

AMMINISTRAZIONE & FINANZA

INSERTO

2017

3

BEST PRACTICE NELLA MISURAZIONE DEL VALORE: IL RENDICONTO ECONOMICO INTEGRATO DELL'ACCADEMIA DI BRERA

A cura di

Alessandra Tami



| | |
|---|-----|
| Premessa | III |
| Brera: Museo e Accademia | III |
| L'Accademia di Brera | IV |
| L'Organizzazione dell'Accademia | IV |
| Il valore di una scuola: il progetto di "Rendiconto Economico Integrato" dell'Accademia di Belle Arti di Brera | VI |
| Le considerazioni strategiche: il costo effettivo degli studenti | X |
| Analisi dei proventi e degli oneri effettivi dell'Accademia | XII |
| Una stima delle esternalità positive generate dall'Istituzione. Riflessioni e aree di sviluppo dell'Accademia | XIV |
| Conclusioni | XVI |

Best practice nella misurazione del valore: il Rendiconto Economico Integrato dell'Accademia di Brera

di Alessandra Tami (*)

Premessa

Il tema della misurazione della *performance* per la *governance* dei beni culturali è attualmente al centro di un dibattito, essendo l'Italia depositaria di numerosi monumenti e istituzioni culturali, che potrebbero rappresentare un importante volano per lo stesso sviluppo economico.

Molto spesso, per la farraginosità delle stesse leggi, finalmente in via di superamento, non si conoscono nemmeno gli effettivi costi e benefici legati alle singole realtà, spesso enti pubblici privi di effettiva autonomia, tenuti a sistemi di rendicontazione poco efficienti per valutare il contributo degli stessi al benessere del Paese.

A questo riguardo lo studio si propone di presentare l'esperienza del primo rendiconto economico integrato complessivo redatto per il 2014 da una importante istituzione culturale milanese, l'Accademia di Brera, che nei suoi 240 anni di storia ha formato alla cultura del bello, caratteristica della tradizione Italiana. Nelle sue aule hanno insegnato come docenti e hanno seguito i suoi corsi quelli che poi sono diventati maestri insigni dell'arte italiana nelle diverse dimensioni, da cui l'attuale frequenza ai corsi di studenti di tutto il mondo.

Il rinnovato dibattito teso a considerare la cultura come "bene comune", ha reso evidente che il tradizionale sistema di amministrazione e controllo prevista dalla normativa per tale istituzione era incapace di far comprendere il contributo di tale realtà al benessere generale del Paese. Da ciò è derivato

il progetto di misurare e comunicare i risultati conseguiti dall'Accademia, attraverso la redazione di un rendiconto trasparente e comprensibile rispetto a quello previsto dalla normativa.

Il progetto ha coinvolto associazioni non profit e società di consulenza, al fine di pervenire a una visione più esaustiva dell'attuale rendiconto gestionale interno, includendo anche gli oneri a carico dell'Amministrazione Pubblica Nazionale, Regionale e Locale, erogati sotto forma di contributi effettivi (retribuzioni del personale) o figurativi (messa a disposizione delle sedi dove si svolge l'attività). L'integrazione dei dati che non fanno parte della rendicontazione ordinaria e obbligatoria dell'Accademia ha permesso una migliore comprensione dell'attività dell'Ente e del suo funzionamento.

Brera: Museo e Accademia

La storia di Brera risale al Medioevo. Brera deve il suo nome all'antico termine "Braidia", usato per indicare un terreno coltivato ad ortaglia, ove si insediarono gli Umiliati, un ordine semi monastico fiorito in Lombardia e nel Nord Italia tra i secoli XII e XVI. Successivamente il convento passò ai Gesuiti (1572), i quali nel '600 affidarono la ristrutturazione al Richini.

Nota:

(*) Dipartimento di Scienze Economico Aziendali e Diritto per l'economia - Università degli studi di Milano Bicocca

Nel 1773, a seguito dello scioglimento dei Gesuiti, il Collegio di Brera divenne proprietà dello Stato. L'Imperatrice Maria Teresa d'Austria volle farne sede di alcuni dei più avanzati istituti culturali della città: venne istituita l'Accademia di Belle Arti, l'Istituto Lombardo di Scienze e Lettere, la Biblioteca Nazionale Braidense, l'Osservatorio Astronomico e l'Orto Botanico, istituzioni ancora operative.

La ristrutturazione dell'edificio fu affidata a Giuseppe Piermarini che curò la sistemazione della biblioteca, il solenne portale di ingresso su via Brera, il completamento del cortile, al cui centro fu posta nel 1859 la statua bronzea che raffigura Napoleone in veste di Marte pacificatore, su modello di Antonio Canova.

Dalla originaria raccolta di opere con finalità didattiche del 1776, a supporto dell'Accademia, nacque nel 1809 la Pinacoteca di Brera.

Quando Milano divenne capitale del Regno Italico la raccolta, per volontà di Napoleone, si trasformò in un museo che intendeva esporre i dipinti più significativi provenienti da tutti i territori conquistati dalle armate francesi. Brera quindi, a differenza di altri grandi musei italiani, come gli Uffizi ad esempio, non nasce dal collezionismo privato dei principi e dell'aristocrazia ma da quello politico e di stato.

Dai primi anni dell'Ottocento, in seguito alla soppressione di molti ordini religiosi, vi confluirono i dipinti requisiti da chiese e conventi lombardi, cui si aggiunsero le opere di identica provenienza sottratte ai vari dipartimenti del Regno Italico. Questo spiega la prevalenza dei dipinti sacri, spesso di grande formato, che conferirono al museo una fisionomia particolare, solo in parte attenuata dalle successive acquisizioni.

La storia ne spiega anche la vocazione multidisciplinare, per cui Brera ospita ancora diverse istituzioni.

L'Accademia di Brera

Alla sua costituzione l'Accademia di Brera contemplava, sulla base del piano generale redatto da Giuseppe Parini, come materie d'insegnamento Pittura, Scultura e Architettura.

In epoca napoleonica l'Accademia accrebbe le raccolte artistiche in numero e prestigio. Con il segretario Giuseppe Bossi (1802-1807) le materie di insegnamento vengono ampliate, prevedendo, accanto alle Scuole di Architettura,

Pittura, Scultura, quelle di Prospettiva, Ornato, Elementi di figura, Incisione e Anatomia. Segue il periodo della cultura romantica, che vede il magistero di Francesco Hayez; viene istituita la scuola di Paesaggio, mentre la cattedra di estetica tende a trasformarsi nell'insegnamento della Storia dell'Arte.

La scuola di Architettura poi passò ai Politecnici, mentre l'Accademia nel passaggio tra Ottocento e Novecento si trovò nel pieno delle avanguardie. In quel periodo la scuola di Pittura fu affidata a Cesare Tallone, che fu maestro di Carrà e di Funi. Le aule di Brera furono frequentate anche da Giovanni Segantini e Medardo Rosso.

Nel 1923 (riforma Gentile) viene istituito il Liceo Artistico di Brera, che diventerà poi autonomo.

L'Accademia continua nella seconda metà del Novecento nella sua attività, con nomi prestigiosi dell'arte italiana, pur nelle difficoltà legate alle mutate condizioni culturali. Le istanze innovatrici portano alla fine del Novecento, con la Legge n. 508/1999, alla riforma delle Accademie di Belle Arti. Si prevede un comparto dedicato all'alta formazione artistica, musicale e coreutica, denominato AFAM (Alta Formazione Artistica e Musicale), che rappresenta l'istruzione artistica superiore parallela ed equipollente al sistema universitario della Repubblica italiana.

Viene ampliata l'offerta formativa, con particolare attenzione alle innovazioni tecnologiche anche nel campo dell'arte: l'IT con la costruzione dei musei virtuali, delle presentazioni virtuali, con le stesse opere d'arte dinamiche rappresentano la sfida cui l'Accademia deve rispondere con la preparazione di nuovi curricula interdisciplinari per i propri allievi. Con la riforma sono quindi istituiti i diplomi accademici di primo livello (triennali) e secondo livello (biennali), con indirizzi come Nuove Tecnologie delle Arti, Produzione Artistica per l'Impresa (*design*), *Fashion Design*, Terapeutica Artistica, Comunicazione e Didattica dell'Arte.

