
Il Teatro alla Scala ringrazia

Abbonati Corporate Prime Stagione 2014/2015

Banca Aletti S.p.A.
Excelsior Hotel Gallia,
a Luxury Collection Hotel Milan
FedEx
ILLUMIA S.p.A.

JT International Italia s.r.l.
Milano Serravalle
Milano Tangenziali S.p.A.
Salini Impregilo
TCI Telecomunicazioni Italia s.r.l.

Abbonati Corporate Stagione 2014/2015

ACS Dobfar S.p.A.
ALI S.p.A.
Allianz S.p.A.
Artsana S.p.A.
Assolombarda
B. Braun Milano S.p.A.
Barclays Bank PLC
BASF Italia
Borsa Italiana-LSE Group
Bracco
Bracco Imaging
Class Editori
Coeclerici S.p.A.
Collina del Tasso S.A.
Crédit Agricole Cib
Credito Valtellinese
De Nora
Dolce&Gabbana
Dow Italia S.r.l.
Edison
Elettrotec S.r.l.
Elior Ristorazione
Esselunga S.p.A.
Etro S.p.A.
FIRST-CLASS Incoming
Foster Wheeler Italiana S.r.l.

GENESI UNO S.p.A.
Gewiss S.p.A.
I.L.M.E. S.p.A.
INDRA
Lissoni Associati
Lombard International Assurance S.A.
Luigi Lavazza S.p.A.
Mapei S.p.A.
Mare S.p.A.
Mercedes-Benz Milano S.p.A.
Missoni S.p.A.
Nomura International plc - Italian Branch
Obiettivo Lavoro
Petraco Oil Company LLP
Prysmian Group
Rocksoil S.p.A.
Rolex
SAIPEM
SARAS S.p.A.
Société Générale CIB
Studio dell'Avv. Cristina Rossello
UniCredit
Vinavil
Vittoria Assicurazioni S.p.A.
Young & Rubicam Brands

ALBO DEI FONDATORI

Fondatori di Diritto

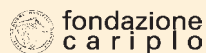


Fondatori Pubblici



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO

Fondatori Privati Permanenti



BANCA POPOLARE DI MILANO



Fondatori Privati Ordinari



Fondatori Emeriti



Lettera ai Fondatori

Gentili Signori Fondatori,

Il 2014 si può considerare per il nostro Teatro un anno di transizione tra il 2013, Anno Verdiano e Wagneriano, carico di sfide artistiche ed economiche, ed il 2015, caratterizzato dall'appuntamento Expo, in occasione del quale la Scala giocherà un ruolo di rilievo nella rappresentanza istituzionale a livello internazionale. Anno di transizione anche per l'avvicendamento alla Sovrintendenza della Fondazione.

Il Budget 2014 era stato predisposto in un contesto di crisi economica generale, di incertezza sull'entità dei contributi statali, in attesa dell'emanazione del nuovo regolamento di riparto sulla base delle previsioni del *Decreto Valore Cultura*, e della non ripetitività di alcuni fattori che avevano permesso di chiudere in pareggio il Bilancio il 2013 (prevalentemente poste non ricorrenti per circa 1,5 milioni di euro e risultati dei progetti di tournée per circa 3,5 milioni). Le leve individuate per il raggiungimento dell'equilibrio di bilancio riguardavano in particolare:

- il contenimento dei costi diretti del Margine di Contribuzione (soprattutto spesa artistica e per allestimenti);
- il contenimento dei costi del personale, anche attraverso un piano di smaltimento delle ferie pregresse e interventi sulle spese generali, sui costi di struttura e sulle utenze;
- l'aspettativa di un miglioramento dei contributi dello Stato a valere sul FUS, a seguito dell'introduzione dei nuovi criteri.

Il risultato dell'esercizio 2014, che si chiude con un utile di 85 migliaia di euro, conferma che gli obiettivi prefissati sono stati più che ampiamente raggiunti, consentendo di sopperire anche ad alcuni fattori negativi intervenuti nel corso dell'anno.

In particolare si è registrato un notevole ridimensionamento del contributo dello Stato rispetto alla previsione iniziale (-3,4 milioni di euro), sia per la quota ottenuta in sede di riparto, sia in conseguenza di una ulteriore riduzione (-0,4 milioni di euro) intervenuta nel mese di dicembre, in chiusura d'esercizio.

Inoltre si sono registrati minor ricavi in relazione a rapporti di sponsorizzazione e maggiori oneri connessi a coproduzioni (-1,6 milioni di euro complessivi).

Per far fronte a tali riduzioni, in sede di predisposizione del Revised Budget 2014, si era previsto di utilizzare l'accantonamento di 2,3 milioni di euro derivante dal rimborso dell'Istituto San Paolo di Torino. Alla luce dei risultati ottenuti, l'utilizzo di tale fondo non è stato più necessario.

Il bilancio d'esercizio per l'anno 2014 si chiude quindi in equilibrio per il decimo anno consecutivo e conferma i risultati positivi che la Fondazione consegue fin dal 2006, dopo aver superato la straordinarietà del trasferimento dell'attività al Teatro degli Arcimboldi per consentire la ristrutturazione del Teatro.

Il positivo risultato di bilancio per l'esercizio 2014 è stato conseguito considerando lo stanziamento per la copertura integrale degli oneri derivanti dal contratto integrativo e recepisce, quindi, un accantonamento pari a circa 3,9 milioni di €, che consentirà di erogare a ciascun dipendente l'intero importo di competenza per l'anno 2014.

