RELAZIONE SULLA GESTIONE

PAGINA BIANCA

Numerosi e significativi cambiamenti sono stati introdotti nella gestione del nostro Teatro da 16 novembre 1997, data della trasformazione istituzionale, per far assumere alla Scala comportamenti e modelli operativi propri di un'azienda privata. Detti comportamenti hanno cominciato a dare i primi frutti tangibili nel 1999.

Il bilancio dell'esercizio 1999 della Fondazione Teatro alla Scala chiude con una variazione del Patrimonio Netto negativa di 1.870 milioni di lire (2.630 milioni di lire nel 1998).

Il Patrimonio Netto della Fondazione al 31 dicembre 1999 di 184.454 milioni di lire (186.32 milioni di lire al 31 dicembre 1998) recepisce il risultato d'esercizio negativo per 16.87(milioni di lire e i contributi in conto patrimonio per 15.000 milioni di lire. Detto risultato sconta imposte per 3.205 milioni di lire (3.100 milioni di lire per l'esercizio 1998), ammortament per 9.145 milioni di lire (7.130 milioni di lire nell'esercizio 1998), nonché il pesante taglio operato nel contributo pubblico - conseguente ai nuovi criteri introdotti dal Regolamento 239/99, peraltro impugnato dalla Fondazione di fronte al TAR Lazio - per complessivi 9.57 milioni di lire (di cui per 6.008 milioni di lire relativo ad esercizi precedenti e contabilizzato tra gli oneri straordinari e per 3.563 milioni di lire riflesso nel minor contributo erogato dallo Stato per l'esercizio 1999).

In tale contesto, l'indirizzo strategico del Consiglio di Amministrazione di aumentare il patrimonio della Fondazione risulta, a parità di condizioni, conseguito: infatti se non fosse avvenuto il taglio del contributo pubblico, la variazione del Patrimonio Netto sarebbe stata positiva per 7.701 milioni.

Il richiamo alla "Variazione del Patrimonio disponibile", anziché al risultato d'esercizio, come sintesi dell'andamento gestionale si basa sul fatto che vincoli normativi non consentono di includere nel Conto Economico dell'esercizio – redatto secondo criteri civilistici – i contributi ricevuti da Fondatori in conto patrimonio oltre a quelli in conto gestione. Tale richiamo ha pertanto l'obiettivo di permettere una più chiara comprensione delle effettive entrate e quindi delle risultanze dell'esercizio.

Il risultato è da leggersi in modo ancor più positivo se si considera che la riduzione del contributo pubblico ci è stata comunicata nel dicembre 1999, e pertanto a tale data non è stato più possibile intervenire a livello di pianificazione artistica. La Fondazione si è peraltro attivata con successo per l'ottenimento di contributi da Fondatori privati che hanno consentito di controbilanciare la predetta riduzione.

A due anni dalla sua trasformazione, la Fondazione ha messo in atto una serie di azioni tese ad assicurare una sempre maggior autonomia economica rispetto alla contribuzione pubblica supposta costante: di contro la inopinata riduzione in valore assoluto del FUS mette in serio pericolo, per importo, modalità e tempistica, gli equilibri conseguiti, togliendo certezza sul fronte delle entrate, certezza tanto più necessaria data la delicata fase di transizione che la Fondazione sta vivendo.

A tale proposito è motivo di orgoglio segnalare che, nel 1999, la maggioranza delle risorse necessarie a finanziare l'attività della Fondazione sono state ottenute per il 55% da ricavi propri e da contributi privati e per il 45% da contributi pubblici (46,5% e 53,5% rispettivamente nel 1998).

Il risultato dell'esercizio 1999 risulta quindi in linea con gli obiettivi della Fondazione, obiettivi definiti nell'ambito del piano triennale - approvato dal Ministero competente - come presupposto fondamentale per la trasformazione da Ente autonomo in Fondazione di diritto privato e peraltro più che confortato dall'andamento dei flussi che evidenziano una gestione finanziaria attiva (55 miliardi di lire). A tal fine, pur se non richiesto da specifiche disposizioni di legge, è stato predisposto il "*Rendiconto Finanziario*" cui si rimanda.

Si deve peraltro ribadire che, per il perseguimento dei fini istituzionali di interesse pubblico, la Fondazione Teatro alla Scala non può prescindere dal sostegno - assicurato dallo Stato prima della trasformazione - ai costi fissi delle masse artistiche, in una logica di continuità e di tradizione. Principi questi che si riscontrano nella legge istitutiva del 1996.

