

Infine, la gestione operativa dell'intera attività promozionale sul territorio avviene grazie alla raccolta delle singole richieste da parte di 934 operatori culturali (454 scuole, 380 biblioteche e 100 organizzazioni per gli anziani).

Impegno di coordinare la propria attività con altri enti operanti nel settore delle esecuzioni musicali (Art. 17, punto c Dlgs 367/96)

Il coordinamento dell'attività della Scala con altri soggetti operanti nel campo dell'attività musicale è continuo. Di rilievo è una convenzione in essere con la Fondazione Teatro San Carlo di Napoli che prevede uno scambio di allestimenti, e che nel 2000 ha portato alla Scala il balletto *Amarcord* prodotto dal San Carlo. L'allestimento dell'opera *Dialogues des Carmelites* è stato noleggiato dal Teatro di Amsterdam, in quanto particolarmente apprezzato in tutta Europa. L'allestimento del balletto *Ondine* è stato noleggiato dalla Royal Opera House. L'opera *Peter Grimes* è stata realizzata in coproduzione con i Teatri di Los Angeles e Washington.

Forme di incentivazione della produzione musicale nazionale, nel rispetto dei principi comunitari (Art. 17, punto d)

La commissione di una nuova opera teatrale ad Azio Corghi *Tat'jana*, la commissione ad Adriano Guarnieri di *Passione secondo Matteo*, per soli coro e orchestra (6 aprile 2000), l'esecuzione in prima assoluta di una novità di Lorenzo Ferrero *Tempi di Quartetto*, per quartetto d'archi (21 marzo 2000), sono evidenti forme di incentivazione della produzione contemporanea italiana, accanto alla riproposizione di autori e opere del più consolidato repertorio italiano di opera e balletto.

FATTI DI RILIEVO ACCADUTI NELL'ESERCIZIO 2000

La Fondazione ha posto in essere una serie di azioni volte a conseguire gli obiettivi prefissati.

Personale

Nel 2000 è stato siglato il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per il personale degli ex Enti Lirici, scaduto il 31 dicembre 1997, valido sino al 31 dicembre 2001 per la materia normativa e sino al 31 dicembre 1999 per la materia economica. Attualmente quest'ultima è al centro di trattative per la sua definizione per quanto riguarda il biennio 2000 – 2001.

Il 30 novembre 2000 è stato inoltre siglato il rinnovo del Contratto Integrativo Aziendale, scaduto il 31 dicembre 1999, per il quadriennio 2000 – 2003.

Nel febbraio 2000, nell'ambito del D.L. 124/93 e successive modificazioni, è stato anche siglato un accordo sindacale per la definizione della contribuzione integrativa pensionistica dovuta al personale assunto dopo l'aprile 1993. In particolare, l'accordo prevede l'adesione volontaria dei dipendenti del Teatro alla Scala al "*Fondo Pensioni Aperto INA a contributi definiti*", per consentire l'equilibrio tra il trattamento riservato agli iscritti al vecchio fondo e le condizioni previste dal suddetto accordo.

Sviluppo Organizzativo e sistema informativo

Nel corso del 2000 è stato dato avvio ad un'architettura integrata che ha consentito di ottimizzare lo scambio di informazioni tra uffici e collegare in questo modo oltre 100 utenti al server centrale della Fondazione. La rete è stata potenziata elevando la velocità di trasmissione dei dati e rendendo possibile il collegamento anche con *nodi* esterni (per esempio i laboratori).

Nell'esercizio è stato implementato e messo a regime il nuovo pacchetto applicativo di contabilità, consentendo all'amministrazione di migliorare l'efficacia della propria attività.

Parallelamente, sono stati realizzati corsi di formazione per rispondere a specifiche esigenze di aggiornamento professionale del personale della Fondazione.

Inoltre, è in corso di valutazione una riorganizzazione dell'attività formativa del teatro che prevede la creazione di una Fondazione (*Accademia d'Arti e Mestieri dello Spettacolo*) in grado di diventare, nel medio periodo, un polo europeo di riferimento per le attività artistiche e professionali legate al mondo teatrale.

Programmazione e controllo di gestione

Nel corso del 2000 è stata completata la fase di riorganizzazione del sistema amministrativo. Parallelamente è stato dato avvio all'implementazione del Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione che vedrà il suo consolidamento nel prossimo esercizio.

