



---

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Presidente	<b>Giuseppe Sala</b> <i>Sindaco di Milano</i>
Consiglieri	<b>Giovanni Bazoli</b> <b>Giacomo Campora</b> <b>Maite Carpio Bulgari</b> <b>Nazzareno Carusi</b> <b>Claudio Descalzi</b> <b>Alberto Meomartini</b> <b>Dominique Meyer</b> <b>Francesco Micheli</b> <b>Aldo Poli</b>

---

**Dominique Meyer**  
*Sovrintendente e Direttore artistico*

**Riccardo Chailly**  
*Direttore musicale*

**Manuel Legris**  
*Direttore del Corpo di Ballo*

**Alberto Malazzi**  
*Direttore del Coro*

---

**COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI**

Presidente	<b>Tammaro Maiello</b>
Membri effettivi	<b>Fabio Giuliani</b> <b>Pasqualino Castaldi</b>

---

**SOCIETA' DI REVISIONE**

**Deloitte & Touche S.p.A.**

## Il Teatro alla Scala ringrazia

### Abbonati Corporate Prime Stagione 2020/2021

ASSOLOMBARDA  
Banca Aletti  
Illumia S.p.A.  
JT International Italia s.r.l.

Milano Serravalle - Milano Tangenziali S.p.A.  
Palazzo Parigi Hotel & Grand S.p.A.  
TCI Telecomunicazioni Italia S.r.l.

### Abbonati Corporate Stagione 2020/2021

ACS Dobfar S.p.A.  
ALI Group S.p.l. a Socio Unico  
Allianz S.p.A.  
B. Braun Milano S.p.A.  
BASF Italia S.p.A.  
Borsa Italiana-LSE Group  
Bracco  
Bracco Imaging  
Cantina Nino Negri  
Class Editori  
Coeclerici S.p.A.  
Coface SA  
Collina del Tasso  
Crédit Agricole Vita S.p.A.  
De Nora  
Deutsche Bank Wealth Management Italia  
Edison  
Elettrotec  
Elior Ristorazione S.p.A.  
Esselunga S.p.A.  
Etro S.p.A.

Genesi Uno S.p.A.  
Gewiss S.p.A.  
Gruppo De Pasquale  
Hotel Principe di Savoia Milano -  
Dorchester Collection  
Idealista s.r.l.  
I.L.M.E. S.p.A.  
Laboratoires Filorga  
Lavazza  
Mansutti S.p.A.  
Mapei S.p.A.  
Mare S.p.A.  
Nomura Financial Products Europe GmbH  
Over the Lux  
Petraco Oil Company LLP  
Rolex  
Saras S.p.A.  
Studio dell'Avv. Cristina Rossello  
Vinavil S.p.A.  
Vittoria Assicurazioni S.p.A.  
WPP Italy

## ALBO DEI FONDATORI

### Fondatori di Diritto



Stato Italiano



Regione Lombardia



Comune di Milano

### Fondatori Pubblici Permanenti



Città metropolitana di Milano



CAMERA DI COMMERCIO MILANO MONZA BRIANZA LODI

### Fondatori Permanenti



Fondazione CARIPLO



PIRELLI



eni



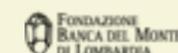
FININVEST



GENERALI



enel



FONDAZIONE BANCA DEL MONTE DI LOMBARDIA



MAPEI



BANCO BPM



Telefonica



TODS



Allianz

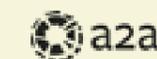


ESSELUNGA

### Fondatori Sostenitori



INTESA SANPAOLO



aza



BMW



LUXOTTICA



EDISON



GIORGIO ARMANI

### Fondatori Emeriti



MILANO ALLA SCALA  
fondazione di diritto privato



ASSOLOMBARDA

*Gentili signori Fondatori,*

Nonostante la crisi dovuta all'epidemia di Covid-19, la Fondazione Teatro alla Scala è riuscita a mantenere un sostanziale equilibrio dei conti.

Il bilancio relativo al 2021 chiude, infatti, con un utile d'esercizio pari a 256 migliaia di €. L'anno 2021 è iniziato con il Teatro chiuso al pubblico per effetto delle misure governative adottate per il contenimento della diffusione del Covid-19. Solo nel mese di maggio 2021 è stata autorizzata la parziale riapertura al pubblico con una capienza limitata dei posti disponibili fino al mese di ottobre 2021. In particolare:

- dal 10/05/2021 (riapertura): capienza con distanziamento interpersonale di 1m per un massimo di 500 posti.
- da giugno 2021: capienza con distanziamento interpersonale di 1m, con 783 posti effettivi in vendita.
- da settembre 2021: capienza con distanziamento interpersonale di 1m, con 927 posti effettivi in vendita.
- Dall'11/10/2021: capienza completa, senza distanziamento, obbligo di green pass.

I dati di bilancio relativi al 2021, pertanto, riflettono l'impatto negativo di queste limitazioni. Se si guarda ai dati di biglietteria, nel 2021 i relativi ricavi risultano comparativamente analoghi a quelli del 2020, nel quale i soli mesi di gennaio e febbraio erano rimasti indenni dagli effetti della pandemia. Se però si confrontano i ricavi di biglietteria 2021, rispetto all'esercizio 2019, ultimo anno non condizionato dagli effetti del Covid-19, la riduzione dei ricavi di biglietteria ammonta a circa 27 milioni di € a cui si aggiungono le conseguenti riduzioni di tutti gli altri ricavi connessi all'effettuazione degli spettacoli, quali, ad esempio, sponsorizzazioni, vendita di programmi di sala, cessione di diritti televisivi.

Risulta evidente che una riduzione così consistente dei ricavi delle vendite e prestazioni, pur se parzialmente compensate dalla conseguente riduzione dei relativi costi variabili, abbia reso necessario il ricorso ad altre fonti di finanziamento, in particolare quelle derivanti da contributi pubblici e privati, per poter garantire l'equilibrio di bilancio.

Parallelamente sono state identificate diverse strategie per rinnovare l'offerta artistica e tenere vivo il contatto con il pubblico, oltre a dover garantire la necessaria sicurezza in termini sanitari per tutti gli artisti, i dipendenti e i collaboratori scaligeri:

- vista l'incertezza per quanto riguarda la pandemia, durante i primi sei mesi dell'anno è stato deciso di programmare ogni mese un'opera, un balletto, un concerto sinfonico e un recital da trasmettere alla televisione o in streaming. Questo ci ha permesso di avere sempre una produzione pronta nel caso in cui avessimo potuto riaprire il Teatro, come è infatti avvenuto nel mese di giugno in cui la Scala ha potuto da subito presentare 4 recite delle Nozze di Figaro. Per l'autunno è stato messo a punto un programma che tenesse conto delle normative di distanziamento per gli artisti, con organici leggeri (tre opere di Rossini, l'Elisir d'amore di Donizetti e la Calisto di Cavalli). Per contenere i costi, è stato deciso che tre opere sarebbero state delle riprese e che solo due sarebbero state delle nuove produzioni;
- sono state svolte tutte le attività propedeutiche per riaprire il Teatro al pubblico;
- è stato predisposto su base quindicinale lo screening anti Covid-19 (test sierologico/tamponi molecolari/rapidi);
- è stato definito e implementato lo screening con appositi protocolli Covid-19 sulle singole produzioni.

Tale attività ha determinato la possibilità, per il teatro, di avviare la campagna abbonamenti relativa alla stagione 2021/2022 che, insieme alla possibilità di effettuare regolarmente la recita inaugurale della stagione, ha consentito negli ultimi mesi dell'anno un primo avvio di "ritorno alla normalità".

Il sostegno dei Fondatori sia pubblici che privati, quello degli sponsor e quello dei sostenitori della Fondazione, che non hanno fatto mancare il proprio contributo, hanno permesso di porre in essere una strategia rivolta a contenere gli inevitabili riflessi economici in un settore particolarmente colpito come quello dello spettacolo.

Grazie alla solida struttura della Fondazione, le azioni di contenimento dei costi realizzate non hanno avuto alcun impatto negativo sull'occupazione, l'organico è stato mantenuto a pieno regime ed è stata prestata la massima attenzione all'adozione di tutti gli strumenti per la tutela della salute e la prevenzione negli ambienti di lavoro. Il ricorso alla FIS è risultato significativamente inferiore rispetto a quello dell'anno precedente (una settimana al mese per i primi otto mesi per circa 600 dipendenti) ed a condizioni di assoluta tutela economica (in base all'accordo sottoscritto coi sindacati nel 2020 si ricorda che il dipendente in FIS riceve uno stipendio pari all'80% del totale dovuto, in buona parte coperto dallo Stato). Anche in un contesto caratterizzato, come detto, da importanti limitazioni all'attività realizzata, il Bilancio di Esercizio 2021 chiude con un risultato economico positivo per 256 migliaia di € che indica una corretta attuazione delle misure poste in essere dalla Fondazione, come si evince anche dal Margine Operativo Lordo che risulta positivo così come tutti i principali indici che verranno successivamente esaminati.

Il bilancio 2021 ha registrato, rispetto all'esercizio precedente, un complessivo incremento del valore della produzione del 7,19% (mentre rispetto al 2019 si registra un decremento del 26,87%), e un incremento dei costi della produzione del 6,95% (mentre rispetto al 2019 si registra un decremento del 25,74%).

In particolare, rispetto ai precedenti esercizi, si evidenziano le seguenti principali variazioni delle componenti di ricavi:

- ricavi di biglietteria – superiori al budget nonostante il ritardo del ritorno alla capienza della sala 100%, previsto per settembre e poi avvenuto a metà ottobre. Decremento dello 0,26% rispetto al 2020 e decremento del 76,09% (-27.002 migliaia di €) rispetto al 2019;
- ricavi per pubblicità e similari incremento del 16,33% rispetto al 2020 e decremento del 36,33% (-3.403 migliaia di €) rispetto al 2019.

A tali variazioni sono collegate le corrispondenti variazioni delle seguenti voci di costo:

- costi per servizi - incremento del 18,30% rispetto al 2020 e decremento del 44,88% (-18.360 migliaia di €) rispetto al 2019;
- costi per il personale - incremento del 10,28% rispetto al 2020 e decremento del 13,47% (-9.506 migliaia di euro) rispetto al 2019.

Sul fronte dei contributi pubblici, nel 2021 si evidenzia un incremento del contributo complessivo da parte dallo Stato per 3.800 migliaia di € relativo all'erogazione dei ristori, mentre i contributi del Comune di Milano e della Regione Lombardia sono in linea con il 2020. I contributi da Fondatori non di diritto nel 2021 ammontano a 26.724 migliaia di €, con un incremento complessivo di 1.406 migliaia di € rispetto al 2020, dovuto al normale avvicendamento di alcuni Fondatori. In particolare, nel 2021 si è registrato l'ingresso di Esselunga S.p.A. quale Fondatore permanente della Fondazione con l'impegno di un versamento triennale per l'importo di 2.000 migliaia di € per ciascuno dei 3 anni. Il 2021 ha visto anche il ritorno della Società Giorgio Armani S.p.A. tra i Fondatori sostenitori della Fondazione con un apporto di 600 migliaia di €. I maggiori apporti risultano compensati negativamente dal mancato rinnovo dello status di Fondatore da parte di Cattolica Assicurazioni (Assorbita da Generali) e Kuehne + Nagel e dalla drastica riduzione dell'apporto da parte di SEA S.p.A. passato da 600 a 100 migliaia di €. Occorre infine citare che anche UBI Banca S.p.A. (assorbita da Intesa Sanpaolo) ha dovuto interrompere il suo consueto apporto di 600 migliaia di €, che solo per il 2021 è stato coperto da un corrispondente incremento del contributo di Intesa Sanpaolo S.p.A.

Si sottolinea che il positivo risultato dell'esercizio 2021 include la copertura degli oneri di competenza dell'esercizio derivanti dal rinnovo del contratto di lavoro (Contratto "Scala") per il quadriennio 2017-2020. Parimenti compreso nel risultato d'esercizio è la parte varia-

bile (*Premio di Produzione e Premio di Risultato*) del costo del personale, che prevede l'erogazione nell'anno successivo, previa verifica dei parametri di produttività e del pareggio di bilancio.

Nel 2021, l'attività della Fondazione è stata finanziata da Ricavi propri e Contributi da Fondatori non di diritto e Sponsorizzazioni per il 51,77% (nel 2020, 52,10% mentre nel 2019 era il 67,23%) e da Contributi pubblici da Fondatori di diritto (Stato, Regione e Comune) per il 48,23% (nel 2020 47,90% mentre nel 2019 era il 32,77%). Nonostante la rilevante riduzione dei Ricavi propri dovuta alla forzata riduzione dell'attività a causa Covid, permane, in ogni caso, la prevalenza delle entrate proprie e quelle derivanti dall'attività di fundraising rispetto al finanziamento pubblico dei Fondatori di diritto.

La situazione patrimoniale, infine, evidenzia una struttura molto equilibrata, con una posizione finanziaria netta positiva che, insieme alle risorse immediatamente liquidabili, consente la copertura integrale del Fondo trattamento di fine rapporto e di tutte le altre passività.

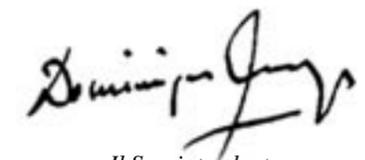
Sotto il profilo gestionale il 2021 è stato contraddistinto dalle seguenti dinamiche:

- **Margine di contribuzione:** il risultato dell'attività artistica nel 2021 è stato positivo per 2,7 milioni di euro, in crescita di 0,3 milioni di euro rispetto al 2020 ma in diminuzione di 8,8 milioni rispetto al 2019. Rispetto all'anno precedente, il Teatro nel 2021 ha infatti beneficiato dell'incremento nei ricavi di biglietteria e del Fund Raising sui progetti artistici, che hanno garantito una crescita dei ricavi più che proporzionale all'incremento dei costi, peraltro giustificato dall'aumento della produzione (42 recite di lirica messe in scena contro le 28 del 2020). Rispetto al 2019 la minor redditività dell'attività svolta è dovuta alla sensibile riduzione della produzione ed ai protocolli di sicurezza che per la maggior parte dell'anno hanno imposto limitazioni nella vendita dei biglietti, con due spettacoli d'Opera e tre di Balletto destinati allo streaming gratuito (e conseguentemente con un livello standard di costi fissi di produzione ma senza ricavi), e gli altri spettacoli prodotti fino a metà ottobre venduti con una sala a capienza ridotta.
- **Altre attività:** il Museo Teatrale evidenzia un margine in miglioramento di 0,3 milioni rispetto al 2020, ma in peggioramento di 1,3 milioni rispetto al 2019. Le spese sostenute per ridurre i rischi di contagio da Covid-19 sono invece risultate pari a 1,4 milioni, in aumento di circa 0,6 milioni di euro rispetto al 2020.
- **Costi di struttura:** il costo del personale è risultato complessivamente superiore di circa 6,2 milioni rispetto al 2020 a causa del minor ricorso alla FIS. Rispetto al 2019, il risparmio è stato pari a 4,2 milioni di euro. Con il ritorno ad un livello di attività consueta anche i costi di struttura si sono inevitabilmente riportati su livelli quasi usuali, aumentando di circa 2,6 milioni rispetto al 2020 ma in riduzione di 1,3 milioni di euro rispetto al 2019.

Come descritto in precedenza, risulta evidente che, anche per l'anno 2021, il ruolo dei Fondatori, già strutturalmente fondamentale, è stato ancora determinante.

La concreta vicinanza dei nostri Fondatori, pubblici e privati, che nonostante le difficoltà ci hanno sostenuto, ha consentito di mantenere l'equilibrio di bilancio ed un rapporto con il nostro Pubblico, salvaguardando l'occupazione dei nostri Lavoratori.

A tutti Voi Fondatori, sia "storici" che di più recente cooptazione, va quindi la gratitudine del Teatro alla Scala e mia personale.



Il Sovrintendente  
Dominique Meyer

## Relazione sulla Gestione



*Tosca*

## PREMESSA

La presente relazione sulla gestione, redatta ai sensi dell'articolo 2428 del codice civile, ha la funzione di fornire un quadro informativo fedele, equilibrato ed esauriente in merito alla situazione della Fondazione, all'andamento ed al risultato della gestione, nonché all'attività svolta nell'esercizio.

In particolare, sono descritte le principali voci di costo, ricavo e investimento ed i principali rischi e/o incertezze cui la Fondazione è sottoposta.

Per meglio comprendere la situazione e l'andamento della gestione, sono, inoltre, riportati i principali indicatori finanziari e non finanziari.



Il presente documento, redatto con valori espressi in migliaia di euro, viene presentato, a corredo del bilancio d'esercizio nella prospettiva della continuazione dell'attività. La continuità è assicurata, da un punto di vista finanziario, dall'ammontare delle risorse liquide e immediatamente liquidabili, significativamente superiori alle passività esigibili a breve, e, da un punto di vista economico-patrimoniale, dall'elevata consistenza del Patrimonio aziendale e dalla stabilità dei contributi e delle erogazioni destinati al finanziamento dell'attività istituzionale.

Tosca

L'esercizio 2021, nonostante il permanere degli effetti della grave crisi pandemica dovuta al Covid-19, chiude con un utile d'esercizio di 256 migliaia di € e conferma l'andamento positivo della gestione che dal 2005 caratterizza l'attività della Fondazione.

L'anno 2021 è iniziato con il Teatro chiuso al pubblico per effetto delle misure governative adottate per il contenimento della diffusione del Covid-19. Solo nel mese di maggio 2021 è stata autorizzata la parziale riapertura al pubblico con una capienza limitata dei posti disponibili fino al mese di ottobre 2021 come di seguito dettagliato:

- dal 10/05/2021 (riapertura): capienza con distanziamento interpersonale di 1m per un massimo di 500 posti.
- da giugno 2021: capienza con distanziamento interpersonale di 1m, 933 posti potenziali, 783 posti effettivi in vendita.
- da settembre 2021: capienza con distanziamento interpersonale di 1m, 933 posti potenziali, 927 posti effettivi in vendita.
- dal 11/10/2021: Capienza completa, senza distanziamento, obbligo di green pass.

I dati di bilancio relativi al 2021, pertanto, riflettono l'impatto negativo di queste limitazioni che si sono protratte fino al mese di ottobre 2021 quando è stata consentita la capienza completa dell'accesso al Teatro. Se si guarda ai dati di biglietteria, nel 2021 i relativi ricavi risulta-

no comparativamente analoghi a quelli del 2020, nel quale i soli mesi di gennaio e febbraio erano rimasti indenni dagli effetti della pandemia. Se però si confrontano i ricavi di biglietteria 2021, rispetto all'esercizio 2019, ultimo anno non condizionato dagli effetti del Covid-19, la riduzione dei ricavi di biglietteria ammonta a oltre 27 milioni di € oltre alle conseguenti riduzioni di tutti gli altri ricavi connessi all'effettuazione degli spettacoli, quali, ad esempio, sponsorizzazioni, vendita di programmi di sala e cessione di diritti televisivi.

Risulta evidente che una riduzione così consistente dei ricavi delle vendite e prestazioni, pur se parzialmente compensata dalla conseguente riduzione dei relativi costi variabili, abbia reso necessario l'utilizzo di altri ricavi, in particolare quelli derivanti da contributi pubblici e privati, per poter garantire l'equilibrio economico.

Parallelamente sono state identificate diverse strategie per rinnovare l'offerta artistica e tenere vivo il contatto con il pubblico, oltre a dover garantire la necessaria sicurezza in termini sanitari per tutti gli artisti, i dipendenti e i collaboratori scaligeri:

- è stato predisposto un programma articolato da trasmettere gratuitamente in streaming live o in differita;
- sono state svolte tutte le attività propedeutiche per riaprire il Teatro al pubblico;
- è stato predisposto su base quindicinale lo screening anti Covid-19 (test sierologico/tamponi molecolari/rapid);
- è stato definito e implementato lo screening con appositi protocolli Covid-19 sulle singole produzioni.

Tale attività ha determinato la possibilità, per il teatro, di avviare la campagna abbonamenti relativa alla stagione 2021/2022 che, insieme alla possibilità di effettuare regolarmente la recita inaugurale della stagione, ha consentito negli ultimi mesi dell'anno un primo avvio di "ritorno alla normalità".

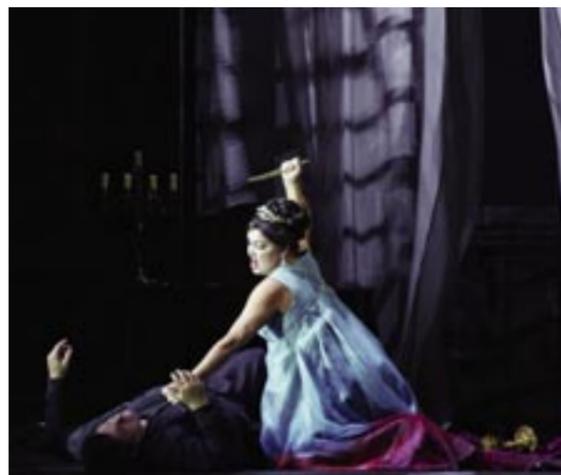
Considerando nel dettaglio l'attività realizzata nell'anno 2021 si indicano, di seguito, le conseguenze derivanti dalle limitazioni imposte dall'emergenza Covid-19 in relazione alla presenza di pubblico in sala, in comparazione con i dati dell'ultima annata svoltasi senza impatto della pandemia (2019):

<b>Presenze</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>	<b>Differenza</b>	<b>Differenza %</b>
Abbonati	70.504	6.463	-64.041	-91%
Biglietti	421.348	78.589	-342.489	-81%
<b>Totale</b>	<b>491.852</b>	<b>85.052</b>	<b>-406.530</b>	<b>-82%</b>

Tale situazione ha comportato un conseguente drastico peggioramento del margine di contribuzione complessivo inteso come differenza tra ricavi e costi diretti variabili delle produzioni che è sempre stato utilizzato per la copertura dei costi fissi di struttura non coperti dai contributi.

La Fondazione ha agito con determinazione e rapidità nell'assumere le decisioni necessarie a fronteggiare le ricadute economiche e finanziarie della pandemia.

Il sostegno dei Fondatori sia pubblici che privati, quello degli sponsor e quello dei sostenitori



Tosca

della Fondazione, che non hanno fatto mancare il proprio contributo, hanno permesso di porre in essere una strategia rivolta a contenere gli inevitabili riflessi economici in un settore particolarmente colpito come quello dello spettacolo.

Grazie alla solida struttura della Fondazione, le azioni di contenimento dei costi realizzate non hanno avuto alcun impatto negativo sull'occupazione, l'organico è stato mantenuto a pieno regime ed è stata prestata la massima attenzione all'adozione di tutti gli strumenti per la tutela della salute e la prevenzione negli ambienti di lavoro.

La complessa attività e le azioni messe in atto per prevenire la diffusione del virus Covid-19 sono illustrate in dettaglio nel successivo

paragrafo *“Elenco delle iniziative e delle misure di igiene adottate per la prevenzione ed il contenimento del contagio da coronavirus”*.

Anche in un contesto caratterizzato, come detto, da importanti limitazioni all'attività realizzata, il Bilancio di Esercizio 2021 chiude con un risultato economico positivo che indica una corretta attuazione delle misure poste in essere dalla Fondazione, come si evince anche dal Margine Operativo Lordo che risulta positivo così come tutti i principali indici che verranno successivamente esaminati.

La presente relazione è stata predisposta facendo riferimento ai principi contabili nazionali, tenendo conto delle peculiarità, specificità e funzioni della Fondazione al fine di fornire informazioni reddituali, patrimoniali, finanziarie e gestionali della Fondazione corredate, ove possibile, di elementi storici e valutazioni prospettiche.

Il risultato d'esercizio del 2021 risulta in linea con quello dell'anno precedente e presenta un utile di 256 migliaia di € rispetto a 368 migliaia di € del 2020.

