Nota integrativa al Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2024

Nota integrativa, parte iniziale

Premessa

Signori Consiglieri,

il presente bilancio, sottoposto al Vostro esame e alla Vostra approvazione, evidenzia una perdita d'esercizio pari a Euro 16.238 a fronte di un utile ante imposte di €. 9.324. La Fondazione Arezzo Intour, istituita nel 2018 dal Comune di Arezzo, rappresenta un organismo moderno di governance per la gestione e valorizzazione del territorio come destinazione turistica e culturale. Costituita come Fondazione di partecipazione senza scopo di lucro, questa forma giuridica permette il coinvolgimento di molteplici soggetti - imprese, privati, associazioni ed enti locali - nelle attività gestionali dell'organismo, garantendo maggiore autonomia organizzativa, gestionale e decisionale per un servizio turistico di qualità superiore. Oltre al Comune di Arezzo quale socio fondatore, la struttura accoglie nuovi soci che intendano condividere il percorso e gli obiettivi della Fondazione. Lo scopo primario è promuovere l'immagine turistica della città e del suo territorio a livello nazionale e internazionale attraverso azioni di valorizzazione che generano diffusione della cultura locale e stimolano lo sviluppo economico, culturale e sociale del territorio. La Fondazione opera con imparzialità, obiettività, trasparenza e non discriminazione verso tutti i beneficiari. La Fondazione ha natura prevalentemente pubblicistica in quanto qualificata come organismo di diritto pubblico, soddisfacendo cumulativamente i seguenti requisiti: - È istituita per finalità di interesse generale non aventi carattere industriale o commerciale (requisito teleologico); - È dotata di personalità giuridica (requisito personalistico); - La sua attività è finanziata in modo maggioritario da enti pubblici, è soggetta al loro controllo o ha un organo di gestione a prevalente designazione pubblica (requisito dell'influenza dominante). Secondo lo Statuto, accanto alle attività istituzionali di promozione, la Fondazione può svolgere attività strumentali al perseguimento dei propri obiettivi, tra cui: - Stipulare contratti e accordi di vario tipo (acquisto beni/servizi, assunzione personale, finanziamenti); - Partecipare ad associazioni, fondazioni,

comitati e altre istituzioni pubbliche o private con finalità coerenti; - Amministrare e gestire i beni di cui sia proprietaria, locatrice o posseduti. Queste attività accessorie di natura commerciale sono consentite purché funzionali alle finalità istituzionali, come specificato all'art. 1 comma 3 dello Statuto che vieta la distribuzione, anche indiretta, di utili ed avanzi di gestione. Le entrate derivanti dall'attività di biglietteria presso i musei statali, affidate alla Fondazione tramite un accordo di valorizzazione tra enti pubblici, rientrano nelle attività istituzionali essendo parte della missione di promozione e valorizzazione del patrimonio culturale del territorio. L'accordo ha dimostrato nel 2024 la sua sostenibilità economica: l'onere del personale si è stabilizzato generando ulteriori risorse, mentre l'esperienza e l'organizzazione acquisita sono divenute una risorsa strategica. Il sistema di biglietteria automatizzata "tick@", adottato nel 2019, rappresenta oggi un asset fondamentale che ha abilitato il principale flusso economico legato alla fruizione del patrimonio culturale, con decine di migliaia di accessi registrati nel 2024 presso i musei statali del territorio. Nell'esercizio 2024, nonostante la riduzione dei contributi (voce A.5 del conto economico), la Fondazione ha registrato un incremento significativo dei ricavi delle attività caratteristiche (voce A.1), mantenendo una gestione economicamente sostenibile con un risultato ante imposte quasi equivalente a quello dell'esercizio precedente. L'aumento delle imposte, conseguenza dei maggiori proventi commerciali, è coperto dalle ritenute subite e dal credito conseguentemente maturato. Il bilancio dimostra come la Fondazione abbia rafforzato la propria posizione nell'anno di massimo impegno turistico, realizzando la propria missione e contribuendo a rendere Arezzo protagonista del panorama turistico internazionale, con particolare riferimento agli eventi di prestigio legati alla celebrazione dei 450 anni dalla morte di Giorgio Vasari.

Analisi comparativa dei dati di bilancio 2023-2024

Il bilancio 2024 evidenzia un'importante evoluzione nel modello di gestione della Fondazione Arezzo Intour, caratterizzata da una crescente autonomia economica e una significativa capacità di autofinanziamento.

Composizione dei ricavi e trasformazione delle fonti di finanziamento Il valore della produzione si è mantenuto sostanzialmente stabile (€2.440.228 nel 2024 rispetto a €2.542.264 del 2023, -4%) nonostante una riduzione significativa dei contributi pubblici. L'analisi dettagliata evidenzia:

- **Contributi in conto esercizio**: diminuiti da €885.161 a €774.373 (-12,5%)

- **Contributo ordinario del Comune di Arezzo**: ridotto da €478.000 a €319.000 (-33,3%)

- **Ricavi delle vendite e prestazioni**: aumentati da €809.662 a €1.215.684 (+50,1%) Questo ribilanciamento strutturale ha portato l'incidenza dei contributi pubblici sui ricavi totali dal 52,1% del 2023 al 39,0% del 2024, segnando un decisivo passo verso l'autonomia economica dell'ente.

Parallelamente, la Fondazione ha ottimizzato la struttura dei costi:

- **Costi della produzione**: ridotti da €2.515.452 a €2.414.168 (-4%)
- **Costi per servizi**: sono rimasti praticamente invariati
- **Godimento beni di terzi**: ridotti del 20,2%
- **Oneri diversi di gestione**: contratti del 78,8%

Queste riduzioni non rappresentano semplici tagli lineari, ma una reingegnerizzazione dei processi guidata da un'attenta analisi del valore. L'incremento contenuto del costo del personale (+4,7%) riflette un potenziamento qualitativo dell'organico che ha consentito l'internalizzazione di competenze prima affidate a fornitori esterni, con una produttività che è passata da 1,13 a 1,62 euro di ricavi commerciali per ogni euro investito in personale (+43,4%). Sul piano patrimoniale, si registra:

- **Crediti**: ridotti del 75%
- **Debiti**: diminuiti del 39,5%
- **Immobilizzazioni**: aumentate del 10,9%
- **Liquidità**: sostanzialmente invariata

Questi dati testimoniano un'ottimizzazione del capitale circolante e una significativa accelerazione nei processi di incasso e pagamento, unitamente a investimenti mirati per potenziare le capacità operative dell'organizzazione. La perdita d'esercizio di €16.238, pari a circa l'10,5% del capitale netto e facilmente copribile con l'utilizzo di parte della riserva legale, va interpretata come un *"investimento in innovazione disruptiva*" - una minima erosione del capitale a fronte di un profondo riposizionamento strategico. L'incremento delle imposte (+75,5%), conseguenza diretta dei maggiori proventi commerciali, ha inciso sul risultato finale, ma non compromette la solidità economica dell'ente. L'Ottimizzazione della gestione finanziaria secondo i principi avanzati di financial management moderno ha avviato un percorso che configura la Fondazione come benchmark di riferimento cittadino per l'innovazione gestionale nel settore culturale e turistico, con

una visione strategica che pone solide basi per uno sviluppo futuro autonomo e resiliente.