Progetti speciali

Il 28 settembre 2000 è stato attivato il *nuovo sito istituzionale del Teatro* (www.teatroallascala.org), nel quale un'intera sezione è dedicata al commercio elettronico. Questo progetto, denominato Scalaweb, è dotato di forte valenza strategica. Permette infatti una rinnovata capacità di comunicazione verso l'esterno, anche presso il pubblico

internazionale, finalizzata da un lato alla valorizzazione e alla diffusione dei contenuti culturali, dall'altro allo sfruttamento commerciale, ai fini dell'autofinanziamento, della forte immagine del Teatro.

E' continuata, inoltre, l'implementazione del *progetto denominato D.A.M. (Depositi Archivi e Magazzini nonché Digital Asset Management)* per dotare il teatro di un sistema integrato per la gestione digitale degli archivi.

Il progetto, sviluppato modularmente, ha consentito di realizzare la digitalizzazione di 9.000 attrezzi, 9.000 costumi, 6.500 immagini fotografiche e 5.000 locandine, oltre all'integrale archiviazione digitale di tutto il materiale musicale e fonico. I prossimi moduli saranno costituiti da bozzetti e figurini, oltre agli accessori costumi.

Il progetto vede la partecipazione di sponsor quali *Accenture, Fondazione Milano per la Scala, LIM (Laboratorio di Informatica Musicale dell'Università di Milano), HP, Oracle, TDK, Kodak e Camera della Moda.*

I progetti *Scalaweb e D.A.M.* vedono coinvolti gli stessi sponsor tecnici e prevedono una forte integrazione. Infatti, se il *progetto D.A.M.* rappresenta lo strumento di fruizione interna in formato digitale di contenuti, di archivio e non, il sito Internet del Teatro alla Scala rappresenta il canale elettronico di contatto con il pubblico.

Marketing

L'attività di ricognizione e registrazione del marchio - avviata nel 1999 - ha consentito di gettare le basi per intraprendere la commercializzazione mediante la cessione di licenze. Tale attività continuerà anche nei prossimi anni a garanzia del rispetto dei valori di unicità, eccellenza e tradizione del brand del Teatro alla Scala. E' inoltre oggetto di valutazione l'ipotesi di demandare a una società commerciale il compito di gestire, controllare e valorizzare le licenze cedute.

L'attività del negozio *La Scala Bookstore* ha raggiunto, dopo il primo anno di attività, un fatturato di circa 1,2 miliardi di lire. Tale risultato conferma il consolidamento del marchio Scala anche come brand commerciale, oltre che artistico.

E' proseguito l'accordo relativo alla sponsorizzazione della stagione 1999-2000 da parte di Cariplo-Banca Intesa, consolidando l'ormai pluriennale impegno che tale istituzione sostiene per la divulgazione della cultura musicale.

Nel corso del 2000 è stata avviata una collana editoriale dedicata alle opere in cartellone destinata al pubblico dei bambini. Tutte le iniziative editoriali poste in essere hanno trovato copertura finanziaria da parte di sponsor.

Eventi speciali

- *Tournée Giappone*

Dal 25 agosto al 7 ottobre 2000, il Teatro alla Scala è stato impegnato nella realizzazione di una tournée in Giappone: un appuntamento – il quarto dopo quelli del 1981, 1988 e 1995 – considerato ormai una “tradizione” dal pubblico giapponese. La nostra trasferta ha inaugurato il progetto culturale “*Opera Festival in Tokyo e Yokohama 2000-2002*” promosso da NBS Japan Performing Arts Foundation.

Il programma artistico della tournée ha previsto due titoli d’opera (Rigoletto e La Forza del Destino), un balletto (Giselle) e la Messa da Requiem di Giuseppe Verdi, con la direzione musicale del M° Riccardo Muti.

Giappone 2000 ha rappresentato, per il nuovo assetto istituzionale della nostra Fondazione, un primo significativo test per valutare interessanti iniziative che valorizzino ulteriormente a livello internazionale il marchio Scala.

- *La Mostra : “G. Verdi – L’uomo, l’opera, il mito”*

Nell’ambito delle celebrazioni del centenario della morte di Giuseppe Verdi, la Fondazione Teatro alla Scala e Casa Ricordi, con il Comune di Milano-Cultura e Musei e il Comitato Nazionale per le Celebrazioni Verdiane, hanno dedicato un’importante mostra al grande musicista. L’esposizione - che ha ottenuto l’alto patronato della Presidenza della Repubblica e il patrocinio del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, della Regione Lombardia e della Provincia di Milano – è stata inaugurata il 16 novembre a Palazzo Reale e si è chiusa il 25 febbraio 2001, registrando un’affluenza di circa 68.000 visitatori.