Complessivamente nel 2021, a causa della sospensione dell'attività dovuta alla pandemia, sono stati realizzati 12 titoli di lirica, per un totale di 43 rappresentazioni (nel 2020 28 rappresentazioni, mentre nel 2019, prima dell'emergenza Covid, i titoli erano stati 15 per 125 rappresentazioni), i titoli di balletto realizzati sono stati 7 per 15 recite (nel 2020 3 titoli e 19 recite mentre nel 2019 erano 7 per 57 recite). I concerti sinfonici e sinfonico-corali, realizzati sono stati 15 (19 nel 2020). Complessivamente nel 2021 le rappresentazioni d'opera e balletto e i concerti sinfonici sono stati 73, rispetto ad un totale di 72 del 2020. Nel corso del 2021 sono stati, inoltre, realizzati 75 rappresentazioni di spettacoli vari (concerto di Natale, recital, spettacoli per i bambini, concerti da camera ecc. (58 rappresentazioni nel 2020).

Anche l'attività in tournée e fuori sede è stata particolarmente penalizzata dagli effetti della pandemia, nel corso del 2021, infatti, sono state realizzate solo 18 manifestazioni fuori sede nell'ambito della rassegna: "La Scala in Città".

Il bilancio 2021 ha registrato, rispetto all'esercizio precedente, un complessivo incremento del valore della produzione del 7,19% (mentre rispetto al 2019 si registra un decremento del 26,87%), e un incremento dei costi della produzione del 6,95% (mentre rispetto al 2019 si registra un decremento del 25,74%).

In particolare, rispetto ai precedenti esercizi, si evidenziano le seguenti principali variazioni delle componenti di ricavi:

- ricavi di biglietteria – decremento dello 0,26% rispetto al 2020 e decremento del 76,09% (-27.002 migliaia di €) rispetto al 2019;
- ricavi per pubblicità e similari incremento del 16,33% rispetto al 2020 e decremento del 36,33% (-3.403 migliaia di €) rispetto al 2019.

A tali variazioni sono collegate le corrispondenti variazioni delle seguenti voci di costo:

- costi per servizi - incremento del 18,30% rispetto al 2020 e decremento del 44,88% (-18.360 migliaia di €) rispetto al 2019;
- costi per il personale - incremento del 10,28% rispetto al 2020 e decremento del 13,47% (-9.506 migliaia di euro) rispetto al 2019.

Sul fronte dei contributi pubblici, nel 2021 si evidenzia un incremento del contributo complessivo da parte dallo Stato per 3.800 migliaia di € mentre i contributi del Comune di Milano e quello della Regione Lombardia sono in linea con il 2020.

I contributi da Fondatori non di diritto nel 2021 ammontano a 26.724 migliaia di €, con un incremento complessivo di 1.406 migliaia di € rispetto al 2020, dovuto al normale avvicenda-

Tosca



mento di alcuni Fondatori. In particolare, nel 2021 si è registrato l'ingresso di Esselunga S.p.A. quale Fondatore permanente della Fondazione con l'impegno di un versamento triennale per l'importo di 2.000 migliaia di € per ciascuno dei 3 anni. Il 2021 ha visto anche il ritorno della Società Giorgio Armani S.p.A. tra i Fondatori sostenitori della Fondazione con un apporto di 600 migliaia di €. I maggiori apporti risultano compensati negativamente dal mancato rinnovo dello status di Fondatore da parte di Cattolica Assicurazioni e Kuehne + Nagel e dalla drastica riduzione dell'apporto da parte di SEA S.p.A. passato da 600 a 100 migliaia di €.

## ANDAMENTO E RISULTATO DELLA GESTIONE

Tosca

Come illustrato in premessa, anche il bilancio d'esercizio per l'anno 2021, nonostante la pandemia, è riuscito a mantenere il trend di risultati positivi che la Fondazione consegue a partire dal 2005 con un conseguente costante incremento del patrimonio complessivo della Fondazione. L'esercizio 2021 chiude infatti con un risultato positivo di 256 migliaia di €.

A tale risultato si è pervenuti dopo l'imputazione a conto economico di ammortamenti e svalutazioni per 938 migliaia di € (1.393 migliaia di € nel 2020), mentre non è stato necessario effettuare alcun accantonamento al fondo rischi (3.254 migliaia di € nel 2020) e imposte dell'esercizio per 691 migliaia di € (353 migliaia di € nel 2019).

Si sottolinea che il positivo risultato dell'esercizio 2021 include la copertura degli oneri di competenza dell'esercizio derivanti dal rinnovo del contratto di lavoro (Contratto "Scala") per il quadriennio 2017-2020. Parimenti compreso nel risultato d'esercizio è la parte variabile (*Premio di risultato*) del costo del personale, che prevede l'erogazione nell'anno successivo, previa verifica dei parametri di produttività e del pareggio di bilancio.

Sul piano del risultato complessivo del bilancio, il Patrimonio della Fondazione (ad esclusione del Patrimonio Indisponibile), grazie ai positivi risultati conseguiti, è passato da 32.374 migliaia di € dell'esercizio 2005 a 44.823 migliaia di € alla fine dell'esercizio 2021, con un incremento di 12.449 migliaia di €, come evidenziato nel grafico che segue:



Nel 2021 è proseguita l'attività di promozione culturale che ha continuato a garantire l'accesso a prezzi ridotti a famiglie, giovani e lavoratori, come previsto dall'art. 4 del Decreto Ministeriale 28 febbraio 2006.



Il contributo complessivo dello Stato per il 2021 si attesta a 36.971 migliaia di €, con un incremento di 3.802 migliaia di € rispetto al Consuntivo 2020 (+8,4%).

L'incremento è da attribuirsi, nella sua totalità, ai fondi stanziati con D.L. n. 18/2020 e ripartiti con Decreto del Ministro della Cultura 12 gennaio 2021. In particolare, i 20 milioni di euro previsti a sostegno del settore a seguito delle misure di contenimento del Covid-19, sono stati ripartiti: a) per una sub-quota pari a 5 milioni di euro in base alle percentuali di riparto del FUS ordinario pre-Covid; b) per la restante sub-quota di 15 milioni in proporzione all'ammontare dei ricavi derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti conseguiti da ciascuna fondazione nell'anno 2019, con un tetto del 20% delle risorse.

Per il Teatro alla Scala a seguito dell'applicazione di tali criteri è risultato spettare un contributo pari a 3.802 migliaia di €.

Per quanto riguarda il contributo FUS ordinario, l'art. 183 co. 4 del D.L. 34/2020 ha stabilito che la quota del FUS destinata alle Fondazioni Lirico-Sinfoniche per gli anni 2020 e 2021 fosse ripartita sulla media delle percentuali stabilite per il triennio 2017/2019.

A partire dall'anno 2021 si sarebbe dovuta individuare la nuova percentuale FUS per il Teatro alla Scala per il triennio 2021/2023, che si era attestata al 16,10% nell'ultima definizione triennale (2018/2020).

In verità già dal 2020 la percentuale di riparto per il Teatro alla Scala è stata inferiore a quanto previsto, in quanto, come da norma richiamata, non è stata utilizzata la percentuale del 16,10% come da naturale decorrenza del triennio 2018/2020, ma la media 2017/2019; ed essendo la percentuale per il Teatro alla Scala del precedente triennio leggermente inferiore (15,95%), l'esito finale mediano, 16,05%, è risultato leggermente sfavorevole.

Tale percentuale del 16,05% è stata applicata, come da norma di legge, anche al 2021.

Pertanto i valori del FUS ordinario, a parità di stanziamento complessivo annuale per le Fondazioni Lirico-Sinfoniche, sono pressoché coincidenti tra i due anni 2021 e 2020, ovvero pari a 30.037 migliaia di € (30.035 nel 2020)

La quota aggiuntiva FUS (ex Legge n. 388/00) destinata a tutte le Fondazioni è risultata pari a 298 migliaia di €, in linea con il 2020.



Il contributo a valere sui fondi di cui alla Legge n. 388/2000 destinati al Teatro alla Scala e al Teatro dell'Opera di Roma è stato definito in 1.352 migliaia di €, in linea con il 2020.

La quota di competenza del Teatro alla Scala a valere sul fondo destinato alle Fondazioni Lirico-Sinfoniche di cui alla Legge n. 232/2016 (Legge di stabilità 2017), ripartito sulla base del Decreto del Direttore Generale Spettacolo del 20 ottobre 2021, è stata determinata in 1.481 migliaia di €, sostanzialmente in linea con il 2020 (1.484 migliaia di €).

Roméo et Juliette

#### COMUNE

Il contributo annuale alla gestione del Comune di Milano ammonta a 5.339 migliaia di €, sostanzialmente in linea con il 2020 (5.372 migliaia di €).

#### REGIONE

Il contributo annuale alla gestione della Regione Lombardia, è pari a 3.308 migliaia di euro, in linea con il Consuntivo 2020.

I contributi dei Fondatori non di diritto, come anticipato, ammontano a 26.724 migliaia di €. Si sottolinea che, nonostante la crisi causata dalla pandemia e dai conseguenti provvedimenti normativi di limitazione delle attività economiche, quasi tutti i Fondatori hanno confermato anche per il 2021 il sostegno alla Fondazione.

Complessivamente, la voce dei contributi da Fondatori non di diritto registra un aumento di 1.406 migliaia di €, determinata dal normale avvicendamento di alcuni Fondatori, in particolare:

- mancato rinnovo del Fondatore sostenitore Cattolica Assicurazioni e del Fondatore ordinario Kuehne+Nagel;
- riduzione del contributo del Fondatore sostenitore SEA S.p.A. da 600 a 100 migliaia di €;
- ingresso di Esselunga S.p.A. in qualità di Fondatore permanente;
- ingresso di Giorgio Armani in qualità di Fondatore sostenitore.

A tutti i Fondatori che hanno confermato il proprio impegno nel 2021 e ai nuovi Fondatori Esselunga e Giorgio Armani, va il ringraziamento per il fondamentale apporto alla Fondazione, che ha consentito il necessario mantenimento dell'equilibrio economico nell'esercizio.

Il Patrimonio Netto al 31 dicembre 2021, comprensivo delle poste di "Patrimonio indisponibile", ammonta a 112.060 migliaia di € (111.803 migliaia di € al 31 dicembre 2020).

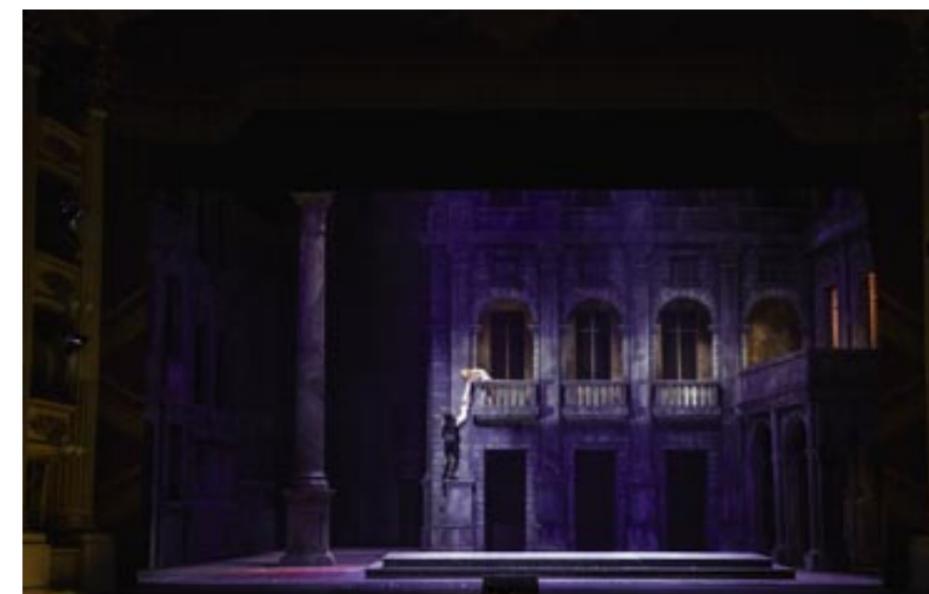
Nell'esercizio 2021 il Margine Operativo Lordo è positivo per 1.991 migliaia di € (nel 2020 Margine Operativo Lordo positivo per 5.433 migliaia di €).

CONTO ECONOMICO (importi espressi in migliaia di €)	2021		2020	
		%		%
VALORE DELLA PRODUZIONE	94.576	100	88.234	100
COSTI PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO	(3.101)	(3,28)	(1.825)	(2,07)
COSTI PER SERVIZI E ALTRI ONERI DIVERSI DI GESTIONE	(24.070)	(25,45)	(21.411)	(24,27)
COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI	(4.360)	(4,61)	(4.203)	(4,76)
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>63.045</b>	<b>66,66</b>	<b>0.785</b>	<b>68,89</b>
COSTI PER IL PERSONALE	(61.054)	(61,56)	(55.362)	(62,74)
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>1.991</b>	<b>2,11</b>	<b>5.433</b>	<b>6,16</b>
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	938	(0,99)	(1.393)	(1,58)
ACCANTONAMENTI	(0)	(0)	(3.254)	(3,69)
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>1.053</b>	<b>1,11</b>	<b>786</b>	<b>0,89</b>
PROVENTI FINANZIARI	3	0,01	3	0,01
ONERI FINANZIARI	(109)	(0,08)	(67)	(0,08)
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>947</b>	<b>1,00</b>	<b>722</b>	<b>0,82</b>
IMPOSTE D'ESERCIZIO	(691)	(0,73)	(354)	(0,40)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>256</b>	<b>0,27</b>	<b>368</b>	<b>0,42</b>

Il "Valore della produzione" passa da 88.234 migliaia di € del 2020 a 94.576 migliaia di € del 2021, con un incremento di 6.342 migliaia di €, in aumento del 7,2%. Tale incremento è il risultato della sommatoria di un aumento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni per 852 migliaia di €, e di un aumento degli altri ricavi e proventi per 5.490 migliaia di €

I "Costi della Produzione", ante ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti, nel 2021 ammontano a 92.585 migliaia di €, contro 82.803 migliaia di € del 2020, con un incremento del 11,8%. Il Risultato Operativo nel 2021 risulta positivo per 1.053 migliaia di € (786 migliaia di € nel 2020) ed è gravato da ammortamenti e svalutazioni in misura pari a 938 migliaia di € (1.393 migliaia di € nel 2020). Nel 2021 non ci sono accantonamenti ai fondi (3.245 migliaia di € nel 2020).

Roméo et Juliette



I seguenti prospetti riassumono i risultati economici della Fondazione al 31 dicembre 2021 e sono redatti sulla base dello schema riclassificato predisposto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e Confindustria al fine di evidenziare i principali indici di bilancio:

<b>CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO</b> <i>(importi espressi in €)</i>	<b>Voci del Conto Economico Civile</b>	<b>al 31.12.2021</b>
Ricavi delle vendite (Rv)	A1	16.217.159 €
Produzione interna (Pi)	A2 + A3 + A4	- €
Altri ricavi e proventi	A5 (al netto dei componenti straordinari)	78.359.294 €
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA (VP)</b>	<b>A (al netto dei componenti straordinari)</b>	<b>94.576.453 €</b>
Costi esterni operativi (C-esterni)	B6 + B7 + B8 + B11	30.008.009 €
Costi del personale (Cp)	B9	61.053.812 €
Oneri diversi di gestione tipici	B14 (al netto dei componenti straordinari)	1.523.556 €
<b>COSTO DELLA PRODUZIONE OPERATIVA (CP)</b>	<b>B6 + B7 + B8 + B9 + B11 + B14</b> <b>(al netto dei componenti straordinari)</b>	<b>92.585.377 €</b>
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL o EBITDA)</b>	<b>A (al netto dei componenti straordinari)</b> <b>-(B6 + B7 + B8 + B9 + B11 + B14)</b> <b>(al netto dei componenti straordinari)</b>	<b>1.991.076 €</b>
Ammortamenti e accantonamenti (Am e Ac)	B10 + B12 + B13	937.649 €
<b>MARGINE OPERATIVO NETTO (MON o EBIT)</b>	<b>VP - (CP+ B10 + B12 + B13)</b>	<b>1.053.427 €</b>
Risultato dell'area finanziaria (C)	Proventi finanziari (C15 +C16) - Oneri finanziari (C17)	- 106.271 €
<b>RISULTATO CORRENTE</b>	<b>(MON) +/- C</b>	<b>947.156 €</b>
Rettifiche di valore di attività finanziarie	D	- €
Componenti straordinari	Ricavi e costi straordinari	
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>(MON) +/- C +/- D +/- componenti straordinari</b>	<b>947.156 €</b>
Imposte sul reddito	20	690.858 €
<b>RISULTATO NETTO (RN)</b>	<b>21</b>	<b>256.298 €</b>

<b>MARGINI INTERMEDI</b>	<b>Classi o voci del conto economico civile</b>	<b>al 31.12.2021</b>
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL o EBITDA)</b>	<b>A (al netto dei componenti straordinari)</b> <b>-(B6 + B7 + B8 + B9 + B11 + B14)</b> <b>(al netto dei componenti straordinari)</b>	<b>1.991.076 €</b>
<b>MARGINE OPERATIVO NETTO (MON o EBIT)</b>	<b>VP - (CP+ B10 + B12 + B13)</b>	<b>1.053.427 €</b>
<b>RISULTATO CORRENTE</b>	<b>MON +/- C</b>	<b>947.156 €</b>
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>MON +/- C +/- D +/- componenti straordinari</b>	<b>947.156 €</b>

Nel 2021, l'attività della Fondazione è stata finanziata da Ricavi propri e Contributi da Fondatori non di diritto e Sponsorizzazioni per il 51,77% (nel 2020, 52,10% mentre nel 2019 era il 67,23%) e da Contributi pubblici da Fondatori di diritto (Stato, Regione e Comune) per il 48,23% (nel 2020 47,90% mentre nel 2019 era il 32,77%). Nonostante la rilevante riduzione dei Ricavi propri dovuta alla forzata riduzione dell'attività a causa del Covid, permane, in ogni caso, la prevalenza delle Entrate proprie e di quelle derivanti dall'attività di fundraising rispetto al finanziamento pubblico dei Fondatori di diritto.

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>31.12.2021</b>	<b>31.12.2020</b>
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI ED IMMATERIALI DISPONIBILI	67.199	50.243
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI DISPONIBILI</b>	<b>67.199</b>	<b>50.243</b>
CREDITI COMMERCIALI E ALTRI	43.183	54.780
DEBITI COMMERCIALI E ALTRI	(87.125)	54.780
FONDI ALTRI RISCHI E ONERI	(9.302)	(9.828)
<b>TOTALE CAPITALE INVESTITO</b>	<b>13.995</b>	<b>8.872</b>
TFR	(5.259)	(5.945)
<b>CAPITALE INVESTITO DEDOTTO TFR</b>	<b>8.696</b>	<b>2.927</b>
<b>PATRIMONIO NETTO DISPONIBILE</b>	<b>44.823</b>	<b>44.566</b>
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA</b>	<b>(36.127)</b>	<b>(41.638)</b>
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>8.696</b>	<b>2.927</b>

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

### **ELENCO DELLE INIZIATIVE E DELLE MISURE DI IGIENE ADOTTATE PER LA PREVENZIONE ED IL CONTENIMENTO DEL CONTAGIO DA CORONAVIRUS COVID-19**

Nel corso dell'anno 2021, anch'esso caratterizzato dall'emergenza sanitaria COVID-19, la Fondazione ha proseguito l'attuazione dei Protocolli COVID-19 mantenendo costantemente monitorate e aggiornate nel tempo le misure di prevenzione e protezione definite, convocando periodicamente riunioni del Comitato permanente COVID-19.

Nel mese di gennaio 2021 veniva condiviso il documento "Prevenzione del contagio da Covid. Indicazioni generali per i dipendenti e lavoratori" che forniva indicazioni sui comportamenti che i lavoratori dovevano rispettare in caso di sintomi sospetti e le indicazioni in caso di rientro al lavoro dopo periodo di isolamento, quarantena o positività al virus.

Nella seduta del Comitato Permanente del 13 gennaio 2021 venivano condivise le modalità di rientro e di ripresa delle attività artistiche a seguito delle festività natalizie. Veniva pertanto definito un Protocollo di sorveglianza sanitaria contenente indicazioni operative per la programmazione degli accertamenti valido a partire dal mese di gennaio 2021.

Nel mese di gennaio 2021, inoltre, promuoveva, in collaborazione con l'Ospedale Sacco di Milano, su base volontaria un nuovo studio di screening sierologico e molecolare di SARS-COV-2 al personale dipendente per determinare la sieroprevalenza per SARS-COV-2. Lo



scopo dello studio era stato quello di verificare nelle persone che erano state caso certo COVID-19 la persistenza nel tempo di anticorpi; tale studio veniva proposto anche a dipendenti che non avevano mai avuto un riscontro di positività al COVID-19.

Nel mese di marzo 2021 durante la campagna di test molecolari e test rapidi antigenici venivano riscontrati una serie di casi di positività COVID-19 a bassa carica virale fra i componenti del Corpo di Ballo e pertanto venivano attivate tutte le procedure di gestione dei casi come indicato dalla normativa vigente (comunicazione dei contatti stretti, isolamento, ecc.). Successivamente, a seguito di confronto tra il Medico Competente della Fondazione, il Dipartimento di Malattie infettive dell'Ospedale Sacco e il Dipartimento di prevenzione della ATS Città di Milano, vista la bassa carica virale riscontrata nelle persone risultate positive, veniva deciso di rieffettuare test molecolari a tutto il personale coinvolto nel presunto focolaio. I test venivano analizzati da due strutture sanitarie differenti (Ospedale Sacco e Humanitas) per cercare di escludere eventuali errori di analisi; da questa successiva campagna solamente in una delle persone coinvolte veniva confermata la positività COVID-19, pertanto per tutte le altre persone veniva annullata la notifica di isolamento da parte di ATS.

A seguito della richiesta pervenuta dall'AGIS in data 23.03.2021 la Fondazione, in data 26.03.2021, provvedeva a confermare la propria adesione alla campagna di vaccinazione, comunicando la propria disponibilità ad allestire un Punto di Vaccinazione per i dipendenti in una struttura sanitaria esterna convenzionata.

Nella seduta del Comitato Permanente del 31 maggio 2021 veniva condiviso il "Protocollo Sanitario per l'Emergenza COVID-19", nel quale venivano aggiornate le regole definite dal Protocollo rev.22 per le attività previste a giugno e luglio.

Nei mesi di giugno, luglio e agosto 2021, caratterizzati da una diminuzione generale dei contagi e dall'avanzamento della campagna vaccinale, venivano gradualmente programmati Spettacoli in una forma più tradizionale e veniva aggiornato il Protocollo del Museo teatrale, ampliando il numero di ingressi orari previsti e il numero dei partecipanti alle visite guidate dei gruppi.

Nella seduta del Comitato Permanente del 23 agosto 2021, vista la continua diminuzione di contagi, veniva definito un nuovo Protocollo di sorveglianza sanitaria contenente indicazioni operative per la programmazione degli accertamenti valido a partire dalla fine del mese di agosto 2021.

Con l'emanazione del DECRETO-LEGGE 21 settembre 2021, n. 127, la Fondazione si impegnavo fin da subito per poter organizzare entro il 15 ottobre 2021 le modalità operative per la gestione delle verifiche delle Certificazioni verdi COVID-19 a tutto il personale dipendente e a tutti i soggetti esterni.

In data 25 ottobre 2021 veniva condivisa con il Comitato Permanente la nuova versione del Protocollo Sanitario COVID-Rev.23, con la quale venivano recepite le modifiche apportate al Protocollo tamponi e test antigenici e le modifiche agli affollamenti e alle capienze determinate dalle disposizioni normative aggiornate sulla base della situazione pandemica COVID-19. Le regole definite per le attività artistiche in tema di distanziamento venivano rese conformi alle Linee guida nazionali.

Tra la prima e la seconda settimana del mese di novembre 2021 la curva dei contagi ricominciava a salire, e in corrispondenza di tale evento, venivano riscontrati una serie di casi positivi tra i lavoratori del Teatro. Pertanto, anche in vista della prima, veniva definito un nuovo Protocollo COVID-19 con le misure di prevenzione anticovid da adottare per la prima della stagione 2021/2022, con una intensificazione del Protocollo test e tamponi.