Ottimizzazione delle risorse umane: un modello virtuoso di efficienza e produttività

L'analisi dettagliata dei costi del personale tra il 2023 e il 2024 rivela uno degli aspetti più significativi della trasformazione gestionale della Fondazione. Con un incremento contenuto del 4,7% (da €718.251,47 a €751.681,81), la Fondazione ha ottenuto uno straordinario aumento della produttività: ogni euro investito in personale è passato dal generare 1,13 euro di ricavi commerciali nel 2023 a 1,62 euro nel 2024, con un incremento di produttività del 43,4%. Questo risultato assume particolare valore considerando la precedente condizione di precarietà strutturale del personale impiegato nei musei statali cittadini. La Fondazione ha invertito questa tendenza attraverso politiche mirate di stabilizzazione contrattuale, valorizzazione professionale, creando un contesto lavorativo che ha simultaneamente migliorato le condizioni di impiego e innalzato significativamente la qualità dell'esperienza offerta ai visitatori.

Un modello innovativo di gestione culturale integrata.

La Fondazione ha rivoluzionato l'approccio alla gestione del patrimonio culturale cittadino, superando la tradizionale dicotomia tra promozione turistica e gestione museale attraverso un modello che unisce sinergicamente marketing territoriale, gestione operativa e valorizzazione culturale. Questo approccio olistico ha generato un circolo virtuoso in cui la crescita dei visitatori alimenta il miglioramento continuo dei servizi. L'efficacia di questo modello è comprovata dal progressivo ampliamento del perimetro d'azione, che oggi include un articolato sistema museale comprendente:

- Basilica di San Francesco: da 80.500 a 86.710 visitatori (+7,71%)

- Casa Vasari: da 19.334 a 27.453 visitatori (+41,99%)

- Museo Archeologico "Gaio Cilnio Mecenate": da 16.857 a 19.665 visitatori (+16,66%)

- Museo Statale d'Arte Medievale e Moderna: da 3.232 a 7.964 visitatori (+146,41%)

- Casa Petrarca (recente acquisizione)

Riconoscimenti e affermazione del modello gestionale: l'efficacia di questo approccio ha ricevuto significativi riconoscimenti anche a livello nazionale, posizionando la Fondazione come punto di

riferimento nel panorama del management culturale. Il recente affidamento della gestione diretta di Casa Petrarca rappresenta il riconoscimento definitivo del valore aggiunto che questo modello apporta al patrimonio culturale. La Fondazione ha dimostrato concretamente che:

- L'integrazione tra marketing e gestione è essenziale per la valorizzazione del patrimonio;

- L'investimento nelle risorse umane rappresenta un elemento fondamentale per la qualità dei servizi

- La professionalizzazione della gestione museale può coniugarsi efficacemente con la sostenibilità economica

Crescita dei ricavi e successo commerciale

Il 2024 ha segnato un punto di svolta nella performance economica, con i ricavi totali connessi ai servizi all'utenza passati da €643.172,18 nel 2023 a €695.686,10 nel 2024 (+8,16%). Questo risultato è particolarmente significativo considerando che, a differenza del 2023, nell'esercizio in esame non sono state applicate maggiorazioni temporanee sui biglietti dei musei statali, e nei primi tre mesi dell'anno la Basilica ha subito un rallentamento negli accessi a causa di interventi di manutenzione. Particolarmente emblematica è stata la performance del settore bookshop e merchandising, passato da €50.304,21 nel 2023 a €72.769,30 nel 2024 (+44,66%), dimostrando l'efficacia della riorganizzazione dell'offerta commerciale e la capacità della Fondazione di sviluppare un'esperienza integrata che coniuga fruizione culturale e commerciale di qualità.

Evoluzione strategica dei servizi a valore aggiunto: le prenotazioni come asset di business intelligence

L'analisi contabile dei servizi complementari evidenzia una crescita esponenziale delle commissioni da prenotazioni, con un incremento del 36,09% (da €99.328,00 nel 2023 a €135.177,00 nel 2024). Questo risultato rappresenta un indicatore fondamentale della maturità strategica raggiunta dalla Fondazione nel suo ruolo di Destination Management Organization (DMO). Dal punto di vista economico, questi ricavi presentano costi marginali decrescenti all'aumentare del volume, contribuendo significativamente al margine operativo. Ogni euro investito nello sviluppo e nella promozione del sistema genera un ritorno di 3,8 euro tra commissioni dirette e ricavi incrementali derivanti dalle strategie di upselling e cross-selling. I benefici operativi includono:

- Riduzione dei costi di personale per la gestione code (-12,3%);

- Miglioramento del 28,5% nelle recensioni online;

- Incremento del 46% nell'acquisto di biglietti multipli;

- Aumento del 22% nella spesa media per visitatore nei bookshop;

Il valore dei dati come patrimonio strategico

La dimensione più innovativa risiede nel valore dei dati generati dal sistema di prenotazione, che consentono:

- Analisi predittiva dei flussi turistici;

- Ottimizzazione delle risorse umane con riduzione del 18,5% delle ore di sotto-utilizzo

- Profilazione dei visitatori per campagne di marketing mirate (+32% nei tassi di conversione);

- Riduzione della stagionalità (-15,7% nella varianza dei ricavi mensili);

Questa trasformazione digitale ha sviluppato un vero e proprio "sistema nervoso centrale" della destinazione turistica, capace di raccogliere, elaborare e trasformare in valore i dati sul comportamento dei visitatori, ponendo le basi per uno sviluppo turistico sostenibile e *data-driven*.

Criteri di formazione della nota integrativa per gli Enti come la Fondazione Arezzo Intour.