L’ideazione e la cura dell’allestimento della mostra sono stati affidati al M° Pier Luigi Pizzi, che ha utilizzato materiali e documentazione attinti in gran parte dal ricchissimo Archivio Storico di Casa Ricordi, oltre che dagli archivi del Museo Teatrale alla Scala, dell’Opéra di Parigi, di Villa Verdi a Sant’Agata, della Casa di Riposo G. Verdi, dell’Istituto di Studi Verdiani e da altre raccolte pubbliche e private.

La realizzazione di questo ambizioso progetto, senza ulteriori aggravii di costi per il Teatro, è stata resa possibile grazie al generoso intervento di qualificati sponsor.

Fund raising

L’attività di *fund raising* ha consentito anche di sviluppare numerosi contatti con diverse significative realtà imprenditoriali che auspichiamo possano concretizzarsi, nei prossimi esercizi, in stabili e duraturi rapporti di partnership. La Fondazione, sapendo di poter far leva su un marchio di altissimo prestigio, darà avvio alla ricerca di nuovi soci fondatori anche in ambito internazionale.

Come già segnalato, nel 2000 sono stati cooptati quali nuovi soci fondatori R.C.S. S.p.A., Gruppo Editoriale L’Espresso S.p.A. e Class Editori S.p.A..

Inoltre, la Fondazione Cariplo – che aveva già partecipato nel triennio 1997-1999 con un contributo di complessivi 36 miliardi – ha rinnovato il proprio impegno anche per l'esercizio 2000 per un importo di 15 miliardi.

Altri sostegni: Alberto Vilar

Il finanziere americano Alberto Vilar, nel luglio 2000, ha sottoscritto l'impegno di devolvere alla Fondazione Teatro alla Scala 2 milioni di dollari a sostegno dei costi di allestimento di tre titoli d'opera della stagione lirica 2000-2001 (*Trovatore*, *Un Ballo in Maschera*, *Otello*) e del progetto "*I Grandi Teatri per Verdi*" (Vienna, San Pietroburgo e Monaco di Baviera).

E' la prima volta che il Teatro alla Scala riceve una donazione da parte di un soggetto privato.

Tale sostegno non è solo segnale di un ritorno al mecenatismo di memoria rinascimentale, ma rappresenta anche un'opportunità per il nostro teatro di concepire produzioni di rilievo rafforzando la propria autonomia artistica.

FATTI DI RILIEVO ACCADUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

L'inaugurazione (febbraio 2001) dei nuovi padiglioni dell'area ex-Ansaldo che ospiteranno i laboratori del Teatro alla Scala, rappresenta un importante traguardo nella messa a regime del *Sistema Scala*.

In quest'area è stato avviato un intervento di restauro conservativo e di parziale ristrutturazione: il progetto ha previsto il rifacimento di tutti gli impianti generici e specifici per le particolari lavorazioni, e ha consegnato una struttura in grado di ospitare tutte le attività, anche molto diverse fra loro, per esigenze e caratteristiche, dei laboratori.

Il trasferimento in corso permetterà l'accentramento dei laboratori, oltre alla razionalizzazione e al miglioramento del lay-out interno. Di particolare rilevanza il fatto che presso i laboratori sarà possibile effettuare prove di scena attualmente svolte nella sede storica del teatro: ciò consentirà di rendere disponibile il palcoscenico per un maggior numero di rappresentazioni.

Inoltre, uno speciale sistema di armadi consentirà la conservazione del patrimonio di circa 80.000 costumi.

EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

Il *Sistema Scala* prevede a regime tre poli: uno spazio adeguato alle necessità logistiche e operative dei laboratori e di aree destinate alle prove (*area ex-Ansaldo*); un nuovo teatro nato per ospitare l'attività della Scala durante il restauro della sede storica del Piermarini (*Teatro degli Arcimboldi*); infine un teatro storico completamente ristrutturato nelle sue zone tecnologiche e di servizio, e sostanzialmente restaurato nella parte monumentale (*Teatro alla Scala*).