Tali risultati, ancor più significativi se si considera il periodo particolarmente difficile che il settore dello spettacolo sta attraversando e il persistere di una pesante congiuntura economica negativa italiana e internazionale, sono il frutto degli interventi e delle politiche gestionali adottate dalla Fondazione in questi anni, che si sono rivelate particolarmente attente ed efficaci.

I miglioramenti gestionali ottenuti nell'ambito dell'attività produttiva, e la continua azione di controllo per l'ottimizzazione dei costi di struttura, infatti, anche per l'esercizio 2014, hanno consentito di mantenere elevato il valore qualitativo dell'attività prodotta, sia in sede, sia in

tournée, e di realizzare, nel contempo, una costante e rigorosa politica di contenimento dei costi fissi.

È notizia recente che il 34° Premio della Critica Musicale “Franco Abbiati” per il “miglior spettacolo” del 2014 è stato assegnato a *Les Troyens* di Hector Berlioz, direttore Antonio Pappano, regia di David McVicar, scene Es Devlin, costumi Moritz Junge, luci Wolfgang Göbbel, coreografia Lynne Page, rappresentato ad aprile 2014 al Teatro alla Scala e realizzato in coproduzione con Royal Opera House Covent Garden di Londra, Wiener Staatsoper e San Francisco Opera.

In quasi tutti gli spettacoli realizzati i ricavi diretti sono stati superiori ai costi diretti e questo ha permesso di consolidare il modello produttivo, determinando anche maggiore certezza e solidità economico-finanziaria.

La contrazione di 2,6 milioni di € rispetto al 2013 nel livello dei *Ricavi delle vendite di biglietti e abbonamenti* (passati da 30,4 a 27,8 milioni di €), discende della già evidenziata caratteristica di transitorietà dell’esercizio e dal conseguente contenimento dell’impegno produttivo rispetto al 2013. Il contestuale incremento del margine di contribuzione artistica, tuttavia, conferma la piena e positiva risposta del pubblico alla programmazione realizzata nell’anno.

Infatti, il margine di contribuzione artistica aumenta di circa 231 migliaia di €. Tale miglioramento è contraddistinto da una rilevante riduzione sia dei costi artistici variabili e dei costi di allestimento, sia dei ricavi di biglietteria e da sponsorizzazioni. La maggiore entità dell’effetto determinato dal contenimento dei costi rispetto a quello dovuto alla contrazione dei ricavi ha determinato il risultato positivo.

Nel 2014 il *Valore della produzione* passa da 116,6 milioni di € del 2013 a 107,7 milioni di € del 2014, con un decremento di 8,8 milioni di €, dovuto all’effetto congiunto della diminuzione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni (-11,5 milioni di €) connessa alla diversa programmazione artistica e all’estero, all’aumento degli altri ricavi e proventi (+ 1,1 milioni di €) e dei contributi alla gestione (+ 1,6 milioni di €). I *Costi della Produzione* passano da 114,7 milioni di € del 2013 a 105,6 milioni di € del 2014. Anche in questo caso il decremento, pari a 9,1 milioni di € è principalmente correlato alla riduzione dei costi in relazione alla diversa programmazione artistica realizzata, in particolare in relazione ai progetti di tournée all’estero.

Relativamente ai contributi pubblici, il contributo dello Stato per il 2014 si attesta su 29,4 milioni di euro, con un incremento di 0,5 milioni rispetto al 2013, frutto del combinato effetto di diversi fattori di segno opposto intervenuti nel corso dell’esercizio.

I contributi del Comune di Milano e della Regione Lombardia per l’anno 2014 si confermano stabili rispettivamente a 6,4 milioni e 2,9 milioni di €, come nel 2013.

Il contributo della Provincia di Milano per il 2014 ammonta a 3 milioni di €. Il nuovo ente Città Metropolitana di Milano, subentrato dal 1° gennaio 2015 alla Provincia di Milano, ha riconosciuto e confermato il credito iscritto nel bilancio della Fondazione con riferimento ai contributi per gli esercizi 2013 e 2014 per complessivi 5 milioni di euro.

Il contributo a patrimonio della Camera di Commercio si conferma sostanzialmente stabile al livello dell’anno precedente in 3 milioni di €.

Per quanto riguarda i contributi privati, tutti i Fondatori storici hanno sostanzialmente confermato il contributo previsto.

A tutti i Fondatori che hanno rinnovato il proprio impegno va il mio più sentito ringraziamento per il sempre più fondamentale contributo, che ha consentito anche nel 2014 di mantenere l’equilibrio di bilancio.

Il costo del personale, al netto dei costi direttamente connessi alle tournée, presenta un diminuzione di 638 migliaia di €. Tale diminuzione è conseguente principalmente al minor costo degli oneri “INAIL” conseguenti all’abbassamento delle aliquote applicate in relazione al minor numero di infortuni registrati e dai minori costi conseguenti ai vari interventi di razionalizzazione e di recupero di efficienza messi in atto in questi anni. Nel 2014, in particolare,

è stato attuato un piano straordinario di smaltimento delle ferie.

La costante e continua azione di controllo per l'ottimizzazione degli altri costi, ha consentito nel 2014 un'ulteriore riduzione dei costi di struttura e, in particolare, una riduzione di circa 800 migliaia di € di costi per le utenze delle varie sedi della fondazione.

