- rettifica, dalla voce "*Diritto d'uso illimitato degli immobili*", per l'importo relativo agli immobili di proprietà di privati (19.000 milioni di lire), in quanto tale diritto è già riflesso, nel bilancio della Fondazione, tramite l'iscrizione del costo dell'affitto pagato ai privati e del ricavo corrispondente al rimborso da parte del Comune di Milano;
- storno, dall'attivo patrimoniale, della voce "Scenografie", per 11.215 milioni di lire, in quanto considerate materiale di consumo e, quindi, imputabili direttamente a costi dell'esercizio;
- rettifica di complessivi 6.318 milioni di lire risultanti dalla somma algebrica degli allineamenti dei valori adottati in sede di trasformazione al principio della competenza temporale. Componenti di particolare rilievo sono relativi all'adeguamento dei costi e dei ricavi al principio della competenza temporale, con particolare riferimento all'effetto di mancati risconti per
- proventi derivanti dagli abbonati sostenitori e al mancato riconoscimento per mensilità differite del costo del lavoro.

Il Patrimonio Netto della Fondazione Teatro alla Scala, dopo aver recepito le rettifiche di cui sopra, nonché i contributi deliberati in conto patrimonio ed il risultato dell'esercizio 1998, oltre al riporto perdite dell'esercizio 1997, passa da 225.488 milioni di lire al 31 dicembre 1997 a 186.324 milioni di lire al 31 dicembre 1998, di cui indisponibile per 105.000 milioni di lire.

Un confronto omogeneo del Patrimonio Netto al 31 dicembre 1997 e 1998 - effettuato tramite l'imputazione delle rettifiche sopra descritte, nonché degli oneri straordinari relativi all'esercizio precedente al patrimonio netto finale al 31

dicembre 1997 in quanto di sua competenza, anziché al patrimonio netto iniziale 1998 - conferma quanto già sopra riportato relativamente al sostanziale equilibrio della gestione 1998 evidenziando una variazione del Patrimonio disponibile di 605 milioni di lire.

	al 31/12/1997	al 31/12/1998
Patrimonio netto come da bilancio	**225.488**	**186.324**
Rettifiche ai valori di conferimento	(36.533)	-
Oneri straordinari di competenza del 1997 addebitati nell'esercizio 1998	(2.026)	-
	186.929	**186.324**

LA PRODUZIONE ARTISTICA

Come a Voi noto, la stagione teatrale non corrisponde all'anno solare bensì all'arco temporale di due esercizi. In particolare l'esercizio 1998 comprende 10 mesi della stagione 1997-1998 ed i primi 2 mesi della stagione 1998-1999.

La Stagione 1997-98

L'attività del Teatro alla Scala nel periodo settembre 1997 - ottobre 1998 ha mostrato un maggiore impegno produttivo rispetto al passato: tredici titoli di opera e otto di balletto, una continuativa attività esterna in Italia e all'estero dei complessi scaligeri, a cui si aggiungono i concerti sinfonici, da camera e di canto, oltre che varie altre manifestazioni musicali.

Per quanto riguarda l'opera, la stagione 1997-98 si è aperta e sviluppata sotto il segno della grande tradizione culturale del nostro paese, con dieci titoli di autori italiani dell'Ottocento (Donizetti, Verdi, Puccini) e del Novecento (Nino Rota e Aldo Clementi). La stagione è costruita attorno al nucleo centrale di questi autori, ampliato da un lato da titoli della grande tradizione tedesca (con Mozart e Weber) e dall'altro sul versante russo (con Musorgskij).

La Stagione 1997-98 è stata inaugurata dal M° Riccardo Muti nel nome di Giuseppe Verdi, con ***Macbeth***, la cui ultima produzione scaligera risaliva alla celebrata inaugurazione del 1975. La scelta di ***Macbeth*** come titolo inaugurale, oltre a costituire un'altra importante tappa di avvicinamento alle manifestazioni del 2001, è stato il naturale punto di approdo di un lungo percorso interpretativo sviluppato da Riccardo Muti su questo titolo da più di vent'anni, con una serie di nuove produzioni in tutto il mondo (Maggio Musicale Fiorentino, Napoli, Monaco di Baviera, Covent Garden, Filadelfia, New York, che si sono avvalse del contributo di registi e artisti di fama internazionale) e con una incisione discografica pluripremiata. L'allestimento è stato firmato da Graham Vick, un regista inglese di solida formazione teatrale e musicale oltre che di vasta conoscenza della drammaturgia shakespeariana, con le scene e i costumi di Maria Bjornson.

