

## Relazione sulla Gestione



*Fidelio*

## PREMESSA

La presente relazione sulla gestione, che correda il bilancio d'esercizio 2015, 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 2015.

L'esercizio 2015 è fortemente influenzato da due fattori, entrambi molto rilevanti: l'intervenuto riconoscimento dell'Autonomia e lo straordinario impegno produttivo connesso ad Expo 2015 a Milano. Di ciò va tenuto conto nel raffronto con l'esercizio 2014, caratterizzato invece da un programma di attività volutamente contenuto, in considerazione dell'impegno per l'Anno Verdiano e Wagneriano, appena concluso, ed in prospettiva dell'anno dell'Expo a Milano.

Con D.M 5 gennaio 2015 è stato approvato il nuovo Statuto della Fondazione e contestualmente è stata riconosciuta alla stessa la forma organizzativa speciale. Tale riconoscimento ha avuto importanti conseguenze per la gestione economico-finanziaria della Fondazione, a partire dall'assegnazione del contributo FUS, definita su base triennale in considerazione dei programmi e progetti proposti, che ha determinato una percentuale del 15,95% contro il 15,01% del 2014. In data 16 febbraio 2015 si è inoltre insediato il nuovo Consiglio di Amministrazione che, grazie al riconoscimento ottenuto, ha potuto mantenere un numero di componenti, nonché di conseguenti apporti da Fondatori, più ampio di quanto previsto dal Decreto Valore Cultura per le altre Fondazioni.

Il 2015 si è caratterizzato inoltre per l'ampiezza del progetto artistico realizzato, che ha comportato un significativo impegno produttivo. La città di Milano è stata protagonista di un evento di rilevanza internazionale, l'Expo 2015, che ha comportato l'esigenza di uscire dallo schema produttivo consolidato in termini di numero di spettacoli d'opera, balletti e concerti (di norma 13 titoli d'opera, 6/7 di balletto, circa 40 concerti e 30 altre manifestazioni, con una media di circa 200 aperture di sipario annue) e di offrire una proposta artistica più ampia e articolata durante tutto il periodo dell'EXPO, garantendo l'apertura del teatro anche nei mesi estivi. I titoli di lirica proposti nel 2015 sono stati 17 per 121 rappresentazioni (cui si aggiungono 16 prove aperte), oltre a 21 rappresentazioni (e 1 prova aperta) di due titoli lirici per il ciclo Grandi Spettacoli per Piccoli. I titoli di balletto sono stati 8 per 59 recite (cui si aggiungono 6 prove aperte), mentre i concerti sinfonici e sinfonico-corali, realizzati sia nell'ambito della Stagione Sinfonica, sia nel Festival delle Orchestre Internazionali, sono stati 47 (cui si aggiungono 12 prove aperte), oltre a 16 concerti di musica da camera e 6 recital di canto, per un totale di 270 aperture di sipario a borderò (escluse le prove aperte), cui si aggiungono 10 recite di balletto in tournée, 1 rappresentazione d'opera, 8 concerti e 1 spettacolo per i bambini fuori sede, oltre ad ulteriori 83 diverse manifestazioni.

Naturalmente uno sforzo produttivo così ampio e articolato ha determinato un significativo impatto sui costi di produzione degli spettacoli (il bilancio degli spettacoli realizzati appositamente nell'ambito del progetto Expo è risultato negativo per circa tre milioni di euro) ed in particolare sulle seguenti componenti di costo:

- costi artistici (+9 milioni di euro);
- costi di personale a prestazione ed aggiunti (+3,9 milioni di euro);



Fidelio

- costi di allestimento (+2,2 milioni di euro);
- altri costi dell'attività artistica (+1,3 milioni di euro).

Tuttavia tale incremento nei costi è stato compensato da un corrispondente incremento delle seguenti componenti di ricavo

- ricavi di biglietteria (+ 6,8 milioni di euro);
- altre entrate legate all'attività artistica (+4,8 milioni di euro);
- erogazioni liberali (+ 4,8 milioni di euro).

Grazie a tali fattori è stato possibile mantenere il Margine di Contribuzione esattamente in linea con quello degli ultimi due anni, vicino agli 11 milioni di euro.

Per quanto riguarda le erogazioni liberali, si evidenzia che trattasi di una componente sostanzialmente nuova di Ricavi propri del valore complessivo di 4,8 milioni di €, riferita per 3,4 mi-

lioni di euro ad erogazioni effettuate da donatori stranieri e per 1,4 milioni da soggetti italiani, questi ultimi anche grazie alle agevolazioni previste dalla normativa Art bonus, recentemente introdotta. Sul fronte dei contributi, nel 2015 si è riscontrato il mancato rinnovo dell'impegno da parte della Città Metropolitana di Milano (già Provincia di Milano), con una riduzione di 3 milioni di euro rispetto al 2014. A fronte di tale riduzione, tuttavia, si evidenzia il maggior impegno dimostrato sul fronte istituzionale sia da parte dallo Stato, il cui contributo si è incrementato complessivamente di 3,3 milioni di euro (+1,3 milioni di incremento del FUS e +2 milioni per i progetti collegati ad Expo), sia da parte della Regione, con un contributo straordinario di 1 milione di euro, sia da parte del Comune (+ 0,3 milioni di euro), per un totale di 4,6 milioni di euro.