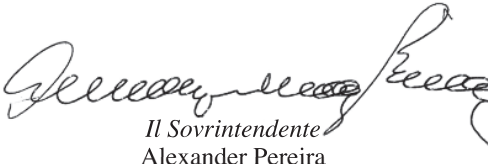
Complessivamente nel 2014 l'attività della Fondazione è stata finanziata da Ricavi propri, Contributi da Privati (Fondatori e Sponsorizzazioni) e da Fondatori pubblici non di diritto (Provincia e Camera di Commercio) per il 64,8% dei ricavi complessivi e da Contributi pubblici da Fondatori di diritto (Stato, Regione e Comune) per il 35,2%.

Questo dato impone una riflessione, soprattutto se si considera che nel 1996, alla vigilia della trasformazione della Scala in Fondazione, il rapporto era diametralmente opposto. Infatti allora i contributi di Stato, Regione e Comune da soli coprivano il 62,44% del totale delle Entrate correnti per un ammontare complessivo di 45,8 milioni di euro (pari a 88,6 miliardi di lire, senza considerare gli effetti dell'inflazione), contro i 35,7 milioni di euro attuali, trascorsi quasi vent'anni.

Segnali positivi sono tuttavia pervenuti nei primi mesi del 2015, in particolare per quanto riguarda il contributo statale. Infatti, con il riconoscimento della Forma Organizzativa Speciale, l'assegnazione del contributo, determinata direttamente dal Ministero e svincolata dal riparto generale, è stata effettuata (con D.M. 10 aprile 2015) in base ad una percentuale del 15,95% (avvicinandosi così alla "media storica" del triennio 1994/1996, pari al 16,30%), con un incremento dello 0,94% rispetto al 2014. Anche da parte della Regione sono pervenuti segnali positivi circa la possibilità di un ulteriore sostegno anche in relazione ai progetti Expo. Va tuttavia evidenziato che nella maggior parte dei teatri di rilievo nazionale degli altri paesi europei, i soli contributi dello Stato coprono oltre il 50% del bilancio, mentre l'apporto dello Stato alla Scala, allo stato attuale, copre circa un quarto dei ricavi complessivi.

Nell'attuale contesto, si ritiene che un obiettivo perseguibile sia un livello di contribuzione complessiva da parte dei Fondatori di diritto (Stato, Comune e Regione) pari almeno al 50% dei Ricavi, sia attraverso contributi diretti alla gestione, sia attraverso investimenti mirati ad ottenere miglioramenti strutturali che possano determinare efficienze ed economie di gestione.

Il raggiungimento di tale obiettivo, unitamente ad una sempre più attenta e rigorosa gestione, porrebbe basi concrete per assicurare il pareggio di bilancio strutturale. Una solidità gestionale che, nel perpetuarsi di un continuo dialogo tra pubblico e privato, grazie al prezioso contributo di tutti Voi Fondatori, potrà consentire al Teatro alla Scala di offrire alla città e al mondo un Teatro sempre all'altezza della sua tradizione e della sua storia.



Il Sovrintendente
Alexander Pereira



Relazione sulla Gestione



La traviata

PREMESSA

La presente relazione sulla gestione, che correda il bilancio d'esercizio 2014, è stata predisposta facendo riferimento alle disposizioni del codice civile e ai principi contabili nazionali tenendo conto delle peculiarità, specificità e funzioni della Fondazione e, in particolare, contiene tutte le informazioni ritenute necessarie a dare una rappresentazione esaustiva della gestione della Fondazione e dei relativi risultati economico/finanziari dell'esercizio 2014.

L'esercizio 2014 si può considerare un anno di transizione tra il 2013, Anno Verdiano e Wagneriano carico di sfide artistiche ed economiche, e il 2015, caratterizzato dall'appuntamento Expo, in occasione del quale la Scala giocherà un ruolo di rilievo nella rappresentanza istituzionale a livello internazionale. Anno di transizione anche per l'avvicendamento al vertice della Fondazione tra il Sovrintendente Stéphane Lissner e il suo successore Alexander Pereira.

Si ricorda che il Budget 2014 era stato predisposto in un contesto di crisi economica generale, di incertezza sull'entità dei contributi statali, in attesa dell'emanazione del nuovo regolamento di riparto sulla base delle previsioni del Decreto Valore Cultura, e della non ripetitività di alcuni fattori che avevano permesso di chiudere in pareggio il Bilancio il 2013 (prevalentemente poste non ricorrenti per circa 1,5 milioni di euro e risultati dei progetti di tournée per circa 3,5 milioni).

Le leve individuate per il raggiungimento dell'equilibrio riguardavano in particolare il contenimento dei costi diretti del Margine di Contribuzione (soprattutto spesa artistica e per allestimenti), il contenimento dei costi del personale, anche attraverso un piano di smaltimento delle ferie pregresse e interventi sulle spese generali, sui costi di struttura e sulle utenze e l'aspettativa di un miglioramento dei contributi dello Stato a valere sul F.U.S., a seguito dell'introduzione dei nuovi criteri.

Il risultato dell'esercizio 2014, che si chiude con un utile di 85 migliaia di euro, conferma che gli obiettivi prefissati sono stati più che ampiamente raggiunti e hanno consentito anche di sopperire ad alcuni ulteriori fattori negativi intervenuti nel corso dell'anno.