Verdi è stato protagonista, con Riccardo Muti, anche di una sorta di preludio all'inaugurazione che è stata realizzata a Milano nel mese di ottobre del 1997 con il progetto artistico precedentemente previsto per la mancata *tournée* al Teatro Colòn di Buenos Aires. Si è trattato di un breve ciclo che ha proposto la ripresa di ***Falstaff*** (quattro recite) e di ***Traviata*** (cinque recite), due grandi spettacoli che fanno ormai parte della storia scaligera di questi ultimi anni; il ciclo è stato completato da un'esecuzione della ***Messa di Requiem*** che è tornata a Milano nella Basilica di San Marco.

Riccardo Muti è tornato sul podio nel febbraio del 1998 per una ripresa della mozartiana *Zauberflöte*.

A giugno una nuova proposta è stata invece ***Manon Lescaut***, nuovo allestimento nella regia di Liliana Cavani, con scene di Dante Ferretti e costumi di Gabriella Pescucci.

La scelta di commemorare adeguatamente i 200 anni dalla nascita (1997) e i 150 anni dalla morte (1998) di Gaetano Donizetti ha costituito uno dei nuclei forti della programmazione. Sono stati scelti quattro titoli rappresentativi dei vari ambiti di produzione operistica del grande compositore bergamasco, ***Lucia di Lammermoor***, di ***Linda di Chamounix***, ***Lucrezia Borgia*** (presentata per la prima volta proprio alla Scala nel 1833) e ***L'elisir d'amore***.

Anche le proposte di musica contemporanea sono state entrambe italiane, ma assai diverse per carattere e per linguaggio: ***Il cappello di paglia di Firenze*** di Nino Rota e ***Carillon***, tratto da ***Der Schwierige*** di Hofmannsthal, commissionato negli anni scorsi dalla Scala a Aldo Clementi, e presentato al Nuovo Piccolo Teatro in prima rappresentazione assoluta con la regia di Giorgio Marini, con le scene di Lauro Crisman.

La stagione non è stata tutta sotto il segno dell'opera italiana. Se ***Zauberflöte*** è uno degli esempi più riusciti del genere del ***Singspiel***, ***Freischütz*** è senz'altro l'archetipo dell'opera romantica tedesca. L'opera è stata presentata nell'interpretazione di Donald Runnicles, Vienna, mentre il nuovo allestimento è stato firmato da Pier'Alli.

Valery Gergiev e il "suo" Teatro Mariinskij di San Pietroburgo sono tornati alla Scala con un opera simbolo del grande teatro musicale russo, quella ***Kovancina*** che rappresenta, nella sua possente coralità, l'anima più autentica della cultura russa.

A dicembre 1998 **Götterdämmerung** di Richard Wagner ha inaugurato il 7 dicembre la nuova stagione d'opera 1998/99, concludendo il ciclo del **Ring des Nibelungen**, con Riccardo Muti sul podio e un nuovo allestimento firmato dal regista Yannis Kokkos.

Per quanto riguarda le compagnie di canto impegnate nelle opere della stagione, la Scala ha continuato ad annoverare nelle proprie produzioni i più importanti artisti del panorama internazionale che concorrono a garantire quella speciale qualità interpretativa che resta uno degli obiettivi artistici peculiari del nostro teatro.

Tra le grandi voci di indiscussa rilevanza mondiale vi sono state: Anderson, Sabbatini, Pons, Rost, Bruson, Guleghina, Alagna, Borodina (debutto operistico alla Scala), Galusin, Gruberova, Kapellmann, Begley, Gustafson, Ziesack, Fleming (debutto scaligero), Devia, La Scola, e nei concerti, Eaglen, Urmana, Meier, Dessay, Moll, Vargas e Leiferkus.

A questi si è affiancata una squadra di artisti più giovani, in rapidissima e costante crescita, come Cura, Norberg-Schulz, Frontali, Antoniozzi, Selig, Schade, Keenlisyde, Grigorian (debutto scaligero), Putilin, Diadkova, Michaels-Moore, Gallo, Pertusi, Giordani (debutto scaligero), Ganassi, Groves, De Candia, Lanza, Colombara, oltre che Antonacci, Schmidt e Peterson nei concerti.