Successivamente, parallelamente al progressivo crescente numero di contagi nella popolazione generale, venivano riscontrati sempre più casi di positività tra i lavoratori del Teatro. Pertanto, nella seduta del Comitato Permanente del 13 dicembre 2021 veniva definito un nuovo Protocollo di sorveglianza sanitaria contenente indicazioni operative per la programmazione degli accertamenti valido a partire dal 13 dicembre 2021, intensificando ulteriormente il Protocollo test e tamponi.

Di seguito si riportano in sintesi i dati relativi ai dispositivi di protezione distribuiti e ai test e tamponi eseguiti nel corso del 2021:

• Mascherine Chirurgiche distribuite:	quantità 30.900
• Mascherine FFP2 acquistate:	quantità 132.152
• Tamponi molecolari eseguiti:	quantità 4.782
• Test Antigenici Rapidi 2° generazione eseguiti:	quantità 5.000
• Test Antigenici Rapidi 3° generazione eseguiti:	quantità 18.875
• Servizi per esecuzione test 3° generazione:	quantità 12.087

## PROGRAMMAZIONE ARTISTICA

### Stagione Lirico-Sinfonica

La Stagione d'Opera 2020/2021 del Teatro alla Scala ha dovuto, come tutto lo spettacolo dal vivo a livello mondiale, confrontarsi con le restrizioni imposte dalle misure di contrasto della pandemia. Le produzioni fino al termine del divieto di accesso da parte del pubblico sono state realizzate in assenza di pubblico, trasmesse in streaming sui canali del Teatro o, grazie alla collaborazione con la Rai, su Rai5 e RaiPlay.

Di seguito una descrizione dei titoli d'opera per l'anno solare 2021.

### Nuove produzioni Teatro alla Scala

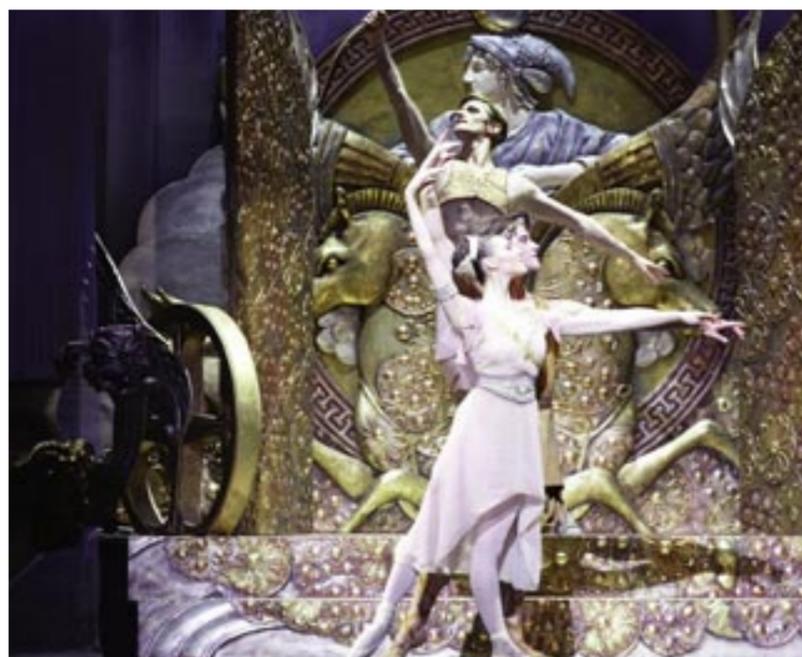
#### Salome – trasmissione il 20 febbraio

Annunciata per il febbraio 2020, la produzione di *Salome* diretta da Riccardo Chailly con la regia di Damiano Michieletto è stata il primo nuovo allestimento scaligero di un'opera dall'inizio della pandemia. Realizzata per la televisione con l'immensa orchestra distanziata in platea, *Salome* ha emozionato i telespettatori e convinto la critica anche grazie all'elegante ed evocativa scena geometrica disegnata da Paolo Fantin e ai costumi essenziali di Carla Teti. Al suo primo Strauss al Piermarini, il Direttore Musicale, che ha ripreso la guida della produzione a seguito di un'indisposizione di Zubin Mehta, ha diretto un cast composto nei ruoli principali da Elena Stikhina come Salome, Wolfgang Koch come Jochanaan, Gerhard Siegel come Herodes e Linda Watson come Herodias.

#### Die sieben Todsünden/Mahagonny Songspiel – trasmissione il 27 marzo

Riccardo Chailly è tornato sul podio a marzo per dirigere un dittico formato da *Die sieben Todsünden* e *Mahagonny Songspiel* di Kurt Weill con la regia di Irina Brook, che ha debuttato alla Scala, e un cast in cui spiccavano Kate Lindsey nei panni di Anna I (nei *Todsünden*) e Betsy (in *Mahagonny*) e Lauren Michelle rispettivamente come Anna II e Jessie. Il dittico, ripreso dalla Rai, è stato la prima versione scenica di un'opera di Weill al Piermarini (ma resta nella storia *Ascesa e caduta della città di Mahagonny* con la direzione di Nino Sanzogno e la regia di Giorgio Strehler alla Piccola Scala nel 1964).

Sylvia



Sylvia

#### Il barbiere di Siviglia – dal 22 settembre

Uno dei grandi titoli del repertorio ha trovato una nuova veste scenica nell'allestimento di Leo Muscato, al debutto scaligero, con le scene di Federica Parolini e i costumi di Silvia Aymonino. Per Riccardo Chailly, che con l'Orchestra scaligera lo ha inciso con Marilyn Horne per poi riprenderlo in scena nel 1999 con la regia di Alfredo Arias, è stato il ritorno a una pagina amatissima. In scena alcuni dei migliori cantanti rossiniani della nuova generazione: Mattia Olivieri, Svetlina Stoyanova, Marco Filippo Romano, insieme a Maxim Mironov in alternanza con Antonino Siragusa.

#### La Calisto – dal 30 ottobre

L'opera è nata in Italia, ma il repertorio barocco italiano è più eseguito all'estero che nei teatri della penisola. Tra le prime decisioni annunciate da Dominique Meyer al suo arrivo alla Scala quella di riproporre le opere delle scuole veneziana e napoletana, capolavori in cui l'eccellenza musicale si sposa con libretti di altissimo valore letterario, capaci di mischiare alto e basso, serio e buffo con infallibile efficacia teatrale. Uno straordinario successo ha accolto *La Calisto* di Francesco Cavalli (1651) eseguita dall'Orchestra del

Teatro alla Scala su strumenti storici insieme a Les Talens Lyriques sotto la direzione di Christophe Rousset e con la regia di David McVicar; eccezionale il cast che comprendeva Chen Reiss, Olga Bezsmertna, Luca Tittoto, Véronique Gens, Christophe Dumaux, Luigi De Donato, Markus Werba.

#### Macbeth – dal 7 dicembre

Riccardo Chailly ha proseguito la sua ricognizione delle opere più significative della prima stagione creativa di Verdi portando alla serata inaugurale - dopo *Giovanna d'Arco* nel 2015 e *Attila* nel 2019 - *Macbeth*. Un capolavoro assoluto che segna il primo incontro del compositore con le tragedie di Shakespeare e che è giunto in palcoscenico nel nuovo allestimento di Davide Livermore, al suo quarto 7 dicembre, con le scene di Giò Formica e i costumi di Gianluca Falaschi. Grande successo ha accolto tutti gli artisti: Luca Salsi, Anna Netrebko, Francesco Meli, Ildar Abdrazakov, Iván Ayón Rivas, Chiara Isotton ed Ekaterina Semenchuk che ha interpretato *Lady Macbeth* nell'ultima recita. Il Coro del Teatro alla Scala è stato diretto da Alberto Malazzi, al suo primo 7 dicembre come Maestro del Coro, mentre le coreografie sono state concepite da Daniel Ezralow.



### Riprese

#### **Così fan tutte** - 23 gennaio 2021

Primo allestimento di un'opera dall'inizio della pandemia, il classico spettacolo di Hampe è stato anche la prima ripresa della Rai destinata unicamente allo streaming su RaiPlay. Diretto da uno specialista del repertorio settecentesco come Giovanni Antonini, lo spettacolo ha presentato un brillante sestetto di protagonisti formato da Eleonora Buratto, Emily D'Angelo, Federica Guida, Alessio Arduini, Bogdan Volkov e Pietro Spagnoli.

#### **Le nozze di Figaro** – 26 e 29 giugno e 1° luglio

Nel centenario della nascita di Giorgio Strehler il Teatro alla Scala ha riportato in scena le sue leggendarie *Nozze di Figaro* con le scene di Ezio Frigerio e i costumi di Franca Squarciapino, realizzate per il teatro di Versailles e portate trionfalmente alla Scala da Riccardo Muti. La nuova ripresa, curata da Marina Bianchi, si è avvalsa di un cast prestigioso nel quale spiccavano Rosa Feola, Julia Kleiter e Simon Keenlyside, oltre a Luca Micheletti e Svetlina Stoyanova, entrambi al debutto scaligero.

#### **L'italiana in Algeri** – dal 10 settembre

Nel corso dell'anno solare 2021 il Teatro alla Scala ha proposto i tre titoli più celebri del Rossini buffo: alla nuova produzione del *Barbiere* e alla ripresa del *Turco*, che aveva vissuto il palcoscenico una sola sera, si affianca la classica produzione de *L'italiana in Algeri* firmata da Jean-Pierre Ponnelle che il 7 dicembre 1973 apriva la stagione scaligera con la bacchetta di Claudio Abbado, unico caso di inaugurazione con un titolo comico. Sul podio Ottavio Dantone; tra i protagonisti Carlo Lepore, Gaëlle Arquez, Maxim Mironov Roberto de Candia, Giulio Mastrototaro, Svetlina Stoyanova.

#### **Il turco in Italia** – dal 13 ottobre

Dopo le recenti riproposte de *La gazza ladra* e *La Cenerentola*, il Teatro alla Scala ha prodotto nel 2020 un nuovo allestimento del capolavoro comico di Rossini che nacque al Piermarini nel 1814, e rinacque grazie all'allestimento storico del 1955 con Maria Callas. L'allestimento, affidato a Roberto Andò, intellettuale e regista di cinema, opera e prosa e premiato narratore, è andato in scena una sola volta prima del lockdown ed è stato ripreso nella programmazione autunnale. Sul podio Diego Fasolis, e in scena Rosa Feola, Erwin Schrott, Alessio Arduini, Giulio Mastrototaro, Antonino Siragusa.

#### **L'elisir d'amore** – dal 9 novembre

A completare la programmazione autunnale l'incantevole produzione del donizettiano *Elisir d'amore* con le scene e i costumi di Tullio Pericoli e la regia di Grisca Asagaroff. Sotto la direzione di Michele Gamba hanno debuttato alla Scala Benedetta Torre e Davide Luciano, affiancati da Paolo Fanale, Francesco Meli e Vittorio Grigolo nella parte di Nemorino e Giulio Mastrototaro in quella di Dulcamara.

### Stagione Concertistica

La Stagione Sinfonica del Teatro alla Scala, iniziata necessariamente in streaming e proiettata verso il ritorno in sala nei mesi autunnali, non ha rinunciato ai nomi prestigiosi né ai programmi impegnativi. Ha aperto la programmazione con un record di visualizzazioni il 9 gennaio il Maestro Lorenzo Viotti, direttore dell'Opera di Amsterdam, con un impaginato che accostava la Sinfonia n° 3 di Johannes Brahms e la Sinfonia n° 7 di Antonín Dvořák. Il 15 gennaio ha ottenuto vivo interesse il debutto del M° Carlo Boccadoro con un inconsueto programma contemporaneo che ha spaziato da Castiglioni e Maderna a Reich, Glass e Arvo Pärt. Il M° Zubin Mehta è tornato alla Scala il 6 febbraio con un programma classico aperto dall'Ouverture *Coriolan* di Beethoven cui sono seguite due arie da concerto di Mozart affidate al soprano Chen Reiss e la Sinfonia n° 9 "la Grande" di Schubert.

Il 5 marzo il M° Myung-Whun Chung ha diretto l'Orchestra del Teatro nella *Trauersymphonie* di Joseph Haydn e nello *Stabat Mater* di Gioachino Rossini con Rosa Feola, Veronica Simeoni, René Barbera e Alex Esposito: un concerto che ha segnato il ritorno alla piena attività del Coro del Teatro alla Scala diretto da Bruno Casoni.

Il M° Nicola Luisotti è salito sul podio il 24 marzo per un concerto dedicato al repertorio italiano - Verdi, Catalani, Puccini, Giordano e Tutino - con le voci di Maria Agresta e Francesco Meli.

Il 2 aprile il Coro del Teatro alla Scala si è esibito con la direzione del M° Casoni in un concerto che prevedeva il *Salve Regina* di Arvo Pärt, x brani di E. W. Elgar e il *Requiem* di Duruflé con la partecipazione di Lorenzo Bonoldi (organo), Simone Groppo (violoncello), Gianni Massimo Arfachia (percussioni) e dei solisti Marzia Castellini e Marco Granata.





Sylvia

Il 4 aprile il M° Zubin Mehta ha diretto l'Orchestra del Teatro alla Scala nella Sinfonia n. 3 di Schubert e nella Sinfonia n. 9 di Anton Bruckner.

Il 23 aprile Susanna Mälkki ha proposto con l'Orchestra della Scala la *Serenade* in mi bem. magg. op. 7 per fiati, *Ma mère l'oye* di Ravel e la Prima Sinfonia di Beethoven.

L'8 maggio il M° Gianandrea Noseda ha diretto l'Orchestra del Teatro alla Scala in due arie da concerto di Mozart, solista il basso Ildebrando d'Arcangelo, *Elegischer Gesang* e *Meeresstille und glückliche Fahrt* di Beethoven con il Coro della Scala, e la Quarta Sinfonia di Brahms.

Il 17 maggio è salito sul podio Daniel Harding, che ha proposto con la Filarmonica della Scala l'Ouverture dal *Freischiütz* di Carl Maria von Weber e la Sinfonia n. 9 "Dal nuovo mondo" di Antonín Dvořák.

Il 3 luglio il M° Manfred Honeck ha diretto l'ultimo appuntamento sinfonico del Teatro alla Scala prima della pausa estiva. Sui leggii il *Concerto per pianoforte e orchestra n. 1* di Johannes Brahms con la pianista Beatrice Rana e la *Sinfonia n. 8* di Antonín Dvořák.

La Stagione Sinfonica 2021-2022 si è aperta il 25 novembre con la Filarmonica della Scala diretta da Christian Thielemann; in programma *Vier Lieder* op. 27, solista Camilla Nylund e la Sinfonia n. 4 di Johannes Brahms.

#### Concerti straordinari

Tra i concerti straordinari del 2021 il Concerto per il 75° anniversario della ricostruita sala del Teatro, il 10 maggio, con l'Orchestra e il Coro della Scala diretti da Riccardo Chailly in musiche di Verdi, Purcell, Čajkovskij, Wagner, Strauss con il soprano Lise Davidsen; e l'11 maggio l'ospitalità dei Wiener Philharmoniker diretti dal M° Riccardo Muti, con l'ouverture *Meeresstille und glückliche Fahrt* di Mendelssohn, la Quarta Sinfonia di Schumann e la Seconda Sinfonia di Brahms.

Due appuntamenti straordinari sono stati anche il prezioso concerto, il 18 novembre, con pagine di Cavalli, Monteverdi, Stradella, Gibbons e Purcell con Sonya Yoncheva e la Cappella Mediterranea; il 20 novembre l'oratorio *Theodora* con l'Orchestra Il Pomo d'Oro diretta dal giovane Maxim Emelyanychev e le voci di Joyce DiDonato, Lisette Oropesa, e Michael Spyres.

Confermate le collaborazioni con il Festival Milano Musica e l'ospitalità dell'Orchestra Verdi, che ha aperto come di consueto la sua stagione alla Scala, il 12 settembre, con il Maestro Claus Peter Flor che ha diretto il Concerto n. 1 per pianoforte e orchestra di Liszt, solista Mariangela Vacatello, e la Quarta Sinfonia di Brahms.

Il 21 settembre è stata ospitata al Piermarini l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia diretta da Daniele Gatti, con la Terza Sinfonia di Schubert e la Quarta Sinfonia di Mahler, il cui Lied conclusivo è stato cantato dal soprano Chen Reiss.

Concerto benefico – a favore di LILT – quello di Myung-Whun Chung con la Filarmonica della Scala il 4 ottobre: in programma la Sinfonia n. 9 "Dal nuovo mondo" di Antonin Dvořák, preceduta dal Concerto per pianoforte e orchestra n. 5 "Imperatore" di Beethoven interpretato da Alessandro Taverna.

#### Recital di canto

Nomi prestigiosi per la Stagione dei Recital di canto, affidata ad artisti che hanno raccolto al Piermarini calorosi successi personali. Dopo l'apertura il 4 gennaio 2021 con il baritono Markus Werba, accompagnato al pianoforte da Michele Gamba, il 22 febbraio il tenore Vittorio Grigolo è stato accompagnato da Vincenzo Scalera e il 7 marzo il baritono Ludovic Tézier si è esibito con la pianista Thuy-Anh Vuong. Kate Lindsey ha tenuto il 14 marzo un recital di musiche del primo Novecento con il pianista Baptiste Trotignon, prima di partecipare al dittico di Kurt Weill. Sempre nel mese di marzo si è tenuto un recital di Aleksandra Kurzak, accompagnata da Marek Ruszczyński al pianoforte e da Tomasz Wabnic alla viola mentre nel mese di giugno è stato il turno di Marianne Crebassa accompagnata al pianoforte da Alphonse Cemin. Infine, il 20 dicembre è stato protagonista Ildar Abdrazakov accompagnato da Mzia Bachtouridze. È stato inoltre realizzato nel mese di aprile il completamento della registrazione del CD Deutsche Grammophon di arie italiane e tedesche con Anna Netrebko e l'Orchestra scaligera diretta da Riccardo Chailly.

#### Grandi pianisti

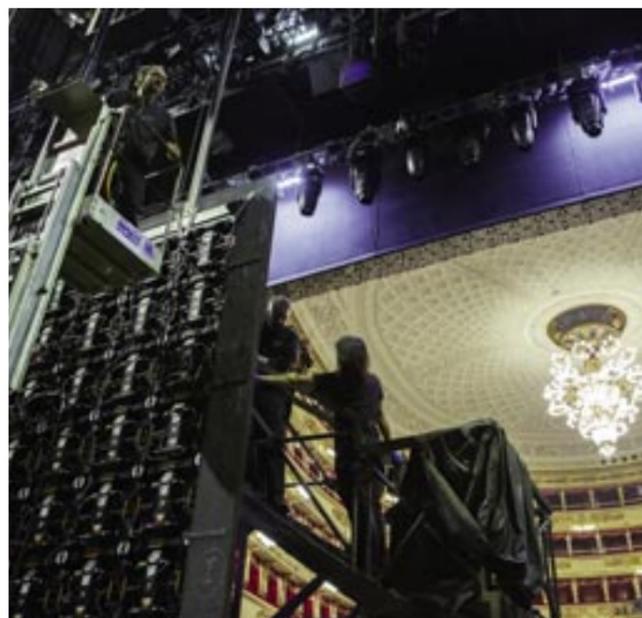
Per la stagione 2020~2021, il Teatro ha ospitato il pianista Maurizio Pollini, in un programma interamente dedicato a Frédéric Chopin, mentre, tra le novità della programmazione per la Stagione 2021~2022 il ciclo di recital di alcuni tra i più prestigiosi pianisti del nostro tempo: il 3 dicembre Lang Lang ha eseguito *Arabeske* in do magg. op. 18 di Schumann e l'*Aria con 30 variazioni* in sol magg. BWV 988 di Bach.

## Stagione di Balletto

Di seguito una descrizione dei titoli di balletto per l'anno solare 2021

### Giselle – trasmissione il 30 gennaio

Per il Corpo di Ballo della Scala il 2021 si è aperto all'insegna di *Giselle*: un appuntamento speciale, per il pubblico della rete che ha segnato il ritorno della compagnia in scena con un balletto completo. Trasmessa da Rai Cultura in streaming su [www.raisplay.it](http://www.raisplay.it), [www.raicultura.it](http://www.raicultura.it) e [www.teatroallascala.org](http://www.teatroallascala.org) il 30 gennaio, la produzione scaligera della versione di Yvette Chauviré dell'indimenticabile coreografia di Coralli - Perrot è stata pensata da Manuel Legris come un omaggio non solo a Yvette Chauviré ma anche Carla Fracci, che ha fatto di *Giselle* una delle sue più leggendarie interpretazioni e che ha collaborato con una supervisione delle prove e due seguitissime masterclass online. Due sono stati i cast che si sono esibiti nei ruoli principali, in una occasione eccezionale che ha permesso, in una sola recita, di apprezzare più artisti nell'interpretazione dei ruoli protagonisti e che ha coinvolto in totale otto primi ballerini della Compagnia, accanto ai solisti e artisti di punta del corpo di ballo. Il primo atto ha visto protagonisti dei ruoli di Giselle e Albrecht i primi ballerini Martina Arduino (in debutto nel ruolo) e Claudio Coviello; il secondo atto è stato affidato a Nicoletta Manni e Timofej Andrijashenko. Sul podio a dirigere l'Orchestra della Scala il Maestro Koen Kessels.



### Grandi momenti di danza – trasmissione il 25 febbraio

Registrata a dicembre ma trasmessa da Rai5 il 25 febbraio, questa serata concepita dal Direttore del Corpo di ballo scaligero Manuel Legris ha abbracciato la storia del balletto, la sensibilità del Novecento e la creatività contemporanea, per mettere in risalto la versatilità stilistica e interpretativa dei danzatori scaligeri. Protagonisti infatti i primi ballerini, i solisti e gli artisti del Corpo di Ballo del Teatro alla Scala in un ricco programma che accosterà brani ed estratti da titoli classici e moderni, da *La Sylphide* di August Bourmonville, al *Corsaro* nella coreografia dello stesso Legris, da *Excelsior* di Ugo Dell'Ara, *Le Spectre de la rose* e *Don Chisciotte* di Nureyev, da *Sentieri* di Philippe Kratz e da *Progetto Händel* di Mauro Bigonzetti. Sul podio a dirigere l'Orchestra del Teatro alla Scala il M° David Coleman.