In particolare, come meglio dettagliato in seguito, in relazione al contributo dello Stato si è registrato un notevole ridimensionamento (-3,4 milioni di euro) rispetto alla previsione iniziale, sia per la quota ottenuta in fase di assegnazione, sia in conseguenza di una ulteriore riduzione di 434 migliaia di euro intervenuta in chiusura d'esercizio (dicembre 2014). A ciò si sono aggiunti minori ricavi conseguenti alla mancata conferma di due rilevanti rapporti di sponsorizzazione con Eni e ENEL (- 1,3 milioni di euro), connessi all'Inaugurazione della Stagione. Da ultimo si è dovuto registrare un ulteriore onere derivante dal contratto di coproduzione con la Wiener Festwochen, relativo all'allestimento dell'opera *Rigoletto* (Regia di Luc Bondy), il cui utilizzo non è stato programmato neppure per le prossime stagioni, con conseguente impossibilità di riscontare il relativo costo, che pertanto ha gravato sull'esercizio 2014 per un importo di 311 migliaia di euro.

ANDAMENTO E RISULTATO DELLA GESTIONE

Il bilancio d'esercizio per l'anno 2014 conferma i risultati positivi che la Fondazione consegue, superata la straordinarietà del trasferimento dell'attività al Teatro degli Arcimboldi per



La travietta

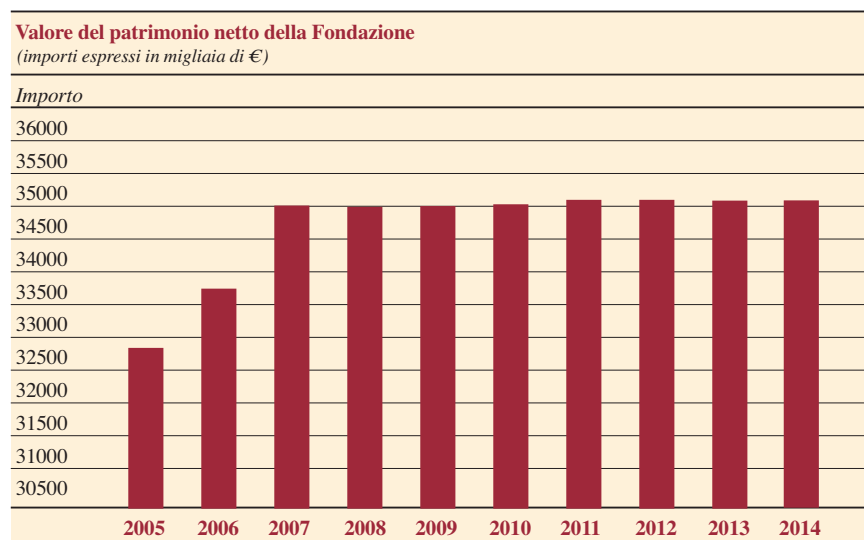
consentire la ristrutturazione del Teatro, fin dal 2006 e si chiude in equilibrio per il decimo anno consecutivo.

Il bilancio d’esercizio della Fondazione al 31 dicembre 2014 presenta infatti un utile d’esercizio pari a 85 migliaia di € (60 migliaia di € nel 2013) e un conseguente incremento del Patrimonio della Fondazione di pari importo.

A tale risultato si è pervenuti dopo l’imputazione a conto economico di ammortamenti e svalutazioni per 1.076 migliaia di € (1.045 migliaia di € nel 2013), di imposte dell’esercizio per 976 migliaia di € (1.160 migliaia di € nel

2013) e con la destinazione alla gestione degli apporti al patrimonio erogati nel corso del 2014 per un importo complessivo di 6.032 migliaia di € (4.960 migliaia di € nel 2013).

Si sottolinea che il positivo risultato del bilancio per l’esercizio 2014 è stato conseguito considerando lo stanziamento per la copertura integrale degli oneri derivanti dal contratto integrativo e recepisce, quindi, un accantonamento pari a circa 3,9 milioni di €, che consentirà di erogare a ciascun dipendente l’intero importo di competenza per l’anno 2014. Sul piano del risultato complessivo del bilancio, l’incremento del Patrimonio della Fondazione ha determinato una conferma dei positivi risultati che a partire dal 2006 hanno consentito un costante incremento del patrimonio netto disponibile della Fondazione, passato da 32.374 migliaia di € dell’esercizio 2005 a 35.374 migliaia di € alla fine dell’esercizio 2014 con un incremento complessivo pari a 3.000 migliaia di € come meglio evidenziato dal grafico che segue:





Serata Ratmansky

I suddetti risultati sono particolarmente significativi se si considera il periodo particolarmente difficile che il settore dello spettacolo sta attraversando, gli effetti della progressiva contrazione dei contributi FUS da parte dello Stato e il persistere di una pesante congiuntura economica italiana e internazionale che determina effetti negativi anche sulla Fondazione, sia sulla domanda di consumi finali, sia per le sempre maggiori difficoltà di reperire risorse aggiuntive a sostegno dell'attività.