I contributi privati nel 2015 registrano una riduzione di 470 migliaia di € rispetto al 2014, dovuta agli effetti negativi conseguenti al completamento nel 2014 dell'iter per l'acquisizione dello status di Fondatore permanente da parte di Tod's (- 1,3 milioni di euro) e al mancato rinnovo di Assicurazioni Generali (-0,5 milioni di euro). Tale riduzione è stata parzialmente compensata sia dalla contribuzione ad altro titolo della stessa Assicurazioni Generali (+0,4 milioni di euro), sia dalla cooptazione di due Fondatori sostenitori, Dolce & Gabbana e Kuehne & Nagel, il cui apporto è pari a 1,2 milioni di € complessivi.

Il Bilancio 2015 chiude in sostanziale pareggio (+40 migliaia di euro). Tale risultato è stato conseguito considerando lo stanziamento sia per la copertura integrale degli oneri derivanti dal contratto integrativo aziendale (3.950 migliaia di €) sia per la copertura degli oneri derivanti dall'impegno all'erogazione dell'una tantum straordinaria per l'esercizio 2015 (250 migliaia di €).

### ANDAMENTO E RISULTATO DELLA GESTIONE

Il bilancio d'esercizio per l'anno 2015 conferma i risultati positivi che la Fondazione consegue, superata la straordinarietà del trasferimento dell'attività al Teatro degli Arcimboldi per consentire la ristrutturazione del Teatro, fin dal 2006 e si chiude in equilibrio per l'undicesimo anno consecutivo.

Il bilancio d'esercizio della Fondazione al 31 dicembre 2015 presenta infatti un utile d'eser-



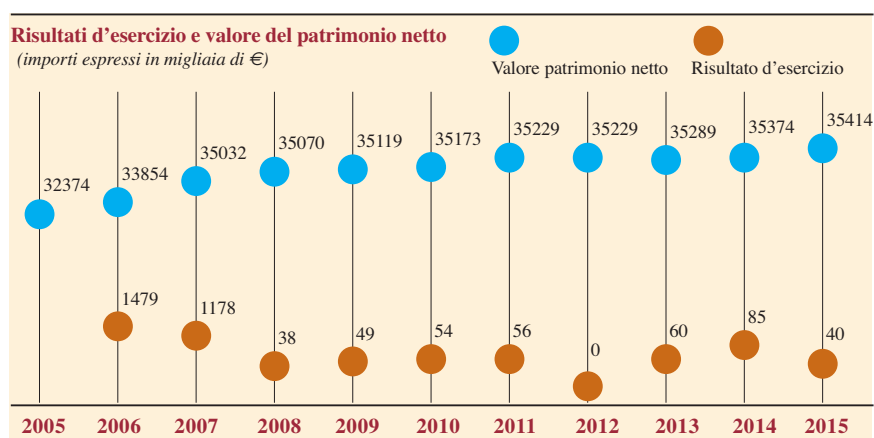
Lo schiaccianoci

cizio pari a 40 migliaia di € (85 migliaia di € nel 2014) 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 1.147 migliaia di € (1.076 migliaia di € nel 2014), di accantonamenti per rischi per 300 migliaia di € (nel 2014 non era stato effettuato alcun accantonamento) e di imposte dell'esercizio per 467 migliaia di € (976 migliaia di € nel 2014).

Si sottolinea che il positivo risultato dell'esercizio 2015 è stato conseguito considerando sia lo stanziamento per la copertura integrale degli oneri derivanti dal contratto integrativo sia lo stanziamento dell'importo di

250 migliaia di € per la copertura dell'una tantum prevista per l'impegno straordinario prestatato dai dipendenti nel 2015 per far fronte all'intensa programmazione artistica realizzata in occasione di Expo 2015, e recepisce, quindi, un accantonamento complessivo pari a circa 4,2 milioni di €, (3,9 milioni di € nel 2014) che consentirà di erogare a ciascun dipendente l'intero importo di competenza per l'anno 2015.

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 35.413 migliaia di € alla fine dell'esercizio 2015. Come evidenziato nel grafico che segue, nell'ultimo decennio la Fondazione ha chiuso sempre con un risultato positivo, che in ogni esercizio ha consentito non solo di coprire interamente i costi di produzione, ma anche di contribuire all'incremento del Patrimonio netto, che nel decennio si è incrementato di oltre 3.000 migliaia di €.



I suddetti risultati sono particolarmente significativi perché dimostrano il raggiungimento di un equilibrio che può essere considerato stabile anche in un contesto molto sensibile alle variabili congiunturali esterne. La debolezza del margine positivo che negli ultimi anni è stato poco sopra l'equilibrio di gestione, però, non consente di abbassare la guardia e impone una continuazione della politica di stretto controllo dei costi e di una costante attenzione alla programmazione artistica.

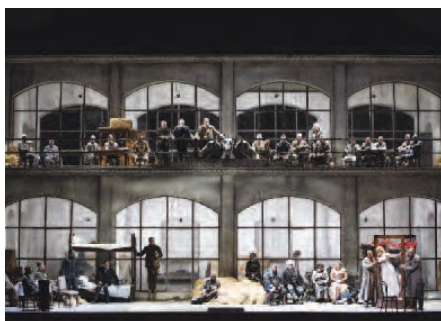
Sempre sul fronte del reperimento di fonti di finanziamento private si evidenzia l'impatto di una voce sostanzialmente nuova: le erogazioni liberali che nel 2015 ha raggiunto l'importo di 4.983 migliaia di € (146 migliaia di € nel 2014). L'incremento straordinario delle erogazioni liberali erogate a favore della Scala è sicuramente uno degli elementi che caratterizzano positivamente il bilancio dell'esercizio 2015. Queste risorse aggiuntive sono state di fondamentale importanza, in particolare per finanziare quelle iniziative artistiche che, pur non avendo avuto un risultato economico positivo, hanno consentito alla Scala di realizzare eventi culturali straordinari connessi alla concomitanza con Expo.