Infine non vanno dimenticati i giovani cantanti emergenti, che la Scala sta seguendo con attenzione da qualche anno: Florez, Giuseppini, Nocentini, Chiummo, Camastra, mentre hanno debuttato nel nostro teatro Alberghini, Sartori, Marcelo Alvarez, Oprisanu, Takova, Barcellona.

La politica della valorizzazione delle nuove voci ha trovato uno dei suoi punti di

forza nell'**Accademia di canto**, annunciata dalla Scala nel febbraio 1997, che è entrata in una fase pienamente operativa.

Nel momento in cui in tutto il mondo si lamenta la carenza di grandi voci, la Scala ha confermato quindi il proprio impegno più convinto nel dare ai giovani la possibilità di crescere e di perfezionare stile e capacità interpretative, ponendosi come punto di riferimento stilistico in un panorama quanto mai ampio e per certi versi disorientante.

La stagione 1997-98 del Corpo di ballo è stata l'ultima firmata da Elisabetta Terabust. È la stagione nella quale sono giunti a compimento alcuni grandi progetti su cui si era iniziato a lavorare negli anni scorsi e che si è caratterizzato per la presenza alla Scala di alcuni dei più importanti coreografi contemporanei, come Mats Ek e William Forsythe.

Dopo una ripresa del ***Lago dei cigni***, con il nostro corpo di ballo e l'orchestra del Teatro La Fenice, prima a Venezia e poi a Milano in ottobre, in un'ottica di collaborazione tra i due teatri, la prima nuova produzione è stata ***Giselle***, nella straordinaria versione coreografica di Mats Ek, uno dei capolavori della coreografia contemporanea che ha genialmente rivoluzionato questo grande balletto ottocentesco con una proposta fortemente innovativa, apprezzatissima in tutto il mondo da molti anni.

Nuova anche *La Sylphide*, nella coreografia di Peter Schauffus, successivamente *Notre Dame de Paris* di Roland Petit, un balletto di grande successo che si vale delle musiche di Maurice Jarre; è seguita una ripresa di *Chéri* con Carla Fracci.

Cenerentola di Prokofiev, a dicembre 1998 ha chiuso l'anno per il balletto,

riportando questo grande capolavoro alla Scala nella celebrata coreografia di Rudolf Nureyev.

Da segnalare l'attività in trasferta del corpo di ballo scaligero, che ha trovato uno dei suoi momenti più significativi nel ***Don Chisciotte***, nella celebre coreografia di Nureyev, che è stato presentato prima nei teatri della Lombardia e poi al Teatro de la Maestranza di Siviglia a gennaio. In più vi sono state tournée del corpo di ballo in Lussemburgo e a Marsiglia.

La stagione sinfonica 1997-98 è stata tutta imperniata su uno dei capisaldi del grande repertorio sinfonico, il ciclo integrale delle ***Nove sinfonie di Beethoven***, che è stato diretto da Riccardo Muti con la Filarmonica della Scala tra gennaio e marzo 1998 in 15 concerti. Si è trattato di un appuntamento culturale e artistico di grande importanza: il ciclo Beethoven mancava alla Scala dal 1952, quando fu diretto da Victor De Sabata, e costituisce certamente uno dei punti di forza del repertorio di ogni orchestra internazionale.

Anche il coro del Teatro alla Scala, diretto da *Roberto Gabbiani*, ha svolto in questi ultimi anni un percorso in continua crescita artistica, svincolandosi dalle limitazioni di un repertorio esclusivamente lirico e giungendo a ottenere importanti risultati anche in campo sinfonico-corale, oltre che in ambiti

diversi che spaziano dal Rinascimento al Novecento. In questo senso è significativa la partecipazione del complesso corale alla ***Nona sinfonia*** di Beethoven e al ***Requiem*** di Verdi, che costituisce oggi una delle credenziali artistiche più significative del nostro teatro in tutto il mondo.

A dicembre Orchestra e Coro, diretti da *Riccardo Muti*, sono stati impegnati nel

Concerto di Natale, trasmesso dalla RAI.

La stagione da camera di quest'anno è stata realizzata nell'ambito del ciclo **"Invito alla Scala per Giovani e Anziani"** con formazioni cameristiche diverse nate all'interno dell'Orchestra della Scala, a testimonianza di una raggiunta maturità solistica. Hanno completato la stagione cameristica il concerto di Maurizio Pollini e due concerti della London Chamber Orchestra.