L'Organizzazione dell'Accademia

Nel palazzo di Brera convivono realtà diverse, destinate ad attività museali ed a attività didattiche, diversificazione che spesso pone problemi di coordinamento.

Le esigenze della Pinacoteca, che vorrebbe ampliare gli spazi espositivi, vengono a scontrarsi con le attività della Accademia, in cerca di spazi per ospitare il numero crescente di studenti.

Inoltre il *made in Italy*, che significa anche rifarsi alle arti pittoriche e non solo, venendo incontro alla necessità dei Musei di trovare fonti aggiuntive di risorse, vede l'utilizzo degli spazi per promuovere eventi delle manifestazioni *fashion* che richiamano a Milano visitatori da tutto il mondo (1).

L'ampliamento dell'offerta formativa vede attualmente le attività dell'Accademia distribuite fra cinque sedi:

1) il palazzo di Brera, presso cui si trova la sede storica dell'Accademia, in coabitazione con le altre realtà museali e scientifiche. La sede ospita al piano terra del palazzo il dipartimento di Arti Visive, il Dipartimento di Comunicazione e di Didattica dell'Arte, la Scuola di Scenografia e il Biennio di *Fashion Design*; la superficie del palazzo occupata dalle attività dell'Accademia è quantificabile in mq 7.000, che sono goduti con un contratto di comodato gratuito;

2) l'ex Chiesa di San Carpofo, sita in via Formentini 10, davanti al Palazzo di Brera, che ospita attività didattiche ed espositive dell'Accademia, nonché seminari, *workshop*, convegni. L'edificio è concesso in comodato d'uso gratuito dal Comune di Milano (fino al 2025), e dispone di una superficie di mq 530;

3) la sede di Brera 2, in viale Marche 71, sede decentrata, presso cui hanno luogo i corsi del biennio di Fotografia, la Scuola di Progettazione Artistica per l'Impresa e la Scuola di Nuove tecnologie dell'Arte. Tale sede, ospitata negli spazi di una scuola superiore, è di proprietà della Provincia di Milano, che chiede un canone annuo, indicato fra le uscite del bilancio proprio dell'Accademia. Tuttavia tale contratto ha una scadenza alla fine del 2016 e il Comune di Milano ha deliberato l'assegnazione del palazzo Calchi Taeggi, per il quale verrà sottoscritto un contratto di comodato d'uso trentennale gratuito, a fronte del quale restano a carico dell'Accademia i costi di ristrutturazione dello stabile (2);

4) le ex Scuderie di Villa Borromeo D'Adda, site fuori Milano, ad Arcore, località distante 20 km da Milano. L'edificio, di mq 1350, ospita i corsi quinquennali della Scuola del Restauro;

5) a Brera sono collegate due Fondazioni, nate dal patrimonio di soggetti privati che hanno voluto agire per sostenere Brera e le sue iniziative: la Fondazione Isola Comacina e la Fondazione Lombardi e Croci.

La Fondazione Lombardi e Croci, istituita nel 1915, è proprietaria dello stabile di Via Fiori Oscuri di fianco al Palazzo di Brera, in cui hanno sede gli Uffici amministrativi. La gestione del patrimonio della Fondazione ne consente non solo il sostenimento delle attività di manutenzione, compreso il servizio del mutuo acceso nel 2007 per la ristrutturazione, ma anche la corresponsione di borse di studio in favore degli studenti dell'Accademia e di sussidi per gli artisti lombardi indigenti, come voluto dai fondatori. L'Accademia corrisponde alla Fondazione un canone annuo, come da bilancio, ma, in una valutazione complessiva, si deve osservare che parte del canone torna come servizi all'Accademia, per l'attività della Fondazione a favore degli studenti e dei docenti.

Per completare il quadro occorre far riferimento alla Fondazione Isola Comacina, che deriva dalla donazione che il Re del Belgio fece dell'omonima isola, situata sul lago di Como, vicino al Comune di Tremezzina, ancora nel 1920, per essere affidata all'Accademia di Brera, allo scopo di tutelarne i beni archeologici e ed artistici e per realizzarvi residenze per artisti. La Fondazione si finanzia autonomamente e, oltre ad assicurare la manutenzione dell'isola, organizza eventi artistici e culturali nel periodo estivo. Rappresenta quindi una "palestra" in cui gli studenti della Accademia possono esercitarsi.

Per una valutazione complessiva è opportuno ricordare che il quartiere di Brera, dove ha sede l'Accademia, ha una posizione centrale nella città di Milano e che nelle vie vicine a Brera (Fiori Chiari, Fiori Oscuri), è un fiorire di

Note:

(1) Il riferimento è all'uso degli spazi per sfilate di moda, per concerti, per esposizioni legate ad eventi fieristici. Per una panoramica il sito offre un quadro delle manifestazioni. www.pinacotecabrera.org, www.accademiaibrera.milano.it.

(2) Occorre osservare che tale nuova destinazione non riuscirà a sanare l'insufficienza di spazi che affligge l'Accademia, mentre al Comune di Milano si sta di nuovo discutendo, dopo una fase iniziale che l'aveva esclusa, sulla destinazione della Caserma Mascheroni, edificio la cui sistemazione tuttavia richiederà importi rilevanti.

iniziative legate all'ospitalità dei turisti/visitatori/studenti e di iniziative commerciali, gallerie d'arte, laboratori di restauro, etc. ...

Il Rendiconto "integrato" che l'Accademia ha presentato nel 2015, riferito al 2014, si sofferma quindi sulla presentazione dell'identità aziendale dell'Accademia, illustrando gli Organi di governo previsti dallo statuto e dai regolamenti: il Presidente, di nomina ministeriale, Il Consiglio di Amministrazione, composto da cinque membri: il Presidente, il Direttore, i rappresentanti del MIUR, del Consiglio Accademico e della Consulta degli studenti; il Direttore, al vertice dell'organizzazione didattica, eletto dai Docenti ogni tre anni, fino a un massimo di due mandati, affiancato da due vicedirettori, Il Consiglio Accademico, organo responsabile dell'andamento didattico-scientifico, presieduto dal Direttore e composto da dieci Docenti eletti tra professori e due studenti, indicati dalla Consulta degli Studenti.

Tale organizzazione coordina le attività dell'Accademia, che nell'anno accademico 2013-2014 ha raggiunto circa quattromila iscritti. È un numero che negli anni è cresciuto costantemente, confermando l'Accademia di Brera come la principale istituzione AFAM (Alta formazione artistica, musicale e coreutica). In particolare negli ultimi anni accademici gli iscritti a Brera sono aumentati del 40%, arrivando a rappresentare il 17% di tutte le Accademie in Italia (3).

Ha contribuito al risultato la vocazione internazionale di Brera: negli ultimi anni accademici gli iscritti provenienti da un Paese straniero (studenti definiti come "Non residenti"), sono più che triplicati, arrivando a costituire circa un terzo del totale degli Studenti dell'Accademia, mentre sono una decina gli accordi bilaterali sottoscritti con analoghe istituzioni europee e anche di altri continenti.

Il Bilancio della Accademia si sofferma sulla provenienza degli studenti stranieri: il 63% proviene dalla Cina (755 unità rispetto alle 49 unità del 2009/2010), il 18% dall'Iran; dall'Europa dell'Est proviene l'8%, mentre i Paesi dell'Europa occidentale vedono una percentuale del 6%.

Nell'anno accademico 2013-2014 il 63% degli studenti frequentava un corso di primo livello, mentre il 26% un corso di secondo livello. Il restante 11% frequentava altri corsi (serali,

corsi precedenti all'ordinamento 508/1999). In particolare il 16% degli studenti frequenta i corsi di Pittura di primo livello, il 12% progettazione artistica per l'impresa, l'11% scenografia e il 10% nuove tecnologie per l'arte. Per il secondo livello il corso di Pittura rimane quello con più iscritti e seguono *Fashion design*, Nuove tecnologie dell'arte, Indirizzo Arti Multimediali del Cinema e del Video.

Il valore di una scuola: il progetto di "Rendiconto Economico Integrato" dell'Accademia di Belle Arti di Brera

Brera e le sue molteplici attività generano esternalità positive e negative: positive, legate alla diffusione del marchio *made in Italy*, negative legate spesso ai costi generati da un numero elevato di persone che insistono in spazi limitati.