La composizione dei ricavi complessivi della Fondazione nell'esercizio 2015, a causa della già richiamata stagione artistica di straordinaria rilevanza quantitativa e qualitativa, evidenzia una ulteriore riduzione del rapporto tra il contributo dello Stato e la componente di ricavi propri e di contributi da Fondatori Privati. Il contributo dello Stato registra un incremento di circa 3,3 milioni di € passando da 29.369 migliaia di € del 2014 a 32.673 migliaia di € (compreso il contributo straordinario 2015 di 2 milioni di € per i progetti connessi ad Expo). Nonostante il consistente aumento del contributo, la percentuale del sostegno dello Stato sul totale si riduce ancora, attestandosi a circa il 26,56% dei ricavi totali (27,26% nel 2014) per effetto del notevole incremento del Valore della produzione.

Di seguito si sintetizzano i risultati più significativi registrati nell'esercizio 2015:

- un sensibile incremento del livello dei "Ricavi delle vendite di biglietti e abbonamenti", passati da 27.815 migliaia di € del 2014 a 34.666 migliaia di € nel 2015, l'incremento di quasi 25% rispetto all'anno precedente è una diretta conseguenza della notevole incremento del numero degli spettacoli realizzati e 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 29.369 migliaia di € del 2014 a 32.673 migliaia di € nel 2015 con un incremento di 3.304 migliaia di € dei quali 2.000 migliaia di € erogati come contributo straordinario a sostegno dei progetti realizzati per Expo;
- gli altri contributi pubblici assegnati alla gestione della Fondazione registrano un decremento di 1.716 migliaia di € rispetto all'anno precedente a causa del mancato rinnovo dell'impegno da parte della Città Metropolitana (ex Provincia di Milano) che nel 2014 aveva assicurato un contributo di 3.016 migliaia di €. L'effetto negativo del mancato contributo è stato parzialmente compensato dell'incremento del contributo da parte del Comune di Milano (300 migliaia di €) e della Regione Lombardia (1.000 migliaia di €). Il totale degli altri contributi pubblici, pertanto passa da complessivi 15.340 migliaia di € del 2014 (compreso il contributo della Camera di Commercio di Milano) a 13.624 migliaia di € del 2015;

- la produzione complessivamente realizzata si è attestata ad un totale di 270 aperture di sipario a borderò, contro le 203 dell'anno precedente;
- il costo del personale, al netto dei costi direttamente connessi alle tournées, presenta un incremento di 3.450 migliaia di €. L'incremento è conseguente principalmente ai costi direttamente imputabili alla maggiore produzione di spettacolo realizzati nel 2015 ed in particolare i maggiori incrementi si registrano alle voci "personale serale" per 1.193 migliaia di €, "ferie maturate e non godute" per 735 migliaia di €, "lavoro straordinario" per 221 migliaia di € e i conseguenti oneri previdenziali e assistenziali per 762 migliaia di €. I costi 2015, inoltre comprendono lo stanziamento di 250 migliaia di € relativo all'impegno di una "Una Tantum" straordinaria per l'esercizio 2015;
- la costante e continua azione di controllo per l'ottimizzazione degli altri costi, realizzata sia

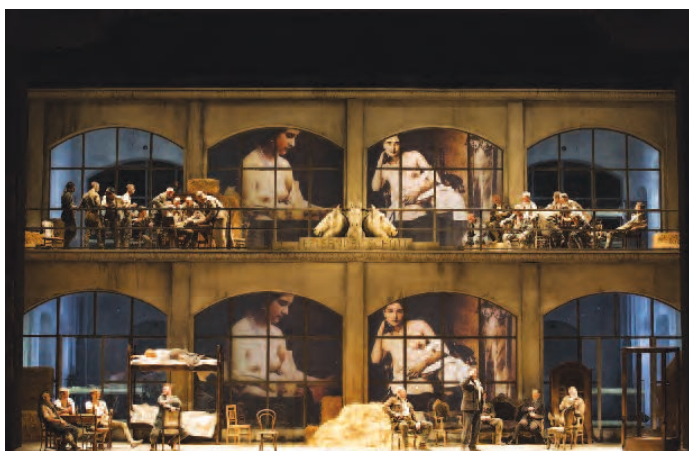


Die Soldaten

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 2015 di limitare gli incrementi derivanti dalla maggiore produzione artistica. L'incremento della voce costi per servizi per un totale di € 9.602 migliaia di €, infatti, deriva prevalentemente dalle voci direttamente collegate alla produzione artistica: artisti scritturati per 8.868 migliaia di €, professionali e aggiunti (734 migliaia di €) e trasporti e facchinaggio (431 migliaia di €). I restanti costi di struttura, nonostante il notevole incremento dell'attività realizzata in sede sono rimasti sostanzialmente stabili e in qualche caso sono addirittura diminuiti (-193 migliaia di € per consulenze; - 279 migliaia di € per manutenzioni), confermando così la validità degli interventi realizzati al fine di una stabile riduzione dei costi di struttura. Sul risultato complessivo incide inoltre la componente connessa alle coproduzioni (-865 migliaia di €).

Di seguito si illustrano più in dettaglio gli effetti economici che hanno caratterizzato l'esercizio 2015 rispetto all'esercizio precedente.