La stagione dei concerti di canto ha realizzato, come è tradizione, una rassegna di nomi tra i più importanti del panorama internazionale, accostando specialisti del repertorio liederistico ad artisti particolarmente conosciuti e amati dal nostro pubblico.

Il festival "***Le Notti bianche a Milano***", realizzato in coproduzione con i Concerti del Quartetto, ha offerto una rassegna di musica russa che ha affiancato la produzione scaligera di ***Kovancina***. La Scala ha collaborato infine con l'associazione Milano Musica per i "***Percorsi di Musica d'oggi***", una serie di appuntamenti significativamente intitolata "***Scena e ricerca***", con diversificate proposte della più recente produzione contemporanea.

La Stagione 1998 -1999

Questa stagione presenta complessivamente 11 titoli d'opera, dal 7 dicembre 1998 al novembre 1999. E' un cartellone fondato su grandi capolavori, che riaffermano la fiducia in una concezione del teatro musicale inteso soprattutto come luogo di peculiare creazione artistica, in cui il valore simbolico di espressione universale può essere ineguagliabile.

Ecco allora le opere che rappresentano questi nostri intenti: *Götterdämmerung*,

L'angelo di fuoco, La forza del destino, Mazepa, La donna senz'ombra, Armide, Don Giovanni, Outis, riunite insieme a significare una dimensione tragica ed epica al tempo stesso. Accanto, ***Il barbiere di Siviglia, Nina, o sia la pazza per amore, Manon*** di Massenet, titoli che dipingono la commedia dell'uomo, la storia delicata di passioni e giochi, illusioni e disillusioni.

Si può parlare forse di una stagione dal profilo solido: ciò diventa necessario nel momento che ci avvicina alla fine di un secolo, e che perciò impone la severità di una riflessione e di uno sguardo al tempo stesso introspettivo e retrospettivo.

FATTI DI RILIEVO ACCADUTI NELL'ESERCIZIO 1998

Nel corso del 1998, la Fondazione ha posto in essere una serie di azioni volte a conseguire gli obiettivi proposti, puntando ad intervenire in maniera incisiva sul complessivo funzionamento dell'istituzione.

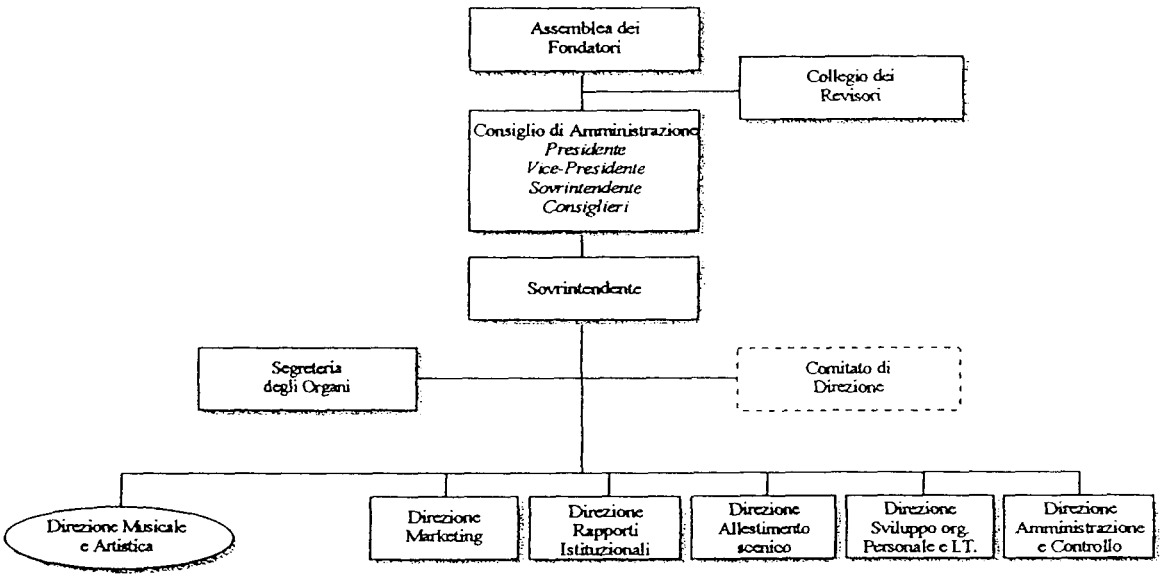
E' da sottolineare il notevole sforzo effettuato sia in termini di struttura che di risorse al fine di realizzare le azioni necessarie i cui benefici effetti potranno essere pienamente apprezzati, in termini di migliori risultati economici, negli anni a venire.