Il Fondo Unico dello Spettacolo, infatti, anche se nel 2014 ha registrato un lieve incremento rispetto all'anno precedente (406,23

milioni di euro contro i 389,08 milioni del 2013), sconta ancora gli effetti negativi della drastica riduzione degli anni scorsi ed è passato da 530,34 milioni del 2001 a 406,23 milioni del 2014 con una riduzione di circa il 23% in valore assoluto. Percentuale che diventa ancora più significativa e supera il 50% se si considera il valore reale delle risorse stanziare, ossia quello calcolato a prezzi costanti per eliminare l'effetto distorsivo dell'inflazione (fonte: *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo* del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo).

La Fondazione quindi, per il decimo anno consecutivo, chiude in equilibrio il bilancio d'esercizio con un risultato di stabilità che è il frutto degli interventi e delle politiche gestionali adottate dalla Fondazione in questi anni, che si sono rivelate particolarmente attente ed efficaci e hanno consentito il raggiungimento di un sostanziale pareggio di bilancio, nonostante il contesto negativo che prima veniva richiamato.

I miglioramenti gestionali ottenuti nell'ambito dell'attività produttiva, e la continua azione di controllo per l'ottimizzazione dei costi di struttura, infatti, anche per l'esercizio 2014, hanno consentito di mantenere elevato il valore qualitativo dell'attività prodotta sia in sede, sia in tournée e di realizzare, nel contempo, una costante e rigorosa politica di contenimento dei costi fissi.

In quasi tutti gli spettacoli realizzati i ricavi diretti sono stati superiori ai costi diretti e questo ha permesso di consolidare il modello produttivo, determinando anche maggiore certezza e solidità economico-finanziaria, come verrà in seguito illustrato nell'analisi del Margine di Contribuzione.

Sul fronte del reperimento di fonti di finanziamento private, l'esercizio 2014 registra un incremento dei relativi ricavi derivante dal maggiore importo del contributo erogato dalla Fondazione Banca del Monte di Lombardia e dall'adeguamento ISTAT dell'importo degli apporti dei Fondatori.

La composizione dei ricavi complessivi della Fondazione nell'esercizio 2014, a causa della già richiamata stagione artistica di transizione, evidenzia un diverso rapporto tra il contributo dello Stato e la componente di ricavi propri e di contributi da Fondatori Privati che continuano, comunque, a registrare un carattere di prevalenza sul totale dei ricavi. Il contributo dello Stato registra, dopo anni di continuo decremento e dopo aver raggiunto nel 2013 il minimo storico dal 1986, un incremento di circa l'1,88%, passando da 28,83 milioni del 2013 a 29,37 milioni del 2014, attestandosi a circa il 27% dei ricavi totali (25% nel 2013). È ancora una volta opportuno sottolineare che nella maggior parte dei teatri di rilievo nazionale degli altri paesi europei i contributi dello Stato coprono oltre il 50% del bilancio, mentre l'apporto dello Stato alla Scala, allo stato attuale, copre circa un quarto dei ricavi complessivi. È auspicabile, quindi, anche in considerazione del riconoscimento della forma organizzativa speciale recentemente intervenuto, che l'incidenza del sostegno pubblico alla Fondazione possa raggiungere livelli più adeguati, e avvicinare il sostegno pubblico alla media delle percentuali europee.

Di seguito si sintetizzano i risultati più significativi registrati nell'esercizio 2014:

- una sensibile riduzione del livello dei "Ricavi delle vendite di biglietti e abbonamenti", passati da 30.374 migliaia di € del 2013 a 27.815 migliaia di € nel 2014, contrazione che è una diretta conseguenza della riduzione del numero degli spettacoli realizzati ma che, come evidenziato dal valore del margine di contribuzione, conferma la positiva risposta del pubblico alla programmazione realizzata nell'anno;
- il contributo complessivo dello Stato assegnato alla gestione della Fondazione a valere sui fondi del FUS, passa da 28.826 migliaia di € del 2013 a 29.369 migliaia di € nel 2014 con un incremento di 543 migliaia di €;
- gli altri contributi pubblici assegnati alla gestione della Fondazione restano sostanzialmente stabili rispetto all'anno precedente registrando solo un piccolo incremento di 36 migliaia di € derivante dall'adeguamento ISTAT del contributo da parte della Città Metropolitana (ex Provincia di Milano) e della Camera di Commercio e passano da complessivi 12.288 migliaia di € del 2013 a 12.324 migliaia di € del 2014;
- come previsto dallo Statuto della Fondazione, dopo le modifiche apportate nel 2012, a partire dal bilancio dell'esercizio 2013 l'Assemblea dei Fondatori può destinare alla gestione gli apporti erogati al patrimonio della Fondazione. Al fine di garantire l'equilibrio gestionale, è stata prevista la destinazione alla gestione 2014, degli apporti al patrimonio per un importo complessivo di 6.032 migliaia di €. Tali contributi hanno consentito il raggiungimento dell'obiettivo del pareggio di bilancio evidenziando altresì un utile d'esercizio di circa 85 migliaia di €. Si ricorda che, ai sensi dell'art. 11 comma 20 bis del Decreto "Valore Cultura", il pareggio di bilancio è il requisito fondamentale per poter partecipare al riparto della quota specifica del FUS prevista per il triennio 2014/2016;
- la produzione complessivamente realizzata, in sede ed in tournèe, si è attestata ad un totale di 299 manifestazioni, contro le 311 dell'anno precedente;
- il costo del personale, al netto dei costi direttamente connessi alle tournèe, presenta un decremento di 638 migliaia di €. Il decremento è conseguente principalmente al minor costo