### Omaggio a Nureyev – trasmissione il 28 marzo

Un filo resistente lega il nome di Rudolf Nureyev alla Scala, dove sono state innumerevoli le occasioni per poterlo acclamare, come interprete di balletti memorabili con altrettanto memorabili partnership artistiche, e custodire in repertorio i titoli da lui coreografati; un filo altrettanto forte lega Nureyev al neo direttore del Ballo scaligero Manuel Legris, grande inter-



prete dei suoi classici, da lui nominato étoile dell'Opéra di Parigi nel 1986, inizio di un periodo di collaborazione fondamentale per la sua crescita artistica, collaborazione che prosegue ora con la Fondazione Nureyev convogliando la sua esperienza nel rimontare e ridare vita alle sue produzioni. Nasce così la nuova serata in omaggio a Nureyev, che ha unito celebri passaggi dalle sue versioni dei grandi classici, che alla Scala lo hanno visto in scena come coreografo e straordinario interprete e che sono state protagoniste anche nelle recenti stagioni, ad altri titoli da tempo non allestiti sul nostro palcoscenico o che addirittura sono stati presentati

per la prima volta dagli artisti scaligeri. In questa serata i danzatori hanno affrontato pagine da *Don Chisciotte*, *La bella addormentata*, *Il lago dei cigni*, *Manfred*, *Romeo e Giulietta*, e *Raymonda*. Sul podio Koen Kessels a dirigere l'orchestra del Teatro alla Scala

### Serata Quattro Coreografi – 9, 10 e 11 giugno

Per la prima volta anche il Balletto ha ritrovato il suo pubblico, che in questi lunghi e complessi mesi di lontananza aveva seguito e condiviso con grande calore le tante iniziative e produzioni trasmesse in streaming e in televisione. Per l'apertura al pubblico del Balletto, tre serate, con un programma a quattro firme che ha portato in scena novità e riprese, per unire, nel segno dell'ispirazione a grandi compositori, stili coreografici e musicali: alla Scala per la prima volta in cartellone le firme di András Lukács e Jiří Bubeníček, accanto al ritorno di un celebre balletto di Alexei Ratmansky e una nuova, ampliata versione di *Verdi Suite* balletto creato da Manuel Legris per l'evento "... a riveder le stelle" con ulteriori movimenti, su alcuni brani estratti dal *Ballo della Regina* (La Peregrina) del *Don Carlos*, e dedicato a Carla Fracci, per il legame che la grande étoile aveva con le musiche di Verdi. Il M° Kevin Rhodes ha diretto l'Orchestra della Scala. Nel 50° anniversario della scomparsa è celebrata in tutto il mondo l'originalità e la dirimpente modernità di Igor' Stravinskij, che anche nelle composizioni per il balletto ha creato capolavori ancora oggi di ispirazione per coreografi e interpreti. Nel 2017 András Lukács ha creato *Movements to Stravinsky* per i suoi colleghi danzatori del Wiener Stattsballett su una scelta di brani da *Pulcinella Suite*, *Les Cinq Doigts*, *Apollon Musagète*, *Suite Italienne*, presentato per la prima volta alla Scala così come *Canon in D Major* di Jiří Bubeníček, uno dei momenti più intensi del balletto *Le soufflé de l'esprit*, celeberrimo trio maschile che si sviluppa sul *Canone in re magg.* di Johann Pachelbel, protagonista dei gala in tutto il mondo ma mai presentato sul nostro palcoscenico. Ha chiuso questa serata la firma di Alexei Ratmansky con *Concerto DSCH*, sul *Concerto No. 2 in fa magg. Op. 102* di Dmitrij Šostakovič, ovvero D.SCH. Al pianoforte Davide Cabassi, impegnato anche in *Movements to Stravinsky*.

### Serata Contemporanea – 7 e 8 luglio

“Serata Contemporanea”, ha accolto gli amanti della danza con un ricco programma, che ha riunito sette nomi di rilievo della coreografia contemporanea internazionale, con cinque debutti scaligeri e una prima assoluta. La serata ha visto il grande ritorno in cartellone del nome di William Forsythe - per la prima volta il Balletto della Scala ha presentato *The Vertiginous Thrill of Exactitude* - la ripresa del trio conclusivo di *Sentieri* di Philippe Kratz, e cinque autori che mai prima d’ora avevano portato sul nostro palcoscenico la loro firma e i loro lavori: Krzysztof Pastor, David Dawson, Patrick de Bana, Natalia Horecna e Simone Valastro uniti nel segno di un linguaggio contemporaneo che trae le sue radici dal classico e dai grandi maestri del Novecento e si distingue per originalità, sensibilità e gusto musicale. Novità dunque per il pubblico e per il Corpo di Ballo, che si è immerso nello stile di rinomati coreografi che Manuel Legris ha voluto coinvolgere in questo programma per affiancare ai grandi titoli del repertorio l’apertura alle firme contemporanee che animano la scena internazionale, intento che si approfondirà ulteriormente nel corso della nuova Stagione di balletti.



Filarmonica della Scala  
(7 gennaio 2020)  
Direttore Gianandrea Noseda

### La Scala in città – dall’11 al 14 luglio

Dopo aver ritrovato una parte del pubblico in sala, anche il Balletto è uscito dalla Scala e ha incontrato la città e i cittadini, che a distanza hanno fatto sentire la loro presenza e il loro sostegno in questo anno così difficile. Assieme a loro, in nuovi contesti, il Balletto ha suggellato la sua programmazione prima della pausa estiva, presentandosi ai milanesi con un “biglietto da visita” che ha riassunto le tappe dei mesi precedenti: protagonisti i primi ballerini, i solisti e gli artisti del Corpo di Ballo del Teatro alla Scala in un programma che ha accostato brani ed estratti da titoli classici e moderni, storia del balletto, sensibilità del Novecento e creatività contemporanea: da *Sylvia* di Manuel Legris, sulla straordinaria musica di Delibes che ha inaugurato la Stagione 2019-2020, al Trio da *Sentieri* di Philippe Kratz sulla *Berceuse* op. 57 di Chopin, dal sanguigno passo a due da *Cantata* di Mauro Bigonzetti, a un estratto da *Movements to Stravinsky* di András Lukács, e il passo a due *Árbakinn* del milanese Simone Valastro, per concludere con Rudolf Nureyev, nella magia del *Lago dei cigni* e la frizzante energia di *Don Chisciotte*.

### Madina – dal 1° ottobre

Tra gli appuntamenti più attesi della scorsa stagione, finalmente va in scena, in prima assoluta, *Madina*, una creazione musicale e coreografica, un progetto nuovo nell’approccio e nelle tematiche attuali ma universali, raramente declinate in balletto, con nomi di prima grandezza che congiungono per la prima volta le proprie sensibilità e originalità artistiche. Commissione del Teatro alla Scala e SIAE, con le coreografie di Mauro Bigonzetti, alla Scala la prima mondiale della composizione di Fabio Vacchi su libretto di Emmanuelle de Villepin tratto dal romanzo *La ragazza che non voleva morire* è una nuova sfida d’interprete per l’étoile Roberto Bolle in un paesaggio teatrale e sonoro abitato dalle voci dell’attore Fabrizio Falco e



Filarmonica della Scala  
(16 gennaio 2020)  
Direttore Riccardo Chailly

dei cantanti Anna-Doris Capitelli e Chuan Wang. Sul podio per questa prima assoluta di uno dei maggiori compositori del nostro tempo sale Michele Gamba. Luci e scene sono di Carlo Cerri, che cura anche il design video assieme a Alessandro Grisendi e Marco Noviello, i costumi sono firmati da Maurizio Millenotti con la collaborazione di Irene Monti. Antonella Albano è stata l’intensa protagonista di un lavoro di Danza e di Teatro, dove coesistono parola, canto, musica e corpo per una sintesi delle forme tradizionali e contemporanee dei tanti generi del teatro musicale, che cancella i confini fra queste diverse espressioni.

### Don Chisciotte al TAM Teatro Arcimboldi – dal 29 al 31 ottobre

Virtuosismo, energia e ricchezza coreografica: Don Chisciotte di Rudolf Nureyev, uno dei veri cavalli di battaglia della compagnia scaligera, è tornato finalmente in scena nella sua interezza dopo tre anni dalle ultime rappresentazioni, per quattro recite imperdibili, dal 29 al 31 ottobre, al Teatro degli Arcimboldi e come ad ogni ripresa ha portato con sé una splendida occasione per una serata di scoppiettante danza, in una Spagna affascinante, nei caldi colori dell’allestimento di Raffaele Del Savio e Anna Anni, tra danze di gitani, fandango, matadores, mulini a vento e il candore sospeso del giardino delle Driadi. E altrettanto splendida occasione per gli artisti scaligeri, per riprendere o affrontare per la prima volta i divertenti ruoli comprimari e i virtuosistici ruoli principali di questo balletto.

Il Direttore del Ballo Manuel Legris, profondo conoscitore e grande interprete delle coreografie di Nureyev, ha preparato personalmente quattro coppie di protagonisti: ognuna delle recite dunque è stata una speciale occasione per applaudire nuovamente le stelle scaligere più amate e assistere al debutto di artisti che, vincitori del recente concorso, sono ora proiettati in una nuova posizione nell’organico. Sul podio Valery Ovsyanikov ha diretto l’Orchestra del Teatro alla Scala.

### La bayadère – dal 21 dicembre

*La bayadère*, uno dei balletti cardine del repertorio classico, vide la sua prima assoluta a San Pietroburgo nel 1877. Un’India da leggenda, intrighi, drammi d’amore; il fascino dei paesi esotici e il successo di opere letterarie come il poema *Śakuntalā* ispirarono Petipa, che creò una perfetta armonia fra scene di massa e protagonisti, momenti di alto lirismo e fascino poetico. Su tutti, la meraviglia del *Regno delle Ombre*, quadro che aprì la strada alla fortuna occidentale di questo balletto. Creata nel 1992 per l’Opera di Parigi *La bayadère* di Rudolf Nureyev non è mai stata rappresentata da altre compagnie: ora per la prima volta è stata messa in scena alla Scala, con un nuovo allestimento firmato da Luisa Spinatelli, come ulteriore tributo a questo straordinario artista che tanto della sua storia e delle sue produzioni ha intrecciato con il Teatro alla Scala e il suo Corpo di Ballo. Proprio danzando in *La bayadère* fra gli altri titoli Nureyev fece nel 1965 la sua prima apparizione alla Scala e proprio *La bayadère* fu l’ultima delle sue produzioni dei grandi classici che ora in debutto per il balletto scaligero ha aperto la Stagione 2021 - 2022. Con la consueta Anteprima Under30 che si è svolta il 20 dicembre, la produzione è stata registrata dalla RAI e trasmessa il 31 dicembre su Rai 5 e Rai-Play e sulla piattaforma digitale Medici Tv dal 25 dicembre.

## Obblighi di cui all'Art. 17 D. Lgs. n. 367/96

### a) Inserimento nella programmazione di attività artistica di opere di compositori nazionali

Nelle linee programmatiche per i prossimi anni il Teatro alla Scala ribadisce la centralità del repertorio nazionale, riscoperto in tutta la sua varietà e ricchezza. Nel calendario della Stagione d'opera per l'anno solare 2021 sono stati presenti titoli di Giuseppe Verdi (*Macbeth*), Gioachino Rossini (*Il barbiere di Siviglia*, *L'italiana in Algeri*, *Il turco in Italia*), Francesco Cavalli (*La Calisto*), Gaetano Donizetti (*L'elisir d'amore*). La Stagione Sinfonica del Teatro ha presentato lo *Stabat Mater* di Gioachino Rossini. Una novità assoluta è stata la presentazione nella Stagione del Ballo di *Madina* di Fabio Vacchi, commissione del Teatro alla Scala.

### b) Impegno di prevedere incentivi per promuovere l'accesso ai teatri da parte di studenti e lavoratori

Anche nel 2021 è proseguito l'impegno del Servizio Promozione Culturale, che favorisce ogni anno l'accesso di spettatori a condizioni agevolate, suddivisi nelle categorie giovani (60%), lavoratori (20%) e anziani (20%). A consuntivo 2021, tale attività ha permesso l'accesso a 10.037 persone.

Il dato complessivo registra un calo di circa il 90% rispetto ai consueti risultati della Promozione Culturale in condizione di normale attuazione della stagione: la chiusura delle attività di spettacolo, in seguito allo perdurare della situazione pandemica da covid, ha provocato un drastico arresto dell'offerta al pubblico.

Si aggiunge anche che il perdurare delle limitazioni imposte dalla situazione sanitaria non ha solo influenzato negativamente la possibilità di offerta del teatro, ma anche fortemente limitato in generale il pubblico della Promozione Culturale: per effetto dei decreti sul contenimento del contagio, agli Istituti Scolastici, anche qualora aperti, è stato fatto divieto di svolgere attività formative e culturali all'esterno; così anche i circoli culturali, le biblioteche, le associazioni ricreative hanno avuto il divieto di effettuare le attività che comportassero assembramento.

Conseguentemente al perdurare di tale complessa e penalizzante situazione, l'offerta del Teatro alla Scala attraverso la Promozione per l'anno 2021 si è articolata in 6 titoli d'opera, (*Il barbiere di Siviglia*, *L'italiana in Algeri*, *Il turco in Italia*, *La Calisto*, *L'elisir d'amore* e *Macbeth*) per 35 recite complessive e un totale di 1.259 spettatori. Quattro sono stati i titoli di balletto (*Quattro Coreografi*, *Serata Contemporanea*, *Madina* e *La bayadère*) per complessivi 1.791 spettatori. I Concerti sinfonici che hanno visto la partecipazione del pubblico della Promozione sono stati tre, (diretti dal Maestro Thielemann) con 1.420 presenze e un solo recital di canto (Abrazakov) con 247 spettatori, e un concerto solistico (con interprete Lang Lang) con 319 presenze. A questi vanno aggiunti anche cinque concerti straordinari sinfonici e solistici con 1.475 spettatori. Va sottolineato che tutte queste manifestazioni eccetto *Macbeth* e *La bayadère* sono state realizzate con un ridotto utilizzo della sala.

Sempre le limitazioni imposte dalle normative per la riduzione dei rischi di contagio hanno impedito la normale programmazione delle recite dello spettacolo *Cenerentola* per i bambini



Filarmonica della Scala  
(16 gennaio 2020)  
Direttore Riccardo Chailly

riservato alle scuole e delle prove aperte dei concerti sinfonici e delle opere.

Anche per il 2021 l'attività del Servizio Promozione Culturale è avvenuta attraverso la relazione con gli Istituti Scolastici, i Conservatori, le Accademie e le Università per quanto concerne il mondo giovanile; con gli Assessorati alla Cultura, alle Politiche Sociali, al Decentramento, con le Civiche Biblioteche, i Centri di Aggregazione Comunali, i Circoli Culturali riconosciuti dalle Pubbliche Amministrazioni, per le offerte al pubblico degli adulti e anziani; con i CRAL e organismi di rappresentanza per quanto riguarda il mondo del lavoro.

### Grandi Spettacoli per Piccoli

Dal 1° gennaio sul sito [www.teatroallascala.org](http://www.teatroallascala.org) e sulle pagine Facebook e YouTube del Teatro si è reso disponibile il secondo dei tre Concerti per i bambini "Wolfgang Amadeus & le grandi fiabe musicali" pensati e realizzati per il periodo festivo nell'ambito del progetto "Grandi spettacoli per piccoli" e ripresi dalle telecamere dello IULM. In programma il *Carnevale degli animali* di Saint-Saens e *Eine kleine Nachtmusik* di Mozart con l'Orchestra della Scala diretta da Eun Sun Kim e la voce recitante di Gioele Dix.

Il primo appuntamento, era stato il giorno di Natale del 2020 con *Pierino e il lupo* recitato da Giovanni Storti e Giacomo Poretti, e il Concerto per clarinetto di Mozart eseguito da Fabrizio Meloni. L'ultimo appuntamento il 6 gennaio ha presentato la favola dell'elefantino Babar

messa in musica da Poulenc e la *Sinfonia n. 29* di Mozart. La voce recitante era di Angela Finocchiaro. Tutti gli spettacoli sono rimasti online per una settimana.

*La Cenerentola per i bambini*, in scena dal 10 ottobre ha aperto una stagione ricca di nuove iniziative per il pubblico più giovane. La riduzione d'organico e durata del capolavoro buffo di Rossini, realizzata da Alexander Krampe e Ulrich Peter e fatta vivere da solisti e orchestra dell'Accademia diretti da Pietro Mianiti, è stata nel 2014 il primo titolo del progetto "Grandi spettacoli per piccoli" che da allora ha accolto nel grande spazio del Piermarini decine di migliaia di ragazzi entusiasti sia nelle rappresentazioni riservate alle scuole sia in quelle aperte alle famiglie.



Concerto Giorno della Memoria  
(20 gennaio 2020)

Questo spettacolo, che ormai è un classico dell'offerta scaligera per i più piccoli, si inserisce in una programmazione arricchita e profondamente rinnovata per aderire sempre meglio a necessità e desideri di quella che è notoriamente la fascia di pubblico più esigente. Tra le nuove opportunità spicca l'iniziativa "Un palco in famiglia", realizzata con il sostegno di Esselunga, che permette agli adulti che acquistano un posto a prezzo intero in alcuni palchi selezionati di aggiungere altri due posti a 15 euro per minori di 18 anni. L'offerta è valida per tut-



te le categorie di spettacoli, dall'opera al ballo e ai concerti.

Anche la Stagione dei Concerti per i bambini, sempre la domenica pomeriggio alle 15, si presenta in vesti rinnovate grazie alla collaborazione con Mario Acampa, autore e regista specializzato in spettacoli per le nuove generazioni. I concerti si trasformano in veri e propri spettacoli con la partecipazione di attori che, vestendo i panni di personaggi che ricorrono in tutti gli appuntamenti, guidano i giovani ascoltatori attraverso storie e paesaggi sonori. Il ciclo è pensato, soprattutto ma non esclusivamente, per i bambini delle scuole elementari e medie.

Invito alla Scala per Giovani e Anziani (3 febbraio 2020)

### La Scala Under30

Prosegue il Progetto *La Scala Under30*, nato nel 2009, con una Community UNDER30 a cui sono dedicate tra l'altro le due oramai tradizionali "Anteprime" dell'opera e del balletto che inaugurano la stagione al prezzo unico di 20 euro per tutti i posti, riempiendo il teatro con quasi 4.000 ragazzi. Nei mesi di programmazione in streaming i giovani abbonati e possessori del Pass Under30 sono stati dedicatari di una specifica programmazione online.

### c) Forme di incentivazione della produzione musicale nazionale, nel rispetto dei principi comunitari

Il Teatro alla Scala ha commissionato al compositore Fabio Vacchi il nuovo balletto *Madina*, con coreografia di Mauro Bigonzetti, che era originariamente previsto per il marzo 2020 ed è stato ripreso nell'autunno 2021 con la partecipazione dell'étoile Roberto Bolle, che ha danzato con Antonella Albano.

Di seguito è presentato un riepilogo del numero di titoli, di recite e di manifestazioni realizzate nell'anno solare 2021:

	Lirica		Ballo		Sinfonica		Tournée e fuori sede		Altro		Totale	
	CONS 2020	CONS 2021	CONS 2020	CONS 2021	CONS 2020	CONS 2021	CONS 2020	CONS 2021	CONS 2020	CONS 2021	CONS 2020	CONS 2021
<b>In sede</b>												
N. Titoli	6	12	3	7	6	13	0	0	42	70	57	102
N. Rappresentazioni	28	43	19	15	19	15	0	0	58	75	124	148
N. Prove Aperte	3	3	1	0	4	0	0	0	0	0	8	3
<b>Fuori sede</b>												
N. Titoli	0	0	0	0	0	0	2	15	0	0	2	15
N. Rappresentazioni	0	0	0	0	0	0	7	18	0	0	7	18
N. Prove Aperte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Tournée e collaborazioni istituzionali

Nel corso del 2021, a causa del perdurare dell'emergenza sanitaria, la maggior parte dei progetti programmati è stata annullata o rimandata. È il caso sia delle importanti tournée internazionali che avrebbero dovuto tenersi già nel 2020, sia delle trasferte in territorio italiano, prima fra quella del Ballo al Teatro Comunale di Bologna dove erano previste tre rappresentazioni di *Giselle*.

Nel mese di ottobre, e più precisamente dal 29 al 31 ottobre, è stato tuttavia possibile realizzare la trasferta del Corpo di Ballo al Teatro degli Arcimboldi di Milano con quattro recite del *Don Chisciotte* di Rudolf Nureyev.

Complessivamente nel 2021 sono state quindi state realizzate in tournée 4 aperture di sipario di balletto.

### Registrazioni televisive e diffusione

Nel 2021, nonostante la situazione emergenziale non fosse ancora conclusa, il Teatro alla Scala ha confermato la partnership con RAI attraverso nuove collaborazioni che hanno sfruttato anche le potenzialità del web per raggiungere il numero più ampio di spettatori possibili.

Nel periodo di riferimento, nell'ambito dell'Accordo quadro Scala - RAI è stata realizzata, senza pubblico in sala, la registrazione audio e audio - video di *Salome* - titolo registrato il 18 e il 19 febbraio e trasmesso il 20 febbraio 2021.

Sempre nell'ambito dell'accordo anche per l'annualità 2021, è stata confermata la registrazione e la trasmissione del *Concerto di Natale* in Italia su Rai 5, in Francia e altri Paesi di lingua francese e in Germania e altri Paesi di lingua tedesca su Arte Concert, in Svizzera su RSI e in Austria su Servus TV e la registrazione e trasmissione del titolo inaugurale della Stagione di balletto *La bayadère* trasmesso da Rai e Medici Tv nel mese di dicembre 2021.

Filarmonica della Scala (10 febbraio 2020)  
Direttore Eliahu Inbal



Grande successo di pubblico per l'inaugurazione del 7 dicembre con *Macbeth* trasmessa da Rai Cultura in diretta su Rai 1 e seguita da 2 milioni e 64 mila persone, con uno share del 10,5 per cento. Lo spettacolo è stato visto in diretta in Francia e altri Paesi di lingua francese e in Germania e altri Paesi di lingua tedesca su Arte Concert, in Repubblica Ceca su Ceska Televize, in Svizzera su RSI, in Giappone su NHK; in Portogallo, Islanda, Polonia, Bulgaria, Ungheria, Estonia, Lettonia, Lituania, Romania, Albania, Slovenia, Serbia, Montenegro, Croa-



*Il trovatore*

zia, Malta, Grecia, Russia, Kazakistan, USA, Canada, Corea, Africa, India, Indonesia su Medici TV. L'opera è stata inoltre trasmessa in diretta radiofonica in Italia su RAI – Radio 3 e in diretta e in differita in altri Paesi sulle emittenti del Circuito Euroradio. La Rai ha inoltre distribuito l'opera nelle sale cinematografiche italiane ed estere in diretta e in differita.

Come ogni anno, è stata confermata la collaborazione con il Comune di Milano al fine di aumentare l'inclusione sociale e la promozione culturale sul territorio lombardo per la diffusione della trasmissione presso importanti sedi istituzionali e in alcuni teatri della Regione Lombardia tra cui il Teatro Grande di Brescia.

Tra i titoli inseriti nell'accordo anche *Il turco in Italia* trasmesso in diretta televisiva il giorno 13 ottobre su Rai 5.

In via del tutto eccezionale, sono stati stipulati con Rai Com due contratti extra Accordo quadro per la ripresa e la trasmissione in streaming sulle piattaforme Rai Play e Rai Cultura, concesse in esclusiva e a titolo gratuito da Scala per *Così fan tutte* e *Giselle* (nel mese di gennaio 2021) e un accordo per il dittico *Die sieben Todsünden / Mahagonny-Songspiel* (registrato il 16 e il 17 marzo – trasmesso online a partire dal 18 marzo ore 20.00 e in differita televisiva il 27 marzo 2021 alle 20.10) e per il *Concerto sinfonico corale* diretto dal M° Chung già oggetto di registrazione radiofonica prevista nell'ambito dell'Accordo quadro (registrazione e trasmissione in diretta streaming il 5 marzo alle ore 18.00; differita televisiva il 31 marzo 2021 alle 21.15).

Per celebrare l'anniversario della Scala ricostruita, è stato registrato il Concerto Sinfonico - Corale diretto dal Maestro Riccardo Chailly trasmesso l'11 maggio su Rai 5, Radio 3 e in streaming su Rai Play e sul sito di Rai Cultura.

In aggiunta alla collaborazione con RAI, nel mese di ottobre 2021 è stato registrato dal Teatro alla Scala tramite un service esterno il titolo *Madina*, nuova produzione commissionata dal Teatro e Siae, per la distribuzione streaming, in Italia e all'estero, sulla piattaforma ITsART.

Con riferimento ai prodotti derivati, si evidenzia che nel 2021 sono stati commercializzati i DVD delle registrazioni RAI delle opere *La finta giardiniera* pubblicato da Naxos, dell'opera *Andrea Chénier* e del balletto *Le Corsaire* pubblicati entrambi da C-Major.

<b>CESSIONE DIRITTI PER INCISIONI E TRASMISSIONI</b> (importi espressi in migliaia di €)	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
RIPRESE TELEVISIVE (CONTRATTO CON RAI - RADIOTELEVISIONE ITALIANA)	1.285	850	1.323
RIPRESE RADIOFONICHE	74	56	75
ALTRI RICAVI DERIVANTI DA REGISTRAZIONI E DIFFUSIONE	243	51	54
<b>TOTALE</b>	<b>1.602</b>	<b>957</b>	<b>1.452</b>

Come si evince dal prospetto, i ricavi derivanti dalla Cessione di diritti per incisioni e trasmissioni si attestano nel 2021 a 1.603 migliaia di € rispetto alle 957 migliaia di € del 2020, con un incremento quindi di 646 migliaia di €.