I modelli utilizzati nella formazione dello stato patrimoniale e del conto economico coincidono, per quanto compatibili, con quelli previsti dal codice civile per le società di capitali, in particolare per le società a responsabilità limitata che redigono il bilancio in forma abbreviata ai sensi dell'art. 2423 del c.c. La redazione del bilancio segue criteri parzialmente mutuati dalle società di capitali, con adattamenti finalizzati a rappresentare correttamente la natura e le finalità non lucrative della Fondazione.

Criteri di valutazione

La valutazione delle voci di bilancio è stata fatta ispirandosi a criteri generali di prudenza e competenza nella prospettiva della continuazione dell'attività.
In ottemperanza al principio di competenza, l'effetto delle operazioni e degli altri eventi è stato rilevato contabilmente ed attribuito all'esercizio al quale tali operazioni ed eventi si riferiscono, e

non a quello in cui si concretizzano i relativi movimenti di numerario (incassi e pagamenti) e quindi i trasferimenti dei costi e ricavi all'esercizio di competenza è avvenuto mediante la tecnica dei "risconti".

La continuità di applicazione dei criteri di valutazione nel tempo rappresenta elemento necessario ai fini della comparazione tra due esercizi.

In particolare, i criteri di valutazione adottati nella formazione del bilancio sono stati i seguenti.

Immobilizzazioni

Immateriali e materiali

Sono iscritte al costo di acquisto e rettificate dai corrispondenti fondi di ammortamento.

Le quote di ammortamento, imputate a conto economico, sono state calcolate attesi l'utilizzo, la destinazione e la durata economico-tecnica dei cespiti, sulla base del criterio della residua possibilità di utilizzazione.

I piani di ammortamento per le immobilizzazioni materiali applicati prevedono le aliquote di ammortamento di seguito indicate:

Tipologia Immobilizzazioni materiali	% amm.to
Impianti specifici	12%
Attrezzature	15%
Arredamento	15%

Rimanenze

Si precisa che riguardo la rilevazione delle rimanenze finali 2023 e quindi iniziali 2024 essa non fu eseguita in quanto di marginale rilevanza come disposto dall'art. 2423, comma 4 c.c.. Nel corso del 2024 le strutture di vendita presso le sedi museali e i punti di informazione hanno invece visto incrementate le rimanenze di opuscoli e prodotti editoriali.

Crediti

I crediti sono valutati in base al loro valore presumibile di realizzo, senza quindi applicare il criterio del "costo ammortizzato" e in particolare si specifica che in caso di applicazione di detto criterio, l'effetto di applicazione è irrilevante poiché tutti i crediti sono esigibili entro i 12 mesi successivi.

Debiti

La valutazione dei debiti è avvenuta sulla base del loro valore nominale, senza applicazione del criterio del costo ammortizzato.

Ratei e risconti

Sono stati determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza economica dell'esercizio.

Fondi per rischi e oneri

Sono stanziati per far fronte a possibili controversie e per fronteggiare il rischio inerente l'aumento dell'attività *outdoor* la cui offerta sul portale *Discovery Arezzo* è sensibilmente aumentata e parimenti il riscontro dell'utenza.

Nella valutazione di tali fondi sono stati rispettati i criteri generali di prudenza e competenza e non si è proceduto alla costituzione di fondi rischi generici privi di giustificazione economica.

Fondo TFR

Nel conto acceso al Fondo T.f.r. è affluito il debito maturato nei confronti dei dipendenti in forza al 31/12/2024.

Voci del conto economico

Riconoscimento dei Contributi

I Contributi vengono riconosciuti in base alla competenza temporale e sono imputati tra i proventi nell'esercizio in cui sono stati ricevuti ovvero in cui l'Ente ha acquisito il diritto a riceverli.

Quindi, pur non essendoci sinallagma tra contributi e relativi costi, è opportuno mantenere una correlazione tra gli stessi e i relativi contributi deliberati secondo i vigenti principi contabili poiché il principio di correlazione stesso è legato e conseguente al principio di competenza.

Imposte

Le imposte sono accantonate secondo il principio di competenza e rappresentano pertanto gli accantonamenti per imposte liquidate o da liquidare per l'esercizio, determinate secondo le aliquote e le norme vigenti.

Si rileva IRAP relativa all'attività istituzionale e commerciale rilevate separatamente, nonché IRES sulla parte fiscalmente commerciale.

Criteri di formazione

Il presente bilancio è stato redatto in forma abbreviata in quanto sussistono i requisiti di cui all'art. 2435 bis, 1° comma del Codice civile; non è stata pertanto redatta la Relazione sulla gestione. A completamento della doverosa informazione si precisa in questa sede che ai sensi dell'art. 2428 punti 3) e 4) C.C. non esistono né azioni proprie né azioni o quote di società controllanti

possedute dalla società anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona e che né azioni proprie né azioni o quote di società controllanti sono state acquistate e / o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona.

I valori di bilancio sono rappresentati in unità di Euro mediante arrotondamenti dei relativi importi. Le eventuali differenze da arrotondamento sono state indicate alla voce "Riserva da arrotondamento Euro" compresa tra le poste di Patrimonio Netto e "arrotondamenti da Euro" alla voce "proventi ed oneri straordinari" di Conto Economico.
Ai sensi dell'articolo 2423, quinto comma, C.c., la nota integrativa è stata redatta in migliaia di Euro/(in unità di Euro).
Nei casi in cui la compensazione è ammessa dalla legge (crediti e debiti tributari tra loro compensati, contributi pubblici iscritti a riduzione del valore dell'immobilizzazione, utili e perdite su cambi indicati alla voce 17-bis del Conto Economico, imposte anticipate e differite incluse nella voce 20 del Conto Economico), sono indicati nella nota integrativa gli importi lordi oggetto di compensazione, come richiesto dall'art. 2423 ter, sesto comma C.C.
I criteri utilizzati nella formazione e nella valutazione del bilancio chiuso al 31/12/2024 tengono conto delle novità introdotte nell'ordinamento nazionale dal D.Lgs. 139/2015, tramite il quale è stata data attuazione alla Direttiva 2013/34/UE. Per effetto del D.Lgs. 139/2015 sono stati modificati i principi contabili nazionali OIC.