Come dimostrato dai primi anni di vita della Fondazione, la qualità artistica è, e rimane, il valore alla base di tutte le scelte strategiche della gestione, che, con le azioni avviate, mira a liberare ulteriori risorse, destinate ad accrescere quantitativamente e qualitativamente la produzione artistica del Teatro che riconosce nella diffusione e nella promozione della cultura musicale al più alto livello la propria finalità istitutiva.

E' doveroso segnalare ancora una volta che il processo di innovazione gestionale posto in essere dalla Fondazione è stato reso possibile dal generoso sostegno dei nostri Fondatori e di quelle aziende che hanno fornito al Teatro i propri servizi gratuitamente o a condizioni di assoluto favore.

Nel corso del 1999 la nostra Fondazione ha annoverato i seguenti nuovi Fondatori: **INA S.p.A.**, **Banca Commerciale Italiana S.p.A.**, **Infostrada S.p.A.**, **Pineider S.p.A.**, **Fondazione Milano per la Scala**, che si vanno ad aggiungere a coloro che avevano aderito al momento della trasformazione e nel corso dell'esercizio 1998.

Nel 1999 sono stati acquisiti contributi da Fondatori privati e pubblici, a gestione e a patrimonio, per complessivi 124 miliardi di lire, di cui 15 miliardi di lire imputati direttamente a Patrimonio Netto.

Il *"Conto Economico proforma"*, sotto riportato, ha l'obiettivo di evidenziare da una parte la "Variazione del Patrimonio disponibile", parametro che, come già ricordato, è il miglior indicatore per valutare il reale andamento della gestione di una istituzione *"Not for Profit"*, dall'altro il netto miglioramento conseguito a livello di margine operativo lordo come precedentemente ricordato.

CONTO ECONOMICO PROFORMA	1999		1998	
	Mlit	%	Mlit	%
VALORE DELLA PRODUZIONE	167.904	100,0	148.935	100,0
COSTI DELLA PRODUZIONE (ANTE AMMORTAMENTI)	(166.553)	(99,2)	(151.705)	(101,9)
MARGINE OPERATIVO LORDO	**1.351**	**0,8**	**(2.770)**	**(1,9)**
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	(9.538)	(5,7)	(7.575)	(5,1)
RISULTATO OPERATIVO	**(8.187)**	**(4,9)**	**(10.345)**	**(6,9)**
PROVENTI (ONERI) FINANZIARI	530	0,3	1.841	1,2
PROVENTI (ONERI) STRAORDINARI	(6.008)	(3,6)	(2.026)	(1,4)
RISULTATO ANTE IMPOSTE	**(13.665)**	**(8,1)**	**(10.530)**	**(7,1)**
IMPOSTE D'ESERCIZIO	(3.205)	(1,9)	(3.100)	(2,1)
RISULTATO D'ESERCIZIO	**(16.870)**	**(10,0)**	**(13.630)**	**(9,2)**
CONTRIBUTI IN CONTO PATRIMONIO	**15.000**	**8,9**	**11.000**	**7,4**
VARIAZIONE DEL PATRIMONIO DISPONIBILE	**(1.870)**	**(1,1)**	**(2.630)**	**(1,8)**

LA PRODUZIONE ARTISTICA

Come a Voi noto, la stagione teatrale non corrisponde all'anno solare, bensì interessa un arco temporale afferente a due esercizi. In particolare l'esercizio 1999 comprende 10 mesi della stagione 1998-1999 ed i primi due mesi della stagione 1999-2000.

La Stagione 1998-99

La **Stagione d'opera** ha presentato complessivamente 11 titoli d'opera, dal 7 dicembre 1998 al novembre 1999.

E' stato un cartellone fondato su grandi capolavori, che hanno riaffermato la fiducia in una concezione del teatro musicale inteso soprattutto come luogo di peculiare creazione artistica, in cui il valore simbolico di espressione universale risulta essere sempre ineguagliabile.

Ecco allora le opere che hanno rappresentato 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 è potuto parlare forse di una stagione dal profilo solido: ciò è diventato necessario nel momento stesso che ci si è avvicinati alla fine di un secolo, e che perciò ha imposto la severità di una riflessione e di uno sguardo al tempo stesso introspettivo e retrospettivo.