### **Museo Teatrale alla Scala**

Anche nel 2021 l'attività del Museo Teatrale è stata fortemente segnata dall'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da Covid-19 che ha costretto alla chiusura totale per quattro mesi consecutivi (gennaio/ aprile) e poi mostrato un andamento ondivago dei flussi dei visitatori condizionato dall'andamento dell'andamento turistico internazionale a cui il Museo è strettamente legato.

Tuttavia, l'impegno del Museo nell'elaborazione di una proposta culturale rivolta al pubblico nazionale e territoriale, anche grazie agli investimenti operati nel campo digitale, ha consentito di arginare in parte la forte flessione del pubblico straniero.



Stante questa situazione i risultati ottenuti possono considerarsi soddisfacenti e incoraggianti.

I visitatori del 2021 sono stati complessivamente 61.364 contro i 36.107 del 2020 registrando un aumento del 70% che seppure rappresenti circa il 30% del volume dei flussi del periodo pre-Covid è indice delle potenzialità di ripresa una volta superata la crisi.

Il risultato di gestione operativo del 2021, stante la leggera ripresa, la riduzione dei costi e la nuova sponsorizzazione istituzionale di Rolex, segna il recupero della perdita d'esercizio registrata nel 2020 di 287 migliaia di € chiudendo con un utile di gestione di 30 migliaia di €.

## RICAVI

### Biglietteria

Nel 2021 i ricavi di biglietteria ammontano a 460 migliaia di € registrando un miglioramento del 73 % rispetto all'anno precedente.

Nei primi mesi di riapertura, dopo il periodo di chiusura del Museo a inizio anno, il fermo del turismo internazionale - protratto fino alla fine dell'estate- ha gravato in maniera rilevante sul volume di visitatori, compensato in seguito nei mesi autunnali, da un incremento dei flussi giornalieri ben superiore alle aspettative e riducendo così sensibilmente la perdita di incassi prevista a inizio anno.



Concerto Nuove Voci alla Scala  
(13 luglio 2020)

### Sponsorizzazioni

Nel bilancio 2021 è da evidenziare, il decisivo apporto della sponsorizzazione istituzionale di Rolex che, nonostante la riduzione dei visitatori causata dalla pandemia, ha deciso di diventare Partner istituzionale del Museo, a partire da Dicembre 2020 con un contributo annuale pari a 150 migliaia di € annui per quattro stagioni consecutive.

### Serate e manifestazioni marketing

Malgrado, il protocollo di regolamentazione per il contrasto della pandemia abbia inibito per buona parte dell'anno lo svolgimento di serate negli spazi del Museo, questa voce, azzerata nel 2020, torna a riformarsi attestandosi su 22 migliaia di €.

## COSTI

Il costo totale di esercizio ammonta a 615 migliaia di € in linea con l'anno precedente.

### Costo del personale

Il costo del personale nel 2021 ammonta a 450 migliaia di € in linea con il 2020, mantenendo la riduzione di circa il 25% rispetto agli anni precedenti. Questo è il risultato, da un lato, di un'attenta organizzazione del lavoro del personale di custodia, grazie alla riformulazione degli orari di apertura del Museo, volta all'azzeramento di straordinari domenicali, festivi e serali per tutto il primo semestre e all'eliminazione del costo del personale stagionale estivo per copertura ferie grazie alla chiusura di 3 settimane in agosto; dall'altro lato anche nel 2021 è stato fatto ricorso alla cassa integrazione straordinaria (Fondo di Integrazione Salariale) per il personale di custodia, rimasto inoperoso per i quattro mesi di chiusura.

Il personale degli uffici ha invece lavorato anche in smart-working per l'attività culturale on line del Museo che ha assunto un ruolo di primo piano per il raggiungimento di un nuovo pubblico.

## VALORIZZAZIONE E TUTELA DEL PATRIMONIO

### Mostre

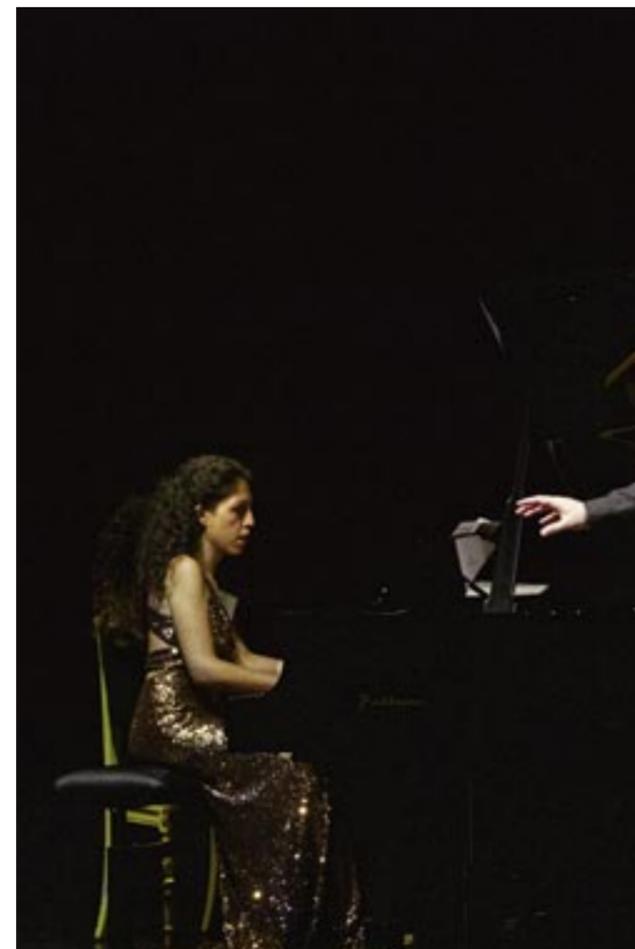
Le mostre rappresentano una delle attività principali per la valorizzazione del patrimonio oltre che strumento di promozione culturale e di richiamo per un pubblico trasversale. La chiusura del Museo per buona parte del 2021 non ha ridotto l'attività delle mostre, anzi ha conferito un maggiore impulso a questo segmento di attività stimolando anche a sperimentare nuovi linguaggi e nuove modalità delle proposte, oltrepassando i limiti spazio temporali dell'ambiente fisico con la realizzazione di mostre virtuali.

### Mostra virtuale "Caruso, Corelli, Di Stefano. Miti del canto italiano"- Una mostra da esportazione

Il Museo Teatrale alla Scala si è aggiudicato il progetto, promosso e finanziato dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per le celebrazioni del centenario della morte del tenore Enrico Caruso e della nascita dei tenori Giuseppe Di Stefano e Franco Corelli. Tale progetto ha visto la realizzazione di una mostra interamente virtuale, la prima nel suo genere per il Teatro alla Scala e in Italia, di grande rilevanza, sia per la sua valenza di *esportazione della cultura italiana nel mondo*, sia per la valenza tecnologica estremamente innovativa. E' stata inaugurata il giorno 2 agosto e diramata in quattro lingue in numerosi Istituti di Cultura Italiana nel mondo.

### Mostra virtuale e allestita "Giorgio Strehler alla Scala"

Nell'ambito delle celebrazioni per i cento anni dalla nascita di Giorgio Strehler, il Museo Teatrale alla Scala ha inaugurato il 4 novembre una mostra con due anime in dialogo tra loro: una *allestita*, in Museo e nel Ridotto dei Palchi curata da Vittoria Crespi Morbio, dedicata agli spazi scenici, e una *virtuale*, accessibile anche al pubblico globale, sviluppata dallo studio Punto Rec Studios di Torino e curata da Franco Pulcini.



Misha Maisky, Beatrice Rana,  
Simone Piazzola  
(6 luglio 2020)

### Dati Social Media e sito

Sito Museo: Totale utenti: 87.596. Visualizzazioni di pagina: 394.398. Totale utenti: +55,80% (87.596 vs 56.222) sull'annualità precedente.

Facebook: numero totale di follower della pagina: 6.000 con un incremento degli utenti del 33% rispetto all'anno precedente.

Instagram: Numero totale di follower della pagina: 5.800, per la maggior parte di un'età compresa tra i 25/34 anni, in trend di aumento costante nel corso dell'anno.

## EVENTI CULTURALI

### Celebrazioni Dante 700 anni

In occasione delle celebrazioni dantesche il Museo Teatrale ha reperito nei propri archivi un importante documento, la "Lettera su Dante" di Victor Hugo con annotazioni autografe dell'autore. La presentazione di questo documento del nostro Archivio ha dato luogo a un evento on line dal titolo "La patria e l'anima: l'Italia e Dante nelle parole di Victor Hugo" diffuso il 25 marzo, nel giorno di celebrazione nazionale del settecentesimo anniversario della morte di Dante Alighieri, nel quale si è svolto, oltre alla lettura della lettera a cura dell'attrice Laura Marinoni, l'esecuzione, da parte del M° Orazio Sciortino sul pianoforte storico appartenuto a Franz Liszt, di alcune pagine del compositore ispirate a testi del sommo poeta.

### Lecture e note al Museo V ciclo-Podcast

La quinta edizione di "Lecture e note al Museo", la rassegna realizzata dal Museo Teatrale alla Scala e curata da Armando Torno ha debuttato giovedì 1° aprile con il primo appuntamento. Questa nuova e attesissima edizione della rassegna (dall'introduzione nel 2016 oltre 1.000 presenze), ha visto otto appuntamenti che, a causa dell'emergenza sanitaria, non si sono tenuti in presenza ma sono stati registrati e diffusi da Radio MCA, la web radio dell'Associazione Musica con le Ali, e resi poi fruibili sotto forma di Podcast.

## ATTIVITA' DI RESTAURO

Il Museo Teatrale alla Scala ha proseguito con l'azione di conservazione preventiva e interventi di restauro delle sue opere. È giunto a termine il progetto di restauro di una delle opere più importanti del Museo: *Evaristo Baschenis, strumenti musicali*.

Questo restauro s'inserisce in una politica di prestiti per mostre internazionali, che vedrà il dipinto esposto nel Settembre del 2022, in una prestigiosa mostra a Parigi presso la Galleria Canesso, con la curatela dell'Accademia Carraro di Bergamo, dal titolo *Evaristo Baschenis- Il trionfo degli strumenti musicali nella pittura del XVI secolo*.

È da evidenziare che il costo del restauro è stato interamente sostenuto dalla Galleria Canesso. Il restauro è stato effettuato dallo studio di restauro di Carlotta Beccaria sotto l'egida della Soprintendenza competente.



## FATTI DI RILIEVO ACCADUTI NELL'ESERCIZIO 2020

Come ampiamente descritto in precedenza, anche il 2021, come il 2020 è stato caratterizzato dalla sospensione/riduzione, per gran parte dell'anno, dell'attività del Teatro in presenza di pubblico con una conseguente drastica riduzione dei ricavi connessi all'attività realizzata. Il 2021 ha addirittura risentito in modo ancora più consistente degli effetti economici derivanti dalle limitazioni conseguenti l'emergenza sanitaria. La ridotta attività, infatti ha comportato, rispetto al 2020 una minore possibilità di ricorso alla FIS e una buona parte dell'attività è stata realizzata con tutti i costi di realizzazione degli spettacoli ma con i ricavi di biglietteria sensibilmente ridotti in conseguenza delle limitazioni alla presenza del pubblico. La ripresa dell'attività, anche con le limitazioni descritte, è risultata comunque molto importante per il Teatro in quanto ha consentito di mantenere vivo il rapporto con il pubblico e di avviare, dopo un anno di sospensione, la campagna abbonamenti della stagione 2021/2022 che, nonostante la persistenza dei fattori di incertezza, ha avuto un risultato al di sopra di qualsiasi aspettativa. Gli incassi derivanti dalla vendita degli abbonamenti per la stagione 2021/2022, infatti, hanno raggiunto un importo complessivo di € 7.792 migliaia di € (nel 2019, ultimo anno prima della pandemia gli incassi lordi erano stati 8.752 migliaia di €).

Nel corso del 2021, inoltre, è stata avviata una importante stagione di riforme e di investimenti con l'obiettivo di rendere più snella e funzionale l'operatività della struttura organizzativa e recuperare risorse in termini di maggiore efficienza ed efficacia. Si descrivono, di seguito, le principali azioni e gli interventi strutturali e di investimento iniziati nel corso del 2021 ed il relativo stato di completamento al 31/12/2021:

### 1. Riforma amministrativa del Teatro alla Scala

#### 1.1. Ridefinizione dell'organigramma - Nuova dotazione organica:

Completato il ridisegno complessivo e trasmesso a tutti i Dirigenti con Ordine di Servizio.

Approvata anche dal Ministero la nuova dotazione organica (DI 7.12.21).

#### 1.2. Soppressione della Direzione Generale:

completata, con il trasferimento di due addetti in Direzione Artistica e la creazione di due nuovi uffici: Rapporti Istituzionali e Affari Generali.

#### 1.3. Definizione di una più ampia Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo:

In corso di perfezionamento l'assegnazione di alcuni ruoli interni, tra cui l'Archivio Storico Documentale e Ufficio Protocollo. Su questo punto è stata effettuata un'analisi specifica con il supporto di una primaria società di consulenza che comprende il tema generale degli Archivi del Teatro;

#### 1.4. Ristrutturazione Servizio Sistemi Informativi / Implementazione di nuovo software gestionale interno organico:

Completata la ricollocazione alle dipendenze della Direzione Immobili e Sicurezza e l'inserimento della nuova figura a capo del servizio.

In corso l'avviamento del nuovo sistema gestionale, per ora con affiancamento all'esistente.



#### 1.5. Istituzione di un Internal Auditing:

Richiesta analisi specifica da parte di una primaria società di consulenza sulla figura di Internal Auditor.

#### 1.6. Ridisegno delle deleghe:

Sono state conferite le nuove deleghe e contemporaneamente revocate le procure relative al passato organigramma.

#### 1.7. Riforma delle procedure e del regolamento interno relativi agli acquisti:

Questo punto sarà analizzato all'interno dei progetti di innovazione tecnologica. È in corso di definizione il regolamento interno relativo agli acquisti.

1.8. Analisi e verifica dell'organigramma con specifica consulenza fornita da operatore professionale.

1.9. Coinvolgimento dell'Organismo di Vigilanza al fine di implementare le modifiche necessarie al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/2001 e al Manuale delle procedure.

Sono stati condivisi i documenti con l'Organismo e il Sovrintendente ha partecipato e ha informato direttamente il Presidente.

Nel corso del mese di dicembre 2021 è stato affidato l'incarico alla società Ernst & Young, già incaricata della redazione del Modello, per l'aggiornamento dello stesso alla luce delle modifiche organizzative e normative intervenute. Tale aggiornamento si concluderà entro luglio 2022 e poi seguirà un percorso di formazione sul tema.

#### 2. Progetto "Innovazione – Ecologia – Inclusionione"

Si riportano di seguito le attività previste dalla delibera n. 861 del 15 marzo 2021 e il relativo stato di avanzamento.

##### 2.1. Progetti di Innovazione tecnologica

###### 2.1.1. Progetto nuovo applicativo gestionale d'impresa

Implementazione di un unico ed efficiente software gestionale (per amministrazione, direzione del personale, direzione artistica e direzione della produzione) che permetta di accelerare i processi interni, evitare la duplicazione delle informazioni, visionare lo stato di ogni processo interno dal suo inizio alla sua fine e visionare la propria situazione in tempo reale.

###### 2.1.2. Progetto Lavoro Digitale e Moderno

Facilitare la capacità aziendale di lavorare da qualsiasi luogo e con un migliore e più veloce scambio diretto di informazioni (Email per tutti e utilizzo di Teams Microsoft).

###### 2.1.3. Progetto Streaming

Riprendere e registrare con qualità 4K (12 telecamere remote) gli spettacoli di opera, balletto e concerti. Tutti i contenuti prodotti verranno archiviati nel nuovo Data Center e trasferiti sulla nuova piattaforma online integrata con sito web e sistema di biglietteria che supporterà la distribuzione (live o on demand) ad un numero illimitato di spettatori contemporaneamente da ogni parte del mondo.

###### 2.1.4. Progetto Tablet

Individuato il software che verrà installato sui dispositivi tablet integrati alle poltrone per i sottotitoli (8 lingue) e i contenuti extra per poter arricchire l'esperienza del pubblico in sala e of-

fruire dei servizi ad hoc e personalizzati.

###### 2.1.5. Progetto Acustica

Migliorare le prestazioni acustiche della sala teatrale attraverso la riduzione di superfici fonoassorbenti (schienali poltrone, poggia gomiti e tessuti damascati nei palchi) a beneficio non solo del pubblico, ma anche dei Professori d'Orchestra, degli artisti del Coro, dei solisti in palcoscenico e più in generale di tutta l'attività artistica in sala.

###### 2.1.6. Progetto Poltrone di Platea

Modificare o sostituire le poltrone di platea per migliorare il comfort della poltrona per gli spettatori, la risposta acustica della poltrona sulla sala teatrale e per permettere l'integrazione dei nuovi tablet negli schienali.



Coro e Orchestra del Teatro alla Scala  
*Messa da Requiem*  
(Duomo di Milano, 4 settembre 2020)  
Direttore Riccardo Chailly

###### 2.1.7. Progetto Ampliamento rete dati e wifi

Potenziare la connettività e la sicurezza della rete di tutte le sedi della Fondazione e ampliare la rete dati interna in cablaggio strutturato e WIFI per consentire il lavoro anche in mobilità e flessibilità all'interno degli uffici e in palcoscenico.

###### 2.1.8. Progetto nuovo Sito Web e nuova Biglietteria Online

Modernizzare le piattaforme online del Teatro alla Scala: il sito internet (con la creazione di una nuova App) e la vendita dei biglietti. Migliorare l'integrazione delle due piattaforme e creare un sistema di CRM (Customer Relationship Management) per la gestione dei dati dei clienti.

##### 2.2. Progetti di Transizione ecologica

###### 2.2.1. Efficientamento Energetico – Edison - Eni

A seguito dell'analisi energetica effettuata da Edison ed Eni, si procederà a identificare, progettare e realizzare gli interventi più opportuni per ridurre i consumi energetici, i relativi costi e, più in generale, l'impronta ecologica della Fondazione (ad es. utilizzo di luci led, sostituzione degli impianti di regolazione energetica e trattamento dell'aria, rifacimento serramenti dell'area monumentale ecc.).

Variazione dei consumi energetici attesa: fino a - 52% in Teatro e fino a -44% ai Laboratori (a seconda degli interventi).

Variazione dei costi di gestione attesa: - 21% circa in Teatro e fino a -29% ai Laboratori.

###### 2.2.2. Riduzione consumo della carta

Digitalizzazione dell'archivio musicale e degli spartiti, utilizzo del biglietto elettronico e dei programmi di sala digitali.

###### 2.2.3. Differenziazione rifiuti – Theatre Green Book

Si pone particolare attenzione allo smaltimento dei rifiuti e alla tipologia di materiali, anche di riciclo, che vengono utilizzati per la produzione delle scenografie, del materiale di scena e de-



Coro e Orchestra del Teatro alla Scala  
Messa da Requiem  
(Duomo di Milano, 4 settembre 2020)  
Direttore Riccardo Chailly

gli abiti di scena. La Fondazione sta valutando di uniformarsi alle misure previste dal Theatre Green Book per rendere il proprio ciclo produttivo più sostenibile.

### 2.3. Progetto Cultura Inclusiva

Sviluppato grazie alle suggestioni ricevute da Intesa San Paolo e Allianz, si declina come un piano di formazione della popolazione scaligera (dai dipendenti di tutte le categorie ai collaboratori professionali) al fine di promuovere lo sviluppo di una maggiore consapevolezza, di competenze relazionali e di rispetto reciproco che incarnino i principi di inclusività e non discriminazione del Codice Etico. Il Progetto viene affidato alla consulenza esterna di Newton S.p.A.

## DESCRIZIONE DEI PRINCIPALI RISCHI ED INCERTEZZE

Così come previsto dalle disposizioni di cui all'art. 2428 comma 2 punto 6 bis del c.c., vengono di seguito riportati gli obiettivi e le politiche della Fondazione in materia di gestione dei rischi.

**Rischi connessi alle condizioni generali dell'economia** - Il Valore della produzione della Fondazione è influenzato da vari fattori che compongono il quadro macro economico, in particolare:

- Il contributo dello Stato, che rappresenta una voce fondamentale dei ricavi, quale componente del FUS è strettamente correlato alle scelte di politica economica.
- La crescente debolezza delle condizioni generali dell'economia e il progressivo deterioramento del mercato del credito, avendo comportato una generalizzata contrazione del reddito disponibile per le famiglie, purtroppo ha influenzato anche la domanda relativa agli spettacoli.
- Alla data di stesura della presente relazione le condizioni generali dell'economia risultano ancora particolarmente influenzate dall'emergenza Covid-19 che ha comportato rilevanti impatti su diverse attività economiche compreso il settore degli spettacoli. Per una più dettagliata disamina del rischio si rimanda alla sezione "Evoluzione prevedibile della gestione"

**Rischi connessi ai rapporti con i dipendenti** - I rapporti con i dipendenti della Fondazione sono regolati, dal 2016, dal contratto di lavoro all'unico livello aziendale. Tale contratto regola in un testo unico sia le materie dell'ex contratto nazionale, sia quello degli integrativi aziendali determinando un quadro normativo ed economico specifico per i lavoratori del Teatro alla Scala. A seguito degli accordi sindacali siglati nel 2020 la scadenza del contratto unico è stata prorogata al 31/12/2022.

**Rischi connessi alla conservazione del "Patrimonio Artistico"** - Il valore storico ed economico dell'importante Patrimonio Artistico della Fondazione è soggetto al rischio di danneggiamenti o furti. La Fondazione si è attivata sia con un'adeguata polizza di copertura assicurativa sia con un potenziamento dei sistemi di sicurezza e di sorveglianza; nel 2018 è stata avviato, inoltre un progetto, in collaborazione con la compagnia che gestisce la copertura assi-

curativa dei beni, per una revisione dei valori dei beni materiali artistici e non di proprietà della Fondazione.

**Rischi connessi alla sicurezza, e alla politica ambientale** - L'attività della Fondazione è soggetta a norme e regolamenti (locali, nazionale e sopranazionali) in materia di sicurezza ed ambiente. In particolare le norme di sicurezza riguardano sia l'attività di spettacolo in relazione al pubblico presente in sala sia l'attività di produzione (scene costumi e attrezzatura che vengono sottoposti a processi di lavorazione nei laboratori del teatro) e montaggio degli allestimenti scenici. Per Il Teatro, con l'intervento di ristrutturazione effettuato dal Comune di Milano, si è proceduto all'adeguamento della struttura e degli impianti alle norme di sicurezza. L'edificio e gli impianti sono soggetti a continui interventi in relazione alle prescrizioni impartite a seguito delle verifiche da parte delle autorità competenti.

**Rischi connessi all'emergenza sanitaria derivante dalla diffusione del virus covid-19** - La Pandemia di virus Covid-19 che ha colpito pesantemente il paese ha coinvolto, inevitabilmente, anche i dipendenti della Fondazione. Come previsto dall'apposita normativa emanata dal Governo, i casi di coronavirus tra i dipendenti sono stati tempestivamente segnalati all'INAIL e considerati infortuni sul lavoro e, come tali, vengono assoggettati alle norme che disciplinano questi eventi.

Coro e Orchestra del Teatro alla Scala  
Messa da Requiem  
(Duomo di Bergamo, 7 settembre 2020,  
Duomo di Brescia, 9 settembre 2020)  
Direttore Riccardo Chailly



**Rischi connessi alla variazione dei tassi cambio** - La Fondazione non è esposta a particolari rischi di cambio in quanto opera prevalentemente sul territorio italiano ed eventuali transazioni in monete diverse dall'Euro sono di importo molto limitato.

**Rischio connesso alla variazione dei tassi di interesse** - L'indebitamento è esclusivamente concentrato nel mutuo ipotecario contratto per l'acquisizione dell'immobile di via Verdi contratto con un primario Istituto di credito che garantisce alla Fondazione condizioni particolarmente agevolate.