Gli organi di governo dell'Accademia del 2013-2014, ovvero il Presidente (4) e il Direttore, con il contributo di un'associazione privata, sulla base di analoghe esperienze che stavano venendo alla luce per iniziative simili, hanno promosso la realizzazione del "Rendiconto economico integrato" per l'anno 2014, inteso come documento maggiormente esaustivo dell'attuale rendiconto gestionale interno, includendovi anche gli oneri a carico dell'Amministrazione Pubblica nazionale, regionale e locale, erogati sotto forma di contributi effettivi, a partire dalle retribuzioni del Personale Strutturato Docente e Personale Tecnico Amministrativo, oneri non considerati nel bilancio gestionale proprio dell'Ente, e gli oneri/contributi figurativi, collegati alla messa a disposizione gratuitamente delle sedi dove si svolge l'attività didattica.

Attraverso tale integrazione di dati che non fanno parte della rendicontazione ordinaria ed obbligatoria è stato ottenuto un documento con l'obiettivo di permettere una miglior

Note:

(3) Fonte: Accademia di Brera, Rendiconto Economico Integrato 2014, pag. 21.

(4) Nel periodo considerato Presidente è Marco Galateri di Genola, che ha promosso il progetto della realizzazione concreta di un nuovo rendiconto economico, sulla base di analogo progetto della Pinacoteca, supportato dalla associazione Civicum, Presidente Federico Sassoli de Bianchi, associazione privata che ha come oggetto di promuovere la collaborazione tra cittadini e stato per la trasparenza, l'efficienza, il merito e l'efficacia. Fonte: Rendiconto economico integrato 2014, pag. 7.

comprensione dell'attività dell'Ente e del suo funzionamento.

Il gruppo di lavoro ha coinvolto, oltre l'Accademia, la Ragioneria dello Stato, mentre la stesura del documento è avvenuta a cura di un *partner* tecnico (5), che ha supportato l'amministrazione della Accademia stessa.

L'Accademia, come AFAM, adotta il sistema di amministrazione e controllo disciplinato dalla legge, oggetto di diversi interventi normativi in questi anni (6), con un difficile periodo di transizione. Il progetto è nato nel solco dell'innovazione per una maggior trasparenza e *accountability* dell'ente culturale. In questa direzione sul sito dell'Accademia, relativamente al 2014, è pubblicato il bilancio di previsione, redatto secondo le norme della contabilità finanziaria che regola tale tipologia di istituzione.

Nelle Tavole 1 e 2 si riporta la sintesi del documento (7).

Il documento, secondo il gruppo di lavoro, fornisce solo in misura relativa il contributo offerto dall'Accademia alla collettività con cui essa interagisce; spiega la tipologia di entrate e la destinazione di tali entrate alla copertura delle diverse classi di spesa che l'Accademia deve sostenere. Tuttavia mancano completamente da tale documento le spese sostenute direttamente dallo Stato per i docenti dell'Accademia, mentre le entrate da contributi sono quelle effettive e non quelle teoriche, che potrebbero essere ottenute se tutti gli studenti pagassero il valore del servizio offerto.

L'obiettivo quindi di integrare la dimensione economico finanziaria con le ricadute e i benefici dell'istituzione nel contesto in cui opera è stato alla base del progetto di costruzione del "Rendiconto economico integrato".

Il gruppo di lavoro si è indirizzato per integrare la rendicontazione ordinaria e obbligatoria dell'Accademia con l'inclusione anche degli oneri a carico dell'Amministrazione Pubblica Nazionale, Regionale e Locale, erogati sotto forma di contributi effettivi (retribuzioni del Personale Strutturato Docente e Personale Tecnico Amministrativo) o figurativi (messa a disposizione delle sedi ove si svolge l'attività didattica).

Rispetto alle quantità del documento previsionale, il Rendiconto Economico Integrato per l'anno accademico 2013/2014 ha, come sarà illustrato nel prosieguo, quantificato quindi entrate totali pari a euro 20,5 milioni,

di cui circa euro 7,2 milioni provenienti da rette e da privati e circa 13,3 milioni da finanziamenti pubblici effettivi e figurativi, mentre le spese totali sono state pari a euro 18,4 milioni, di cui 2,1 milioni per borse di studio e 16,3 milioni per spese della didattica, del personale, amministrative e di funzionamento.

Il rendiconto sottolinea inoltre che l'Accademia deve confrontarsi con l'impegno per la copertura parziale dei costi dei lavori di ristrutturazione e restauro della nuova sede secondaria di Porta Vigentina (Milano), assegnato dal Comune in comodato d'uso all'Accademia, oltre agli impegni connessi all'adeguamento degli spazi alla sicurezza, alla valorizzazione del patrimonio artistico e alla riorganizzazione dei depositi per renderli accessibili a studiosi e visitatori.

Lo studio quindi vuole evidenziare non solo i punti di forza dell'Accademia, ma anche le criticità, nella logica di migliorarne l'efficienza.

Sulla base dell'esperienza della Pinacoteca di Brera, che presentava per la prima volta, riferito al 2013, un rendiconto economico (8), integrando proventi e oneri della Soprintendenza con quelli propri della Pinacoteche e quelli del Mibact, avvalendosi del supporto di un'associazione privata (9) e

Note:

(5) Il documento, promosso da Civicum, è stato realizzato con il supporto tecnico della società di consulenza A. T. Kearney, pervenendo a un elaborato ricco di numeri e di foto, con l'obiettivo di far conoscere meglio ai Milanesi le peculiarità dell'istituzione e aprirli a una maggior interesse a una visione a lungo termine, soprattutto per la destinazione delle risorse, scarse, di cui godono i Comuni e gli enti locali in questo momento storico. Fonte: Accademia di Brera, Rendiconto economico integrato 2014.

(6) Esula dal presente saggio un'analisi degli interventi normative, che derivano principalmente dal D.P.R. n. 194/1996 e dal D.Lgs. n. 118/2011.

(7) Ns. Elaborazione da preventivo Finanziario decisionale in: <http://www.accademiadibrera.milano.it>.

(8) Il Rendiconto per l'anno 2013 della Pinacoteca di Brera (www.pinacotecabrera.org) è stato disponibile sul sito dell'istituzione e, propone un conto economico che contiene la rielaborazione delle informazioni presenti nella rete di organizzazioni che si occupano della Pinacoteca, coinvolgendo la soprintendenza e il Ministero. La sintesi consente di valutare l'onere complessivo per la collettività intera. Si veda: Pinacoteca di Brera, Rendiconto per l'anno 2013, pag. 9.

(9) Civicum è un'associazione senza scopo di lucro, politicamente indipendente, avente per oggetto di promuovere la collaborazione tra Cittadini e Stato e la trasparenza, l'efficienza, il merito e l'efficacia. Un quadro in: www.civicum.it.