La presenza del M° Riccardo Muti nella stagione si è concretizzata in ben cinque titoli, a testimonianza del suo impegno verso il nostro Teatro. Si è trattato di tre novità e due riprese, seguendo quei percorsi che hanno caratterizzato questi suoi intensi anni di direzione musicale alla Scala. Sono gli ambiti di repertorio forse più emblematici del percorso interpretativo del M° Riccardo Muti alla Scala in questi ultimi dodici anni. Tre opere del Settecento di Gluck, Paisiello, Mozart, autori uniti quant'altri mai in un intreccio indissolubile di rimandi stilistici, estetici e musicali, e due opere dei due massimi creatori del teatro musicale dell'Ottocento quali Verdi e Wagner.

Una novità assoluta per la Scala è stata ***Mazepa*** di Cajkovskij, opera mai rappresentata alla Scala, in un nuovo allestimento che ha visto il debutto scaligero del grande Mstislav Rostropovic come direttore e di Lev Dodin per la regia.

Die Frau ohne Schatten (*La donna senz'ombra*) di Richard Strauss è stata riproposta nella visionaria messa in scena di Jean Pierre Ponnelle, già vista alla Scala nel 1986. Sul podio il M° Giuseppe Sinopoli, uno dei più significativi interpreti in campo internazionale di questo repertorio, del quale ha saputo offrire una lettura analitica e simbolica al tempo stesso.

Un altro ritorno è stato quello de ***L'angelo di fuoco*** di Prokof'ev.

Aver saputo accostare questi due titoli, che sono stati composti a poco più di un decennio l'uno dall'altro, ha significato proporre una riflessione sull'evoluzione del linguaggio musicale e drammaturgico del nostro secolo. Entrambi hanno lavorato su percorsi che si sono spinti a esplorare le zone d'ombra della psiche dell'uomo del Novecento.

I meccanismi nevrotici della commedia umana de ***Il barbiere di Siviglia*** hanno segnato un momento di straniamento ironico, particolarmente esaltato dalla nuova messinscena di Alfredo Arias ricca di invenzioni e sorprese, calate in variegate scene dipinte. La direzione ha visto il ritorno sul podio della Scala del M° Riccardo Chailly, con uno dei suoi autori prediletti, Gioachino Rossini.

Prima della pausa estiva, con ***Manon*** di Massenet, si è chiusa una ideale trilogia Prévost, dopo *Manon Lescaut* del giugno 1998 e *L'histoire de Manon*, danzata nell'ottobre 1998. Per il capolavoro di Massenet ci siamo affidati al raffinato figurativismo di Nicolas Joel, con le scene di Ezio Frigerio ed i costumi di Franca Squarciapino. Sul podio il M° Gary Bertini, uno dei più accreditati interpreti del repertorio francese.

La ripresa della stagione in settembre ha visto la riproposta di ***Outis*** di Luciano Berio, che ha testimoniato l'impegno della Scala di creare un repertorio di musica contemporanea, promuovendo la circolazione di opere nuove.

In sintesi, fra gli undici titoli del cartellone, si è potuto contare in sei nuovi allestimenti e cinque riprese di spettacoli di produzione scaligera.

Nella **Stagione di balletto** sono stati ricompresi otto titoli (comprendendo le serate del Tokyo Ballet), che hanno confermato la volontà di consolidare per il nostro Corpo di Ballo il repertorio classico, ampliandolo anche a quel repertorio cosiddetto classico-moderno. E' stato questo il modo per onorare e valorizzare la compagnia e la storia stessa della danza alla Scala.

Infine ***Il furioso all'isola di Santo Domingo*** e ***La sonnambula*** hanno realizzato un dittico ispirato a due opere di Donizetti e Bellini, sulle cui musiche Gianandrea Gavazzeni e Vittorio Rieti hanno creato le musiche per la danza.