<b>Margine di contribuzione artistica</b> (importi espressi in migliaia di €)	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Ricavi da vendita di biglietti e abbonamenti	34.666	27.815
Abbonati sostenitori	1.088	1.112
Altri ricavi	12.060	7.569
<b>Totale ricavi artistici</b>	<b>47.814</b>	<b>36.496</b>
<b>Costi variabili artistici</b>	<b>(27.179)</b>	<b>(16.656)</b>
<b>Costi variabili di allestimento</b>	<b>(5.652)</b>	<b>(3.447)</b>
<b>Altri costi variabili</b>	<b>(9.178)</b>	<b>(5.769)</b>
<b>Primo margine di contribuzione artistica</b>	<b>5.805</b>	<b>10.624</b>
<b>Erogazioni liberali su margine di contribuzione</b>	<b>4.983</b>	<b>146</b>
<b>Secondo margine di contribuzione artistica</b>	<b>10.788</b>	<b>10.770</b>



Die Soldaten

Il margine di contribuzione artistica risulta perfettamente in linea con quello del 2014 (10.788 migliaia di € (+18 migliaia di € rispetto all'anno precedente). Tale andamento riflette l'aumento sia dei ricavi da biglietteria, da sponsorizzazioni e da erogazioni liberali, sia il corrispondente incremento dei costi artistici variabili e dei costi di allestimento, entrambi conseguenti al maggior numero di spettacoli realizzati. Nell'anno 2015 sono stati realizzati 11 nuovi allestimenti (8 opere di cui 3 in coproduzione e 3 balletto). Tali nuove produzioni hanno completato lo straordinario impegno di rinnovo del repertorio,

avviato nel 2010 nella prospettiva di alimentare, oltre ai nuovi progetti di tournée, la 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, il contributo ordinario dello Stato per il 2015 si attesta su 30.673 migliaia di euro, con un incremento di 1.304 migliaia di euro rispetto al Consuntivo 2014. Si registra inoltre un ulteriore contributo di 2 milioni di euro a valere sui progetti speciali, erogato dal Ministero in relazione all'apertura straordinaria estiva del Teatro in connessione con Expo 2015 a Milano. Considerato tale finanziamento finalizzato, l'impegno complessivo dello Stato si attesta a 32.673 migliaia di euro, con un incremento di 3.304 migliaia di euro rispetto alla chiusura dell'esercizio precedente.

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

- nella costanza dello stanziamento complessivo del FUS per il 2015, perfettamente in linea con lo stanziamento del 2014 pari a 406,23 milioni di euro, si rileva un ulteriore decremento della percentuale destinata alle Fondazioni Lirico Sinfoniche, già ridottasi dal 47% del 2013 al 46% del 2014, determinata nel 44,8%, con una quota finale da ripartire tra le Fondazioni pari a 183,79 mln di euro per il 2015, contro i 185,93 del 2014, con un decremento di 2,14 mln di euro;
- incremento della percentuale di riparto per la Scala, determinata con Decreto direttoriale del 10 aprile 2015 a seguito del riconoscimento della *forma organizzativa speciale* nel 15,95% per il 2015, contro il 15,01% del 2014, con un incremento dello 0,94%. Ciò ha determinato un incremento della quota ordinaria pari a 1.410 migliaia di euro (29.027 migliaia di euro nel 2015, contro 27.617 migliaia di euro nel 2014);
- riduzione di 119 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 388/00 (passata da 1.467 migliaia del 2014 a 1.349 migliaia del 2015) e sostanziale invarianza della quota aggiuntiva

destinata a tutte le Fondazioni, sempre ex Legge 388/00, pari a 297 migliaia di euro nel 2015 contro 294 migliaia di euro del 2014 (anche se su tale risultato incide una quota di 10.000 euro di competenza del 2014, ma erogata nel corso del 2015 a bilancio già chiuso);

- stanziamento di un contributo di euro 2.000.000 a valere sulla quota Progetti Speciali del FUS, in relazione alla proposta artistica realizzata in connessione ad Expo 2015 a Milano.

Il Comune di Milano per il 2015 ha erogato un contributo di complessivo di 6.700 migliaia di euro, con un incremento di 300.000 Euro rispetto al 2014.

Il contributo della Regione Lombardia per l'anno 2015 si conferma stabile a 2.908 migliaia di €, come per il 2014. La Regione ha inoltre erogato un contributo aggiuntivo di 1.000 migliaia di euro, quale sostegno alla realizzazione di nuove produzioni da parte dei laboratori del Teatro alla Scala di allestimenti scenici di opere del repertorio italiano.



*Berliner Philharmoniker  
(2 maggio 2015).  
Direttore Simon Rattle*

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 al 31 dicembre 2014 con riferimento ai contributi per gli esercizi 2013 e 2014 per complessivi Euro 4.979 migliaia, ma non ha aderito alla possibilità di nomina di un componente del Consiglio di Amministrazione, assumendo i relativi impegni di contribuzione.

Il contributo della Camera di Commercio si conferma sostanzialmente stabile al livello dell'anno precedente in 3.016 migliaia di €. Si segnala che nel 2015 il contributo della Camera di Commercio, così come quello di Fondazione Banca del Monte di Lombardia, è stato

destinato direttamente alla gestione mentre nel 2014 lo stesso era stato imputato a Patrimonio della Fondazione e destinato alla gestione con apposita deliberazione.