Tavola 1 - Bilancio Previsionale 2014 Accademia di Brera Parte I - Entrata

| Codice | Denominazione | Residui Iniziali Anno 2014 | Previsioni definitive anno 2013 | Previsioni competenza Anno 2014 | Previsioni cassa per anno 2014 |
|--|---|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Titolo 1 – ENTRATE CORRENTI | | | | | |
| 1.1. ENTRATE CONTRIBUTIVE | | | | | |
| 1.1.1. CONTRIBUTI DAGLI STUDENTI | | | | | |
| 1 | Contributi scolastici Allievi (funzionamento) | 0,00 | 4.800.000,00 | 5.200.000,00 | 5.200.000,00 |
| 1.1.2. CONTRIBUTI DI ENTI PRIVATI PER PARTICOLARI PROGETTI | | | | | |
| | Totale | 130.000,00 | 345.160,00 | 0,00 | 130.000,00 |
| 1.2. ENTRATE DERIVANTI DA TRASFERIMENTI CORRENTI | | | | | |
| 1.2.1. TRASFERIMENTI DALLO STATO | | | | | |
| | Totale | 0,00 | 235.755,70 | 26.862,00 | 26.862,00 |
| 1.2.2. TRASFERIMENTI DALLE REGIONI | | | | | |
| | (Borse di studio e a.) Totale | 0,00 | 1.303.248,02 | 1.216.976,62 | 1.216.976,62 |
|ALTRI TRASFERIMENTI (PROVINCIA, COMUNI, PRIVATI, ...) | | | | | |
| | Totale | 0,00 | 17.342,80 | | |
| 1.3. ALTRE ENTRATE | | | | | |
| 1.3.2. REDDITI E PROVENTI PATRIMONIALI (e altre ...) | | | | | |
| | Totale | 0,00 | 51.795,62 | 28.000,00 | 28.000,00 |
| | TOTALE ENTRATE CORRENTI | 130.000,00 | 6.753.303,10 | 6.471.838,62 | 6.601.838,62 |
| TITOLO 2 – ENTRATE IN CONTO CAPITALE | | | | | |
| | Totale | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TITOLO 3 – PARTITE DI GIRO | | | | | |
| | Totale | 0,00 | 291.000,00 | 291.000,00 | 291.000,00 |
| AVANZO DI AMMINISTRAZIONE UTILIZZATO | | | | | |
| | Totale | 0,00 | 2.903.173,70 | 2.323.234,71 | 2.323.234,71 |
| | TOTALE GENERALE ENTRATE | 130.000,00 | 9.947.476,80 | 9.86.073,33 | 9.216.073,33 |

della Ragioneria generale dello Stato, il Presidente dell'Accademia di belle arti, con l'obiettivo di sensibilizzare la comunità tutta sul valore generato dall'istituzione, ha avviato il progetto per la realizzazione di un documento di sintesi che desse trasparenza alla missione dell'Accademia stessa. Il progetto si è pertanto indirizzato verso un modello di rendicontazione allargato, che considerasse infatti non solo gli oneri sostenuti dall'Accademia, ma anche quelli delle Amministrazioni Locali e dell'Amministrazione Statale per il funzionamento dell'Istituzione, cercando di valorizzare il contributo offerto alla comunità, soprattutto per i benefici che le attività educative, artistiche, culturali portano al bene comune della collettività.

Lo spirito dell'istituzione è infatti quello di investire nel "capitale sociale" di una comunità, investimento che deve essere valutato nel lungo termine: se 240 anni fa l'Amministrazione di allora non avesse pensato

a fondare tale istituzione, Milano non potrebbe oggi essere la capitale del *design* e generare quell'indotto che nelle settimane centrali di aprile hanno visto la città arricchirsi di manifestazioni e soprattutto di visitatori... da tutto il mondo.

Il tema dell'investimento in educazione e cultura continua ad essere al centro della discussione sulla destinazione delle risorse pubbliche e private.

Il dibattito attuale sulla competitività del sistema Italia si interroga sul contributo delle istituzioni culturali in senso ampio nello sviluppo di un Paese. Si può osservare, con la migliore dottrina economica e aziendale, che l'economia di un Paese dipende soprattutto dai suoi capitali, intendendo per capitale non solo quello economico finanziario, ma anche il capitale naturale e soprattutto quello intellettuale e sociale.

Capitale naturale e capitale sociale sono stati all'origine del miracolo economico che l'Italia ha saputo realizzare a metà del XX secolo

Tavola 2 - Bilancio Previsionale 2014 Accademia di Brera Parte I - Entrata

| Codice | Denominazione | Residui passivi Iniziali Anno 2014 | Previsioni definitive anno 2013 | Previsioni competenza Anno 2014 | Previsioni cassa per anno 2014 |
|--|---|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Titolo 1 – USCITE CORRENTI | | | | | |
| 1.1. FUNZIONAMENTO | | | | | |
| 1.1.1. USCITE PER GLI ORGANI DELL'ENTE | | | | | |
| 1 | Compensi e gettoni di presenza | 0,00 | 72.000,00 | 69.683,00 | 69.683,00 |
| 1.1.2 ONERI PER IL PERSONALE | | | | | |
| 51 | Compensi personale tempo determinato | 0,00 | 115.858,52 | 100.869,44 | 100.869,44 |
| 59 | Contratti di collaborazione | 0,00 | 1.164.612,79 | 1.100.000,00 | 1.100.000,00 |
| | Altri | | | | |
| | Totale | 0,00 | 1.617.981,01 | 1.513.113,77 | 1.513.113,77 |
| 1.1.3. USCITE PER L'ACQUISTO DI BENI DI CONSUMO E DI SERVIZI | | | | | |
| 107 | Di cui: servizi informatici | 1.428,24 | 215.000,00 | 200.000,00 | 201.428,24 |
| 110/1 | Manutenzioni | 55.841,92 | 255.000,00 | 219.000,00 | 304.841,92 |
| | Energia, combustibili, pulizia, | 0,00 | 592.029,94 | 535.000,00 | 535.000,00 |
| | Contratti e noleggi | 363,00 | 792.550,00 | 791.000,00 | 791.363,00 |
| | Locazioni | 0,00 | 698.108,38 | 692.000,00 | 692.000,00 |
| | Altre..... | | | | |
| | Totale | 105519,86 | 2.943.688,32 | 2.760.000,00 | 2.865.519,86 |
| 1.2. INTERVENTI DIVERSI | | | | | |
| 1.2.1. USCITE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI | | | | | |
| | | | | | |
| 259 | Progetto Erasmus | 4.823,91 | 423.816,86 | 325.494,05 | 330.317,96 |
| 266 | Borse di studio studenti (Isu) | 0,00 | 1.317.071,48 | 1.150.146,15 | 1.150.146,15 |
| | Totale | 69.792,52 | 2.919.435,46 | 2.463.033,53 | 2.532.862,05 |
| 1..2.2., ET. ALTRE USCITE..... | | | | | |
| 503 | Scuola degli Artefici (Fondazione Cariplo) | 10.863,02 | 286.000,00 | 159.664,68 | 170.527,70 |
| 505 | Contributi scolastici | 0,00 | 486.858,00 | 500.000,00 | 500.000,00 |
| | Totale | 10.863,02 | 892.082,57 | 784.456,68 | 795.319,70 |
| TOTALE USCITE CORRENTI | | 186.175,40 | 8.469.187,36 | 7.615.286,98 | 7.801.462,38 |
| TITOLO 2 – USCITE IN CONTO CAPITALE | | | | | |
| 2.1. INVESTIMENTI | | | | | |
| 2.1.1. ACQUISIZIONI DI BENI DI USO DUREVOLE ED OPERE IMMOBILIARI | | | | | |
| 552 | Ricostruzioni, ripristini e trasformazioni immobili | 0,00 | 800.000,00 | 800.000,00 | 800.000,00 |
| 2.1.2 ACQUISIZIONE DI IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE | | | | | |
| 602 | Ripristini, trasformazioni, manutenzione ..altre | 0,00 | 287.886,04 | 287.886,04 | 287.886,00 |
| | Totale | 4.235,00 | 387.289,44 | 379.786,35 | 384.021,35 |
| 2.2. ONERI COMUNI, 2.3 ACCANTONAMENTI PER SPESE FUTURE | | | | | |
| | Totale | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTALE USCITE IN CONTO CAPITALE | | 4.235,00 | 1.187.289,44 | 1.179.786,35 | 1.184.021,35 |
| TITOLO 3 – PARTITE DI GIRO | | | | | |
| | Totale | 0,00 | 291.000,00 | 291.000,00 | 291.000,00 |
| DISAVANZO DI AMMINISTRAZIONE | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTALE GENERALE | | 190.000,00 | 9.947.476,80 | 9.86.073,33 | 9.276.073,33 |

Inserito

permettendone la trasformazione da Paese a povertà diffusa in una delle potenze economiche (10).

Probabilmente la difficoltà attuale del Paese a produrre flussi economici positivi, come occupazione e PIL, dipende anche dal fatto che tali capitali appaiono deteriorati, e sono deteriorati.