E' stato disegnato un nuovo modello organizzativo per rendere la struttura più snella rispetto al passato ed in linea con la strategia definita dal Consiglio d'Amministrazione.

Il nuovo modello organizzativo è stato disegnato al fine di consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati al momento della trasformazione da Ente Lirico in Fondazione di diritto privato.

La creazione di un modello di controllo per la verifica dell'andamento gestionale

sarà il passo successivo per orientare la Fondazione verso un modello d'impresa, mantenendo peraltro vive le sue caratteristiche di spazio privilegiato per la creazione e la divulgazione della cultura musicale a livello mondiale.



Il Comitato di Direzione è presieduto dal Sovrintendente, ed è composto dai Direttori di prima linea.

Nell'ambito di tale programma di interventi è stato avviato un nuovo progetto, denominato DAM (Depositi, Archivi e Magazzini), per dotare il Teatro di un sistema integrato per la gestione digitale degli archivi. Il progetto prevede la realizzazione di un sistema che consenta l'archiviazione digitale, al termine di ciascun evento teatrale, di scenografie, attrezzi, costumi, partiture, registrazioni audio e video, bozzetti ed altro. L'utilizzo del sistema consentirà un rilevante miglioramento nella gestione delle attività quotidiane del Teatro e costituirà un patrimonio di dati da poter utilizzare, sia per una visione complessiva dell'evento teatrale, sia come supporto per la preparazione di successive riprese.

Nel corso del 1998 è stato inoltre dato avvio alla vendita dei biglietti tramite il sistema 'ReteBIT', che consente l'acquisizione dei biglietti sia presso gli

sportelli bancari della CARIPLO S.p.A. (800 sparsi su tutto il territorio nazionale), sia tramite sistemi alternativi quali Internet e telephone-banking.

L'Istituto di credito ha messo a disposizione della Fondazione i propri sportelli per vendere i biglietti degli spettacoli, già a partire dalla presente stagione teatrale, con risultati ampiamente positivi.

Le iniziative poste in essere dalla Fondazione relative alla vendita dei biglietti mirano a conseguire un duplice obiettivo: da una parte, il nuovo sistema consentirà di aumentare l'efficacia distributiva, in termini di un più rapido collocamento e di maggior penetrazione sul mercato, dall'altra, verrà garantita una maggior trasparenza nel collocamento dei biglietti, sforzandosi di ridurre il fisiologico fenomeno del bagarinaggio.

Nel corso del mese di novembre si è positivamente concluso l'acquisto dell'immobile di Via Verdi n. 3. Questa complessa operazione è stata resa possibile dalla generosa collaborazione ed intervento da parte della Fondazione CARIPLO che ha finanziato la CARIPLO S.p.A. sottoscrivendo un prestito obbligazionario della stessa al fine di consentire l'erogazione di un finanziamento alla Fondazione a tasso agevolato.

L'acquisizione di questi nuovi spazi comporta una serie di vantaggi di grande rilevanza sul piano economico e soprattutto organizzativo, parte di questi di immediata fruibilità, altri che troveranno la loro realizzazione a seguito della ristrutturazione del Teatro.

FATTI DI RILIEVO ACCADUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Nell'ambito del processo di riorganizzazione, avviato già a fine 1998, nei primi mesi del 1999 è stata delineata la strategia commerciale della Fondazione.

Il Teatro alla Scala, il più famoso teatro lirico del mondo, dopo due secoli di attività, costituisce oggi uno dei pochi sinonimi di eccellenza che l'Italia può presentare sulla scena mondiale.

Il suo marchio, in cui confluiscono arte, storia, cultura e spettacolo, ha una straordinaria valenza di prestigio e di qualità spendibile ai fini di un'importante crescita del business e dello sviluppo dell'*Azienda Scala*, alla luce del nuovo status di Fondazione di diritto privato.

Tra le iniziative, che la Fondazione ha intrapreso, si segnalano:

- una "*politica di brand*": sono in atto azioni necessarie a tutelare e proteggere il nostro marchio e renderlo commerciabile per categoria nei vari mercati nel mondo;
- un'attività di "*Fund-raising*": in linea con le più recenti ricerche sulle attività istituzionali delle organizzazioni "*Not for profit*". La Fondazione intende perseguire con determinazione la strategia di raccolta di fondi da soggetti pubblici e privati, sapendo di poter far leva su di un marchio di altissimo profilo e su primari operatori finanziari quali Morgan Stanley (per le grandi aziende italiane) e Mediocredito Lombardo (per la piccola e media impresa).