Pertanto il triennio 2001 – 2003 rappresenta per la Fondazione un periodo di grande rilevanza e criticità, in quanto caratterizzato dal trasferimento dell'attività artistica al Teatro degli

Arcimboldi. Dopo aver ospitato gli spettacoli della Scala nelle fasi di ristrutturazione della sede storica, il Teatro degli Arcimboldi verrà poi a costituire un secondo palcoscenico polivalente di cui la Scala stessa continuerà periodicamente ad avvalersi, offrendo una concreta opportunità di incrementare la produzione artistica e, di conseguenza, l'offerta per il pubblico in termini di repertorio.

La messa in funzione del Teatro degli Arcimboldi permetterà di liberare temporaneamente la sede storica, predisponendola così al completo restauro di cui necessita da tempo; una volta terminato, questo restauro chiuderà il progetto *Sistema Scala* e avrà restituito alla città una Scala più adatta ai tempi e alle esigenze di tutti: artisti, tecnici, pubblico.

E' opportuno segnalare che la nuova ubicazione (Teatro degli Arcimboldi) imporrà la revisione della politica dei prezzi di biglietteria, rispetto a quelli attualmente praticati, mentre verrà introdotto un quinto turno di abbonamento.

Le problematiche riscontrabili nell'esercizio 2002 si riproporranno in buona misura anche nel 2003, secondo ed ultimo anno nel quale il Teatro opererà nella struttura degli Arcimboldi. Si prevede quindi che gli interventi da porre in essere, dalla programmazione artistica alla politica di biglietteria e degli allestimenti, saranno per l'esercizio 2003 simili a quelli programmati per il 2002.

In conclusione, la politica che stiamo attuando mira ad assicurare alla Fondazione crescenti ricavi tipici ed un'efficace gestione dei costi, al fine di incrementare il Patrimonio. A tale proposito è importante segnalare come alla fine dell'esercizio 1997 il patrimonio della Fondazione, al netto delle rettifiche dei valori di conferimento, ammontava a 187 miliardi di lire e che, a tre anni dalla sua trasformazione, la Fondazione lo ha incrementato di 7 miliardi (194 miliardi di lire nel 2000).

Questi risultati sono per ora resi possibili dal generoso intervento dei soci, vecchi e nuovi, nonostante i limiti posti dalla passata legislazione fiscale. A tale proposito si sottolinea che la Legge Finanziaria 2001 da un lato ha incentivato le erogazioni da parte dei soggetti privati grazie all'integrale deducibilità delle erogazioni liberali in denaro a favore delle fondazioni, dall'altro ha previsto la possibilità di una tassazione in capo ai soggetti beneficiari al superamento di un "tetto" massimo di contributi ottenuti. Tale disposto apre una serie di inevitabili interrogativi in relazione ai possibili impatti economico-finanziari sui bilanci futuri delle fondazioni.

La Fondazione, dalla sua trasformazione alla data del 31 dicembre 2000, ha ottenuto da Fondatori ai sensi dell'art. 3.1 e 3.2 dello statuto i seguenti contributi:

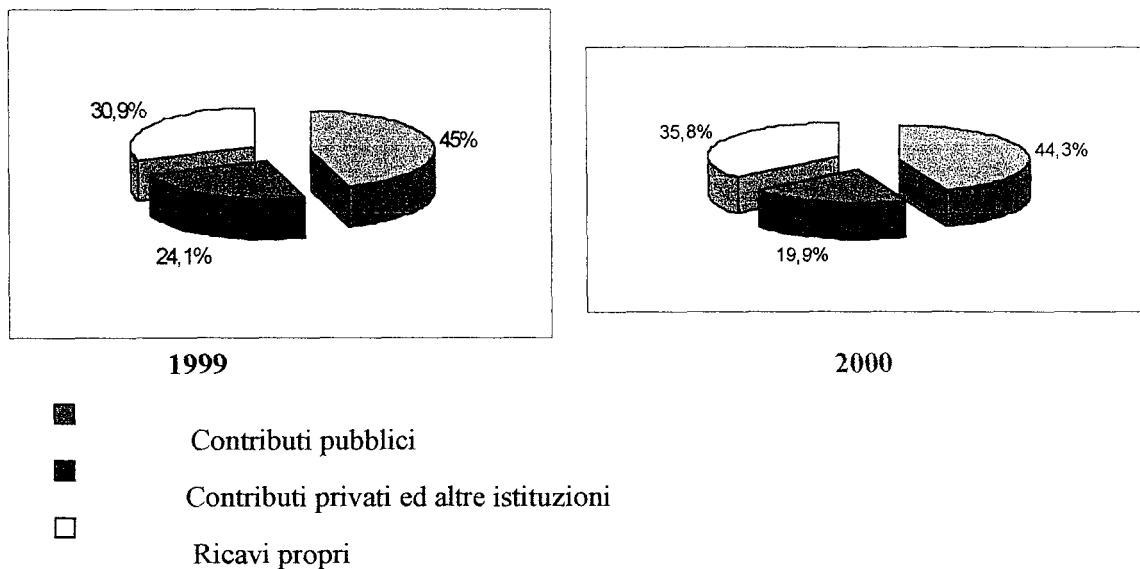
	Contributi alla gestione e in conto patrimonio già deliberati al 31.12.2000	Contributi già deliberati alla gestione ed in conto patrimonio e non ancora incassati al 31.12.2000
Contributi deliberati dai Fondatori ai sensi dell'art. 3.1		
- Stato: quota FUS	274.430	-
- Regione Lombardia	30.000	-
- Comune di Milano	43.000	2.000
Subtotale	347.430	2.000
Contributi deliberati dai Fondatori ai sensi dell'art. 3.2		
- Fondazione CARIPLO	51.200	-
- Camera di Commercio di Milano	21.800	-
- Assolombarda	1.000	-
- Amministrazione Provinciale	1.400	-
- AEM S.p.A.	6.000	-
- Banca Commerciale Italiana S.p.A.	6.000	2.000
- Banca Popolare di Milano S.c.a.r.l.	3.000	-
- Class Editori S.p.A.	3.000	3.000
- Gruppo Editoriale L'Espresso S.p.A.	3.000	2.000
- E.N.I. S.p.A.	9.000	-
- Fondazione Milano per la Scala	1.000	-
- Giorgio Armani S.p.A.	3.000	-
- INA S.p.A.	10.000	-
- Infostrada S.p.A.	3.000	2.000
- Pirelli S.p.A.	15.000	-
- Pineider S.p.A.	3.000	3.000
- Prada S.p.A.	3.000	-
- R.C.S. S.p.A.	3.000	2.000
- SEA S.p.A.	6.000	-
Subtotale	152.400	14.000
Totale	499.830	16.000

Si segnala che, stante la particolare situazione finanziaria del socio Pineider, il credito derivante dal contributo dallo stesso deliberato è stato prudenzialmente svalutato, come illustrato in "Nota Integrativa". La svalutazione del credito in oggetto non pregiudica la facoltà di esercizio dei diritti acquisiti dalla Fondazione nei confronti del socio Fondatore.

Sono in corso contatti con potenziali nuovi Fondatori Privati che consentono di guardare con fiducia ai prossimi esercizi.

Come già ricordato, l'attività della Fondazione per l'esercizio 2000, tenuto conto anche della

tournée in Giappone, è stata finanziata da “Ricavi propri” per il 35,8% (30,9% nel 1999), da “Contributi privati” (alla gestione e al patrimonio) per il 19,9% (24,1% nel 1999) e da “Contributi pubblici” per il 44,3% (45% nel 1999), come mostrato nella successiva tabella.



E' prevedibile che l'andamento della raccolta di fondi comporti, in un prossimo futuro, una sempre maggiore incidenza del capitale versato da Fondatori Privati rispetto al totale dei contributi. In tale ottica la Fondazione sarà sempre più impegnata sia ad aumentare il livello di efficienza sia ad incrementare le entrate proprie intese come attività promozionali connesse alla specifica attività teatrale, nonché alla valorizzazione del suo marchio a livello internazionale.

Il Presidente del Consiglio d'Amministrazione
Gabriele Albertini

Il Sovrintendente
Carlo Fontana

RELAZIONE DEL COLLEGIO DEI REVISORI

PAGINA BIANCA

BILANCIO AL 31 DICEMBRE 2000**RELAZIONE DEL COLLEGIO DEI REVISORI**All'Assemblea dei Soci fondatori

Signori Fondatori,

abbiamo esaminato il progetto di bilancio per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2000. Esso è stato predisposto, come stabilito dall'art. 12 dello Statuto della Fondazione, dal Sovrintendente e risulta corredato dalla Relazione sulla gestione che illustra, in modo adeguato, i risultati dell'esercizio, l'attività artistica svolta, i principali accadimenti aziendali che hanno caratterizzato il 2000, i fatti di rilievo verificatisi dopo la chiusura del periodo amministrativo e l'evoluzione prevedibile della gestione nel corso del 2001.