Per quanto riguarda i contributi privati, tutti i Fondatori storici hanno rinnovato l'impegno triennale di 3.020 migliaia di € previsto dallo statuto per la nomina dei rappresentanti in occasione del rinnovo del Consiglio di Amministrazione. La voce complessiva registra un decremento di 470 migliaia di €. Il decremento è dovuto all'effetto congiunto della riduzione derivante dal completamento nel 2014 dell'iter per l'acquisizione dello status di Fondatore permanente da parte di Tod's (1.300 migliaia di € nel 2014) e dal mancato rinnovo di Assicurazioni Generali (520 migliaia di € nel 2014) e dell'incremento di 1.350 migliaia di € derivante dal contributo dei nuovi soci cooptati nel 2015, Dolce & Gabbana S.r.l. (600 migliaia di €) e Fondazione Kuehne + Nagel (600 migliaia di €). Il restante incremento di 150 migliaia di € deriva dall'incremento del contributo erogato da Sea S.p.A..

A tutti i Fondatori che hanno confermato il proprio impegno va il ringraziamento per il sempre più fondamentale contributo che ha consentito anche nel 2015 il necessario mantenimento dell'equilibrio di bilancio.

Il Patrimonio Netto al 31 dicembre 2015, comprensivo delle poste di "Patrimonio indisponibile", ammonta a 102.650 migliaia di € (102.610 migliaia di € al 31 dicembre 2014).

Nell'esercizio 2015 il Margine Operativo Lordo è positivo per 1.697 migliaia di € (nel 2014 Margine Operativo Lordo positivo per 2.109 migliaia di €).

<b>CONTO ECONOMICO</b> <i>(importi espressi in migliaia di €)</i>	<b>2015</b>		<b>2014</b>	
		%		%
VALORE DELLA PRODUZIONE	123.005	100,0	107.727	100,0
COSTI DELLA PRODUZIONE (ANTE AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI)	(121.308)	(98,62)	(105.618)	(98,04)
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>1.697</b>	<b>1,37</b>	<b>2.109</b>	<b>1,96</b>
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	(1.147)	(0,93)	(1.076)	(1,00)
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>550</b>	<b>0,45</b>	<b>1.033</b>	<b>0,96</b>
PROVENTI (ONERI) FINANZIARI	(43)	(0,03)	28	0,03
PROVENTI (ONERI) STRAORDINARI	—	—	—	—
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>507</b>	<b>0,41</b>	<b>1.061</b>	<b>0,98</b>
IMPOSTE D'ESERCIZIO	(467)	(0,38)	(976)	(0,91)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>40</b>	<b>0,03</b>	<b>85</b>	<b>0,08</b>

Il "Valore della produzione" passa da 107.727 migliaia di € del 2014 a 123.005 migliaia di € del 2015, con un incremento di 15.278 migliaia di €. Tale incremento è il risultato della sommatoria di un incremento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni per 9.538 migliaia di €, dovuto alla più intensa programmazione artistica, di un incremento degli altri ricavi e proventi per 3.936 migliaia di € e di un aumento di 1.804 migliaia di € dei contributi alla gestione.

I "Costi della Produzione", ante ammortamenti e svalutazioni, passano da 105.618 migliaia di € del 2014 a 121.308 migliaia di € del 2015. L'incremento, pari a 15.690 migliaia di € è principalmente correlato all'incremento dei costi in relazione alla maggiore programmazione artistica realizzata.

Il Risultato Operativo, risulta positivo per 550 migliaia di € nel 2015 (nel 2014 positivo per 1.033 migliaia di €), è gravato da ammortamenti e svalutazioni in misura pari a 1.147 migliaia di € (1.076 migliaia di € al 31 dicembre 2014).

Nel 2015, l'attività della Fondazione è stata finanziata da Ricavi propri e Contributi da Privati (Fondatori e Sponsorizzazioni) per il 63,1%, da Fondatori pubblici non di diritto per il 2,4% (Camera di Commercio) per un totale complessivo del 65,5% e da Contributi pubblici da Fondatori di diritto (Stato, Regione e Comune) per il 34,5%.

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

<b>STRUTTURA PATRIMONIALE E FINANZIARIA</b> <i>(importi espressi in migliaia di €)</i>	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI ED IMMATERIALI DISPONIBILI	43.862	43.250
CAPITALE CIRCOLANTE, NETTO	(43.021)	(39.465)
CREDITI VERSO FONDATORI, AL NETTO DELLA QUOTA RELATIVA AGLI ESERCIZI SUCCESSIVI	13.289	13.939
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	31.386	28.507
TFR	(10.103)	(10.858)
<b>PATRIMONIO DISPONIBILE</b>	<b>(35.413)</b>	<b>(35.373)</b>

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.

## PROGRAMMAZIONE ARTISTICA

### Stagione Lirico-Sinfonica

L'occasione di Expo2015 ha chiamato il Teatro a una sfida straordinaria che è stata raccolta con una programmazione di 17 titoli di lirica, per 121 rappresentazioni (cui si aggiungono 16 prove aperte), oltre a 21 rappresentazioni (e 1 prova aperta) di due titoli lirici per il ciclo Grandi Spettacoli per Piccoli, 8 titoli di balletto per 59 recite (cui si aggiungono 6 prove aperte), 47 concerti sinfonici e sinfonico-corali, realizzati sia nell'ambito della Stagione Sinfonica, sia nel Festival delle Orchestre Internazionali (cui si aggiungono 12 prove aperte), oltre a 16 concerti di musica da camera e 6 recital di canto, per un totale di 270 aperture di sipario a borderò (escluse le prove aperte), cui si aggiungono 10 recite di balletto in tournée, 1 rappresentazione d'opera, 8 concerti e 1 spettacolo per i bambini fuori sede, in una stagione in cui

la sala del Piermarini è stata aperta ininterrottamente da gennaio a dicembre.