La **Stagione sinfonica** ha previsto cinque appuntamenti realizzati con la Filarmonica della Scala. Due di essi sono stati particolarmente significativi, e si sono ricollegati all'indicazione programmatica della stagione operistica. Si tratta della ***Messa in si minore*** di Johann Sebastian Bach nell'interpretazione del M° Riccardo Muti, e del programma stravinskiano con ***Oedipus Rex*** (in forma di concerto) e la ***Sinfonia di salmi*** realizzato da Ingo Metzmacher. Due prestigiosi ritorni sono stati quelli di Myung Whun Chung e Juri Temirkanov, con due programmi dedicati al repertorio russo di Musorgskij, Rachmaninov e Stravinsky, mentre ha aperto la stagione, debuttando sul podio scaligero, il giovane danese Thomas Dausgaard, che con Stanislav Bunin al pianoforte ha realizzato un programma dedicato al sinfonismo tedesco di Beethoven, Mendelssohn e Schumann.

La **Stagione dei concerti di canto** ha presentato sette grandi primedonne, tra le più significative del panorama internazionale. Accanto a loro un beniamino del pubblico scaligero come Bryn Terfel.

Una breve ma ricca **Stagione da camera** ha visto impegnati in cinque concerti grandi artis come Pollini, Mullova, Bashmet, Maisky, l'Ensemble Wien Berlin con Ciccolini.

Per il pubblico di **Invito alla Scala per Giovani e Anziani** è stata creata la scorsa stagione un rassegna intitolata "*Barocco e Novecento: trascrizioni e contaminazioni*", con gruppi musica eterogenei che hanno offerto spunti inconsueti e provocatorie occasioni di ascolto. Ecco allor The Swingle Singers, il London Brass, l'Europa Galante, Antonio Ballista con il suo grupp 'Novecento e oltre', The Sue Conway Victory Singers, un complesso di *spiritual* e *gospel*, il du pianistico Frosini-Baggio. Si è trattato di percorsi inconsueti lungo i quali è stato possibil addentrarsi nel mondo della musica accostando Ellington, Purcell, Gershwin, Vivaldi, Milhau Ravel, Bach e i Beatles. La Scala di fine secolo ha saputo porsi anche questo compito.

Infine un ulteriore squarcio sulla contemporaneità è stato offerto dalle conferenze-concert realizzate da Luigi Pestalozza e Francesco Galante su **Cinquant'anni di musica elettroacu stica**, una vasta panoramica di durata biennale scandita in cinque appuntamenti a cadenz mensile.

La Scala ha collaborato come di consueto con l'Associazione Milano Musica per il **Festiv Kurtág**, a cura di Luciana Pestalozza, con diversificate proposte della più recente produzion contemporanea, che ha visto il ritorno alla Scala di Pierre Boulez e l'Ensemble Inter-conten

La Stagione 1999 –2000

La **Stagione d'opera** 1999-2000 si articola attraverso dieci titoli d'opera uniti da un preciso intento programmatico: quello di offrire una panoramica e una riflessione sul secolo che si chiude, attraverso una scelta delle esperienze più rappresentative del travaglio linguistico ed estetico della modernità. Si cerca così di dare voce a diverse tendenze, individuate sia attraverso criteri di appartenenza stilistica, sia attraverso criteri di appartenenza geografica, sia pure entro i limiti di un cartellone che per forza di cose non può essere antologico, ma può solo offrire una scelta, forzatamente limitata, di linguaggi e di estetiche.

All'inaugurazione con ***Fidelio*** fanno seguito ***Adriana Lecouvreur***, ***Wozzeck***, ***Tosca***, ***Ariadne auf Naxos***, ***Dialogues des Carmélites***, ***Peter Grimes***, ***West Side Story***, ***Guerra e pace***, ***Tatiana***, a testimonianza delle principali fasi storiche e correnti nazionali che hanno segnato il Novecento.

Il ***Fidelio*** inaugurale, mancante alla Scala dal 1990, è stato diretto dal M° Riccardo Muti in un nuovo allestimento per la regia di Werner Herzog, con le scene di Ezio Frigerio e i costumi di Franca Squarciapino.

Nella **stagione sinfonica**, si è pensato di proseguire con il progetto di esecuzione in forma di concerto di alcuni titoli d'opera musicalmente significativi, ma che a causa dei limiti del palcoscenico non possono trovare spazio in cartellone in forma scenica. Questo progetto ha visto in ottobre ***Le martyre de Saint-Sébastien*** di Claude Debussy, nell'interpretazione del M° Georges Prêtre.

Come per l'opera, anche la **Stagione di balletto** segue il medesimo criterio volto a valorizzare il repertorio novecentesco. In apertura, è stato proposto il celebre **Excelsior** di Romualdo Marenco, che seppure ottocentesco anagraficamente e per linguaggio musicale, appartiene invece alla grande stagione novecentesca della coreografia italiana.