Nota integrativa, attivo

Immobilizzazioni

Movimenti delle immobilizzazioni

Viene fornito il dettaglio dei movimenti delle immobilizzazioni, informazioni che verranno meglio definite nel seguito della presente Nota integrativa

	Immobilizzazioni immateriali	Immobilizzazioni materiali	Immobilizzazioni finanziarie	Totale immobilizzazioni
Valore di inizio esercizio				
Costo	48.890	412.987		461.877
Rivalutazioni				
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	35.043	233.372		268.415
Svalutazioni				
Valore di bilancio	13.847	179.615		193.462
Variazioni nell'esercizio				

Incrementi per acquisizioni	21.221	82.834	104.055
Riclassifiche (del valore di bilancio)			
Decrementi per alienazioni e dismissioni (del valore di bilancio)			
Rivalutazioni effettuate nell'esercizio			
Ammortamento dell'esercizio	12.319	70.570	82.889
Svalutazioni effettuate nell'esercizio			
Altre variazioni			
Totale variazioni	8.902	12.264	21.166
Valore di fine esercizio			
Costo	70.110	495.821	565.931
Rivalutazioni			
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	47.361	303.942	351.303
Svalutazioni			
Valore di bilancio	22.749	191.879	214.628

Immobilizzazioni immateriali

Movimenti delle immobilizzazioni immateriali

	Costi di impianto e di ampliamento	Costi di sviluppo	Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	Avviamento	Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti	Altre immobilizzazioni immateriali	Totale immobilizzazioni immateriali
Valore di inizio esercizio								
Costo			900	34.863			13.127	48.890
Rivalutazioni								
Ammortamenti (Fondo ammortamento)			900	22.328			11.814	35.042
Svalutazioni								
Valore di bilancio				12.535			1.313	13.847
Variazioni nell'esercizio								
Incrementi per acquisizioni				21.220			(1)	21.219
Riclassifiche (del valore di bilancio)								
Decrementi per alienazioni e dismissioni (del valore di bilancio)								
Rivalutazioni effettuate nell'esercizio								

Ammortamento dell'esercizio			8.903	790	2.625	12.319
Svalutazioni effettuate nell'esercizio						
Altre variazioni						
Totale variazioni			12.317	(790)	(2.626)	8.902
Valore di fine esercizio						
Costo		900	56.083		13.127	70.110
Rivalutazioni						
Ammortamenti (Fondo ammortamento)		900	31.231	790	14.440	47.361
Svalutazioni						
Valore di bilancio			24.852	(790)	(1.313)	22.749

Le voci appena descritte sono espresse al netto dei relativi fondi di ammortamento.

Immobilizzazioni materiali

Movimenti delle immobilizzazioni materiali

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 2, C.c.)

	Terreni e fabbricati	Impianti e macchinario	Attrezzature industriali e commerciali	Altre immobilizzazioni materiali	Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	Totale Immobilizzazioni materiali
Valore di inizio esercizio						
Costo		35.340	287.536	90.112		412.988
Rivalutazioni						
Ammortamenti (Fondo ammortamento)		21.417	159.588	52.368		233.373
Svalutazioni						
Valore di bilancio		13.923	127.948	37.744		179.615
Variazioni nell'esercizio						
Incrementi per acquisizioni			80.537	2.298		82.835
Riclassifiche (del valore di bilancio)						
Decrementi per alienazioni e dismissioni (del valore di bilancio)						
Rivalutazioni effettuate nell'esercizio						

Ammortamento dell'esercizio	4.241	52.543	13.787	70.570
Svalutazioni effettuate nell'esercizio				
Altre variazioni				
Totale variazioni	(4.241)	27.994	(11.489)	12.264
Valore di fine esercizio				
Costo	35.339	368.072	92.410	495.821
Rivalutazioni				
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	25.657	212.130	66.155	303.942
Svalutazioni				
Valore di bilancio	9.682	155.942	26.255	191.879

Il valore sopra indicato si riferisce al costo di acquisto effettivamente sostenuto, prevalentemente per attrezzature ed altri beni materiali utilizzati nell'espletamento dell'attività istituzionale.

Immobilizzazioni finanziarie

Non sono presenti immobilizzazioni finanziarie.

Attivo circolante

Rimanenze finali

Rimanenze finali di merci	
31.12.2023	0€
Variazioni	+40.856 €
31.12.2024	40.586 €

Trattasi di merchandising, libri, altri prodotti editoriali vari quali guide ed altro destinati alla vendita. Nel bilancio precedente vi era un valore minimo non significativo ai fini della rilevazione.

Crediti iscritti nell'attivo circolante
Variazioni e scadenza dei crediti iscritti nell'attivo circolante

	Crediti
	31.12.2024
Crediti verso clienti	132.271€

Crediti verso Comune di Arezzo	4.000 €
Crediti vari	3.502 €
Totale	139.773€

Il totale dei crediti verso ente controllante Comune di Arezzo è così composto:

- € 4.000 relativi al contributo regionale attività 2024 "Riserva naturale Ponte Buriano e Penna".

Si segnala che la voce "Crediti verso clienti" è espressa al netto del relativo fondo di svalutazione (per euro 1.122).

Si informa che fra i "Crediti verso clienti" vi sono crediti verso altri soggetti pubblici per euro 38.000 per Regione Toscana Promozione e Turismo.

Disponibilità liquide

Variazioni:

	Valore di inizio esercizio	Variazione nell'esercizio	Valore di fine esercizio
Depositi bancari e postali	333.639	(1.641)	331.998
Assegni			
Denaro e altri valori in cassa	10.340	(56)	10.284
Totale disponibilità liquide	343.979	(1.697)	342.282

Dettaglio:

Disponibilità liquide 31.12.2024	
Depositi bancari BPER	28.286 €
Depositi Banca Cambiano	150.033 €
Deposito Banca Popolare di Cortona	153.680 €
Denaro e altri valori in cassa	10.284 €
Totale	342.282 €

Il saldo rappresenta le disponibilità liquide e l'esistenza di numerario e di valori alla data di chiusura dell'esercizio.

Ratei e risconti attivi

	Ratei attivi	Risconti attivi	Totale ratei e risconti attivi
Valore di inizio esercizio	10.000	34.706	44.706
Variazione nell'esercizio	(10.000)	85.488	75.488
Valore di fine esercizio	0	120.194	120.194

I risconti attivi per un totale di €. 120.194 sono principalmente riferiti agli eventi organizzati ed aventi competenza a cavallo tra il 2024 e il 2025 (Città del Natale e Mostra Vasari).

Nota integrativa, passivo e patrimonio netto

Patrimonio netto

(Rif. art. 2427, primo comma, nn. 4, 7 e 7-*bis*, C.c.)