Di seguito una descrizione dei titoli per l'anno solare 2015.

### Stagione d'Opera: nuove produzioni (8)

#### Die Soldaten – dal 17 gennaio 2015

Un modernissimo testo teatrale del Settecento, divenuto un formidabile monumento del modernismo musicale del Novecento. È un'opera che vive: in cinquant'anni *Die Soldaten* ha avuto molti allestimenti dopo la prima assoluta del 1965. Nel mitico testo di Jakob Lenz (1751-92), ambientato nella Francia prima della Rivoluzione,



*L'incoronazione di Poppea*

traumatizzata dalla guerra, vi si uniscono le illusioni del riscatto sociale e la denuncia dell'irresponsabilità maschile, col solito conto di sangue e sofferenze pagato da tutti, donne e uomini. Il geniale eclettismo di Bernd Alois Zimmermann (1918-70) fonde complessità modernistiche, recitativi, jazz ed elettronica, per descrivere, con una musica ricca di grande forza emotiva, la confusione mentale dei protagonisti e l'accumularsi delle tante catastrofiche storie parallele. Imponente lo spettacolo di Alvis Hermanis, applauditissimo a Salisburgo con cui la Scala l'ha coprodotto, dall'impatto molto forte per le immagini, le simbologie e l'umana degradazione. Laura Aikin è tornata alla Scala in un cast applauditissimo, in cui c'è anche il ritorno di Gabriela Beňačková sotto la bacchetta puntuale ed efficace di Ingo Metzmacher.

#### **L'incoronazione di Poppea** – dal 1 febbraio

Robert Wilson, icona della scena contemporanea, riporta alla Scala il suo teatro fatto di stilizzazione, suprema eleganza ma anche ironia, tenerezza e tagliente lucidità. Con ancora negli occhi l'Ade che si schiudeva con fasce d'ombra nell'*Orfeo*, le stilizzazioni arcaiche de *Il ritorno di Ulisse in patria*, Wilson completa per la Scala la "trilogia" monteverdiana con l'ultima sua opera: *L'incoronazione di Poppea*, scritta nel 1642, agli esordi dell'opera, per uno dei primi teatri pubblici di Venezia. Per attirare un gran pubblico, il geniale librettista-contestatore Gian Francesco Busenello scrisse una storia di sesso e potere che pare una fiction attuale, di quelle che fanno audience. Nella storia della musica è il primo titolo "storico", che parla di personaggi realmente vissuti (Nerone, Seneca) come di un tema eterno dell'umana realtà: l'arrampicatrice sociale che usa le sue arti amatorie con un potente per strapparlo alla moglie e ai buoni consiglieri e diventare imperatrice. La direzione di Rinaldo Alessandrini ha offerto certezze a un'opera tutta da ricostruire perché Monteverdi la lasciò manoscritta, con nude linee di canto, senza armonie e strumentazione, a parte qualche ritornello. Fondamentale menzionare, tra le altre, le intense interpretazioni di Miah Persson, Sara Mingardo e Andrea Concetti.

*L'incoronazione di Poppea*





*Gewandhausorchester Leipzig  
(16 febbraio 2015)  
Direttore Riccardo Chailly*

#### **Aida** – dal 15 febbraio

Sospesa tra il gigantismo e la solitudine, un esotismo spettacolare e un'orchestrazione seducente e modernissima, *Aida* è un titolo centrale nella programmazione di un grande Teatro. Alla Scala, dopo la sfarzosa proposta zeffirelliana per il 7 dicembre 2006 e la ripresa dell'edizione storica, sempre di Zeffirelli, con le scene dipinte magistralmente da Lila De Nobili, la sublime fiaba archeologica senza lieto-fine è stata presentata nel nuovissimo spettacolo di un gigante del teatro contemporaneo come Peter Stein. Per l'opera lirica per eccellenza torna sul podio scaligero Zubin

Mehta, che ha generosamente sostituito il grande Lorin Maazel recentemente scomparso, mentre i protagonisti sono stati Fabio Sartori, Kristin Lewis, bravissimo soprano al debutto scaligero e Anita Rachvelishvili.

#### **Lucio Silla** – dal 26 febbraio

È insieme a *Mitridate re del Ponto* e ad *Ascanio in Alba* una delle tre opere serie composte da Mozart per Milano. Il genio austriaco compose a sedici anni questa delizia belcantistica dedicata al generale e dittatore dell'antica Roma: Lucio Silla andò in scena il 26 dicembre 1772, quando ne aveva quasi diciassette. Era la terza opera che Amadé faceva rappresentare al Regio Ducal Teatro (bruciato dolosamente e raso al suolo tre anni dopo), che si trovava allora nel cortile del Palazzo Reale (dalle sue ceneri nascerà La Scala). L'allestimento è di Marshall Pynkoski, regista canadese specializzato in opere del Settecento con particolari approfondimenti sulla danza, la drammaturgia e la gestualità barocca. Stellare il cast – in cui hanno brillato Marianne Crebassa e Lenneke Ruiten - come l'opera esige, e festeggiatissimo il debutto scaligero di Marc Minkowski. Una positiva rivelazione è stato Kresimir Spicer, protagonista dell'opera.