In questa ottica si colloca il progetto per una migliore rendicontazione dell'Accademia. L'obiettivo del documento, infatti, nelle idee

Nota:

(10) L. Bruni, *Lessico del ben-vivere sociale*, Ecra, Roma, 2014.

dei promotori, risponde alla necessità di un cambiamento negli atteggiamenti dei cittadini e di una diversa prospettiva per la gestione dei beni comuni, per una partecipazione alla gestione delle cose pubbliche, mentre lo Stato deve aprirsi al contributo di coloro che vogliono che le cose migliorino. Il documento si propone di rispondere a più esigenze di lettura: "Come contribuenti siamo interessati a sapere dove vadano i soldi delle nostre tasse, per avere la certezza che non vengano sprecati e siano utilizzati al meglio. Come italiani siamo interessati a capire se le istituzioni che sono preposte alla formazione delle nuove generazioni di artisti e di creativi siano all'altezza del compito loro affidato di preservare e aumentare la leadership italiana nel mondo dell'arte, del *design*, della moda, della bellezza. Investiamo a sufficienza? Dove vanno i laureati, che risultati ottengono?" (11).

Comprendere come l'Accademia di Brera promuova e contribuisca ad accrescere il prestigio della città, quali siano i costi e in che modo venga conservato e utilizzato il grande complesso immobiliare sede dell'Accademia e delle altre importanti organizzazioni che lo occupano sono le attese di conoscenza dei cittadini di Milano.

A tale aspettativa il progetto vuole rispondere, proponendo un sistema di bilancio e di indicatori, con lo scopo di condividere obiettivi nell'ottica di una responsabilizzazione sui risultati, invece che sul rispetto delle procedure.

L'obiettivo del documento è di sensibilizzare sul consumo dei capitali sociale (12), naturale-ambientale, superando i limiti informativi di documenti tradizionali che concorrono a ridurre gli investimenti proprio in quei capitali (13), capitali che generano frutti che si vedono solo nel lungo periodo (14), quando a raccoglierci saranno spesso soggetti diversi da quelli che li hanno promossi (15).

Le considerazioni strategiche: il costo effettivo degli studenti

Il Rendiconto Economico Integrato Complessivo considera tutte le voci che concorrono al funzionamento dell'Accademia, in quanto somma alle voci del Rendiconto Finanziario gestionale, redatto ai sensi del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità dell'Istituto quelle relative ai

trasferimenti resi disponibili dalla Pubblica amministrazione, in assenza di contropartite valorizzate, relative principalmente alle voci relative al personale di ruolo e agli spazi concessi in comodato. Attualmente le rette e le agevolazioni delle rette sono trattate con procedimenti extracontabili. Il progetto di rendiconto ha quindi ritenuto di separare la gestione operativa da quella finanziaria delle borse di studio, addivenendo pertanto al Rendiconto Economico Integrato che integra il Rendiconto operativo, relativo alle entrate

Note:

(11) Accademia di Brera, Rendiconto Economico Integrato 2014, pag. 14.

(12) La domanda sul perché siano diminuito il valore del "capitale sociale" accumulato per gli economisti sta nel "fallimento del mercato" nella corretta allocazione delle risorse. Da tale fenomeno deriva lo sviluppo, accanto al sistema delle imprese (privato) e al sistema statale (stato), di un'altra classe di operatori, il terzo settore, attivo con logiche privatistiche in ambiti che spesso erano di competenza dello stato, sviluppando quelle attività sussidiarie necessarie per la convivenza civile e lo sviluppo del capitale sociale di una comunità. Il tema porterebbe a discutere sui limiti del capitalismo; si veda: S. Latouche, *Breve trattato sulla decrescita serena*, Bollati Boringhieri, Torino, 2008; L. Bruni, *L'impresa civile*, Università Bocconi Editore, Milano, 2009.

(13) J. E. Stiglitz - A. Sen - I.-P. Fitoussi, *La misura sbagliata delle nostre vite, (Mismeasuring Our Lives. Why GDP Doesn't Add Up. The Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress)*, Etas, Milano, 2010.

(14) Il tema dell'orizzonte temporale è un aspetto critico delle scelte di investimento, soprattutto dove prevalgono misure di breve termine. A tale comportamento una risposta viene ora dalle politiche di investimento ESG, attente anche alle externalità negative e positive dell'investimento stesso, spesso difficili da misurare. E. Teti - F. Perrini, *Sustainable value creation. From a Contry to a Corporate perspective*, Egea, Milano, 2012, pag. 23.

(15) Un esempio citato da alcuni autori è quello degli alberi di carrube, che diventano fruttiferi solo dopo 50 anni, e quindi potranno raccoglierci i frutti i nipoti di coloro che li hanno piantati, quindi il godimento sarà a favore non solo di quelli che li hanno piantati. Purtroppo la cultura politica del tempo ordinario non ha gli stimoli per ricostituire i capitali da cui deriveranno i flussi futuri, ma solo di misurare e spingere i flussi. Ma tale politica non è sufficiente. Anche qui possiamo fare l'esempio di un apicoltore che, di fronte alla diminuzione del miele, continuasse a incentivare le api, e non si accorgesse che il problema sta nel deterioramento dei fiori e delle piante del territorio circostante, mentre per aumentare il miele dovrebbe superare i confini della sua azienda e piantare e far piantare nuovi alberi da frutto. L'esempio sottolinea le interconnessioni presenti nell'economia moderna e le conseguenze di scelte industriali, senza tenere conto gli effetti in settori anche lontani da quello in cui avviene la decisione. Sul tema della tutela dell'ambiente vedi: P. Barnes, *Capitalismo 3.0. Il pianeta patrimonio di tutti*, Egea, Milano, 2007.

e uscite inerenti le attività relative al funzionamento dell'Accademia, principalmente la didattica e i servizi amministrativi, e il Finanziamento degli studenti, che riguarda i contributi e le borse di studio erogati dall'Accademia agli studenti.

Nelle tabelle riportate in Tavola 3 si riporta il Rendiconto Economico Integrato ottenuto dalle elaborazioni dianzi indicate.

Le elaborazioni che hanno condotto al rendiconto economico integrato, partendo da un rendiconto finanziario gestionale che accoglie entrate e uscite di competenza, hanno mantenuto una terminologia prettamente finanziaria, pur integrando entrate e uscite effettive con quelle "figurative". La principale classe di entrate figurative sono state individuate nelle rette *standard* figurative, intendendo per rette *standard* figurative le rette che gli studenti pagherebbero in assenza di agevolazioni. Il valore di ciascuna retta è di euro 3.427, valore ottenuto dalla somma della prima rata media (euro 982) e della seconda rata applicata agli studenti di fascia decima (X), pari a euro 2.445. Da tali rette figurative, largamente superiori agli incassi reali, sono state sottratte le agevolazioni figurative, per arrivare alle rette

standard effettive. Da tale elaborazione emerge che il valore delle agevolazioni rappresenta il 52% delle rette figurative.

L'analisi del rendiconto evidenzia come il totale delle entrate effettive e figurative superi i 20 milioni di euro, di cui 18,7 sono entrate per il funzionamento operativo dell'Accademia e 1,8 sono per il finanziamento studenti.

In termini percentuali i trasferimenti pubblici, effettivi e figurativi, rappresentano il 65% delle entrate, mentre il 35% sono le entrate dirette da rette e altre attività.

Le uscite complessive sono stimate in 18,5 milioni di euro, composte principalmente dal costo del personale docente e non (60% del totale). Di queste circa il 90% non compare nel rendiconto Finanziario Gestionale dell'Accademia, in quanto è a carico dello Stato.

Ne deriva che la stima del costo complessivo medio per studente è pari circa a euro 4.700, di cui euro 1.800 coperto con entrate dirette (rette e altre entrate), mentre euro 2.900 viene coperto da trasferimenti pubblici (effettivi e figurativi).