**Rischio di credito** - La Fondazione non è caratterizzata da rilevanti concentrazioni del rischio di credito. I crediti, infatti, sono concentrati su Fondatori Pubblici e Privati di riconosciuta solidità finanziaria.

**Rischio di liquidità** - La Fondazione dispone da un'adeguata disponibilità liquida e dispone di affidamenti presso primari istituti di credito. La Direzione della Fondazione riconosce l'importanza di questo rischio ed è attenta a monitorare continuamente la situazione, alla luce anche dell'attuale contesto economico.

Con riferimento ai rapporti con parti correlate si riportano qui di seguito i saldi patrimoniali ed economici intrattenuti dalla Fondazione nel corso dell'esercizio 2021:

<b>Sintesi saldi patrimoniali ed economici intrattenuti con società correlate</b> <i>(valori espressi in migliaia di €)</i>	<b>Ricavi</b>	<b>Costi</b>	<b>Crediti</b>	<b>Debiti</b>
<b>Fondazione Accademia Teatro alla Scala</b>				
Finanziari/Contributi	208	(1.208)	–	(403)
Commerciali e diversi	47	(59)	459	(272)
<b>Totale</b>	<b>255</b>	<b>(1.267)</b>	<b>459</b>	<b>(675)</b>



Coro e Orchestra del Teatro alla Scala  
Messa da Requiem  
(Duomo di Milano, 4 settembre 2020)  
Direttore Riccardo Chailly

Si precisa che i rapporti con la Fondazione Accademia Teatro alla Scala sono regolati da apposita Convenzione e che l'importo iscritto come credito si riferisce principalmente a fatture emesse a carico della Fondazione Accademia sia per il rimborso dei compensi per attività di docenza (effettuate e liquidate al nostro personale dipendente nell'ambito di un rapporto di partnership in relazione a corsi di formazione professionale autorizzati e finanziati dalla Regione Lombardia), sia per spese generali i cui contratti, per ragioni di efficienza organizzativa ed economica, sono rimasti intestati alla Fondazione Teatro alla Scala.

#### **Fondazione Accademia Teatro alla Scala**

Il Bilancio dell'Accademia Teatro alla Scala per l'anno accademico 2021/2022, presentato nel CDA del 16 novembre 2021, presenta il seguente conto economico:

• Ricavi della produzione, per un totale di Euro 6.452.923, così composti:	
Rette da allievi	1.852.891
Ricavi da Eventi	240.903
Ricavi da Soci Fondatori, erogazioni liberali e sponsorizzazioni	4.359.129
• Costi della produzione, per un totale di Euro 6.420.069 così composti:	
Costi Diretti	1.906.294
Costo del Personale	3.379.665
Costi di struttura	1.048.260
Costi da Eventi e sponsorizzazioni	85.850
Imposte	12.738
• Risultato d'esercizio, utile di Euro	7.793

Museo Teatrale alla Scala  
Mostra "Va Pensiero"

L'anno formativo 2020-'21 si è aperto con un concerto che ha assunto un peso quanto mai significativo: il 1° ottobre 2020, in occasione della Giornata Europea delle Fondazioni, alla medesima ora in cinquanta città italiane è stato eseguito l'*Inno alla Gioia* dalla *Sinfonia n. 9* di Ludwig van Beethoven. I giovani solisti dell'*Accademia di perfezionamento per cantanti lirici* con l'Orchestra di Padova e del Veneto diretta da Marco Angius, nel Palazzo della Ragione di Padova, si sono uniti idealmente a tutti gli artisti che hanno partecipato all'iniziativa "Risogna Italia", promossa dall'Associazione delle Fondazioni Bancarie, per dare un segnale di rinascita e di ripresa dopo il primo lockdown.

La partecipazione al concerto è una delle molteplici opportunità che l'Accademia offre ai propri allievi e che ha offerto anche nel nuovo anno formativo, dopo la terribile esperienza della pandemia che ancora perdura. L'attività in scena, infatti, come quella dietro le quinte, è parte integrante del percorso di studi nella Scuola scaligera, in tutti i quattro dipartimenti in cui si articola l'offerta didattica: *Musica, Danza, Palcoscenico-Laboratori e Management*. Affiancare alla preparazione teorica un'intensa attività pratica è imprescindibile per acquisire le competenze necessarie per svolgere le molteplici professioni legate al teatro ed è ciò che viene garantito dall'Accademia, grazie a un corpo docente di altissimo livello, formato dagli artisti e dai professionisti del Teatro alla Scala, oltre ai maggiori esperti nel campo dello spettacolo dal vivo.

Il ritorno in scena davanti al pubblico, dopo il secondo lockdown iniziato il 25 ottobre 2020, ha avuto finalmente luogo nel mese di maggio 2021 e, ad oggi, non vi sono più state interruzioni.

In sintesi, all'avvio dell'anno formativo 2020-21 sono stati attivati 32 corsi di formazione professionale, Tecnologia del suono, Fotografia e video di scena, Sartoria teatrale, Trucco e



acconciatura teatrale, Special make-up, Tecnico audio-luci, Insegnanti di danza 4° e 5° corso, Corso per direttori di coro di voci bianche, Coro Voci Bianche, Scuola di Ballo (16 corsi); 4 corsi di specializzazione (Accademia di perfezionamento per cantanti lirici, Corso di perfezionamento per professori d'orchestra, Maestri collaboratori, Scenografia teatrale), il Diploma di primo livello di danza classico-accademica a indirizzo tecnico-didattico (2 corsi), il Master in Performing Arts Management, 7 diversi percorsi fra corsi di propedeutica (Propedeutica alla danza – 5 corsi, Propedeutico Coro Voci Bianche – 2 corsi), workshop – 8 proposte (Workshop propedeutico al corso di foto, video e new media, workshop online di propedeutica alla danza, workshop propedeutico al corso di tecnologia del suono – online, workshop di introduzione alla professione di truccatore e parrucchiere – formula settimanale e formula weekend, workshop propedeutico al corso di lighting designer - online, workshop propedeutico di tecniche di confezione del costume teatrale), 1 masterclass – (masterclass per maestri collaboratori), 2 laboratori (laboratori di musica e canto), stage estivi (stage di propedeutica alla danza e stage Scuola di Ballo per 2 settimane) e campus estivi (5 settimane).

Nel 2020-21 hanno frequentato l'Accademia un totale di 1.300 utenti, di cui 576 hanno preso parte ai corsi professionali, 192 ai corsi propedeutici, mentre 532 hanno partecipato a workshop e seminari. Si registrano 119 allievi stranieri pari al 9,2 % del numero complessivo.

### **REDAZIONE DEL DOCUMENTO PROGRAMMATICO IN MATERIA DI PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI**

In ottemperanza al Regolamento Europeo 679/2016 in materia di protezione dei dati personali, la Fondazione ha provveduto ad aggiornare la propria documentazione in materia.

Con provvedimento del Direttore Generale del 23 maggio 2018 la Fondazione ha adottato il



*Il turco in Italia*

*Il turco in Italia*



nuovo documento di *Data Protection Policy*, nel quale sono state recepite le novità introdotte dalla normativa europea e nazionale.

Con lo stesso provvedimento la Fondazione ha adottato una procedura per la valutazione di eventuali nuovi trattamenti o modifica di quelli attuali; le informative dirette ai lavoratori, artisti, collaboratori, fornitori, clienti, visitatori, stagisti e candidati; il Registro dei Trattamenti, così come introdotto dall'articolo 30 del Regolamento UE ed infine il testo di nomina dei Responsabili Esterni, così come individuati dal Registro dei Trattamenti.

Il provvedimento in oggetto ha infine inserito nel primo ordine del giorno disponibile del Consiglio di Amministrazione della Fondazione la nomina di un Data Protection Officer, ai sensi dell'articolo 37 del GDPR, la cui nomina è stata formalizzata tramite comunicazione al Garante per la protezione dei dati personali e datane pubblicità ai sensi di legge.

La Fondazione ha in ultimo predisposto gli atti necessari per svolgere tra i propri dipendenti la formazione in materia organizzando il corso di aggiornamento da svolgere tramite piattaforma e-learning.

### **EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE**

I risultati economici consuntivati negli ultimi esercizi hanno dimostrato come la Fondazione Teatro alla Scala abbia raggiunto un ottimo equilibrio tra una programmazione artistica di altissimo livello, caratterizzata da un ampio repertorio nazionale ed internazionale interpretato da artisti di chiara fama, e un numero di rappresentazioni quantitativamente e qualitativamente in grado non solo di coprire integralmente i costi delle produzioni, ma anche di determinare un margine positivo che contribuisce alla copertura di altri costi di gestione e di ga-



ranire, nel contempo, un costante utile d'esercizio con una conseguente crescita del patrimonio della Fondazione.

Il rilevante effetto economico negativo derivante negli ultimi due esercizi da una programmazione drasticamente ridotta a causa della pandemia è stato neutralizzato, attraverso l'attivazione di una serie di misure specifiche che hanno consentito la Fondazione il mantenimento di un sostanziale equilibrio economico. La capacità della Fondazione di ottenere, oltre alla naturale riduzione dei costi variabili connessi alla produzione e alla realizzazione degli spettacoli, anche una consistente riduzione dei costi fissi di gestione hanno consentito di chiudere anche il 2021 con un risultato economico positivo.

Nei primi mesi dell'esercizio 2022, pur continuando, almeno in parte le restrizioni previste dalle ordinanze e dai decreti emanati dal Governo e dalla Regione Lombardia al fine di contenere la diffusione della pandemia, l'attività teatrale aperta al pubblico è ripresa con capienza al 100% e, nonostante le difficoltà ancora presenti per effetto della persistente diffusione dei contagi, ad oggi è stata completamente realizzata la programmazione artistica prevista. Ovviamente la domanda da parte del pubblico non è ancora tornata ai livelli pre-pandemia, ma i risultati appaiono in costante crescita e fanno ben sperare per il prossimo futuro.

Come previsto dall'accordo straordinario siglato con le organizzazioni sindacali nel 2020 anche per il 2022 continua ad applicarsi la moratoria di due anni (2021-2022) sul rinnovo del Contratto Unico a compensazione degli interventi attuati nel periodo di sospensione dell'attività a causa dell'emergenza Covid.

Per quanto riguarda i contributi pubblici e privati, alla data di redazione del presente documento, risultano confermati tutti gli impegni da parte dei Fondatori presenti nel 2021.

Su tali basi è stato ridefinito il piano economico per l'esercizio 2022 che, anche in presenza degli elementi di incertezza indicati e al realizzarsi delle ipotesi formulate, prevede un risultato di gestione in sostanziale equilibrio.

Per quanto riguarda il contesto economico nazionale, si rileva che a fine 2021 la crescita dell'economia si è stabilizzata dopo la rapida accelerazione dei primi 3 trimestri dell'anno, avvenuta in rimbalzo rispetto alla caduta del 2020 conseguente al primo picco pandemico. Alla data di predisposizione del presente Bilancio, il quadro macroeconomico globale risulta condizionato dalle tensioni geopolitiche legate al conflitto Russia-Ucraina, che si innestano in un contesto già caratterizzato dalle tensioni nelle catene di fornitura globali, mentre la situazione pandemica sembra avviarsi verso la normalizzazione. E' probabile che l'economia europea si trovi ad affrontare un clima di maggiore volatilità a causa del potenziale aumento dei costi dell'energia per un periodo di tempo prolungato ed il conseguente effetto sulle attività produttive. I prossimi mesi saranno quindi prevedibilmente caratterizzati dagli alti prezzi delle



le materie prime e specialmente delle fonti energetiche, che verosimilmente manterranno elevati i livelli di inflazione e che produrranno effetti sui tassi di interesse e sugli spread.

Nell'ambito di questo contesto particolarmente complesso, per la Fondazione emergono due effetti negativi che potrebbero contrapporsi, nei prossimi anni, agli effetti positivi legati al miglioramento della situazione pandemica. Il primo collegato all'incremento dei prezzi delle materie prime e quello dei costi dell'energia che sicuramente avranno effetto sui costi di gestione della Fondazione e il secondo derivante dal clima di incertezza nel turismo internazionale che alimenta, in parte, il pubblico del Teatro.

La Fondazione ha già attivato una serie di interventi al fine di limitare gli effetti negativi sopra descritti in particolare per attuare, in tempi relativamente brevi, misure di contenimento dei consumi energetici che potrebbero compensare, almeno parzialmente l'impatto dei maggiori costi.

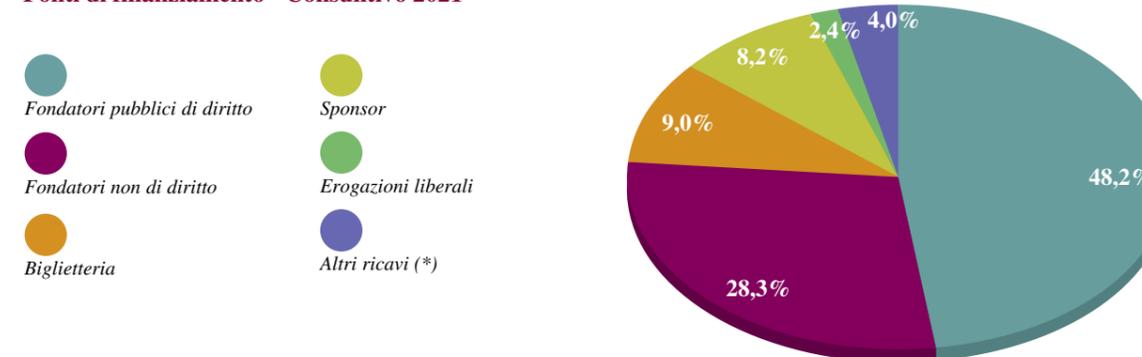
## CONTRIBUTI FONDATORI

Dalla data di trasformazione in Fondazione di diritto privato al 31 dicembre 2021, la Fondazione ha cumulativamente ottenuto dai Fondatori, ai sensi degli artt. 3.1, 3.2 e 3.3 dello Statuto, i seguenti contributi:

	<b>Contributi alla gestione e in conto patrimonio già deliberati al 31.12.2021</b> <i>(milioni di €)</i>	<b>Contributi già deliberati e non ancora incassati al 31.12.2021</b> <i>(milioni di €)</i>
<b>Contributi deliberati dai Fondatori ai sensi dell'art. 3.1</b>		
- Stato	848,5	-
- Regione Lombardia	78,0	0,9
- Comune di Milano	164,1	5,7
<b>Subtotale</b>	<b>1.0490,6</b>	<b>6,6</b>
<b>Contributi deliberati dai Fondatori ai sensi degli artt. 3.2 e 3.3</b>		
- A2A S.p.A.	22,0	-
- Allianz S.p.A.	15,0	6,6
- Assicurazioni Generali S.p.A.	9,8	-
- Assolombarda	0,5	-
- Banca Popolare di Milano S.c.a.r.l.	11,0	-
- BMW Italia S.p.A.	3,6	-
- Bracco Imaging S.p.A.	1,2	-
- Camera di Commercio Metropolitana di Milano	73,0	3,0
- Cattolica Assicurazioni S.p.A.	1,2	-
- Class Editori S.p.A.	1,6	-
- Dolce & Gabbana S.r.l.	3,0	-
- Edison S.p.A.	1,2	-
- Enel S.p.A.	14,4	0,6
- Eni S.p.A.	54,4	3,0
- Esselunga S.p.A.	6,0	4,0
- Fondazione Banca del Monte di Lombardia	46,1	3,0
- Fondazione CARIPLLO	163,6	3,0
- Fondazione Milano per la Scala	0,6	-
- Gruppo Editoriale l'Espresso S.p.A.	1,6	-
- Gruppo Fininvest (Fininvest - Mediaset - Mondadori)	6,3	-
- Giorgio Armani S.p.A.	2,7	0,6
- Intesa Sanpaolo S.p.A.	29,4	1,0
- Luxottica Group S.p.A.	3,6	-
- Kuehne + Nagel S.r.l.	2,1	-
- Mapei S.p.A.	21,2	-
- Pirelli S.p.A.	27,2	-
- Poste Italiane S.p.A.	3,1	-
- Prada Lux S.A.	3,6	-
- Città Metropolitana (ex Provincia di Milano)	25,3	-
- RCS Mediagroup S.p.A.	4,6	-
- SEA S.p.A.	17,1	-
- Riva Fire/ILVA	1,0	-
- Telefonica S.A.	5,2	-
- TOD'S S.p.A.	5,2	-
- Wind S.p.A.	1,6	-
<b>Subtotale</b>	<b>589,0</b>	<b>24,8</b>
<b>Totale</b>	<b>1.679,6</b>	<b>31,4</b>

L'attività della Fondazione, per l'esercizio 2021 è stata finanziata da "Contributi da Fondatori pubblici di diritto" per il 48,2% (47,9% nel 2020), "Contributi da Fondatori non di diritto" per il 28,3% (28,7% nel 2020), da "Ricavi da biglietteria ed abbonamenti" per il 9,0% (9,6% nel 2020), da "Sponsorizzazioni da privati" per il 8,2% (8,6% nel 2020) da erogazioni liberali per il 2,4% (1,7% nel 2020) e da "Altri ricavi propri" per il 4,0% (3,5% nel 2020) come mostrato nella successiva tabella.

#### Fonti di finanziamento - Consuntivo 2021

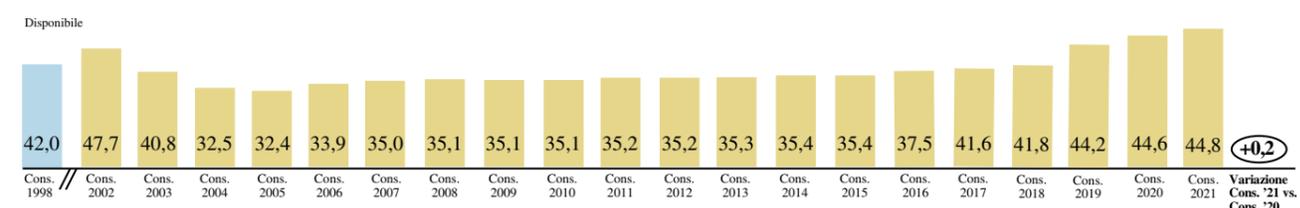


(\*) Ricavi da Vendita e Pubblicità su Programmi di Sala/Stagione, Vendita Pubblicazioni, Noleggi e vendita materiale teatrale, Proventi mensa e bar, Affitto sala, Cessione diritti per incisioni radiotelevisive, Proventi Finanziari, Contributi da organizzazione Tournée, Concorsi e Rimborsi, Sopravvenienze.

Il Patrimonio Netto Disponibile della Fondazione è passato dai 44,2 milioni di € all'atto di trasformazione ai 44,8 milioni di € al 31 dicembre 2021. Per l'analisi della composizione e movimentazione del Patrimonio Netto della Fondazione nei singoli esercizi si rinvia al successivo grafico e a quanto dettagliatamente illustrato in Nota Integrativa..

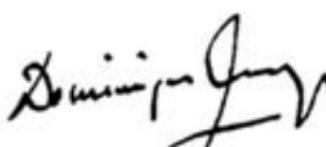
#### Evoluzione del Patrimonio netto disponibile dal 1998

##### Patrimonio netto disponibile



Patrimonio disponibile: Include Patrimonio artistico (costumi storici, bozzetti, figurini, strumenti musicali). Immobilizzazioni materiali. Immobilizzazioni immateriali disponibili. Capitale Circolante netto. Posizione finanziaria netta.

  
Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
Giuseppe Sala

  
Il Sovrintendente  
Dominique Meyer

**Situazione Patrimoniale**  
**Conto Economico**  
**Rendiconto Finanziario**



**BILANCIO AL 31 DICEMBRE 2021**  
**STATO PATRIMONIALE**  
*(Importi espressi in €)*

<b>ATTIVO</b>	<b>al 31 dicembre 2021</b>		<b>al 31 dicembre 2020</b>	
CREDITI V/FONDATORI PER VER.TI ANCORA DOVUTI		-		-
<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI INDISPONIBILI</b>				
Diritto d'uso illimitato degli immobili		<b>67.079.233</b>		<b>67.079.233</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI DISPONIBILI</b>				
Concessioni, licenze, marchi e diritti simili		-		-
Costi di impianto ed ampliamento		-		-
Altre immobilizzazioni immateriali	119.633		139.476	
Immobilizzazioni in corso ed acconti		<b>119.633</b>		<b>139.476</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI INDISPONIBILI</b>				
Collezioni museali		<b>157.257</b>		<b>157.257</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>				
Terreni e fabbricati	11.113.636		11.225.191	
Patrimonio artistico	27.580.090		27.580.090	
Impianti e macchinari	2.770.832		2.664.818	
Attrezzature	87.231		122.183	
Altri beni	483.563		308.722	
Immobilizzazioni in corso e acconti	11.348.276	<b>53.383.627</b>	8.202.635	<b>50.103.639</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>				
<b>Partecipazioni in imprese controllate</b>		-		-
<b>Crediti verso imprese controllate</b>		-		-
<b>Crediti verso altri:</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo		-		-
- esigibili oltre l'esercizio successivo		-		-
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>		<b>120.739.751</b>		<b>117.479.605</b>
<b>RIMANENZE</b>				
Prodotti finiti e merci		-		-
<b>CREDITI</b>				
<b>Verso clienti:</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo	10.136.080		5.600.887	
- esigibili oltre l'esercizio successivo		<b>10.136.080</b>		<b>5.600.887</b>
<b>Verso Fondatori:</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo	25.363.586		22.978.695	
- esigibili oltre l'esercizio successivo	5.600	<b>30.963.586</b>	20.320.000	<b>43.298.695</b>
<b>Verso imprese controllate:</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo		-		-
- esigibili oltre l'esercizio successivo		-		-
<b>Crediti tributari:</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo	363.005		2.841.705	
- esigibili oltre l'esercizio successivo		<b>365.005</b>		<b>2.841.705</b>
<b>Imposte anticipate:</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo		-		-
- esigibili oltre l'esercizio successivo		-		-
<b>Verso altri:</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo	643.205		2.496.051	
- esigibili oltre l'esercizio successivo		<b>643.205</b>		<b>2.496.051</b>
<b>Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo		-		-
- esigibili oltre l'esercizio successivo		-		-
<b>DISPONIBILITÀ LIQUIDE</b>				
Depositi bancari e postali	56.165.536		48.423.524	
Denaro e valori in cassa	29.772	<b>56.195.308</b>	25.429	<b>48.448.953</b>
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>		<b>98.303.183</b>		<b>102.686.292</b>
<b>RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>		<b>1.074.979</b>		<b>544.239</b>
<b>TOTALE ATTIVO INDISPONIBILE</b>		<b>67.236.490</b>		<b>67.236.490</b>
<b>TOTALE ATTIVO DISPONIBILE</b>		<b>152.881.423</b>		<b>153.473.646</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>220.117.913</b>		<b>220.710.136</b>