Come previsto dall'art. 17, punto a) e punto d) D. lgs. 367/96, sono stati inseriti nella programmazione artistica del 1999 opere di compositori nazionali: ***La forza del destino*** di Giuseppe Verdi, ***Il barbiere di Siviglia*** di Gioachino Rossini, ***Nina, o sia la pazza per amore*** di Giovanni Paisiello e *Oasis* di Luciano Berio, alternando doverosamente la riproposta di grandi capolavori del passato (Verdi e Rossini) ad opere dimenticate su cui puntare nuovamente l'attenzione (Paisiello) e titoli nati nella nostra contemporaneità (Berio).

Nell'attività concertistica si segnala il ciclo di concerti dedicati alla musica elettronica intitolato ***"Metafonie"***, con lavori di compositori italiani quali Maderna, Teruggi, Maggi, Nono, Sani, Evangelisti, Galante, Doro, Berio.

Di particolare rilievo la presenza di compositori italiani come Nono, Fedele, Nieder, Guarnieri, Vacchi, Solbiati, Pennesi, nel Festival Kurtag, realizzato in collaborazione con l'Associazione Milano Musica.

L'impegno di prevedere incentivi per promuovere l'accesso ai teatri da parte di studenti e lavoratori (art. 17, punto b) D.lgs.367/96), svolto attraverso l'Ufficio Promozione, si è esplicato attraverso gli spettacoli interamente riservati all'Invito alla Scala (per giovani e anziani) e per mezzo della quota di biglietti ad esso assegnata in riduzione. Tale attività, che ha previsto anche l'organizzazione di "percorsi formativi ad hoc" e "percorsi prove", ha permesso l'accesso al teatro nella stagione 1998-1999 ad oltre 124.000 persone complessivamente. Di queste, circa 14.800 erano anziani, oltre a 73.200 giovani e circa 36.000 provenienti da biblioteche e da organizzazioni dei lavoratori. Più in particolare, per gli spettacoli "Invito Scala" sono state rilevate oltre 30.500 presenze; i "percorsi prove" (assistenza alle prove di alcuni titoli d'opera ed anteprime di concerti sinfonici della Filarmonica) hanno visto la partecipazione di oltre 15.800 persone. Dei 2.251 istituti scolastici lombardi (scuole elementari, medie e superiori), oltre 860 hanno contattato l'Ufficio Promozione e oltre 510 hanno potuto effettivamente accedere al teatro.

Infine, la gestione operativa dell'intera attività promozionale sul territorio avviene grazie alla raccolta delle singole richieste da parte di circa 545 operatori culturali (345 scuole, circa 100 biblioteche e circa 100 organizzazioni per gli anziani).

Nell'esercizio in oggetto il Teatro alla Scala ha presentato la produzione dell'opera ***Die Frau ohne Schatten*** nell'allestimento dell'Opera di Colonia e del balletto ***La Bayadère*** nell'allestimento del Kungliga Teatern di Stoccolma al fine di coordinare la propria attività con altri enti operanti nel settore dell'esecuzione musicale, come previsto dall'art. 17, punto c) D.lgs 367/96.

FATTI DI RILIEVO ACCADUTI NELL'ESERCIZIO 1999

Nel corso del 1999, la Fondazione ha posto in essere una serie di azioni volte a conseguire gli obiettivi prefissati.

Sviluppo Organizzativo e sistema informativo

Nel 1999 è stata condotta una mappatura completa dell'attuale sistema informativo che ha evidenziato la necessità della sostituzione del sistema centrale e la successiva messa in rete tramite 70 "work-stations" all'interno della Fondazione.

Questo rappresenta un primo livello d'integrazione tra i diversi sistemi esistenti. Inoltre, sono stati adeguati i programmi ed i files per far fronte alle problematiche connesse all'anno 2000. E' stato, altresì, installato un nuovo pacchetto applicativo di contabilità che ha consentito, a partire dal nuovo anno, l'avvio di una gestione amministrativa più consona alle nuove necessità.

Sono stati realizzati vari corsi di formazione del personale miranti a soddisfare specifiche esigenze tecniche.

Programmazione e controllo di gestione

Nel corso del 1999 sono state poste le basi per l'avvio di un Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione, nonché all'integrale riorganizzazione del Sistema Amministrativo.