#### **Turandot** – dal 1 maggio

Riccardo Chailly, nuovo Direttore Principale del Teatro e interprete di riferimento del melodramma di Puccini, ha inaugurato il periodo dell'Expo con questo titolo scritto per la Scala e amatissimo dal pubblico, annunciando alcune linee portanti del suo programma musicale: attenzione all'opera italiana e in particolare a Puccini, valorizzazione della musica contemporanea, scelta di regie moderne ma rispettose delle volontà d'autore. L'ultima opera di Puccini, rappresentata postuma e senza finale in prima assoluta alla Scala, vi torna nel completamento di Luciano Berio, altro grandissimo musicista italiano del Novecento, che proprio sotto la bacchetta di Chailly vide la luce. Lo spettacolo, con la regia di Nikolaus Lehnhoff è di assoluta eleganza figurativa, ben disegnata e stilizzata nei movimenti e nei costumi, nonché

inondata di lucenti rossi e impressionanti viola. La malvagia principessa pechinese è Nina Stemme, che ha conquistato il pubblico della Scala col Ring di Wagner, ma calorosi applausi hanno salutato la Liù di Maria Agresta e i due tenori Aleksandr Antonenko e Stefano La Colla, giovane italiano con grande potenzialità.

#### CO2 - dal 16 maggio

Nell'anno in cui la città di Milano ha dedicato la sua Esposizione Universale alle risorse del pianeta, la Scala va voluto commissionare un'opera-denuncia sul futuro di una Terra ormai "malata terminale". Il pianeta avvelenato viene descritto dalle profezie di un climatologo saggio e inascoltato. Lo spettacolo - con danze, cori, video, squarci sinfonici - immagina la progressiva distruzione del mondo, partendo dalla sua creazione: Adamo, Eva, il serpente e l'Eden perduto. La prossima fine di una natura desertificata fa indignare Gaia, l'antica dea

della terra. Le architetture musicali di uno dei più importanti compositori contemporanei, l'italiano Giorgio Battistelli, ne trasfigurano il lamento, la ribellione, e danno una voce planetaria a molte lingue, vive e morte. Gli scenari sono la Conferenza di Kyoto, le coste devastate dagli Tsunami, la follia del cibo trasportato da una parte all'altra del pianeta, l'indifferenza degli irresponsabili di fronte al surriscaldamento. La messa in scena, completata dalle coreografie di Marco Berriel, è ideata da un regista geniale come Robert Carsen, da sempre attento ai problemi dell'ecologia. Apprezzati gli interpreti Anthony Michaels-Moore, Alain Colombe, Pumeza Matshikizia, Jennifer Johnston e David QD Lee.



#### Otello – dal 4 luglio

Prima di quello di Verdi, i teatri italiani del passato avevano mandato in scena per decenni un *Otello* di Rossini, poi riproposto solo occasionalmente ma caro alle penne smagate e antiromantiche di Savinio e De Chirico. Non era in scena alla Scala dal 1870. La rarità del titolo nei programmi del Novecento era anche legata alla difficoltà del belcanto richiesto da questa straordinaria "opera seria" e in particolar modo a quella di trovare insieme i tre grandi tenori previsti da una partitura originariamente destinata alle voci leggendarie di David e Nozzari: alla Scala un terzetto entusiasmante formato dai divi Juan Diego Flórez, Gregory Kunde e dall'esordiente Edgardo Rocha si è sfidato nei gorgheggi più spettacolari. Il ruolo di Desdemona, che Rossini scrisse per la futura moglie Isabella Colbran, ha avuto voce e volto di Olga Peretyatko. Importante citare il debutto in Scala del giovane mezzosoprano italiano Annalisa Stroppa. Jürgen Flimm ha tratto scene e costumi da disegni di Anselm Kiefer, che tra le star dell'arte contemporanea è senza dubbio il più sensibile non solo all'estetica del melodramma ma più in generale al perdurare dei contenuti della tradizione culturale europea nell'immaginario di oggi.



Aida

*Giovanna d'Arco* fa parte di un progetto artistico voluto dal Sovrintendente Pereira e dal M° Chailly che ha come obiettivo la valorizzazione dell'immenso patrimonio dell'opera italiana, troppo spesso rappresentato in palcoscenico solo da una manciata di titoli. Il ritorno alla Scala della *Giovanna d'Arco* prosegue in questo senso la riscoperta dell'*Otello* rossiniano. Tra i meriti della produzione il debutto verdiano alla Scala di Anna Netrebko, accolta da ovazioni insieme al tenore Francesco Meli e al baritono Carlos Álvarez; merita menzione il felice debutto del giovane debutto italiano Devid Cecconi.

### Stagione d'Opera: riprese (9)

#### **Carmen** – dal 22 marzo

È ormai un classico acclamato, e continuamente ripreso, lo spettacolo di Emma Dante che aveva scandalizzato una parte del pubblico alla prima del 2009. Una *Carmen* libera, laica e ribelle, immersa in un mondo mediterraneo fatto di degrado grigio e polveroso, agghindato con arredi sacri, ex-voto e squarci rosso sangue. Una Carmen fanciulla, incontaminata dalle ipocrisie sociali, una martire pura, quasi angelica a dispetto della sua rabbiosa sensualità. Nei ruoli protagonisti Elīna Garanča e José Cura, poi ripresi da Anita Rachvelishvili (che appena uscita dall'Accademia Teatro alla Scala esordì con grandissimo successo in questo spettacolo) e Francesco Meli. Sul podio Massimo Zanetti, uno specialista d'opera stimato in tutto il mondo.