<b>PATRIMONIO NETTO E PASSIVO</b>	<b>al 31 dicembre 2021</b>		<b>al 31 dicembre 2020</b>	
Patrimonio disponibile	40.284.333		39.915.887	
Riserva legale disponibile	207.334		207.334	
Riserva straordinaria disponibile	2.143.444		2.143.444	
<b>TOTALE PATRIMONIO DISPONIBILE</b>		<b>42.635.111</b>		<b>42.266.665</b>
<b>Utili (perdite) portati a nuovo</b>		-		-
- Contributi in conto patrimonio		-		-
- Contributi al patrimonio destinati alla gestione		-		-
- Utili di esercizi precedenti	1.931.672		1.931.672	
- Risultato dell'esercizio	256.298		368.447	
<b>Risultato finale dell'esercizio</b>		<b>2.187.970</b>		<b>2.300.119</b>
<b>TOTALE DISPONIBILE</b>		<b>44.823.082</b>		<b>44.566.783</b>
<b>PATRIMONIO INDISPONIBILE</b>				
Riserva indisponibile - diritto d'uso immobili	67.079.233		67.079.233	
Riserva indisponibile - collezioni museali	157.257		157.257	
<b>TOTALE INDISPONIBILE</b>		<b>67.236.490</b>		<b>67.236.490</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>		<b>112.059.572</b>		<b>111.803.273</b>
Indennità per trattamento di quiescenza e obblighi simili		-		-
Altri fondi	9.303.287		9.828.065	
<b>FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>		<b>9.303.287</b>		<b>9.828.065</b>
<b>TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>		<b>5.258.969</b>		<b>5.945.220</b>
<b>DEBITI VERSO BANCHE</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo	452.968		446.670	
- esigibili oltre l'esercizio successivo	5.917.403	<b>6.370.372</b>	6.364.161	<b>6.810.831</b>
<b>DEBITI VERSO ALTRI FINANZIATORI</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo		-		-
- esigibili oltre l'esercizio successivo		-		-
<b>ACCONTI</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo	13.538.371		15.544.793	
- esigibili oltre l'esercizio successivo		<b>13.538.371</b>		<b>15.544.793</b>
<b>DEBITI VERSO FORNITORI</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo	15.915.650		11.323.849	
- esigibili oltre l'esercizio successivo		<b>15.915.650</b>		<b>11.323.849</b>
<b>DEBITI V/ IMPRESE CONTROLLATE</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo		-		-
- esigibili oltre l'esercizio successivo		-		-
<b>DEBITI TRIBUTARI</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo	3.525.581		3.426.447	
- esigibili oltre l'esercizio successivo		<b>3.525.581</b>		<b>3.426.447</b>
<b>DEBITI VERSO ISTITUTI DI PREVIDENZA E DI SICUREZZA SOCIALE</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo	3.594.318		2.892.068	
- esigibili oltre l'esercizio successivo		<b>3.594.318</b>		<b>2.892.068</b>
<b>ALTRI DEBITI</b>				
- esigibili entro l'esercizio successivo	15.567.340		12.910.937	
- esigibili oltre l'esercizio successivo		<b>15.567.340</b>		<b>12.910.937</b>
<b>TOTALE DEBITI</b>		<b>58.511.631</b>		<b>52.908.924</b>
<b>RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>		<b>34.984.454</b>		<b>40.224.653</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVO</b>		<b>220.117.913</b>		<b>220.710.136</b>

CONTO ECONOMICO	2021	2020
<i>(Valori espressi in €)</i>		
<b>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	<b>16.217.159</b>	<b>15.364.799</b>
<b>Variazioni delle rimanenze di prodotti finiti</b>	-	-
<b>Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni</b>	-	-
<b>Altri ricavi e proventi:</b>		
- Contributi alla gestione	72.341.404	67.578.301
- Altri ricavi e proventi	6.017.890	5.291.208
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>94.576.453</b>	<b>88.234.309</b>
<b>Per materie prime, sussidiarie, di consumo</b>	<b>3.101.400</b>	<b>1.825.121</b>
<b>Per servizi</b>	<b>22.545.910</b>	<b>19.058.082</b>
<b>Per godimento di beni di terzi</b>	<b>4.360.699</b>	<b>4.203.175</b>
<b>Per il personale:</b>		
- Salari e stipendi	44.996.920	40.930.945
- Oneri sociali	12.522.166	11.545.740
- Trattamento di fine rapporto	2.4386.423	2.451.192
- Altri costi	1.148.304	434.162
<b>Ammortamenti e svalutazioni:</b>		
- Ammto delle immobilizzazioni immateriali	58.040	65.227
- Ammto delle immobilizzazioni materiali	879.609	808.980
- Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	-	518.659
<b>Accantonamenti per rischi</b>	-	<b>3.254.000</b>
<b>Altri accantonamenti</b>	-	-
<b>Oneri diversi di gestione</b>	<b>1.523.556</b>	<b>2.353.482</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>93.523.026</b>	<b>87.448.767</b>
<b>DIFFERENZA TRA IL VALORE E I COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.053.427</b>	<b>785.541</b>
<b>Altri proventi finanziari</b>		
- da partecipazioni in imprese controllate	-	-
- da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	-	-
- da titoli iscritti nelle immobilizzazioni	-	-
- da titoli iscritti nell'attivo circolante	-	-
- proventi diversi dai precedenti	3.285	3.426
<b>Interessi e altri oneri finanziari</b>	<b>(107.694)</b>	<b>(66.911)</b>
<b>Utili (perdite) su cambi</b>	<b>(1.862)</b>	<b>(3)</b>
<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>(106.271)</b>	<b>(63.488)</b>
<b>Rettifiche di valore/rivalutazioni</b>	-	-
<b>Rettifiche di valore/svalutazioni</b>	-	-
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA FINANZIARIE</b>	-	-
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>947.156</b>	<b>722.053</b>
<b>Imposte sul reddito dell'esercizio correnti, differite e anticipate</b>	<b>(690.858)</b>	<b>(353.607)</b>
<b>RISULTATO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>256.298</b>	<b>368.447</b>

**RENDICONTO FINANZIARIO PER GLI ESERCIZI 2021 E 2020**
**Flusso della gestione reddituale determinato con il metodo indiretto**
*(Valori espressi in €)*

	2021	2020
<b>A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale</b>		
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>256.298</b>	<b>368.447</b>
Imposte sul reddito	690.858	353.607
Interessi passivi/(interessi attivi)	106.271	63.488
<b>1. Utile (perdita) dell'esercizio prima di imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze di cessione</b>	<b>1.053.427</b>	<b>785.542</b>
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>		
Accantonamenti ai fondi	2.386.423	5.705.192
Ammortamenti delle immobilizzazioni	937.649	874.207
Svalutazioni per perdite durevoli di valori	-	-
Totale rettifiche per elementi non monetari	3.324.072	6.579.399
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>	<b>4.377.499</b>	<b>7.364.941</b>
<i>Variazione del capitale circolante netto</i>		
Decremento/(incremento) delle rimanenze	-	-
Decremento/(incremento) dei crediti verso clienti	(4.535.192)	2.521.632
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	4.591.800	(2.701.347)
Decremento/(incremento) dei ratei e risconti attivi	(530.740)	429.037
Incremento/(decremento) dei ratei e risconti passivi	(5.240.199)	26.278.822
Altre variazioni del capitale circolante netto	18.375.760	(39.340.060)
Totale variazioni del capitale circolante netto	12.661.429	(12.811.916)
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn</b>	<b>17.038.928</b>	<b>(5.446.975)</b>
<i>Altre rettifiche</i>		
Interessi incassati/(pagati)	(106.271)	(63.488)
(Imposte sul reddito pagate)	(950.595)	-
(Utilizzo dei fondi)	(3.597.452)	(3.021.857)
Totale altre rettifiche	(4.654.318)	(3.085.345)
<b>4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>	<b>12.384.610</b>	<b>(8.532.320)</b>
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>12.384.610</b>	<b>(8.532.320)</b>
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>		
<b>Immobilizzazioni materiali</b>		
(Investimenti)	(4.159.597)	(2.943.369)
<b>Immobilizzazioni immateriali</b>		
(Investimenti)	(38.198)	(97.183)
<b>Immobilizzazioni finanziarie</b>		
(Investimenti)	-	-
Prezzo di realizzo disinvestimenti	-	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(4.197.795)</b>	<b>(3.040.552)</b>
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>		
Mezzi di terzi	-	-
Rimborso finanziamenti	(440.460)	(428.297)
Mezzi propri	-	-
Aumento di capitale per utile non distribuito	-	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>(440.460)</b>	<b>(428.297)</b>
<b>INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE (A ± B ± C)</b>	<b>(7.746.355)</b>	<b>(12.001.169)</b>
<b>DISPONIBILITÀ LIQUIDE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>48.448.953</b>	<b>60.450.122</b>
<b>DISPONIBILITÀ LIQUIDE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO</b>	<b>56.195.308</b>	<b>48.448.953</b>

## Nota Integrativa



## STRUTTURA E CONTENUTO DEL BILANCIO

Il bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 è stato redatto in conformità alla normativa del Codice Civile, così come modificata dal D. Lgs 139/2015, interpretata ed integrata dai principi contabili italiani emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità ("OIC") in vigore al 31 dicembre 2021 o applicabili per i bilanci chiusi a tale data.

Il bilancio è stato predisposto nel presupposto della continuità aziendale, non sussistendo incertezze significative a riguardo, pur tenuto conto delle incertezze, delle considerazioni e dei piani di contrasto al Covid 19 e del quadro normativo complessivo.

Il Bilancio è costituito dallo Stato Patrimoniale (preparato in conformità allo schema previsto dagli artt. 2424 e 2424 bis del Codice Civile), dal Conto Economico (preparato in conformità allo schema di cui agli artt. 2425 e 2425 bis del Codice Civile), dal Rendiconto Finanziario (il cui contenuto, conforme all'art. 2425-ter del Codice Civile, è presentato secondo le disposizioni del principio contabile OIC 10) e dalla presente Nota Integrativa, redatta secondo quanto disciplinato dagli artt. 2427 e 2427-bis del Codice Civile. Le voci non espressamente riportate nello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico, previste dagli artt. 2424 e 2425 del Codice Civile e nel Rendiconto Finanziario si intendono a saldo zero. La facoltà di non indicare tali voci si intende relativa solo al caso in cui le stesse abbiano un importo pari a zero sia nell'esercizio in corso sia nell'esercizio precedente.

*Le Jeune homme et la Mort*



Come previsto dal D.Lgs. n. 367 del 29.6.1996 all'art. 16 e all'art. 12.4 dello Statuto, per la predisposizione del suddetto bilancio sono state considerate le peculiarità della Fondazione Teatro alla Scala (di seguito anche la "Fondazione"), ove compatibile con quanto previsto dal c.c. e dal successivo D. Lgs. n. 6/2004.

In considerazione di quanto sopra, lo schema di bilancio previsto dal c.c. è stato parzialmente adattato, inserendo, ove necessario, descrizioni più consone a rappresentare il contenuto delle voci, al fine di riflettere con maggior chiarezza la situazione patrimoniale, economica e finanziaria della Fondazione.

Inoltre, a partire dall'esercizio 2009, in conformità a quanto richiesto dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali con circolare pervenuta a tutte le Fondazioni liriche, sono state apportate modifiche allo schema di bilancio al fine di evidenziare separatamente le attività soggette a vincolo di destinazione e indisponibili, nonché la separazione del "Patrimonio disponibile" dal "Patrimonio indisponibile".

Si segnala che, come previsto dall'art. 2423 ter terzo comma del c.c., sono state aggiunte alcune voci agli schemi di stato patrimoniale e conto economico, in quanto il loro contenuto non è disciplinato dagli artt. 2424 e 2425 c.c. Si riportano di seguito le voci incluse:

- Il "Diritto d'uso illimitato degli immobili" è stato inserito all'interno della voce "Immobilizzazioni Immateriali Indisponibili";
- Il "Patrimonio Artistico" è stato inserito in apposita voce all'interno delle "Immobilizzazioni Materiali";
- Le "Collezioni museali" sono state inserite in apposita voce all'interno delle "Immobilizzazioni Materiali Indisponibili";
- I rapporti di credito con i Fondatori sono stati esposti in voce separata denominata "Crediti verso Fondatori";
- Il Patrimonio netto della Fondazione è stato separato tra "Patrimonio Disponibile" e "Patrimonio Indisponibile".

## PRINCIPI CONTABILI E CRITERI DI VALUTAZIONE

In aderenza al disposto dell'art. 2423 del Codice Civile, nella redazione del bilancio si sono osservati i postulati generali della chiarezza e della rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Fondazione e del risultato economico dell'esercizio.

Si sono inoltre osservati i principi statuiti dall'art. 2423-bis del Codice Civile come di seguito illustrato.

La valutazione delle voci è stata effettuata secondo prudenza e nella prospettiva della continuità aziendale, nonché tenendo conto della sostanza dell'operazione o del contratto.

Gli utili indicati in bilancio sono esclusivamente quelli realizzati alla data di chiusura dell'esercizio.

I proventi e gli oneri indicati sono quelli di competenza dell'esercizio, indipendentemente dalla data di incasso o pagamento.

Si è tenuto conto dei rischi e delle perdite di competenza dell'esercizio, anche se conosciuti dopo la data di chiusura dello stesso.

Le informazioni della presente Nota Integrativa relative alle voci dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico sono presentate secondo l'ordine in cui le relative voci sono indicate nello Stato Patrimoniale e del Conto Economico ai sensi dell'art. 2427, comma 2, del Codice Civile.

I più significativi criteri di valutazione adottati per la redazione del bilancio al 31 dicembre 2021, in osservanza dell'art. 2426 c.c. e principio contabile OIC 12, sono i seguenti:



Le Jeune homme et la Mort

### Crediti verso Fondatori per versamenti ancora dovuti

Tale voce include i contributi in conto patrimonio, iscritti al valore nominale, per versamenti ancora dovuti da parte dei Fondatori, ai sensi dell'art. 3 dello Statuto, la cui destinazione a "Patrimonio Netto" sia stabilita direttamente dal soggetto erogante ed approvata specificamente dall'Assemblea della Fondazione. L'importo corrisponde al totale dei contributi deliberati, al netto di quanto già versato, ed ha come contropartita l'apposita voce del "Patrimonio indisponibile" nei casi in cui

l'ente erogante abbia definito, in sede di delibera, un contributo in conto patrimonio su base pluriennale, oppure i contributi deliberati siano sottoposti ad una condizione sospensiva per l'acquisizione a titolo definitivo da parte della Fondazione.

### Immobilizzazioni immateriali indisponibili

In tale voce è stato iscritto il "Diritto d'uso illimitato degli immobili" determinato al valore di conferimento; esso si riferisce al diritto di utilizzare, senza corrispettivo, il Teatro ed i locali necessari allo svolgimento dell'attività della Fondazione. Il "Diritto d'uso illimitato degli immobili", concesso dal Comune di Milano, riflette il valore stabilito da apposita perizia redatta in sede di trasformazione da Ente in Fondazione, rettificato per la quota parte relativa agli immobili in affitto per i quali non si è ritenuto che esistessero i presupposti di utilità pluriennale. Tale diritto, in quanto "diritto reale di godimento illimitato nel tempo", non è assoggettato ad ammortamento e ha come contropartita la voce "Riserva indisponibile – Diritto d'uso immobili" all'interno del "Patrimonio indisponibile" al fine di evidenziare l'indisponibilità di tale importo.

### Immobilizzazioni immateriali disponibili

Sono iscritte al costo d'acquisto o di produzione, inclusivo degli oneri accessori, ed ammortizzate sistematicamente per il periodo della loro prevista utilità futura.

La voce "Altre immobilizzazioni immateriali" si riferisce a costi di natura pluriennale capitalizzati, iscritti al costo di acquisto ed ammortizzati in un periodo di cinque anni in relazione alla loro residua utilità futura.

### Immobilizzazioni materiali indisponibili

In tale voce è iscritto il valore relativo alle "Collezioni museali". Esso si riferisce alle collezioni dell'Ente Museo Teatrale, incorporato nel corso del 2009, iscritte al valore contabile di con-

ferimento. L'inserimento in tale voce deriva dal vincolo di inalienabilità di tali beni previsto dagli art. 4.1 e 14.2 dello Statuto della Fondazione. Tale voce non è assoggettata ad ammortamento ed ha come contropartita la voce "Riserva indisponibile – Collezioni museali" all'interno del "Patrimonio indisponibile" al fine di evidenziare l'indisponibilità di tale importo.

### Immobilizzazioni materiali disponibili

Le "Immobilizzazioni materiali" in essere alla data di trasformazione (anno 1996) sono state originariamente iscritte al valore stabilito da apposita perizia, rettificato, ove necessario, per tenere conto della residua utilità futura dei beni. Le immobilizzazioni acquisite successivamente alla data di trasformazione sono iscritte al costo di acquisto o di produzione; nel costo sono compresi gli oneri accessori e i costi diretti e indiretti per la quota imputabile al bene stesso. Le "Immobilizzazioni materiali", ad eccezione del "Patrimonio artistico", sono sistematicamente ammortizzate in ogni esercizio a quote costanti sulla base di aliquote economico-tecniche determinate in relazione alla residua possibilità di utilizzo dei beni; le aliquote applicate sono riportate nella sezione relativa alle "Immobilizzazioni Materiali Disponibili".

In particolare:

- I "Terreni e Fabbricati" sono stati iscritti al costo, inclusivo degli eventuali oneri accessori sostenuti per la loro acquisizione. I Fabbricati sono ammortizzati sulla base di un'aliquota annuale pari all'1%, ritenuta rappresentativa della residua possibilità d'utilizzazione, mentre la quota parte del valore attribuito al Terreno non viene ammortizzata. Con decorrenza dall'esercizio 2006, come previsto dal D.L. n. 223/2006, così come recepito dall'OIC 16, si è infatti provveduto a scorporare il valore del fabbricato da quello del terreno. L'intero fondo ammortamento iscritto in contabilità a tale data è stato imputato al fabbricato.
- Il "Patrimonio artistico" riflette il valore stabilito da apposita perizia in sede di trasformazione e rettificato, ove necessario, per riflettere eventuali perdite durevoli di valore. Tale voce è costituita da opere ed attrezzature di carattere storico che, considerando la loro natura, non sono assoggettate ad ammortamento in quanto non si esaurisce la loro utilità futura.
- I "Costumi e le Attrezzerie" inclusi nella voce "Attrezzature" in essere alla data di trasformazione sono stati iscritti al valore stabilito da apposita perizia. Quelli realizzati successivamente alla data di trasformazione sono stati iscritti al costo d'acquisto o di produzione, inclusi i costi di manodopera diretta necessaria per la loro realizzazione;
- Gli "Impianti e macchinari" in essere alla data di trasformazione sono stati iscritti al valore stabilito da apposita perizia. Quelli realizzati successivamente alla data di trasformazione sono stati iscritti al costo d'acquisto o di produzione;
- Gli "Altri beni" in essere alla data di trasformazione sono stati iscritti al valore stabilito da apposita perizia. Quelli realizzati successivamente alla data di trasformazione sono stati iscritti al costo d'acquisto o di produzione.

I costi di manutenzione di natura ordinaria sono addebitati integralmente a Conto Economico nell'esercizio in cui sono sostenuti.

I beni acquistati sulla base di contributi ricevuti ai sensi di specifiche leggi sono iscritti al netto degli stessi, e l'eventuale valore netto risultante è ammortizzato sulla base della prevista utilità futura.

### **Crediti**

I crediti sono iscritti secondo il presumibile valore di realizzo, mediante l'iscrizione di un apposito "Fondo svalutazione".

I "Crediti verso Fondatori" includono crediti commerciali e d'altra natura, nonché l'importo dei contributi deliberati dai soggetti eroganti in conto esercizio; qualora il soggetto erogante deliberi un contributo in conto esercizio su base pluriennale viene iscritto l'intero importo e la parte di competenza di esercizi successivi è iscritta alla voce "Risconti passivi".

I "Crediti" ed i relativi "Risconti" sono imputati a Conto Economico per la quota di competenza annuale.

Il criterio del costo ammortizzato non è applicato né per i crediti a breve termine (ossia con scadenza inferiore ai 12 mesi), né per i crediti esigibili oltre l'esercizio successivo, in quanto gli stessi fanno riferimento a contributi deliberati da un ente o società di competenza di esercizi successivi per cui non è stato ancora imputato a conto economico il relativo ricavo e per cui risultano iscritti risconti per pari importo.

### **Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni**

I titoli, ove presenti, inseriti in questa voce si riferiscono a temporanei impieghi di liquidità e sono iscritti al minore tra il costo d'acquisto ed il valore di mercato.

### **Disponibilità liquide**

Le "Disponibilità liquide", iscritte al valore nominale, rappresentano l'ammontare alla data del bilancio dei valori in cassa e delle disponibilità nei conti intrattenuti con istituti di credito.

### **Ratei e risconti**

Sono iscritte in tali voci quote di proventi e costi, comuni a due o più esercizi, per realizzare il principio della competenza temporale.

### **Apporti al Patrimonio della Fondazione e Contributi alla Gestione**

Gli apporti dei Fondatori sono generalmente considerati "Contributi alla gestione" e, pertanto, contabilizzati tra i ricavi, in quanto l'attività di reperimento dei fondi rientra tra le attività proprie della Fondazione. Qualora i contributi vengano deliberati dal soggetto erogante su base pluriennale, gli stessi sono imputati a Conto Economico "pro-rata temporis" o sulla base della destinazione esplicita da parte del soggetto erogante.

Dall'esercizio 2013, lo Statuto della Fondazione prevede che "per apporto si intende qualsiasi

erogazione o contributo a favore della Fondazione; spetta all'Assemblea della Fondazione determinarne la destinazione". Pertanto con apposita delibera, l'Assemblea dei Fondatori, coerentemente con l'indicazione esplicita da parte del soggetto erogante, può destinare gli apporti destinati direttamente a Patrimonio. In tal caso gli stessi saranno contabilizzati direttamente nella voce patrimonio netto senza transitare da Conto Economico.

Tali contributi destinati al patrimonio e deliberati su base pluriennale, per la parte relativa agli esercizi successivi, così come i contributi soggetti ad una condizione sospensiva per l'acquisizione a titolo definitivo da parte della Fondazione, sono iscritti nel "Patrimonio indisponibile" nell'anno in cui gli stessi sono deliberati con contropartita "Crediti vs. Fondatori per versamenti ancora dovuti". Gli stessi vengono riclassificati nel "Patrimonio disponibile" per la quota parte relativa all'anno di erogazione definito in sede di delibera dall'Ente erogante, o nell'anno in cui la condizione posta per l'acquisizione a titolo definitivo da parte della Fondazione viene meno.



La traviata

### **Fondi per rischi ed oneri**

Gli "Altri Fondi" sono stanziati per coprire perdite o passività, di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia, alla chiusura dell'esercizio, non siano determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza. Gli stanziamenti riflettono la migliore stima possibile sulla base degli elementi a disposizione.

### **Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato**

Esso viene stanziato per coprire l'intera passività maturata nei confronti dei dipendenti in conformità alla legislazione vigente ed ai contratti collettivi di lavoro e integrativi aziendali.

### **Debiti e acconti**

I debiti e gli acconti sono iscritti al loro valore nominale. Il criterio del costo ammortizzato non è stato applicato né ai debiti a breve termine (ossia con scadenza inferiore ai 12 mesi) né ai debiti a lungo termine costituiti da debiti di natura finanziaria verso banche in quanto gli stessi risultavano già iscritti in bilancio alla data di prima applicazione degli attuali principi contabili e pertanto - in coerenza con gli stessi - la Fondazione si è avvalsa della facoltà di esenzione nell'applicazione retroattiva del costo ammortizzato.

I debiti per ferie maturate dai dipendenti e per retribuzioni differite, comprensivi di quanto dovuto agli enti previdenziali, sono stanziati sulla base dell'ammontare che si dovrebbe corrispondere nell'ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro alla data del bilancio.

Gli acconti si riferiscono ad anticipazioni finanziarie acquisite a fronte di contributi ricevuti dallo Stato e da terzi, ma non ancora rendicontati, o ultimati.

### Riconoscimento dei ricavi e dei costi

I ricavi ed i costi sono iscritti in base al principio della competenza temporale.

I ricavi derivanti dalla vendita di biglietti, sponsorizzazioni e pubblicità, tournée ed in generale quelli connessi all'attività caratteristica della Fondazione di natura diversa dai contributi e donazioni sono iscritti nella voce "Ricavi delle vendite e delle prestazioni". Tutti gli altri proventi, prevalentemente legati a contributi e donazioni nonché le sopravvenienze attive e le insusistenze del passivo, sono iscritti tra gli "Altri ricavi e proventi".

I "Ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti" sono iscritti nel periodo in cui la rappresentazione è eseguita. I "Ricavi derivanti dagli abbonamenti", incassati per intero in via anticipata, sono riscontati per la quota di competenza dell'anno successivo in proporzione al numero degli spettacoli.

I "Contributi ricevuti dallo Stato" sono iscritti sulla base della delibera esistente alla data di preparazione del bilancio; eventuali conguagli o rettifiche di tali contributi, se conosciuti, certi e/o determinabili, sono riflessi per competenza.