Serata Ratmansky

degli oneri “INAIL” conseguenti all’abbassamento delle aliquote applicate in relazione al minor numero di infortuni registrati e dai minori costi conseguenti i vari interventi di razionalizzazione e di recupero di efficienza messi in atto nell’ultimo biennio;

- la costante e continua azione di controllo per l’ottimizzazione degli altri costi, realizzata sia attraverso la capacità di ridefinire contratti e condizioni più favorevoli per la Fondazione, sia attraverso un monitoraggio puntuale di ciascuna richiesta di acquisto/investimento e una contestuale verifica

dei margini di miglioramento nelle condizioni delle forniture in essere attività che ha consentito nel 2014 un’ulteriore riduzione dei costi di struttura. Si segnala in particolare una riduzione di circa 800 migliaia di € di costi per le utenze delle varie sedi della fondazione;

- il mantenimento, anche in presenza di una minore produzione realizzata, dell’attività di registrazione degli spettacoli e di diffusione, in Italia e nel mondo, attraverso la radio, la televisione, i collegamenti in diretta su maxi-schermo e circuiti cinematografici nazionali e internazionali. Questa attività ha fatto registrare un ulteriore incremento della diffusione a favore del pubblico che ha toccato la sua punta massima con la prima di Fidelio del 7 dicembre 2014, trasmessa anche in diretta sulle reti RAI.

Di seguito si illustrano più in dettaglio gli effetti economici che hanno caratterizzato l’esercizio 2014 rispetto all’esercizio precedente.

| Margine di contribuzione artistica (importi espressi in migliaia di €) | 2014 | 2013 (*) |
|--|-----------------|-----------------|
| Ricavi da vendita di biglietti e abbonamenti | 27.815 | 30.374 |
| Abbonati sostenitori | 1.112 | 1.260 |
| Altri ricavi | 7.715 | 7.833 |
| Totale ricavi artistici | 36.642 | 39.467 |
| Costi variabili artistici | (16.656) | (19.120) |
| Costi variabili di allestimento | (3.447) | (4.451) |
| Altri costi variabili | (5.769) | (5.356) |
| Totale | 10.770 | 10.539 |

(*) Si segnala che le voci “Altri ricavi” e “Altri costi” riferite al 2013 sono state riclassificate, includendo alcune poste inserite nel calcolo del Margine di Contribuzione a partire dal 2014 con riferimento a costi e ricavi connessi al 7 dicembre, trasporto e facchinaggio non riferito a commessa e poste rettificative della biglietteria

Il margine di contribuzione artistica aumenta di circa 231 migliaia di €. Tale miglioramento è contraddistinto da una rilevante riduzione sia dei costi artistici variabili e dei costi di allestimento che dei ricavi di biglietteria e da sponsorizzazioni, conseguente al minor numero di spettacoli

realizzati. Complessivamente il contenimento dei costi ha però superato quello totale dei ricavi di biglietteria e da sponsorizzazioni conseguente al minor numero di spettacoli realizzati. Complessivamente, quindi, il contenimento dei costi ha superato quello totale dei ricavi consentendo il raggiungimento del risultato sopra descritto. Nell'anno 2014 sono stati realizzati 7 nuovi allestimenti (6 opere, di cui 4 in coproduzione, e 1 balletto). Tali nuove produzioni hanno integrato la produzione realizzata nel precedente anno in occasione delle celebrazioni Verdiane e Wagneriane ed hanno completato lo straordinario impegno per il rinnovo del repertorio, avviato nel 2010, e che è destinato ad alimentare anche i nuovi progetti di tournée e l'altra stagione di carattere straordinario dell'Expo 2015 a Milano.

Il miglioramento del margine di contribuzione è stato conseguito pur garantendo, attraverso l'attività di promozione culturale, l'accesso a prezzi ridotti a famiglie, giovani, lavoratori e disabili, come previsto dall'art. 4 del Decreto Ministeriale 28 febbraio 2006.

Relativamente ai contributi pubblici, come precedentemente indicato, il contributo dello Stato per il 2014 si attesta su 29.369 migliaia di euro, con un incremento di 543 migliaia di euro rispetto al Consuntivo 2013, contro una previsione di 32.859 migliaia di euro.

L'incremento finale registrato è il risultato del combinato effetto dei seguenti fattori, positivi e negativi, intervenuti nel corso dell'esercizio:

- incremento del F.U.S. totale, passato da 389,08 milioni di euro del 2013 a 406,23 milioni del 2014, e contestuale decremento della percentuale destinata alle Fondazioni Lirico Sinfoniche a valere su tale importo a titolo di F.U.S. ordinario, che si è ridotta dal 47% del 2013 al 46% del 2014, determinando una quota finale da ripartire tra le Fondazioni pari a 186,87 milioni di euro per il 2014. Tale importo ha subito in chiusura d'esercizio (comunicazione ministeriale del 9 dicembre 2014) una decurtazione operata alla fonte per 2,9 milioni di euro, ed è stato rideterminato in complessivi 183,97 milioni di euro, contro i 182,87 milioni del 2013, con un incremento effettivo di 1,1 milioni di euro;
- incremento della percentuale di riparto per la Scala, determinata dall'applicazione dei nuovi criteri definiti dal D.M. 3 febbraio 2014, in attuazione del disposto del *Decreto Valore Cultura* (D.L. n. 91/2013 convertito con L. n. 112/2013), che è passata dal 14,65% del 2013 al 15,01% del