#### **Lucia di Lammermoor** – dal 28 maggio

Basterebbe la presenza di Diana Damrau - che debuttò alla Scala con Riccardo Muti nell'*Europa riconosciuta* di riapertura della sala del Piermarini per tornare il 7 dicembre 2013 come Violetta – per giustificare il titolo in cartellone. Vittorio Grigolo, che l'aveva già interpretata alla Scala, ha confermato carisma e smalto vocale, cast completato dalla intensa presenza di

Gabriele Viviani. In alcune recite ha cantato Elena Mosuc, sempre apprezzata dal pubblico scaligero. L'allestimento con la regia di Mary Zimmermann, ispirato alla misteriosa cronaca su cui Walter Scott elaborò il romanzo da cui il libretto, con suo campionario di allucinazioni e di fantasmi, ha riscosso vasti consensi. Sul podio Stefano Ranzani, che aveva già diretto con successo alla Scala Lucia in due altre produzioni negli anni Novanta.

#### **Cavalleria rusticana / Pagliacci** – dal 12 giugno

Tra le ultime nuove produzioni della Scala particolare consenso di pubblico ha avuto l'accoppiata dei due celebri atti unici rivisitati dalla regia di Mario Martone. Nuova e antica insieme l'ambientazione di *Cavalleria*, con il bordello, il tronco colossale di un albero segato alla base, la platea di sedie di una chiesa, luogo di occhiate e sussurri maldicenti. Egualmente toccante la trasposizione dei *Pagliacci* in una squallida periferia moderna, un accampamento di girovaghi e giostrai ai margini di una rampa autostradale, forse interrotta. La ripresa del fortunato spettacolo si giova di un cast vocale che include Stefano La Colla a fianco di

Violeta Urmana, e in *Pagliacci* Fiorenza Cedolins, Marco Berti ed il giovane ma già affermato baritono italiano Simone Piazzola. Sul podio è tornato uno specialista internazionale d'opera italiana come Carlo Rizzi.

#### **Tosca** – dal 22 giugno

L'elegante spettacolo di Luc Bondy, con le sue ombre inquietanti, ha sempre conosciuto un ottimo successo di pubblico da quando è nato nel 2009. Le scene di Richard Peduzzi tolgono un po' di Roma turistica al capolavoro di Puccini, ma ne caratterizzano espressivamente la tinta ecclesiastico-sensuale. Il mezzosoprano francese Béatrice Uria Monzon porta a Milano un nuovo ruolo del suo vasto repertorio insieme al tenore Fabio Sartori come Cavaradossi; Zeliko Lucic ha caratterizzato la figura di Scarpia. Sul podio di nuovo Carlo Rizzi.

#### **Il barbiere di Siviglia** – dal 27 luglio

È stato il grande successo dell'estate. Il fascino del celebre spettacolo di Jean-Pierre Ponnelle, che incanta il pubblico da oltre quarant'anni, è dovuto all'adesione alla musica, seguita come se il regista si facesse coreografo di un balletto cantato, ma l'elemento esplosivo di questa ripresa diretta da Massimo Zanetti è stato l'incontro tra due maestri del canto come Leo Nucci e Ruggero Raimondi e i loro giovani e applauditissimi cantanti dell'Accademia Teatro alla Scala.



*Aida*

**La bohème** – dal 19 agosto

Nato nel 1963, il celebrato spettacolo di Franco Zeffirelli è uno degli allestimenti più longevi della Scala del dopoguerra. Dirigeva allora Karajan, cantavano Mirella Freni e Gianni Raimondi. Poi Pavarotti, poi sul podio Kleiber. Con in aggiunta queste recite estive, si sono raggiunte alle 240 rappresentazioni, in sede e in tournée. *La bohème* più vista nel mondo si è affacciata alla vetrina di Expo tingendosi di Sudamerica, diretta da Gustavo Dudamel a capo dell'Orchestra sinfonica e Coro Nacional Juvenil Simón Bolívar. La presenza in buca dell'orchestra giovanile venezuelana giunge a completare l'articolato Progetto "*El Sistema*", programma di collaborazione con la rete di orchestre creata da José Antonio Abreu che è al centro del *Festival delle Orchestre Internazionali per Expo*. Voci di prim'ordine, tra cui Maria Agresta e Vittorio Grigolo, poi Ailyn Perez e Ramón Vargas, per commuovere ancora una volta, con la povertà e la miseria in tutto, tranne che nei sentimenti.

**L'elisir d'amore** – dal 18 settembre

Ascoltata con attenzione, è un'opera buffa, piena di allegria e umorismo, ma con tanto cuore e un fondo di malinconico disincanto. In nessun'altra opera comica troviamo il patetismo di passi come "Una furtiva lagrima". Sembra una semplice storiella di buon senso, ma si basa su un libretto di Felice Romani che al gran mestiere poetico unisce la lucidità spietata di un trattato di antropologia. La ragione si fa burla delle superstizioni, e solo uno sciocco può credere ai filtri d'amore. Infatti l'unico a crederci è Nemorino. Ma alla fine l'onestà del sentimento ha la meglio sull'impostura. Adina riconosce la vera costanza di Nemorino e lo premia scegliendolo. O forse era solo venuta a sapere della sua improvvisa ricchezza? Il dubbio resta. Spettacolo noto e sperimentato, con scene e costumi disegnati dalla mano leggera del pittore e disegnatore Tullio Pericoli. Regia questa volta del tedesco Grischa Asagaroff. Fabio Luisi offre a orchestra e voci un'esperienza infallibile nel repertorio italiano ed esemplare trasparenza di lettura, alla Scala come nella trasferta televisiva all'Aeroporto di Malpensa. Come non citare Vittorio Grigolo nel ruolo di Nemorino e Eleonora Buratto, ricco soprano italiano al suo debutto in Scala.

*Cello Suites*