Tavola 3 - Prospetto di sintesi del Rendiconto Economico Integrato

| ENTRATE | Complessivo (A= B + C) | Operativo (B) | Finanziamento Studenti (C) |
|--|---------------------------|-------------------|-------------------------------|
| 1. Rette Figurative | | | |
| 1.1. Rette Standard Figurative | 12.008.615 | 12.008.615 | |
| 1.2 Agevolazioni Figurative | -6.217.572 | -6.217.572 | |
| 2 Rette Corsi I-II Livello (1.1) (1.2) | 5.791.043 | 5.791.043 | |
| 3. Altre rette | 467.319 | 467.319 | |
| 4. Rette Totali (2) + (3) | 6.258.363 | 6.258.363 | |
| 5 Trasferimenti pubblici "effettivi" | 11.627.188 | 9.864.235 | 1.762.953 |
| 6. Trasferimenti pubblici "figurativi" | 1.626.480 | 1.626.480 | |
| 7. Entrate da Privati | 880.949 | 880.949 | |
| 8. Altre Entrate | 58.500 | 58.500 | |
| 9 Totale Entrate | 20.451.480 | 18.688.527 | 1.762.953 |
| | | | |
| USCITE | Complessivo (A= B + C) | Operativo (B) | Finanziamento Studenti (C) |
| 10. Spese per organi dell'Ente e Personale | 11.110.118 | 11.110.118 | |
| 11. Acquisti per beni e servizi | 4.906.650 | 4.906.650 | |
| 12. Erogazione borse di studio e contributi | 1.637.448 | | 1.637.448 |
| 13 Trasferimenti alla Regione per borse di studio | 449.624 | 449.624 | |
| 14. Produzione artistica e altre spese | 312.899 | 312.899 | |
| 15. Totale Uscite | 18.416.739 | 16.779.291 | 1.637.448 |
| | | | |
| AVANZO DI GESTIONE..... | Complessivo (A= B + C) | Operativo (B) | Finanziamento Studenti (C) |
| 16. Totale Entrate – Totale Uscite (9) – (15) | 2.034.742 | 1.909.236 | 125.506 |

Pur non volendo affrontare il tema della gratuità o meno dell'istruzione per gli studenti, posto che il problema ha trovato soluzioni diverse nel tempo e da paese a paese (16), la criticità che viene sottolineata dalle elaborazioni per la redazione del bilancio economico integrato è il peso relativo delle agevolazioni applicate ai residenti e ai non residenti.

Dalle analisi condotte sulla composizione degli studenti per fascia di contribuzione, emerge che gli studenti residenti, ovvero quelli la cui famiglia contribuisce alla fiscalità generale, rappresentano il 75% del totale degli studenti, mentre gli studenti non residenti, che non partecipano alla fiscalità italiana, incidono per il restante 25%.

Tuttavia mentre i residenti ricevono il 67% delle agevolazioni, i non residenti ricevono il 33% delle agevolazioni: di fatto le norme li classificano nelle fasce a minor contribuzione e quindi, anche se le famiglie di partenza potrebbero permettersi tranquillamente di finanziare gli studi all'estero dei figli, essi ricevono agevolazioni in misura più che proporzionale, essendo classificati per il 95% nella prima fascia, dove la riduzione delle rette è maggiore, mentre solo il 19% degli studenti residenti sono esentati dal pagamento della seconda rata. Tuttavia non ci sono evidenze che i "non residenti" vivano in condizioni disagiate in Italia. Il quesito che viene posto è se sia giusto che gli stranieri godano di agevolazioni mediamente superiori a quelle degli studenti italiani, dei quali solo il 25% è inserito nella prima fascia di massima agevolazione.

Analisi dei proventi e degli oneri effettivi dell'Accademia

Il rendiconto economico integrato consente di valutare con maggior completezza il grado di autonomia dell'istituzione, intesa come capacità di far fronte al fabbisogno con risorse proprie, derivanti dalle rette studentesche e da altri proventi collegati alla valorizzazione del "patrimonio" dell'Accademia stessa.

Come emerge dalla sintesi di cui alla Tavola 3, le entrate nette (rette) totali coprono il 34% degli oneri rispetto al Rendiconto integrato, mentre rappresentano circa l'85% degli oneri del Rendiconto Finanziario Gestionale, che non comprende i trasferimenti della Pubblica amministrazione, in particolare quelli del personale.

Obiettivo del rendiconto economico integrato è stato quindi di valutare i "costi pieni" di funzionamento dell'istituzione, comprensivi dei trasferimenti pubblici "effettivi", necessari per il funzionamento amministrativo-didattico dell'Accademia e al finanziamento di borse di studio per gli studenti, coperti dalla Pubblica amministrazione (MIUR, Regione Lombardia, Provincia di Milano, comune di Milano), nonché quelli figurativi, connessi all'uso di beni patrimoniali "pubblici".

Dalla rielaborazione emerge che i trasferimenti effettivi pubblici sono pari al 57% delle entrate dell'Accademia. Concorrono a formare tale importo i trasferimenti destinati al funzionamento amministrativo e didattico erogati dagli Enti locali (euro 209.807), i trasferimenti dello Stato per il programma Erasmus rivolto a docenti dell'Accademia (euro 72.366); tuttavia la parte più significativa dei trasferimenti non appare nel bilancio gestionale dell'Accademia, in quanto è rappresentata dagli stipendi, (9,6 milioni di euro circa), corrisposti direttamente dal MIUR al "personale Strutturato" (personale Docente e tecnico Amministrativo con un contratto a tempo indeterminato). Gli stipendi rappresentano quindi più dell'80% dei trasferimenti della PA, e sono corrisposti a 187 docenti (costo medio di 42.215 euro), mentre il personale strutturato tecnico amministrativo, in numero di 68, rileva un costo medio di euro 24.416.

La Tabella del REI ha proceduto a suddividere ulteriormente i trasferimenti nella quota "operativa" e in quella "finanziamento degli studenti", comprendendo in questa classe i trasferimenti erogati dalla Regione Lombardia per il Diritto allo Studio Universitario (92% del trasferimento studenti) e per il restante 8% i trasferimenti dello Stato per le Borse Erasmus per gli studenti.

Il REI è completato con la valorizzazione dei servizi resi disponibili dalla Pubblica

Nota:

(16) L'alternativa alla riduzione delle rette per gli studenti, scelta che implica la necessità da parte dello stato di intervenire direttamente con trasferimenti, potrebbe essere quella di utilizzare maggiormente le borse di studio, incentivando il merito. Le elaborazioni condotte stimano le rette effettive pari al 48% del totale delle rette *standard* figurative e pongono problemi di equità nella distribuzione delle agevolazioni fra le diverse tipologie di studenti. Accademia di Brera, Rendiconto economico integrato, pag. 35. Il valore delle rette effettive, evidenziate dal Rendiconto consuntivo, è superiore alla previsione del Bilancio previsionale.

amministrazione a titolo gratuito, definiti nel rendiconto come Trasferimenti Pubblici "figurativi". Il loro ammontare, stimato in euro 1.626.480, rappresenta l'8% del totale delle risorse e sono principalmente riferiti alla messa a disposizione di immobili con contratti di comodato gratuito (17). Tale importo è stato derivato dal conto del patrimonio elaborato annualmente dalla Ragioneria Generale dello Stato, mentre l'Agenzia del Demanio ha fornito le informazioni per la valorizzazione economica, in genere basate su dati storici, aggiornate solo se l'immobile è oggetto di sfruttamento economico, quali alienazioni, fattispecie nella quale la Commissione di congruità procede a una stima del valore dell'immobile. Il valore figurativo per la fruizione di tali immobili è stato stimato, con il supporto dell'Accademia e della Ragioneria dello Stato, consultando le quotazioni immobiliari dell'OMI (Osservatorio mercato immobiliare), prodotte dall'Agenzia delle entrate-Agenzia del territorio, riferite a strutture limitrofe ai locali in uso, con destinazione terziaria. Nella Tavola 4 un quadro delle stime effettuate.

Tavola 4 - Gli oneri figurativi relativi all'uso degli spazi

| Descrizione | Superficie mq | Valore OMI/ euro mq | Totale |
|------------------------|---------------|---------------------|------------------|
| Parte Palazzo di Brera | 7.000 | 216 | 1.512.000 |
| Chiesa San Carpoforo | 530 | 216 | 114.480 |
| Totale euro | | | 1.626.480 |

Occorre osservare che il rendiconto Gestionale Interno dell'Accademia non considera tale onere, pur essendo gli spazi e i relativi servizi essenziali al funzionamento dell'Accademia. Per completare le entrate dell'Accademia occorre tener conto dei contributi effettivi da parte di soggetti ed enti privati, che hanno utilizzato gli spazi dell'Accademia per la realizzazione di eventi, legati al *Fashion, Furniture, Food*, le tre F che rappresentano le caratteristiche delle produzioni italiane di qualità. Durante le settimane del mobile, non solo nel 2014, e per le settimane della moda e altre manifestazioni, gli spazi di Brera offrono una vetrina irripetibile al *made in Italy*, e quindi sono utilizzati per presentare eventi emblematici, quali il "fuori salone".