Progetti Speciali

Il progetto D.A.M. (*Depositi Archivi e Magazzini nonché Digital Asset Management*), capace di dotare il teatro di un sistema integrato per la gestione digitale degli archivi – che ha visto il suo avvio nel 1998 – si è ulteriormente implementato.

Il progetto viene sviluppato modularmente, allargando sempre più il raggio d'azione. Si è già partiti con il lavoro di digitalizzazione presso il magazzino dell'Attrezzeria, dei Costumi, dell'Archivio Fotografico e dell'Archivio Musicale. I prossimi moduli saranno Locandine, Bozzetti e Figurini, Partiture, Audio e Video.

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

Accordo con RAI Radiotelevisione Italiana – RAI TRADE

Il nuovo accordo firmato con *RAI* e *RAI TRADE* consolida ed amplia una collaborazione ultra ventennale, tesa alla promozione e alla diffusione della cultura operistica e della musica classica nel mondo.

L'accordo ha visto il diretto coinvolgimento di *RAI TRADE*, controllata *RAI*, preposta alle attività commerciali, che ha sviluppato una significativa azione di promozione, distribuzione e commercializzazione in tutto il mondo di programmi di musica colta.

Il rapporto di collaborazione è riferito, non solo alla ripresa di opere liriche, di balletto e del concerto di Natale, ma anche ai concerti sinfonici ed eventualmente alla produzione di programmi radiotelevisivi dedicati alla musica.

L'accordo pone le basi anche per lo sfruttamento dei diritti pay per view, per progetti di co-partecipazione relativi a prodotti derivati, sia per nuove produzioni, sia per la library già prodotta dal 1976 ad oggi.

Marketing

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

Il Teatro alla Scala, dopo due secoli di attività, costituisce ancora oggi sinonimo di eccellenza 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 di business e dello sviluppo del *Sistema Scala*, alla luce del nuovo status di Fondazione di diritto privato.

Tra le attività che la Fondazione ha intrapreso si segnalano:
l'attività di ricognizione e registrazione del marchio che permetterà nel 2000 di poter iniziare ad intraprendere la commercializzazione mediante la cessione di licenze;
l'avvio, nell'ottobre del 1999, dell'attività del negozio presso la sede teatrale, per la commercializzazione dei prodotti riguardanti la diffusione della musica in genere, tra cui a titolo di esempio: libri, spartiti e dischi. A tal fine è stata costituita una società "La Scala Bookstore S.r.l.", dove la Fondazione detiene la quota dell'80%;
l'accordo relativo alla sponsorizzazione della stagione 1999-2000 con Cariplo-Banca Intesa che ha comportato un sensibile incremento rispetto agli impegni dei precedenti esercizi.

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 di un marchio di altissimo prestigio, darà avvio alla ricerca di nuovi soci fondatori anche in ambito internazionale.
Come già segnalato, nel 1999 sono stati cooptati quali nuovi soci fondatori INA S.p.A., Banca Commerciale Italiana S.p.A., Infostrada S.p.A., Pineider S.p.A e Fondazione Milano per la Scala.

FATTI DI RILIEVO ACCADUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Il secondo semestre del 2000 sarà caratterizzato dall'avvio e dalla messa a regime dell'attività teatrale nei nuovi laboratori ubicati nell'area ex Ansaldo. Il trasferimento consentirà il 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.

Nei nuovi laboratori, che si estendono su di un'area di circa 19.000 mq, si dovrà pertanto provvedere all'installazione di tecnologie ed impianti specifici necessari per le diverse elaborazioni delle costruzioni scenografiche, nonché alla realizzazione di un secondo palcoscenico, di dimensioni e caratteristiche scenotecniche analoghe a quello del Teatro.

Inoltre saranno necessarie speciali armadiature per la conservazione del patrimonio di costumi storici e più recenti di circa 80.000 unità.

L'immobile, di proprietà del Comune, ci verrà ceduto in comodato ad uso gratuito.
Il *capannone di Pero*, immobile di circa 20.000 mq, in affitto da terzi, verrà destinato esclusivamente ad *uso deposito*.