Cavalleria rusticana



2014. Ciò ha determinato un incremento della quota ordinaria pari a 882 migliaia di euro (27.617 migliaia di euro nel 2014, contro 26.803 migliaia del 2013). Va evidenziato che la quota inizialmente assegnata al Teatro alla Scala sulla base del decreto di riparto 23 settembre 2014, pari a 28.051 migliaia di euro, ha subito in chiusura d'esercizio una riduzione operata alla fonte per 434 migliaia di euro, sulla base della citata comunicazione ministeriale del 9 dicembre 2014;

- riduzione di 281 migliaia di euro del contributo destinato specificamente al Teatro alla Scala per le finalità di cui all'art. 7 della Legge 800/67, prevista

dalla Legge n. 388/00 (passata da 1.748 migliaia di euro del 2013 a 1.467 migliaia del 2014) e di 58 migliaia di euro della quota aggiuntiva al F.U.S. destinata a tutte le Fondazioni, prevista sempre dalla Legge n. 388/00 (da 342 migliaia di euro del 2013 a 284 migliaia del 2014).

Il Comune di Milano, ha confermato per il 2014 il contributo di 6,4 milioni di euro, in linea col 2013.

Il contributo complessivo della Regione Lombardia per l'anno 2014 si conferma stabile a 2.908 migliaia di €, come per il 2013.

Si ribadisce l'esigenza, più volte rappresentata, che anche la Regione Lombardia, in qualità di Fondatore di diritto (come Stato e Comune), si faccia partecipe della necessità di dare al Teatro alla Scala una concreta prospettiva di stabilità economica nel quadro di una garanzia di congruità e certezza del finanziamento e adegui la sua contribuzione sostanzialmente ferma ai livelli del 1994.



La rose malade

Il contributo della Provincia di Milano è pari a 3.016 migliaia di €. Ricordiamo che nel 2012 l'Amministrazione Provinciale non aveva erogato alcun contributo ma aveva confermato la propria partecipazione alla gestione del Teatro nei termini previsti dallo Statuto, nominando un proprio rappresentante nel nuovo Consiglio di Amministrazione e impegnandosi al versamento di almeno 2.980 migliaia di € per ciascuno degli anni dal 2013 al 2015, con adeguamento del relativo importo in base all'indice ISTAT, come previsto dallo Statuto della Fondazione. Si evidenzia che il nuovo ente Città Metropolitana di Milano, subentrato dal 1° gennaio 2015 alla Provincia di Milano, con comunicazione del 2 marzo 2015 ha riconosciuto e confermato il credito iscritto nel bilancio della Fondazione al 31 dicembre 2014 con riferimento ai contributi per gli esercizi 2013 e 2014 per complessivi euro 4.979 migliaia, sottolineando che sono in corso da parte dell'ente azioni volte alla dismissione di alcune unità immobiliari al fine di far fronte alle obbligazioni assunte e che, nel caso di difficoltà nella realizzazione di entrate da alienazioni immobiliari, lo stesso ente si rende disponibile a valutare la possibilità di avvalersi delle facoltà previste dall'art. 4 comma 2 dello Statuto della Fondazione, che prevede tra l'altro il conferimento di beni immobiliari già individuati.



Le Spectre de la rose

Il contributo a patrimonio della Camera di Commercio si conferma sostanzialmente stabile al livello dell'anno precedente in 3.016 migliaia di € con un incremento di circa 36 migliaia di € derivanti dall'incremento ISTAT previsto dallo Statuto della Fondazione.

Per quanto riguarda i contributi privati, tutti i Fondatori storici hanno sostanzialmente confermato il contributo previsto. La voce complessiva registra un incremento di 1.107 migliaia di €. L'incremento di 1.000 migliaia di € è relativo al contributo della Fondazione Banca del Monte di Lombardia. Il restante incremento di 107 migliaia di € deriva dall'adeguamento dei contributi all'indice ISTAT.

A tutti i Fondatori che hanno confermato il proprio impegno va il ringraziamento per il sempre più fondamentale contributo che ha consentito anche nel 2014 il necessario mantenimento dell'equilibrio di bilancio.

Il Patrimonio Netto al 31 dicembre 2014, comprensivo delle poste di "Patrimonio indisponibile", ammonta a 102.610 migliaia di € (102.525 migliaia di € al 31 dicembre 2013). Come già illustrato in precedenza, l'incremento del patrimonio netto disponibile è il risultato dell'utile d'esercizio ottenuto dopo la destinazione alla gestione degli apporti erogati dai Fondatori al patrimonio.

Nell'esercizio 2014 il Margine Operativo Lordo è positivo per 2.109 migliaia di € (nel 2013 Margine Operativo Lordo positivo per 1.833 migliaia di €).

| CONTO ECONOMICO (importi espressi in migliaia di €) | 2014 | | 2013 | |
|---|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | | % | | % |
| VALORE DELLA PRODUZIONE | 107.727 | 100,0 | 116.563 | 100,0 |
| COSTI DELLA PRODUZIONE (ANTE AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI) | (105.618) | (98,04) | (114.730) | (98,43) |
| MARGINE OPERATIVO LORDO | 2.109 | 1,96 | 1.833 | 1,57 |
| AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI | (1.076) | (1,00) | (1.045) | (0,90) |
| RISULTATO OPERATIVO | 1.033 | 0,67 | 788 | 0,67 |
| PROVENTI (ONERI) FINANZIARI | 28 | 0,03 | 138 | 0,12 |
| PROVENTI (ONERI) STRAORDINARI | — | — | 294 | 0,25 |
| RISULTATO ANTE IMPOSTE | 1.061 | 0,98 | 1.220 | 1,05 |
| IMPOSTE D'ESERCIZIO | (976) | (0,91) | (1.160) | (1,00) |
| RISULTATO D'ESERCIZIO | 85 | 0,08 | 60 | 0,05 |