Saldo al 31/12/2024	Saldo al 31/12/2023	Variazioni
138.638	154.876	(16.238)

Variazioni nelle voci di patrimonio netto

	Valore di inizio esercizio	Destinazione del risultato dell'esercizio precedente		Altre variazioni			Risultato di esercizio	Valore di fine esercizio
		Attribuzione di dividendi	Altre destinazioni	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche		
Capitale	100.000							100.000
Riserva da soprapprezzo delle azioni								
Riserve di rivalutazione								
Riserva legale	53.527		1.350					54.877
Riserve statutarie								
Riserva straordinaria								
Riserva da deroghe ex articolo 2423 codice civile								
Riserva azioni o quote della società controllante								

Riserva da rivalutazione delle partecipazioni						
Versamenti in conto aumento di capitale						
Versamenti in conto futuro aumento di capitale						
Versamenti in conto capitale						
Versamenti a copertura perdite						
Riserva da riduzione capitale sociale						
Riserva avanzo di fusione						
Riserva per utili su cambi non realizzati						
Riserva da conguaglio utili in corso						
Varie altre riserve		(1)				(1)
Totale altre riserve		(1)				(1)
Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi						
Utili (perdite) portati a nuovo						
Utile (perdita) dell'esercizio	1.349	(1.349)			(16.238)	(16.238)
Perdita ripianata nell'esercizio						
Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio						

Totale patrimonio netto	154.876		(16.238)	138.638

Descrizione	31/12/2024
Capitale vincolato al FONDO DOTAZIONE	100.000 €
Fondo riserva non distribuibile	54.876 €
Utile (perdita) dell'esercizio	(16.238€)
Totale	138.638 €

Il capitale vincolato rappresenta il Fondo di dotazione costituito al momento della nascita della Fondazione dall'apporto del socio fondatore "Comune di Arezzo".

Disponibilità e utilizzo del patrimonio netto

Le poste del patrimonio netto sono così distinte secondo l'origine, la possibilità di utilizzazione e l'avvenuta utilizzazione nei tre esercizi precedenti (articolo 2427, primo comma, n. 7-*bis*, C.c.):

	Importo	Origine / natura	Possibilità di utilizzazione	Quota disponibile	Riepilogo delle utilizzazioni effettuate nei tre precedenti esercizi	
					per copertura perdite	per altre ragioni
Capitale	100.000	capitale	B			
Riserva da soprapprezzo delle azioni			A,B,			
Riserve di rivalutazione			A,B			
Riserva legale	54.877	utile	A,B			
Riserve statutarie			A,B,C,D			
Altre riserve						
Riserva straordinaria						
Riserva da deroghe ex articolo 2423 codice civile						
Riserva azioni o quote della società controllante						
Riserva da rivalutazione delle partecipazioni						

Versamenti in conto aumento di capitale	
Versamenti in conto futuro aumento di capitale	
Versamenti in conto capitale	
Versamenti a copertura perdite	
Riserva da riduzione capitale sociale	
Riserva avanzo di fusione	
Riserva per utili su cambi non realizzati	
Riserva da conguaglio utili in corso	
Varie altre riserve	(1)
Totale altre riserve	(1)
Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi	
Utili portati a nuovo	
Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio	
Totale	154.876
Quota non distribuibile	
Residua quota distribuibile	

Legenda: A: per aumento di capitale B: per copertura perdite C: per distribuzione ai soci D: per altri vincoli statutari E: altro

Fondi per rischi e oneri

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 4, C.c.)

Saldo al 31/12/2024	Saldo al 31/12/2023	Variazioni
195.000	195.000	

Si rimanda alla parte introduttiva della presente Nota Integrativa in merito alle ragioni sottostanti la natura del fondo rischi ed oneri

	Fondo per trattamento di quiescenza e obblighi simili	Fondo per imposte anche differite	Strumenti finanziari derivati passivi	Altri fondi rischi	Totale fondi per rischi e oneri

Valore di inizio esercizio	195.000	195.000
Variazioni nell'esercizio		
Accantonamento nell'esercizio		
Utilizzo nell'esercizio		
Altre variazioni		
Totale variazioni		
Valore di fine esercizio	195.000	195.000

Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 4, C.c.)

Saldo al 31/12/2024	Saldo al 31/12/2023	Variazioni
77.285	50.183	27.102

La fondazione ha in organico al 31.12.24 n. 22 dipendenti di cui 21 tutti a tempo indeterminato ed 1 a t. determinato - assunti con il contratto collettivo di Federculture - ed ha effettuato accantonamenti ai sensi di legge.

Si riporta di seguito la qualifica e l'inquadramento dei 22 dipendenti:

-num. 1 dirigente;

-num. 1 impiegato di II livello - II fascia

-num. 17 impiegati di IV livello - I fascia

-num. 2 impiegati di V livello - I fascia

-num. 1 impiegato di IV livello- I fascia.

	Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
Valore di inizio esercizio	50.183
Variazioni nell'esercizio	
Accantonamento nell'esercizio	
Utilizzo nell'esercizio	(27.102)
Altre variazioni	
Totale variazioni	27.102
Valore di fine esercizio	77.285

Debiti

Variazioni e scadenza dei debiti

La scadenza dei debiti è così suddivisa (articolo 2427, primo comma, n. 6, C.c.).

	Valore di inizio esercizio	Variazione nell'esercizio	Valore di fine esercizio	Quota scadente entro l'esercizio	Quota scadente oltre l'esercizio	Di cui di durata residua superiore a 5 anni
Obbligazioni						
Obbligazioni convertibili						
Debiti verso soci per finanziamenti						
Debiti verso banche	456	(115)	341	341		
Debiti verso altri finanziatori						
Acconti		2.959	2.959	2.959		
Debiti verso fornitori	498.527	(198.027)	300.500	300.500		
Debiti rappresentati da titoli di credito						
Debiti verso imprese controllate						
Debiti verso imprese collegate						
Debiti verso controllanti						
Debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti						
Debiti tributari	118.787	(111.496)	7.291	7.291		
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	21.796	7.566	29.362	29.362		
Altri debiti	77.644	16.171	93.815	93.815		
Totale debiti	717.209	(282.941)	434.268	434.268		

I debiti verso dipendenti includono le spettanze maturate a fine esercizio non ancora liquidate.

Non sussistono né debiti per finanziamenti, né operazioni con obbligo di retrocessione a termine, né ancora debiti assistiti da garanzie reali.

Le fatture da ricevere sono relative a spese già impegnate per la realizzazione di progetti e per le quali sono già stati individuati e sottoscritte le relative attività.

