l'attenzione sulle specifiche strategie e modalità di raggiungere nuovi pubblici, quelli giovani in particolare. È un interessante scambio di buone pratiche adottate dalle singole orchestre per ottenere buoni risultati.

### Le iniziative promozionali e divulgative

Durante i mesi di chiusura degli spettacoli dal vivo, la Fondazione, come già evidenziato, ha esplorato nuove forme di divulgazione musicale attraverso la trasmissione dei concerti in streaming in collaborazione con Idagio - una grande piattaforma di streaming internazionale specializzata per la musica classica.

Tale strumento ha consentito di estendere la platea di spettatori anche all'estero, favorendo quindi lo sviluppo dell'immagine in ambito internazionale.

Attività per la promozione e comunicazione dei concerti in streaming:

- coinvolgimento degli Istituti di cultura italiani nel mondo e dei principali interlocutori istituzionali;
- potenziamento degli investimenti sui social;
- ricerca ed investimenti verso grandi gruppi editoriali esteri per la comunicazione online;
- creazione di format a supporto del concerto quali ad es.: pillole video introduttive, programmi di sala digitali, interviste agli artisti.

Agli abbonati sono stati offerti dei voucher gratuiti per i concerti in streaming, i programmi di sala digitali gratuiti, incluse delle brevi guide all'ascolto.

Per quanto riguarda più in generale le attività di promozione in collaborazione con partner privati e indirizzate a diverse fasce di pubblico, indichiamo qui di seguito quelle iniziative che la Fondazione ha potuto realizzare nel corso dell'esercizio:

### Formazione per manager

Nell'ambito di un protocollo di intesa con l'Università LUISS, nel 2020 è proseguito il programma rivolto ai manager. Il Programma sviluppa un'attività didattica e divulgativa basata sul parallelismo tra temi di matrice aziendale, concetti e tecniche proprie della composizione ed esecuzione musicale. L'esecuzione e l'ascolto di performance musicali combinate a specifiche tecniche di apprendimento contribuiscono a migliorare le cosiddette *soft skills*, quelle abilità manageriali in grado di fare la differenza in campo professionale.

Calendario incontri:

12 febbraio 2020 – unico evento in presenza - *Qualità ed efficienza*

15 aprile 2020 – a distanza - *Improvvisazione, creatività, innovazione*

29 aprile 2020 – a distanza - *Leadership a geometria variabile*

6 maggio 2020 – a distanza - *Il prodotto e il suo pubblico*

### Formazione studenti universitari

Target: giovani under 30

Obiettivo: avvicinamento alle programmazioni concertistiche

Nell'ambito di un protocollo di intesa con l'Università LUISS, che include anche attività di sviluppo del *fund raising*, nel 2020 è proseguito, per il secondo anno, il programma rivolto agli studenti dei corsi di laurea e master dell'università stessa. Il programma mira all'arricchimento culturale dei partecipanti attraverso lo sviluppo di un'attività didattica e divulgativa basata su performance musicali e laboratori esperienziali, con l'intervento e la partecipazione attiva degli studenti. L'attività mira, inoltre, ad una formazione preparatoria alla frequentazione dell'attività concertistica della "futura" classe dirigente, con l'intento di favorire sia una formazione completa, sia la divulgazione e la diffusione dell'espressione artistica e culturale, patrimonio prezioso del nostro Paese. Nel 2020 si sono tenuti 4 incontri, tutti a distanza.

### No-profit

Target: soggetti no-profit

Obiettivo: attrarre un pubblico nuovo attraverso la raccolta fondi di organizzazioni umanitarie

Il progetto prevede la vendita del retropalco (332 posti) agli enti no-profit, per serate di raccolta fondi, in occasione di quei concerti che difficilmente sono *sold out*. Utilizzando una tariffa *no profit* di 10 euro a biglietto; i biglietti vengono usati dai promotori come strumento per donazioni a favore dei propri progetti,