Il "Valore della produzione" passa da 116.563 migliaia di € del 2013 a 107.727 migliaia di € del 2014, con un decremento di 8.836 migliaia di €, che è il risultato dell'effetto congiunto di un decremento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni per 11.587 migliaia di €, dovuto alla diversa programmazione artistica, in particolare in relazione ai progetti di tournée all'estero, di un incremento degli altri ricavi e proventi per 1.082 migliaia di € e di un aumento di 1.668 migliaia di € dei contributi alla gestione.

I "Costi della Produzione", ante ammortamenti e svalutazioni, passano da 114.730 migliaia di € del 2013 a 105.618 migliaia di € del 2014. Il decremento, pari a 9.112 migliaia di € è principalmente correlato alla riduzione dei costi in relazione alla programmazione artistica realizzata. Si ricorda inoltre quanto anticipato in premessa in merito agli oneri che hanno inciso sull'esercizio 2014 per 311 migliaia di euro in relazione al contratto di coproduzione con la Wiener Festwochen, relativo all'allestimento dell'opera *Rigoletto* (Regia di Luc Bondy), il cui utilizzo non è stato programmato neppure per le prossime stagioni.

Il Risultato Operativo risulta positivo per 1.033 migliaia di € nel 2014 (nel 2013 positivo per 788 migliaia di €) è gravato da ammortamenti e svalutazioni in misura pari a 1.076 migliaia di € (1.045 migliaia di € al 31 dicembre 2013).

Nel 2014, l'attività della Fondazione è stata finanziata da Ricavi propri e Contributi da Privati (Fondatori e Sponsorizzazioni) per il 59,2%, da Fondatori pubblici non di diritto per il 5,6% (Provincia e Camera di Commercio) per un totale complessivo del 64,8% e da Contributi pubblici da Fondatori di diritto (Stato, Regione e Comune) per il 35,2%.

La struttura patrimoniale e finanziaria è in linea con l'anno precedente, così come di seguito commentato.

| STRUTTURA PATRIMONIALE E FINANZIARIA <i>(importi espressi in migliaia di €)</i> | 31.12.2014 | 31.12.2013 |
|---|-------------------|-------------------|
| IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI ED IMMATERIALI DISPONIBILI | 43.361 | 43.028 |
| CAPITALE CIRCOLANTE, NETTO | (39.576) | (37.765) |
| CREDITI VERSO FONDATORI, AL NETTO DELLA QUOTA RELATIVA AGLI ESERCIZI SUCCESSIVI | 13.939 | 11.314 |
| POSIZIONE FINANZIARIA NETTA | 28.507 | 30.167 |
| TFR ED ALTRI FONDI | (10.858) | (11.456) |
| PATRIMONIO DISPONIBILE | (35.373) | (35.288) |

La tabella sopra riportata, evidenzia una struttura patrimoniale e finanziaria equilibrata con particolare riferimento ad una posizione finanziaria netta positiva che consente la copertura integrale del Fondo trattamento di fine rapporto e degli altri fondi.

PROGRAMMAZIONE ARTISTICA

Stagione lirica

L'anno 2014 si è aperto con l'ultima esecuzione della *Traviata*, lo spettacolo inaugurale della Stagione 2013-2014, nonché chiusura delle celebrazioni scaligere del Bicentenario della nascita di Giuseppe Verdi. Anniversario durante il quale la Scala ha programmato ben otto diversi titoli del grande compositore italiano.

L'opera è stata presentata nella nuova produzione di Dmitri Tcherniakov che ne ha firmato regia e scenografia; l'artista russo era già molto conosciuto alla Scala per i suoi precedenti successi con *Il giocatore* di Serghej Prokofiev (2008) e *l'Evgenij Onegin* di Petr Ilic Cajkovskij (2009). Il direttore d'orchestra è stato il milanese Daniele Gatti che è tornato a dirigere un'opera alla Scala dopo il *Don Carlo*, opera inaugurale della Stagione 2008-2009. Nel cast ha spiccato la presenza di Diana Damrau, la più famosa Violetta dei nostri tempi; accanto a lei Alfredo è stato Piotr Beczala, tornato alla Scala dopo il grande successo ottenuto nel ruolo di Rodolfo in *La bohème* nella scorsa Stagione. Altro protagonista è stato il grande baritono verdiano Željko Lučić nel ruolo di Giorgio Germont.

Nel 2014 ci sono stati presentati altri due titoli verdiani.

La ripresa della grandiosa produzione de *Il Trovatore* di Ugo De Ana ha segnato, dopo diversi anni d'assenza, il ritorno al Piermarini di uno dei registi/scenografi più amati dal nostro pubblico, nonché quello del giovane direttore d'orchestra Daniele Rustioni, dopo i suoi precedenti successi con *La Bohème* di Giacomo Puccini e il *Ballo in maschera* di Giuseppe Ver-