Il valore dei contributi da parte di aziende private che collaborano con l'Accademia alla realizzazione di eventi presso gli spazi della stessa sono ammontati a euro 218.670. il rendiconto osserva tuttavia tali contributi sono stati superiori, in quanto alcune aziende hanno pagato direttamente interventi di manutenzione e impiantistica per l'Accademia, pari circa a euro 350.000.

Si può sottolineare che tale importo continuerà negli anni successivi: nel 2015 si sono avuti anche i contributi derivanti dalle aziende che partecipavano all'EXPO di Milano: Brera, Accademia di Brera e Orto Botanico sono stati coinvolti con numerose manifestazioni collaterali.

La quota residua di contributi da parte di soggetti privati è nel 2014 riconducibile allo svolgimento dei corsi abilitanti speciali e ordinari, per formare i docenti di materie artistiche nelle scuole di diverso ordine e grado. Tali corsi Pas e TFA sono stati effettuati anche nel 2015, e dovrebbero continuare nel 2016.

All'ammontare complessivo delle entrate concorrono anche contributi della Fondazione Cariplo, la prima Fondazione di origine bancaria in Italia per patrimonio, oltre a quello di altri enti.

Insieme ad altre entrate minori, quali lasciti e donazioni, il totale delle Entrate figurative e effettive ammonta quindi a euro 20.451.480, valore che deve essere confrontato con le importanti esternalità positive generate dalla istituzione, che possono essere ritenute superiori agli oneri diretti e indiretti sostenuti dalla collettività.

Passando all'analisi dei costi a cui si riferiscono le uscite del rendiconto economico integrato, è possibile notare che l'importo maggiore è quello delle spese per organi dell'Ente e Personale, e tale spesa rappresenta il 60% delle spese totali. Come è emerso nelle pagine precedenti, la spesa del personale, essendo a carico direttamente del MIUR, non transita per la cassa dell'Accademia e perciò non è riportata nell'attuale rendiconto dell'Accademia, mentre il progetto del REI ha ritenuto di considerarla, per avere un quadro completo delle entrate e delle uscite.

Nota:

(17) Accademia di Brera, Rendiconto economico integrato anno 2014, pag. 40.

A carico dell'Accademia restano gli oneri per i docenti a contratto, n. 169, per un importo complessivo di euro 1.469.251. Tenendo presente che ogni docente a contratto tiene in media 171 ore di insegnamento frontale, la retribuzione oraria può essere stimata in euro 51,65. Il medesimo calcolo per i docenti strutturati, pari al 53% del totale, impegnati ad erogare 324 ore di lezione frontale, ore pari al 30% dell'impegno annuo, considerando i tempi di preparazione delle lezioni, esami, aggiornamento, quindi circa 1000 ore annue, comporta una stima dell'onere orario pari a euro 43 lordi.

La stima fa mergere le differenze retributive fra il personale delle AFAM e quello universitario, come verrà discusso successivamente.

La seconda tipologia di spesa è quella per acquisto di beni e servizi, dove la principale voce di spesa riguarda le locazioni, per un totale di euro 2.431.269 (50% della spesa per Acquisto di Beni e Servizi). Tale importo comprende, oltre gli affitti figurativi in precedenza illustrati, l'importo di euro 804.789, complessivamente per le sedi esterne utilizzate, rispettivamente (Tavola 5).

Tavola 5 - Analisi canoni per locazioni

| Descrizione | Canone annuo euro | Proprietà |
|----------------------------|-------------------|---------------------------|
| Sede Brera 2 | 400.000 | Provincia di Milano |
| Sede Amministrativa | 266.279 | Fondazione Lombardi Croci |
| Ex scuderie Villa Borromeo | 138.510 | Euro 103 mq - Arcore |

Completa l'elenco delle spese per beni e servizi l'importo di euro 2.476.381, dati dagli importi sostenuti, e presenti nel rendiconto gestionale, relativi a manutenzioni, utenze, servizi informatici, materiali di consumo, noleggi, prestazioni professionali.

La terza posta delle uscite è rappresentata dalle borse di studio erogate, che sono peraltro inserite nel rendiconto come finanziamenti agli studenti.

Le borse di studio sono erogate sulla base delle norme del MIUR e della Regione Lombardia, secondo indicatori di reddito minimo e massimo.

Nel 2014 l'Accademia ha versato alla Regione Lombardia 140 euro per ciascuno dei 3200 studenti iscritti all'Accademia, in ordine alla costituzione del Fondo regionale di borse di studio destinate alle Accademie di Belle Arti e alle università, per un importo totale di euro 449.624; gli assegnatari totali di Borse di studio sono stati 248.

L'analisi dei destinatari pone tuttavia alcune questioni rilevanti: i residenti ottengono 121 borse, con un'incidenza del 5% sul numero totale e per un importo medio di euro 3.409, per il 42% della spesa, mentre i non residenti, in numero di 127, ottengono il 58% della spesa totale, per un importo medio di euro 4.434, e rappresentano il 14% della popolazione di studenti non residenti.

Emerge quindi che i criteri attuali privilegiano gli studenti non residenti, i quali, anche se la famiglia di origine è abbiente, godono di particolari agevolazioni sia per le tasse, che per le borse di studio.

Completano le spese del rendiconto quelle riferibili alle produzioni artistiche e manifestazioni ad esse correlate e altre spese per euro 312.899. L'80% va riferito alle spese per mostre e manifestazioni, eventi che rappresentano l'importante completamento della stessa attività didattica.

Il rendiconto economico integrato evidenzia quindi un Avanzo di Gestione pari a euro 2.034.742, che di fatto sono riconducibili a quegli interventi che il rendiconto proprio dell'Accademia classifica nella Sezione "entrate e uscite in conto capitale", quali risorse da destinare alle manutenzioni, al miglioramento della sicurezza, ai lavori di ristrutturazione.

Il quadro che emerge è di una istituzione che gestisce in chiave proattiva le sue risorse, impegnandosi a una gestione adeguata a finanziare interventi di lungo termine, ma che potrebbe essere ancora più efficace se alcune criticità potessero trovare soluzioni alternative a quelle attuali.

Una stima delle esternalità positive generate dall'Istituzione. Riflessioni e aree di sviluppo dell'Accademia

Il progetto di rendiconto economico integrato dell'Accademia di Brera ha avuto il merito di consentire una visione complessiva e coerente

delle entrate e delle spese dell'Accademia (18), mettendo in evidenza alcune criticità, stimolando riflessioni su possibili semplificazioni e aree di sviluppo.

La prima criticità evidenziata è nell'ammontare delle agevolazioni esistenti, che assorbono più della metà delle rette *standard* figurative. Tuttavia il dibattito su chi deve sostenere il costo della formazione è tema alquanto "critico", per le forti esternalità positive dell'istruzione, ponendo tuttavia anche il problema che le imposte dei meno abbienti finanziano lo studio dei più abbienti. Un confronto con le rette di istituzioni private fa emergere che la retta minima di tali istituzioni è superiore a quella massima applicata dall'Accademia di Brera, lasciando ampi spazi di riflessione.

Una ulteriore criticità è individuabile nell'equità di trattamento fra studenti residenti e studenti non residenti, che in proporzione pagano rette più basse e sono maggiormente beneficiati dalle borse di studio. L'analisi della provenienza di tali studenti tuttavia non giustifica tale disparità di trattamento, in quanto non si tratta di studenti che arrivano da aree depresse, da sostenere, ma da aree in forte crescita e concorrenziali spesso con le produzioni italiane.

In questo caso una revisione dei parametri utilizzati nella certificazione delle agevolazioni e del reddito potrebbe portare indubbi benefici all'Accademia, potendo contare su maggiori risorse per dotare la stessa Istituzione di spazi adeguati alla didattica dell'arte e della cultura, vero fattore competitivo dei giorni nostri, ovvero se ben valorizzate e comunicate, offrire al Governo una importante leva di politica estera, per ottenere analogo trattamento per gli studenti italiani che vorrebbero recarsi negli stessi Paesi.