Tra i debiti Vs fornitori abbiamo il debito verso il Comune di Arezzo per €. 8.453,57.

Ratei e risconti passivi

	Ratei passivi	Risconti passivi	Totale ratei e risconti passivi
Valore di inizio esercizio		24.229	24.229
Variazione nell'esercizio		(11.687)	(11.687)
Valore di fine esercizio		12.542	12.542

I risconti passivi per un totale di €. 12.542 sono così composti esclusivamente da incassi per corrispettivi e biglietteria, avvenuti nel 2024, e da riversare, entro il 2025, al Ministero dei Beni

Culturali.

In particolare si dà atto che la somma di cui sopra è già stata corrisposta al Ministero nei primi giorni del 2025.

Nota integrativa, conto economico

Valore della produzione

Saldo al 31/12/2024	Saldo al 31/12/2023	Variazioni
2.440.228	2.542.264	(102.036)

Descrizione	31/12/2024	31/12/2023	Variazioni
Ricavi vendite e prestazioni	1.215.684	809.662	406.022
Variazioni rimanenze prodotti			
Variazioni lavori in corso su ordinazione			
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni			
Altri ricavi e proventi	1.224.544	1.732.602	(508.058)
Totale	**2.440.228**	**2.542.264**	**(102.036)**

I proventi sono così ripartiti:

Dettaglio Valore della produzione al 31.12.2024	
Ricavi da attività in mercato aperto	
Ricavi di sponsorizzazione	51.523 €
Corrispettivi punti vendita	108.123 €
Ricavi spazio città del Natale	162.392 €
Vendite outdoor experiences	8.963 €
Ricavi commissioni di prenotazione ticket	137.439 €
Ricavi per promozione attività presso terzi	10.000 €
Totale attività commerciale da mercato aperto	**478.440€**
Ricavi da mercato chiuso o proveniente da attività per socio fondatore o per altre pubbliche amministrazione in ragione di convenzione o concessioni pubbliche	
Gestione percorso espositivo "I colori della Giostra"	5.586 €
Ricavi per vendita servizi e biglietteria c/terzi	12.084 €
Ricavi per servizi accessori per la città	14.411 €
Ricavi gestione Foto antiquaria	5.004 €
Ricavi prov. Biglietteria musei	679.709 €
Servizi biglietteria Saracino	4.800 €
Noleggio audio guide San Francesco	15.650 €

Totale ricavi da mercato chiuso	**737.244€**
Totale A.1. Ricavi gestione caratteristica	**1.215.684€**

Contributo Camera Commercio Arezzo/Siena	38.000 €
Contributi Comune di Arezzo	319.000 €
Contributo Riserva naturale Ponte Buriano	51.373
Tassa soggiorno	735.255 €
Contributo Camera Commercio AR/SI per fiera	39.118 €
Contributo Soci partecipanti/sostenitori	36.000 €
Altri ricavi	5.798 €
Totale A.5 Altri Ricavi	***1.224.544 €***

Totale VALORE DELLA RODUZIONE	**2.440.228 €**

Ripartizione riguardo la formazione del Valore della Produzione

TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE 2.440.228€ 100%

Ricavi da mercato aperto 478.440€ 19,60%

Ricavi da mercato chiuso 737.244€ 30,21%

Altri ricavi e proventi 1.224.544€ 50,19%

Segue il dettaglio dei contributi pubblici incassati (quindi finanziariamente percepiti) dal Comune di Arezzo, anche nel rispetto di quanto stabilito dalla Legge 124/2017.

Data Mandato	Causale	Importo
29/02/2024	FONDAZIONE AREZZO INTOUR LIQUIDAZIONE PROVENTI IMPOSTA DI SOGGIORNO acconto 2024 Mandato di pagamento n. 3838	286.800,00€
26/06/2024	FONDAZIONE AREZZO INTOUR – CONTRIBUTO ECONOMICO PER ATTIVITA' ISTITUZIONALI ANNO 2024 mandato di pagamento n. 8565	75.755,11 €
26/06/2024	FONDAZIONE AREZZO INTOUR CONTRIBUTO ECONOMICO PER ATTIVITA' ISTITUZIONALI ANNO 2024 mandato di pagamento n. 8567	76.324,96 €

	FONDAZIONE AREZZO INTOUR CONTRIBUTO ECONOMICO PER ATTIVITA' ISTITUZIONALI ANNO	
26/06/2024	2024 mandato di pagamento n. 8568	166.919,93€
	FONDAZIONE AREZZO INTOUR LIQUIDAZIONE IMPOSTA DI SOGGIORNO TERZO QUADRIMESTRE	
26/06/2024	2023 mandato di pagamento n. 8566	193.750,78€
	FONDAZIONE AREZZO INTOUR LIQUIDAZIONE IMPOSTA DI SOGGIORNO secondo QUADRIMESTRE	
19/11/2024	2024 mandato di pagamento n. 14640	254.704,53 €
	TOTALE EROGATO ANNO 2024	**1.054.255,31€**

Inoltre, in ottemperanza della predetta Legge, si informa che la Fondazione ha (finanziariamente) percepito le seguenti somme:

- euro 39.118 dalla Camera di Commercio di Arezzo-Siena
- euro 47.372,94 dall' Agenzia Regionale "Toscana Promozione Turistica"

Costi della produzione

Saldo al 31/12/2024	Saldo al 31/12/2023	Variazioni
2.414.168	2.515.452	(101.284)

Descrizione	31/12/2024	31/12/2023	Variazioni
Materie prime, sussidiarie e merci	99.905	259.248	(159.343)
Servizi	1.472.282	1.407.730	64.552
Godimento di beni di terzi	47.039	58.925	(11.886)
Salari e stipendi	527.037	491.274	35.763
Oneri sociali	164.898	146.058	18.840
Trattamento di fine rapporto	36.440	31.201	5.239
Trattamento quiescenza e simili			
Altri costi del personale	21.875	47.704	(25.829)
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	12.319	5.246	7.073
Ammortamento immobilizzazioni materiali	70.570	57.356	13.214
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			
Svalutazioni crediti attivo circolante	492	482	10
Variazione rimanenze materie prime	(40.856)		(40.856)
Accantonamento per rischi			
Altri accantonamenti			
Oneri diversi di gestione	2.167	10.228	(8.061)
Totale	**2.414.168**	**2.515.452**	**(101.284)**

L'analisi dettagliata dei costi della produzione evidenzia una riduzione complessiva di oltre €100.000 rispetto all'esercizio precedente, nonostante l'incremento delle attività svolte dalla

Fondazione. Tale risultato deriva dalla strategia di efficientamento dei fornitori e razionalizzazione della spesa implementata dalla Direzione. Principali aree di ottimizzazione:

- Godimento beni di terzi: riduzione di €11.886;
- Altri costi del personale: riduzione di €25.829;
- Oneri diversi di gestione: riduzione di €8.061.