Nel giugno del 2000, verrà reso ufficiale un nuovo progetto, di forte valenza strategica, *SCALAWEB* capace di dotare il teatro di un proprio sito WEB su Internet, che permetterà una rinnovata capacità di comunicazione verso l'esterno, anche presso il pubblico internazionale, finalizzata sia alla valorizzazione e alla diffusione dei contenuti culturali, sia allo sfruttamento commerciale della forte immagine del Teatro ai fini dell'auto-finanziamento.

Il progetto *SCALAWEB*, unitamente a quello già in corso *DAM*, che vedono coinvolti gli stessi sponsor tecnici, prevede una forte integrazione tra gli stessi. Infatti, il *progetto DAM* viene visto quale strumento di fruizione interna di strutturazione e conversione in formato digitale dei contenuti di archivio e non, che la *SCALAWEB* potrà poi diffondere sul canale elettronico pubblico.

Preme sottolineare che è stato dato avvio allo studio di riorganizzazione dell'attività formativa del teatro finalizzata alla creazione di una Fondazione *(Accademia d'Arti e Mestieri dello spettacolo)* che diventi un polo Europeo con il proprio core business nell'attività di formazione teatrale, consentendo di raggiungere migliori risultati in termini di efficacia nel servizio offerto e di efficienza della gestione.

Dal 25 agosto al 7 ottobre 2000, il Teatro alla Scala sarà impegnato nella realizzazione di una tournée in Giappone, riconfermando il quarto appuntamento - dopo quelli del 1981, 1988 e 1995 – considerato ormai di "*tradizione*" per il pubblico giapponese. La nostra trasferta inaugura il progetto culturale "*Opera Festival in Tokyo e Yokohama 2000-2002*" promosso da NBS Japan Performing Arts Foundation.

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

Giappone 2000 rappresenterà, per il nuovo assetto istituzionale della nostra Fondazione, un primo significativo test per possibili, interessanti e nuove prospettive tese a valorizzare ulteriormente il marchio Scala a livello internazionale.

Il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per il personale degli ex Enti Lirici è scaduto il 31 dicembre 1997, a fronte del quale è stata siglata un'ipotesi di accordo per il suo rinnovo. La nostra Fondazione è impegnata, altresì, con le organizzazioni sindacali territoriali per la definizione del rinnovo del Contratto Integrativo aziendale, scaduto il 31 dicembre 1999.

E' tutt'ora in corso il processo di adeguamento alla disciplina dettato dal D.L. 124/93 per quanto riguarda il "Fondo Pensioni Dipendenti Teatro alla Scala", istituito precedentemente al 1993, anno di modifica della disciplina dei Fondi di tale natura.

La Fondazione risulta 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.

Inoltre, nel febbraio 2000, nell'ambito del D.L. 124/93 e successive modificazioni, è stato siglato un accordo sindacale per la definizione della contribuzione integrativa pensionistica dovuta per il personale assunto dopo l'aprile 1993.

EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

Il triennio 2000 – 2002 copre un periodo di grande rilevanza e criticità per il nostro Teatro: l'esercizio 2000 vedrà la messa a regime della struttura ex Ansaldo per l'accentramento dei laboratori, l'esercizio 2001 sarà caratterizzato dagli sforzi connessi alle celebrazioni verdiane, mentre il 2002 sarà interessato dal trasferimento dell'attività artistica al Teatro degli Arcimboldi per permettere il restauro della sede storica.

Si segnala che è stato condotto un accurato studio da parte di una primaria società di consulenza internazionale teso ad individuare le linee strategiche del "*sistema Scala*" a regime, studio che rappresenta un prezioso strumento per supportare la Fondazione nell'adeguamento alle sfide operative e strategiche emergenti connesse al nuovo assetto infrastrutturale.

Inoltre, è opportuno segnalare che la nuova ubicazione (Teatro Arcimboldi) imporrà una revisione nella politica dei prezzi di biglietteria, rispetto a quelli attualmente praticati, e la possibilità dell'introduzione di 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, similari 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 con risultati migliorativi rispetto al Piano Triennale inviato al Ministero in sede di trasformazione, perseguendo una politica di prudenti accantonamenti.

Questi risultati sono per ora resi possibili dal generoso intervento dei soci, vecchi e nuovi, nonostante i limiti dell'attuale legislazione fiscale.

Infatti, per ulteriormente incentivare tali apporti, sosteniamo la necessità di modificare le attuali norme proponendo detrazioni alla fonte che, pur garantendo allo Stato l'attuale gettito fiscale, favoriscano le adesioni alla Fondazione.