Le risultanze patrimoniali ed economiche dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2000 sono desumibili dal bilancio in esame, in sintesi, nei termini di seguito illustrati:

STATO PATRIMONIALE (in lire/milioni)		
A) Attività		330.313
B) Passività e fondi	136.306	
C) Patrimonio netto	194.007	330.313

Il patrimonio netto risulta così composto:

1. Patrimonio disponibile		79.455
2. Riserva indisponibile		105.000
3. Variazione patrimoniale netta d'esercizio:		
• 3.1 Contributi conto patrimonio	5.000	
• 3.2 Risultato dell'esercizio	4.552	9.552
Patrimonio netto		194.007

In calce allo stato patrimoniale risultano iscritte garanzie prestate per 2.112 milioni di lire, nonché garanzie reali a favore di terzi per 67.500 milioni di lire; altri conti d'ordine per 14.942 milioni di lire (di cui 13.094 milioni di lire attinenti ad impegni per contratti perfezionati con artisti).

Conto economico (in Lire/milioni)	
Differenza tra valore e costi della produzione	2.666
Proventi (oneri) finanziari	1.656
Proventi (oneri) straordinari	4.000
Risultato prima delle imposte	8.322
Imposte sul reddito dell'esercizio	(3.770)
Risultato dell'esercizio	4.552
Contributi in c/patrimonio	5.000
Variazione del patrimonio disponibile	9.552

In calce al conto economico è indicato, dopo il risultato dell'esercizio, l'importo delle somme acquisite dalla Fondazione a titolo di contributi in conto patrimonio nel corso del 2000, al fine di consentire l'immediata percezione del risultato che la Fondazione stessa avrebbe conseguito nell'esercizio ove i vincoli normativi non avessero imposto l'accredito dei contributi in parola nelle classi del patrimonio netto in luogo del loro transito dal conto economico.

Lo stato patrimoniale ed il conto economico indicano, a fini comparativi, anche gli importi delle voci corrispondenti del bilancio dell'esercizio precedente. La comparazione di cui all'art. 2423 ter Cod. Civ. ha richiesto alcune limitate riclassificazioni contabili dei valori relativi all'esercizio 1999.

Quanto agli specifici obblighi che si ritengono a carico del Collegio dei revisori, Vi segnaliamo le seguenti circostanze.

Diamo atto, anzitutto, che è stata verificata da parte nostra la rispondenza del bilancio d'esercizio alle norme di legge che ne disciplinano la formazione. Vi segnaliamo, inoltre, che gli Amministratori, nella redazione del bilancio in esame, non hanno fatto ricorso alle deroghe di cui agli artt. 2423, 4° comma, e 2423 bis, ultimo comma, Cod. Civ.

Nel corso dell'esercizio abbiamo proceduto al controllo sulla tenuta della contabilità, al controllo dell'amministrazione e alla vigilanza sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo, partecipando alle riunioni del Consiglio di Amministrazione ed effettuando le verifiche di cui all'art. 2403 Cod. Civ. Abbiamo altresì provveduto, secondo quanto stabilito dalle disposizioni di legge e di statuto, a informare periodicamente, mediante apposite relazioni, le Autorità competenti in materia di spettacolo in ordine allo svolgimento della gestione aziendale.

Sono stati anche mantenuti frequenti e proficui contatti con la società di Revisione la cui Relazione sul bilancio non pone in luce rilievi a carico della Fondazione.

In conclusione, sulla base dei controlli svolti, non abbiamo rilevato nell'amministrazione aziendale violazioni degli adempimenti di legge e di statuto.

Da ultimo, *in limine* alla formazione del bilancio, è pervenuta alla Fondazione una comunicazione del legale che assiste il socio Fondatore "Francesco Pineider S.p.A", nella quale, in ragione dell'incertezza sul futuro della società, si rappresenta l'impossibilità di

adempiere nei termini convenuti all'impegno del versamento di 3 miliardi di lire a suo tempo assunti. Il credito verso Pineider è stato integralmente svalutato nel bilancio d'esercizio della Fondazione al 31.12.2000.

Diamo, quindi, atto che il progetto di bilancio in esame, corredato dalla relazione sulla gestione, corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e che, a nostro giudizio, la valutazione del patrimonio sociale è stata effettuata in conformità ai criteri dell'art. 2426 Cod. Civ.

Esprimiamo, infine, parere favorevole alla sua approvazione.

Il Collegio dei revisori

Angelo Provasoli

Mario Cattaneo

Giovanni Cossiga

PAGINA BIANCA