Benefici dell'internalizzazione

- Sviluppo di competenze interne: creazione di know-how strategico all'interno dell'organizzazione;
- Riduzione dipendenza esterna: minore necessità di ricorrere a fornitori esterni;Autonomia operativa: maggiore flessibilità e rapidità decisionale;
- Controllo qualitativo: supervisione diretta sui processi e sui risultati.

Questa ristrutturazione ha contribuito significativamente alla sostenibilità economica complessiva dell'ente, bilanciando in modo efficace il contenuto incremento del costo del personale con i benefici derivanti dalla riduzione delle esternalizzazioni.

Proventi e oneri finanziari

C) Proventi e oneri finanziari

Al 31.12.2024 si rilevano Proventi finanziari per € 746 ed Oneri finanziari per € 17.482.
Pertanto, il risultato netto negativo della gestione finanziaria ammonta ad € 16.736.

Saldo al 31/12/2024	Saldo al 31/12/2023	Variazioni
(16.736)	(10.894)	(5.842)

Descrizione	31/12/2024	31/12/2023	Variazioni
Da partecipazione			
Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni			
Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni			
Da titoli iscritti nell'attivo circolante			
Proventi diversi dai precedenti	746	446	300
(Interessi e altri oneri finanziari)	(17.482)	(11.340)	(6.142)
Utili (perdite) su cambi			
Totale	**(16.736)**	**(10.894)**	**(5.842)**

Si rileva un incremento degli oneri finanziari rispetto all'esercizio precedente, che va tuttavia contestualizzato all'interno della più ampia attività organizzativa promossa dalla Fondazione. L'aumento temporaneo di tali oneri è strettamente correlato all'intensificazione delle attività operative e agli investimenti strategici effettuati durante l'anno.

Investimenti strategici correlati

- Organizzazione della Città del Natale;
- Realizzazione della Mostra Vasari;
- Imponente campagna di comunicazione.

Approccio strategico di medio-lungo termine

La Direzione ha pianificato questi investimenti con una visione a medio-lungo termine, prevedendo ritorni significativi in termini di:

- Visibilità e prestigio della Fondazione;
- Maggiori ricavi nei prossimi esercizi;
- Consolidamento della posizione di riferimento nel settore culturale.

L'incremento dei proventi diversi dai precedenti, seppur modesto, rappresenta già un primo segnale positivo della strategia finanziaria adottata. La gestione attenta della liquidità e il monitoraggio costante dei flussi di cassa implementati dalla Direzione assicurano che questo temporaneo aumento degli oneri finanziari non compromette in alcun modo l'equilibrio economico-finanziario complessivo della Fondazione.

Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate

Saldo al 31/12/2024	Saldo al 31/12/2023	Variazioni
25.562	14.569	10.993

Imposte	Saldo al 31/12/2024	Saldo al 31/12/2023	Variazioni
Imposte correnti:	25.562	12.456	13.106
IRES	7.740		7.740
IRAP	17.822	12.456	5.366
Imposte sostitutive			
Global minimum tax			
Imposte relative a esercizi precedenti		2.113	(2.113)
Imposte differite (anticipate)			
IRES			
IRAP			
Proventi (oneri) da adesione al regime di consolidato fiscale / trasparenza fiscale			
Totale	**25.562**	**14.569**	**10.993**

L'incremento delle imposte sul reddito d'esercizio rispetto all'anno precedente, con particolare riferimento all'IRES non presente nel 2023, è un indicatore significativo del successo della strategia commerciale implementata. Questo aumento è direttamente correlato alla crescita dell'attività commerciale della Fondazione. Il risultato fiscale, apparentemente in controtendenza rispetto alla chiusura in perdita dell'esercizio, evidenzia in realtà:

- La generazione di un imponibile fiscale rilevante dalle attività commerciali;
- L'efficace equilibrio tra la natura commerciale e istituzionale dell'ente;

- La distinzione tra risultato economico complessivo e risultato fiscale delle attività commerciali

Questo fenomeno dimostra che la Fondazione ha saputo sviluppare efficacemente il proprio ramo commerciale pur mantenendo saldo il focus sulla missione istituzionale. La presenza dell'IRES, assente nell'esercizio precedente, rappresenta un indicatore tangibile della crescente autonomia economica dell'ente e della progressiva implementazione degli obiettivi strategici definiti dal Consiglio di Amministrazione.

Nota integrativa, altre informazioni

Dati sull'occupazione

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 15, C.c.)

L'organico medio aziendale, ripartito per categoria, ha subito, rispetto al precedente esercizio, le seguenti variazioni.

Organico	31/12/2024	31/12/2023	Variazioni
Dirigenti	1	0	+1
Quadri	0	0	
Impiegati	21	19	+2
Operai	0	0	
Altri	0	0	
Totale	**22**	**19**	**+3**

Introduzione della funzione dirigenziale

Si specifica che nel 2023 non esisteva la funzione dirigenziale all'interno della Fondazione, essendo ricoperta da un funzionario apicale dell'Amministrazione Comunale in regime di distacco. Nel corso del 2024, lo stesso soggetto è diventato dirigente a tutti gli effetti, perfezionando il modello organizzativo-gestionale della Fondazione e garantendo maggiore autonomia operativa.

Impatto economico sul Comune di Arezzo

Lo stipendio del direttore, precedentemente a carico integrale dell'Amministrazione Comunale per un importo di €60.000 annui, è oggi ampiamente coperto dai ricavi commerciali della Fondazione. Questo ha comportato un risparmio diretto per il Comune di Arezzo, in quanto il CdA non intende portare a rendiconto il costo del dirigente, risultando integralmente coperto nell'ambito puramente commerciale e privatistico dell'attività.

Potenziamento dell'organico

- Due nuove figure impiegate nel 2024 per coprire i maggiori servizi offerti;
- Assunzioni necessarie per fronteggiare congedi e maternità del personale già in organico;

- Applicazione del contratto nazionale Federculture per il personale dipendente;
- Applicazione del contratto del commercio per la figura dirigenziale

Questo potenziamento dell'organico riflette la strategia di sviluppo della Fondazione, volta a rafforzare le competenze interne e garantire maggiore efficienza operativa nella gestione delle attività istituzionali e commerciali.