Il terzo punto riguarda gli spazi, che dovrebbero essere coerenti con la numerosità degli studenti. Lo studio ha quantificato in 13.000 mq gli spazi ora disponibili, con una media per studente di 3 mq.

Le diverse iniziative dovrebbero tuttavia partire anche da una revisione della gestione del palazzo storico di Brera, mentre le norme burocratiche che regolano le diverse amministrazioni pubbliche che insistono sugli spazi comuni rendono farraginosa e complessa la ricerca di soluzioni.

L'area che presenta maggiori possibilità di miglioramento è quella del ruolo

dell'Accademia verso i suoi interlocutori principali: studenti, docenti, città, Paese, nonché partecipanti all'intero panorama artistico e didattico internazionale, con il quale l'Accademia ha numerosi rapporti.

L'Accademia punta ad essere fonte di istruzione di altissimo livello, riconosciuta in ambito nazionale e internazionale. I docenti segnalano che esistono numerose opportunità di sviluppo e miglioramento relativamente all'avviamento alla carriera professionale e nelle imprese, ad iniziare da un incremento nel numero di stage e tirocini, che oggi interessano solo il 10% circa degli studenti, aumentando il numero di convenzioni, facendo leva sulla visibilità del "marchio Brera" nel mondo.

Ora il servizio di *Job placement* è sottodimensionato, e gli studenti che hanno usufruito di stage e tirocini sono solo 300, con un numero di convenzioni limitato a 80, mentre non esiste né un servizio di monitoraggio dei tempi di occupazione *post diploma*, né un'associazione *Ex Alumni* per la condivisione di esperienze e avvio al mondo del lavoro in genere e dell'impresa in particolare.

Non appare implementato un sistema di misurazione dei risultati dell'insegnamento, tema tuttavia estremamente delicato, a cui possono darsi diverse soluzioni (19).

Una importante sfida è la valorizzazione del marchio "Accademia delle Belle Arti di Brera", attraverso il controllo sul suo utilizzo per iniziative di immagine e qualità concreta, con riferimento anche a quelle che ne permettano un ritorno economico, dalla curatela di mostre alla promozione di eventi di qualità nel Palazzo di Brera, che offrano opportunità anche per gli studenti, dalla commercializzazione dei prodotti artistici di professori e studenti, alla realizzazione di attività in conto terzi, nel campo della scenografia, del restauro, delle decorazioni degli spazi urbani, avviando gli studenti a attività legate ai loro

Note:

(18) Accademia di Brera, Rendiconto economico integrato, pag. 49.

(19) Accademia di Brera, Rendiconto economico integrato 2014, pag. 60. Il rendiconto propone diversi indicatori di efficacia delle attività offerte.

studi e coinvolgendo la città in modo positivo (20).

Si osserva inoltre che un'ulteriore area di miglioramento è relativa al patrimonio artistico dell'Accademia, alla sua Biblioteca, diversa dalla Biblioteca Braidense, che comprende l'Archivio Storico, la Quadreria, la Gipsoteca, il Gabinetto dei disegni e delle stampe, la Fototeca storica. La conservazione di tale patrimonio è diversa dalla funzione didattica, richiederebbe risorse dedicate, con la possibilità di attivare entrate addizionali, attraverso una valorizzazione tramite mostre, eventi, riproduzioni. Tutto questo tuttavia richiederebbe uno *status* di attività commerciale, con i relativi adempimenti civilistici e fiscali.

Una ulteriore area di miglioramento, legata tuttavia alla disponibilità di maggiori risorse, è quella della disponibilità di personale qualificato, per le attività *extra* didattiche dell'Accademia, funzionale al suo sviluppo e alla sua missione. L'attuale organico è ritenuto insufficiente rispetto alle normali funzioni organizzative, mentre le esigenze sono parzialmente soddisfatte con contratti "precari", non dignitosi né per il lavoratore, né per l'Istituzione, anche per molte aree lavorative essenziali alla visibilità dell'istituzione. Attualmente l'Accademia ha un rapporto fra studenti e personale Tecnico Amministrativo superiore alla media delle altre Accademie di Belle Arti, suggerendo la criticità di un'adeguata riflessione sul dimensionamento della pianta organica e la missione dell'Accademia.

"Il miglioramento della situazione passa anche da una normativa che implementi l'autonomia gestionale dell'Istituzione", osserva il gruppo di lavoro che ha condotto il progetto di Bilancio economico integrato. Oggi i rapporti tra Presidenza, Direzione e Direzione amministrativa sono definiti come "ambigui" dagli estensori del progetto, per una sovrapposizione di gerarchie e funzioni, mentre viene osservato che il superamento delle diversità ancora esistenti tra AFAM e Università potrebbe portare a una maggior motivazione di tutti gli operatori, con benefici per l'Accademia sia sul piano gestionale che didattico.

Conclusioni

In questi ultimi anni i limiti della tradizionale contabilità economico finanziaria per valutare

la *performance* di una organizzazione è stata sottolineata non solo in ambito privatistico, ma soprattutto in ambito pubblico.

Se in ambito privatistico dall'analisi economico finanziaria si è andati avanti verso un'analisi ESG (*Environmental, Social, Governance*), in ambito pubblico si è sviluppato il tema del bilancio sociale, a partire dalle Università (21), con numerosi esempi di tentativi di misurare le esternalità generate dalle istituzioni.

Al di là degli impatti "culturali" in senso stretto, legati al senso di benessere che l'arte provoca negli individui, con benefici sulla stessa salute, le istituzioni culturali provocano effetti economici sul territorio di tipo diretto (spesa in beni e servizi sul territorio da parte dei fruitori e degli organizzatori), di tipo indiretto (incremento degli approvvigionamenti come effetto dell'aumento della domanda di beni e servizi generati dagli eventi localizzati nella sede espositiva), effetti indotti (incremento del livello di reddito e consumo dei residenti derivanti dallo sviluppo dell'economia locale) (22).

Tali effetti sono presenti negli estensori (23) del Rendiconto economico integrato dell'Accademia di Belle Arti, anche se non pienamente valorizzati, mentre viene sottolineato come il progetto sia un'importante occasione di riflessione sul valore del servizio

Note:

(20) Accademia di Brera, Rendiconto economico integrato 2014, pag. 61. Il riferimento è al progetto "Brera in periferia", con il Comune di Milano.

(21) Il tema era stato affrontato dal GBS, *Il bilancio sociale. Documenti di ricerca n. 7 - La rendicontazione sociale nelle Università*, Giuffrè, Milano, 2008. Diverse sono le Università (Bologna, Genova, Pisa, Sannio, Trieste, Venezia, ...) che si sono cimentate con la redazione del Bilancio sociale, con l'obiettivo di illustrare i benefici e gli oneri dell'istituzione. Fra gli altri: Università degli Studi del Sannio, *Quinto Bilancio Sociale*, 2014.

(22) Sul tema: I. Sanesi, *Il valore del museo*, Franco Angeli, Milano, 2014, pag. 220.

(23) Il gruppo di lavoro che ha collaborato alla redazione del primo Rendiconto economico integrato (Presidente, Direttore e assistenti di direzione dell'Accademia di Brera, funzionario della Ragioneria Generale dello Stato, Presidente e Vicepresidente di Civicum, di *manager* della società di consulenza A. T. Kearney) è stato sponsorizzato da Enel, e il finanziamento è avvenuto anche con il contributo della donazione di opere d'arte di artisti dell'Accademia, battute in asta da una Casa d'Aste Milanese. Il REI, arricchito di foto, presenta un'informazione dettagliata sugli attori intervenuti nel progetto e sulle finalità dell'intervento.

educativo offerto non solo ai cittadini italiani, ma anche a cittadini stranieri. Nel caso di cittadini stranieri l'Accademia, quale istituzione di prestigio internazionale, può essere considerata quale potenziale strumento di politica estera fino a essere elemento costitutivo di un'egemonia culturale internazionale.

Per fare questo è necessario tradurre le aspirazioni in fatti misurabili e comunicabili: il REI e le analisi condotte per la sua stesura vanno in tale direzione e contribuiscono allo sviluppo internazionale dell'Accademia, secondo il gruppo di lavoro che ha portato avanti il progetto. La sfida ora è continuare nel tempo con tale attività.