Nell'aprile 1999 hanno avuto inizio i lavori di ripristino della facciata del Teatro alla Scala, lavori che verranno integralmente finanziati dalla AKZO NOBEL.

Nel corso del 1999 verrà inoltre effettuata un'analisi dell'attuale sistema contabile/amministrativo e dei processi relativi alla gestione e rilevazione dei

fatti aziendali che trovano evidenza nelle registrazioni contabili. L'attuale sistema di contabilità, infatti, basata sui criteri di "contabilità finanziaria", non risulta adeguato alla nuova struttura ed agli obiettivi propri della Fondazione e, pertanto, verranno messe in atto tutte le azioni necessarie al fine di modificare e/o sostituire le attuali procedure in essere presso la Fondazione per adeguarle alla nuova realtà.

EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

Per l'esercizio 1999 è atteso un miglioramento dell'andamento gestionale. Resta il fatto che le previsioni effettuate non possono prescindere dai seguenti fattori che potranno modificare in modo significativo sia l'andamento del corrente esercizio e di quelli a venire.

Il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per il personale degli Enti Lirici è scaduto il 31 dicembre 1997, a fronte del quale non è stata ancora presentata alcuna piattaforma per il suo rinnovo; è in scadenza anche il Contratto Integrativo della Fondazione Teatro alla Scala.

Nel corso del 1999 il "Fondo Pensioni Dipendenti Teatro alla Scala" - istituito precedentemente al 1993, anno di modifica della disciplina dei Fondi di tale natura - si troverà coinvolto nel processo di adeguamento della disciplina dettato dal D.L. 124/93. La Fondazione risulterà coinvolta in tale processo in quanto soggetto erogante dei versamenti e si adopererà affinché la riforma non turbi l'equilibrio patrimoniale del fondo stesso, considerando anche il fatto che i recenti bilanci tecnici attuariali risultano significativamente positivi.

L'attuale scenario di regolamentazione del contributo ordinario dello Stato

(F.U.S.) risulta ad oggi non chiaro e pertanto lascia alcune aree di incertezza circa la sua entità in un prossimo futuro. A tale proposito si segnala che il contributo ricevuto nel 1998 è da considerarsi a titolo d'acconto e pertanto soggetto ad eventuali conguagli, ad oggi non quantificabili.

La Fondazione, dalla sua trasformazione alla data del 31 dicembre 1998, 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 31.12.1998	**Contributi già deliberati alla gestione ed in conto patrimonio e non ancora incassati al 31.12.1998**
Contributi deliberati dai Fondatori ai sensi dell'art. 3.1		
- Stato	142.489	17.895
- Regione Lombardia	16.000	2.000
- Comune di Milano	17.000	13.000
Subtotale	**175.489**	**32.895**
Contributi deliberati dai Fondatori ai sensi dell'art. 3.2		
- Fondazione CARIPLO	36.200	12.000
- Camera di Commercio di Milano	11.000	1.000
- Assolombarda	1.000	-
- Amministrazione Provinciale di Milano	1.000	1.000
- AEM S.p.A.	6.000	4.000
- Banca Popolare di Milano S.p.A.	3.000	2.000
- E.N.I. S.p.A.	9.000	6.000
- Giorgio Armani S.p.A.	3.000	2.000
- Pirelli S.p.A.	15.000	10.000
- Prada S.p.A.	3.000	2.000
- SEA S.p.A.	6.000	4.000
Subtotale	94.200	44.000
Totale	269.689	76.895

Sono in corso contatti con potenziali nuovi Fondatori Privati che consentono di guardare con fiducia i prossimi esercizi. Si segnala che l'attività della Fondazione per l'esercizio 1998 è stata finanziata da "Ricavi propri" per il 25%, da "Contributi privati" (alla gestione e al patrimonio) per il 20% e da "Contributi pubblici" per il 55%, come mostrato nella successiva tabella.

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

Milano, 24 maggio 1999

Il Sovrintendente

Dr.Carlo Fontana

Il Presidente

Dr. Gabriele Albertini

PAGINA BIANCA