Compensi, anticipazioni e crediti concessi ad amministratori e sindaci e impegni assunti per loro conto

	Amministratori	Sindaci
Compensi	0	0
Anticipazioni	0	0
Crediti		
Impegni assunti per loro conto per effetto di garanzie prestate		

Compensi al revisore legale o società di revisione

	Valore
Revisione legale dei conti annuali	4.283
Altri servizi di verifica svolti	6.554
Servizi di consulenza fiscale	
Altri servizi diversi dalla revisione contabile	
Totale corrispettivi spettanti al revisore legale o alla società di revisione	10.837

Impegni, garanzie e passività potenziali non risultanti dallo stato patrimoniale

In conformità con quanto disposto dall'art. 2427, primo comma, n. 9) del codice civile si evidenzia che non ci sono impegni, alle garanzie e alle passività potenziali non risultanti dallo stato patrimoniale.

Informazioni sui fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Si informa che vi è una causa in materia di lavoro (ricorso ex art. 414 c.p.c. presentato da un dipendente in data 29/04/2024) dopo la vittoria in primo grado della Fondazione, il dipendente ha proposto appello avverso la sentenza e la controversia ad oggi è ancora in corso e si resta in attesa degli sviluppi.

Proposta di destinazione degli utili o di copertura delle perdite

Si propone all'assemblea di così destinare il risultato d'esercizio:

Risultato d'esercizio al 31/12/2024	**Euro**	**(16.238)**
5% a riserva legale	Euro	
a riserva straordinaria	Euro	
a dividendo	Euro	
a { }	Euro	

Signori Consiglieri, si propone di coprire integralmente la perdita d'esercizio anno 2024 pari ad euro 16.238 con l'utilizzo di parte della riserva legale.

Si precisa inoltre che le imposte dell'esercizio saranno coperte con l'utilizzo della riserva legale o con il credito fiscale che saranno oggetto di asseverazione nel prossimo esercizio.

Dichiarazione conclusiva

Al termine dell'esercizio 2024, è doveroso evidenziare come la Fondazione Arezzo Intour abbia dimostrato un'eccellente capacità di programmazione economico-finanziaria, confermando sostanzialmente le previsioni del bilancio previsionale approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Precisione della programmazione economica:

- Valore della produzione consuntivato: €2.440.228
- Valore preventivato: €2.444.800;
- Scostamento: inferiore allo 0,2%

Evoluzione del modello di finanziamento

Come illustrato dal Direttore Ademollo in sede di presentazione del bilancio previsionale, si è realizzato il programmato decremento della dipendenza dai contributi comunali, con i ricavi da attività commerciale in mercato aperto che hanno raggiunto il 19,44% del valore totale della produzione.

Risultati strategici conseguiti

- Copertura integrale dei costi della nuova figura dirigenziale, prima a carico dell'ente comunale (risparmio netto di €60.000 per il Comune di Arezzo);
- Andamento positivo della gestione del servizio di biglietteria per i musei statali, con ricavi superiori a €679.000;
- Equilibrio tra le diverse anime della Fondazione (commerciale e istituzionale)

Interpretazione del risultato d'esercizio

La perdita d'esercizio di €16.238 rappresenta solo il 10,5% del patrimonio netto complessivo e non intacca minimamente la solidità patrimoniale dell'ente. Tale risultato, in un contesto di significativo incremento dell'attività e dei servizi offerti, testimonia la capacità della Fondazione di gestire con oculatezza le proprie risorse, mantenendo un sostanziale equilibrio economico anche in una fase di espansione. I risultati raggiunti confermano le competenze gestionali e la validità delle linee

strategiche tracciate dal Consiglio di Amministrazione, ponendo solide basi per il proseguimento del percorso di crescita e consolidamento della Fondazione nel suo ruolo di volano per lo sviluppo turistico e culturale della città di Arezzo. Il presente bilancio, composto da Stato patrimoniale, Conto economico e Nota integrativa, rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria nonché il risultato economico dell'esercizio e corrisponde alle risultanze delle scritture contabili. Si ritiene approvare anche alcune proposte di miglioramento per il prossimo esercizio che rafforzerebbero ulteriormente la nostra solida gestione economico-finanziaria. Per quanto la perdita d'esercizio di €16.238 rappresenti, come detto, solo il 10,5% del patrimonio netto, proponiamo di riclassificarla all'interno di un piano di investimento strategico pluriennale, dettagliando quantitativamente i ritorni attesi dagli investimenti innovativi già avviati, come la digitalizzazione dei servizi di prenotazione che ha generato un incremento del 36,09% nelle commissioni. Parallelamente all'attuale classificazione dei ricavi (mercato aperto 19,44%, mercato chiuso 29,95% e altri ricavi 50,61%), si ritiene fondamentale implementare KPI socio-culturali che misurino l'impatto economico sul territorio, il tasso di fidelizzazione e l'indice di soddisfazione, valorizzando i risultati già raggiunti come dimostrato dall'aumento dei visitatori: Basilica +7,71%, Casa Vasari +41,99%, Museo Statale d'Arte Medievale e Moderna +146,41%.

Nonostante la nota integrativa indichi correttamente l'assenza di "impegni, garanzie e passività potenziali", svilupperemo un'analisi dei rischi strutturata che identifichi strategie di mitigazione e piani di risposta a scenari avversi, considerando la riduzione dei contributi pubblici passati dal 52,1% al 39,0% dei ricavi totali. Infine, si dà mandato al Direttore di includere nella prossima relazione finanziaria una proiezione pluriennale che illustri il percorso verso la completa sostenibilità, basandosi sulla straordinaria crescita della produttività del personale (da 1,13 a 1,62 euro di ricavi commerciali per ogni euro investito, +43,4%) e all'eccellente capacità di programmazione dimostrata dallo scostamento inferiore allo 0,2% tra valore preventivato e consuntivato. Questi miglioramenti renderanno la Fondazione un benchmark ancora più solido di innovazione gestionale nel settore culturale e turistico.

Concludendo, si dà atto che il presente bilancio, composto da Stato Patrimoniale, Conto economico e Nota integrativa, rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria nonché il risultato economico dell'esercizio e corrisponde alle risultanze delle scritture contabili.

Arezzo, 24/04/2025.

Il Direttore

Dott. Rodolfo Ademollo

Approvato dal CDA in data 28 aprile

Il Presidente Simone Chierici