I "Contributi ricevuti dagli Enti pubblici" sono iscritti in base al periodo di riferimento della delibera, al netto degli eventuali oneri ad essi correlati.

I costi relativi alla realizzazione delle scenografie e quelli relativi a costumi e attrezzeria di scena sono imputati a Conto Economico nell'esercizio in cui la rappresentazione è eseguita, in quanto considerati materiali di consumo. Nel caso in cui la medesima rappresentazione sia

prevista nella programmazione artistica già definita per gli anni successivi, il costo è imputato nella misura del 50% a Conto Economico nell'esercizio in cui il costo è sostenuto, e il rimanente 50%, iscritto nella voce "Risconti attivi", verrà imputato a Conto Economico nell'esercizio in cui saranno eseguite le ulteriori rappresentazioni programmate; nel caso di rappresentazioni con ciclo di recite a cavallo tra due esercizi, il costo è ripartito in proporzione al numero di rappresentazioni effettuate in ciascun esercizio. La quota parte di ricavi relativa a opere in coproduzione è riscontata, al fine di riflettere il principio di correlazione tra costi e ricavi, ed imputata a Conto Economico nell'anno in cui la rappresentazione dell'opera verrà realizzata dai teatri coproduttori.

La traviata



### Imposte dell'esercizio

Sono iscritte in base alla stima del reddito imponibile in conformità alle disposizioni in vigore, tenendo conto delle riprese fiscali e dei crediti d'imposta spettanti.

Ai sensi dell'art. 25 D. Lgs. n. 367/96, i proventi derivanti dall'attività della Fondazione sono esclusi dalle imposte sui redditi delle persone giuridiche (IRES); l'attività svolta dalla Fondazione è invece assoggettata ad IRAP. L'IRAP dell'esercizio è stata determinata non assoggettando a tassazione il 65% del contributo dello Stato FUS in quanto ai sensi dell'art. 1 lettera a) del Decreto del Ministero per i Beni e le Attività Culturali del 29 ottobre 2007, la quota è destinata alla copertura dei costi di produzione conseguenti dagli organici funzionali approvati con esclusivo riferimento a quelli derivanti dal minimo tabellare previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e, pertanto, in diretta correlazione con il costo del personale. Come confermato dal Ministero dei Beni e delle Attività culturali con nota del 9 aprile 2015, la correlazione del contributo FUS ai costi del personale non è venuta meno anche in vigenza delle nuove norme sulla ripartizione.

Come previsto dalla Legge di Stabilità per il 2015, a partire da tale esercizio sono state inoltre considerate deducibili, agli effetti IRAP limitatamente al valore della produzione calcolato sull'attività commerciale, le spese sostenute in relazione al personale dipendente impiegato con contratto di lavoro a tempo indeterminato.

La modalità di calcolo della base imponibile IRAP relativa all'attività istituzionale è rimasta invariata rispetto agli esercizi precedenti.

### Criteri di conversione delle poste in valuta

I crediti ed i debiti espressi originariamente in valuta di paesi non aderenti all'U.E.M. sono convertiti in euro ai cambi storici della data delle relative operazioni. Le differenze cambio realizzate in occasione dell'incasso dei crediti e del pagamento dei debiti in valuta estera e le differenze da conversione dei crediti e debiti in valuta ai cambi in vigore alla data di chiusura del bilancio sono iscritte a Conto Economico.

### Uso di stime

La redazione del bilancio e delle relative note richiede da parte della Direzione aziendale il ricorso a stime e assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività di bilancio e sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali alla data di bilancio. In particolare le stime sono state effettuate anche tenendo conto dell'emergenza sanitaria in corso connessa alla pandemia da Covid-19, che ha determinato forti discontinuità ed impatti rilevanti sull'attività della Fondazione negli ultimi due esercizi.

Nell'ambito delle stime non si è tenuto conto delle recenti evoluzioni del contesto macroeconomico legate al conflitto Russia/Ucraina in quanto si tratta di evento successivo alla chiusura del bilancio.

Le stime e le assunzioni utilizzate sono basate sull'esperienza e su altri fattori considerati rilevanti. I risultati che si consuntiveranno potrebbero pertanto differire da tali stime. Le stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione ad esse apportate sono

riflesse a conto economico nel periodo in cui avviene la revisione di stima se la revisione stessa ha effetti solo su tale periodo, o anche nei periodi successivi se la revisione ha effetti sia sull'esercizio corrente, sia su quelli futuri.

Le voci di bilancio principalmente interessate da tali situazioni sono i fondi svalutazione crediti e i fondi per rischi ed oneri.

Di seguito sono riepilogati i processi critici di valutazione e le assunzioni chiave utilizzate dal management nel processo di applicazione dei principi contabili riguardo al futuro e che possono avere effetti significativi sui valori rilevati nel bilancio o per le quali esiste il rischio che possano emergere rettifiche di valore significative al valore contabile delle attività e passività nell'esercizio successivo a quello di riferimento del bilancio.

#### **Fondo svalutazione dei crediti**

Il fondo svalutazione crediti riflette la stima della direzione circa le perdite relative al portafoglio di crediti verso la clientela finale principalmente costituita da società per attività di sponsorizzazione. La stima del fondo svalutazione crediti è basata sulle perdite attese da parte della Fondazione, determinate in funzione dell'esperienza passata per crediti simili, degli scaduti correnti e storici, delle perdite e degli incassi, dell'attento monitoraggio della qualità del credito e delle proiezioni circa le condizioni economiche e di mercato. L'eventuale peggioramento dell'attuale situazione economica e finanziaria, potrebbe comportare un ulteriore deterioramento delle condizioni finanziarie dei debitori della Società rispetto a quanto già preso in considerazione nella quantificazione dei fondi iscritti in bilancio.

Maurizio Pollini  
(27 settembre 2020)



#### **Fondi rischi e oneri e passività potenziali**

La Fondazione può essere soggetta a cause (ad esempio di natura legale e fiscale) riguardanti una vasta tipologia di problematiche. Stante le incertezze interpretative inerenti tali problematiche, è difficile predire con certezza l'esborso che deriverà da tali controversie. Le cause e i contenziosi contro la Fondazione spesso derivano da problematiche legali complesse e difficili, che sono soggette a un diverso grado di incertezza, inclusi i fatti e le circostanze inerenti a ciascuna causa e le differenti leggi applicabili. Nel normale corso del business, la direzione si consulta con i propri consulenti legali ed esperti in materia legale e fiscale al fine di valutare l'effettività probabilità di soccombenza nei contenziosi in corso e conseguentemente determinare la necessità di effettuare accantonamenti ai fondi rischi ed oneri.

#### **Altre informazioni**

Gli importi indicati nella presente Nota Integrativa sono espressi in migliaia di €.



Maurizio Pollini  
(27 settembre 2020)

## **COMMENTI ALLE PRINCIPALI VOCI DELL'ATTIVO**

Passiamo ora all'esame delle principali voci dell'Attivo.

### **IMMOBILIZZAZIONI**

#### **Crediti v/Fondatori per versamenti ancora dovuti**

La voce "Crediti verso Fondatori per versamenti ancora dovuti" è pari a 0 migliaia di €, senza alcuna variazione rispetto al 31 dicembre 2020.

#### **Immobilizzazioni immateriali indisponibili**

##### **Diritto d'uso illimitato degli immobili**

La voce "Diritto d'uso illimitato degli immobili" include il diritto d'uso sia dell'immobile dove hanno luogo le rappresentazioni teatrali, Teatro alla Scala Palazzo Piermarini, sia di altri immobili di proprietà del Comune di Milano destinati allo svolgimento delle attività complementari. La concessione da parte del Comune è stata conferita ai sensi dell'art. 17 comma II del D. Lgs. n. 367/96, che regola la conservazione in capo alle Fondazioni dei diritti e delle prerogative riconosciute dalla legge agli ex Enti Lirici.

Descrizione	Località	Indirizzo civico	Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020
Teatro alla Scala	Milano	Via Filodrammatici, 2	49.063	49.063
Laboratori e Magazzino	Milano	Via Bergognone, 34	15.950	15.950
Locali	Milano	Via Campo Lodigiano, 2 e 4	2.066	2.066
<b>Totale</b>			<b>67.079</b>	<b>67.079</b>

#### **Immobilizzazioni immateriali disponibili**

##### **Altre immobilizzazioni immateriali**

Ammontano, al 31 dicembre 2021, a 119 migliaia di € e sono così costituite:

Descrizione	Costo storico	Saldo al 31/12/2019	Incrementi	Ammortamenti	Saldo al 31/12/2020
Acquisto software	382	139	38	(58)	119
<b>Totale</b>	<b>382</b>	<b>139</b>	<b>38</b>	<b>(58)</b>	<b>119</b>

Gli incrementi si riferiscono a nuovi pacchetti applicativi ed alle relative licenze d'uso.

#### **Immobilizzazioni materiali indisponibili**

Ammontano, al 31 dicembre 2021, a 157 migliaia di € e sono così costituite:

Descrizione	Costo storico	Saldo al 31/12/2019	Saldo al 31/12/2020
Collezioni museali	157	157	157
<b>Totale</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>

Le “*Immobilizzazioni materiali indisponibili*” si riferiscono alle collezioni dell’Ente Museo Teatrale, incorporato nel corso del 2009, e sono iscritte al valore contabile di conferimento, avvenuto con Atto del Notaio Lodovico Barassi stipulato in data 14 Dicembre 2009 e registrato all’Agenzia dell’Entrate di Monza il 21 Dicembre 2009.

Si segnala, a fini informativi, che il patrimonio artistico che forma le collezioni museali è stato oggetto di stima effettuata, nel 2001, a cura del perito dott. Silvio Necchi che, in considerazione sia del valore storico-artistico delle collezioni (costituite da opere d’arte museali, quadri dipinti e oggetti d’arte e dalla biblioteca storica e artistica del Museo Teatrale) e della loro possibile quotazione sul mercato, aveva attribuito alle stesse un valore complessivo di 21 milioni di €; tale plusvalore non risulta tuttavia riflesso nel bilancio d’esercizio.

Maurizio Pollini  
(27 settembre 2020)

#### Immobilizzazioni materiali disponibili

Di seguito si riporta il prospetto dei movimenti dell’esercizio:

Descrizione	Situazione iniziale			Movimenti netti dell’esercizio			Situazione finale		
	Costo	Fondi amm.to	Saldo al 31/12/20	Incr.ti	Decr.ti/ricl.	Amm.ti	Costo	Fondi amm.to	Saldo al 31/12/21
Terreni	2.789	–	2.789	–	–	–	2.789	–	2.789
Fabbricati	11.155	(2.719)	8.436	–	–	(111)	11.155	(2.830)	8.325
<b>Terreni e Fabbricati</b>	<b>13.944</b>	<b>(2.719)</b>	<b>11.225</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>(111)</b>	<b>13.944</b>	<b>(2.830)</b>	<b>11.114</b>
Patrimonio artistico	27.580	–	27.580	–	–	–	27.580	–	27.580
Impianti e macchinari	11.660	(8.995)	2.665	614	–	(508)	12.274	(9.503)	2.771
Attrezzature	28.608	(28.486)	122	12	–	(61)	28.620	(28.533)	87
Altri beni	7.644	(7.335)	309	388	–	(213)	8.032	(7.548)	484
Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	8.203	–	8.203	3.290	–	–	11.493	–	11.493
<b>Totale</b>	<b>97.639</b>	<b>(47.535)</b>	<b>50.104</b>	<b>4.304</b>	<b>–</b>	<b>(879)</b>	<b>101.943</b>	<b>(48.414)</b>	<b>53.529</b>

La voce “*Terreni e Fabbricati*” è interamente relativa all’immobile, sito in Milano Via Verdi n. 3, strumentale all’attività della Fondazione. Attualmente, a seguito dell’approvazione del progetto per il recupero strutturale e funzionale dell’immobile è stata avviata la prima fase dei lavori di decostruzione e di ricostruzione dell’immobile; i costi relativi a tale fase sono classificati nella voce “*Immobilizzazioni materiali in corso e acconti*” e verranno riclassificati alla voce “*Terreni e Fabbricati*” nel momento in cui l’immobile sarà disponibile per l’utilizzo da parte della Fondazione. L’immobile costituisce oggetto di mutuo ipotecario, così come indicato alla voce “*Debiti verso banche*”. Si segnala infine che il valore complessivo non è inferiore al valore dell’area considerata la sua edificabilità.

La voce “*Patrimonio artistico*” è così composta:

Descrizione	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Bozzetti	26.314	26.314
Costumi storici	484	484
Archivio musicale	418	418
Archivio fotografico	346	346
Modelli di scena	18	18
<b>Totale</b>	<b>27.580</b>	<b>27.580</b>

Tale voce si riferisce a beni di carattere storico che, per la loro natura, non sono stati assoggettati ad ammortamento. L’importo iscritto riflette il valore originario stimato dal perito in sede di trasformazione e confermato in anni più recenti da un’apposita valutazione effettuata da una commissione interna, coadiuvata da un terzo esperto d’arte. La suddetta voce, pur essendo soggetta a vincoli di destinazione, è stata mantenuta iscritta alla voce “*Immobilizzazioni materiali disponibili*” in quanto i relativi beni non sono soggetti a vincoli di indisponibilità in merito al proprio utilizzo.

La voce “*Impianti e Macchinari*” ammonta, al 31 dicembre 2021, a 2.771 migliaia di € (2.665 migliaia di € al 31 dicembre 2020) ed è relativa a impianti generici e specifici dell’attività teatrale, quali proiettori, apparecchi fotografici, strumenti utilizzati nei laboratori di falegnameria, meccanica e sartoria. Nel 2021 sono stati effettuati investimenti sulla voce pari a 614 migliaia di €.

La voce “*Attrezzature*” è così composta:

Descrizione	Situazione iniziale			Movimenti netti dell’esercizio		Situazione finale		
	Costo	Fondi amm.to	Saldo al 31/12/20	Incr.ti	Amm.ti	Costo	Fondi amm.to	Saldo al 31/12/21
Scenografie	1.198	(1.198)	–	–	–	1.198	(1.198)	–
Attrezzatura	8.231	(8.231)	–	–	–	8.231	(8.231)	–
Costumi non storici	15.924	(15.924)	–	–	–	15.924	(15.924)	–
Strumenti musicali	3.255	(3.133)	122	12	(47)	3.267	(3.180)	87
<b>Totale</b>	<b>28.608</b>	<b>(28.486)</b>	<b>122</b>	<b>12</b>	<b>(47)</b>	<b>28.620</b>	<b>(28.533)</b>	<b>87</b>

Nel corso dell’esercizio 2021 sono stati acquistati strumenti musicali e relativi accessori per 12 migliaia di €.

La voce “*Altri beni*” è così composta:

Descrizione	Situazione iniziale			Movimenti netti dell’esercizio			Situazione finale		
	Costo	Fondi amm.to/Contrib.	Saldo al 31/12/20	Incr.ti	Decr.ti/Contrib.	Amm.ti	Costo	Fondi amm.to/Contrib.	Saldo al 31/12/21
Mobili e arredi	3.703	(3.574)	129	75	–	(39)	3.778	(3.613)	165
Macchine d’ufficio	2.425	(2.245)	180	226	–	(87)	2.651	(2.332)	319
Automezzi	716	(716)	–	–	–	–	716	(716)	–
Beni inferiori a 516 €	800	(800)	–	87	–	(87)	887	(887)	–
<b>Totale</b>	<b>7.644</b>	<b>(7.335)</b>	<b>309</b>	<b>388</b>	<b>–</b>	<b>(213)</b>	<b>8.032</b>	<b>(7.548)</b>	<b>484</b>



Filarmonica della Scala  
(29 settembre 2020)  
Direttore Zubin Mehta

La voce “*Immobilizzazioni in corso e acconti*” è pari a 11.493 migliaia di € (8.203 migliaia di € al 31 dicembre 2020) e si riferisce a progetti iniziati o proseguiti nel corso del 2021 che verranno portati a compimento negli esercizi successivi.

Tali progetti sono i seguenti:

- progetto di ricostruzione dell’edificio di via Verdi (10.372 migliaia di €). Si segnala che a fronte degli investimenti previsti la Fondazione ha già ottenuto contributi a fondo perduto per un importo complessivo di 6.707 migliaia di € classificati e commentati alla voce “*Acconti*”. Tale importo sarà riclassificato al momento della messa in funzione delle relative attività a diretta riduzione del valore contabile delle stesse;
- progetto streaming (626 migliaia di €): tale progetto ha come fine la ripresa e la registrazione, con qualità 4k, degli spettacoli d’opera, balletto e concerti realizzati dal Teatro al fine di potere archiviare nel nuovo Data Center e trasferire tutti contenuti prodotti sulla nuova piattaforma online integrata con il sito web e sistema di biglietteria a supporto della distribuzione (live o on demand) ad un pubblico a livello globale;
- progetto ampliamento rete dati e wifi (227 migliaia di €): tale progetto ha il fine di potenziare la connettività e la sicurezza della rete di tutte le sedi della Fondazione e ampliare la rete dati interna in cablaggio strutturato e wifi per consentire lo svolgimento del lavoro anche in mobilità e flessibilità all’interno degli uffici ed in palcoscenico;
- progetto di transizione ecologica (75 migliaia di €): tale progetto ha come scopo quello di realizzare gli interventi più opportuni per ridurre i consumi energetici e rendere il ciclo produttivo del Teatro maggiormente eco-sostenibile, con un particolare attenzione alla riduzione del consumo di carta, con la digitalizzazione dell’archivio musicale e degli spartiti, l’utilizzo del biglietto elettronico e dei programmi di sala digitali, e alla differenziazione nello smaltimento dei rifiuti derivanti dalla produzione di scenografie;
- progetto tablet e videolibretti (37 migliaia di €): tale progetto ha come fine la sostituzione dei videolibretti presenti sullo schienale delle poltrone di platea con nuovi e più moderni tablet;
- progetto erp e piattaforme gestionali (11 migliaia di €): tale progetto ha come scopo quello di implementare un unico ed efficiente software gestionale integrato per tutte le direzioni del teatro, che consenta di accelerare i processi interni, evitare duplicazioni di informazione e verificare lo stato di ogni processo interno da parte dei singoli utenti.

Gli ammortamenti ordinari, evidenziati nell’apposito prospetto, sono stati calcolati sulla base di aliquote ritenute rappresentative della residua possibilità di utilizzo delle “*Immobilizzazioni materiali*”.

Le aliquote applicate, uguali a quelle utilizzate nell’esercizio precedente, sono le seguenti:

Categorie	Aliquote
Terreni	–
Fabbricati	1%
Impianti e macchinari	10%
Attrezzature	
- Strumenti musicali	15,5%
Altri beni	
- Mobili e arredi	12,5%
- Macchine d’ufficio	20%
- Automezzi	25%

Si precisa, infine, che le suddette “*Immobilizzazioni materiali*” non sono state oggetto di rivalutazione.

## IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

### Partecipazioni in imprese controllate

La Fondazione non detiene alcuna partecipazione.

## ATTIVO CIRCOLANTE

### Crediti

Si precisa che i crediti di seguito esposti non evidenziano posizioni di durata residua superiore ai cinque anni.

### Crediti verso clienti

La composizione di tale voce al 31 dicembre 2021 è la seguente:

Descrizione	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Crediti verso clienti esigibili entro l’esercizio successivo	12.161	7.639
Fondo svalutazione crediti	(2.025)	(2.038)
<b>Totale</b>	<b>10.136</b>	<b>5.601</b>

I crediti sono iscritti al presunto valore di realizzo al netto delle svalutazioni effettuate al fine di far fronte a rischi di insolvenza delle controparti e risultano composti come segue:

Dettaglio crediti verso clienti per area geografica	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Italia	11.911	7.116
CEE	122	200
Extra CEE	111	205
U.S.A.	17	118
<b>Totale</b>	<b>12.161</b>	<b>7.639</b>

I “*Crediti verso clienti*” si riferiscono a ricavi relativi a sponsorizzazioni per la stagione, per iniziative ed eventi oltre che per serate speciali, a cessione di diritti radiotelevisivi per le riprese audio e video di spettacoli, a vendita di pubblicità, organizzazione di mostre ed eventi, nonché a vendite di fotografie, noleggi di allestimenti scenici, costumi e attrezzatura, al netto delle note di credito da emettere.

La voce “*Crediti verso clienti*” registra un incremento di 4.522 migliaia di € dovuto principalmente a maggiori crediti per sponsorizzazioni di serate riservate e per riprese radio-televisive.

Come qui di seguito esposto, il “*Fondo svalutazione crediti*” registra un decremento di 13 migliaia di € rispetto al 2020, derivante dall’utilizzo a seguito della definizione di crediti pregressi. Il fondo svalutazione crediti appare congruo tenuto conto dei rischi relativi alle singole posizioni creditorie iscritte in bilancio al 31 dicembre 2021.

Descrizione	al 31/12/2020	Accantonamento	Utilizzi	al 31/12/2021
Fondo svalutazione crediti	2.038	–	(13)	2.025
<b>Totale</b>	<b>2.038</b>	<b>–</b>	<b>(13)</b>	<b>2.025</b>

#### *Crediti verso Fondatori*

Tale voce è così composta:

Descrizione	al 31/12/2021			al 31/12/2020		
	Esigibili entro l'esercizio	Esigibili oltre l'esercizio	Totale	Esigibili entro l'esercizio	Esigibili oltre l'esercizio	Totale
Stato	–	–	–	–	–	–
Regione Lombardia	992	–	992	–	–	–
Comune di Milano	5.651	–	5.651	5.659	–	5.659
Città Metropolitana	–	–	–	–	–	–
<b>Totale Fondatori Pubblici</b>	<b>6.643</b>	<b>–</b>	<b>6.643</b>	<b>5.659</b>	<b>–</b>	<b>5.659</b>
Camera di Commercio Metropolitana di Milano	3.016	–	3.016	3.016	3.016	6.032
<b>Totale Altri Enti</b>	<b>3.016</b>	<b>–</b>	<b>3.016</b>	<b>3.016</b>	<b>3.016</b>	<b>6.032</b>
Allianz S.p.A.	3.016	3.600	6.616	3.016	6.616	9.632
Cattolica Assicurazioni S.p.A.	–	–	–	600	–	600
Enel S.p.A.	600	–	600	600	600	1.200
Eni S.p.A.	3.016	–	3.016	3.016	3.016	6.032
Esselunga S.p.A.	2.000	2.000	4.000	–	–	–
Fondazione Banca del Monte di Lombardia	3.016	–	3.016	3.016	3.016	6.032
Fondazione Cariplo	3.016	–	3.016	3.016	3.016	6.032
Intesa Sanpaolo S.p.A.	1.040	–	1.040	1.040	1.040	2.080
<b>Totale Fondatori Privati</b>	<b>15.704</b>	<b>5.600</b>	<b>21.304</b>	<b>14.304</b>	<b>17.304</b>	<b>31.608</b>
<b>Totale</b>	<b>25.363</b>	<b>5.600</b>	<b>30.963</b>	<b>22.979</b>	<b>20.320</b>	<b>43.299</b>

I “*Crediti verso Fondatori*” si riferiscono a crediti per contributi in conto esercizio già deliberati dal soggetto erogante ma non ancora incassati, nonché a crediti di altra natura nei confronti dei medesimi soggetti.

Il credito vantato nei confronti dello Stato, al 31 dicembre 2021 è pari a 0 migliaia di €.

Il credito verso il Comune di Milano, è pari a 5.651 migliaia di € (5.659 migliaia di € nel 2020) ed è costituito come segue:

- per 5.339 migliaia di €, dal contributo ordinario alla gestione, incassato nel mese di gennaio 2022;
- per 301 migliaia di € dal rimborso di spese di manutenzione straordinaria anticipate dal Teatro;
- per 11 migliaia di € da crediti di altra natura.

Il credito verso la Regione Lombardia, pari a 992 migliaia di €, si riferisce al saldo del contributo alla gestione 2021 ed è stato incassato nel mese di febbraio 2022.

Il credito verso la Camera di Commercio di Milano, pari a 3.016 migliaia di €, si riferisce all’importo dell’impegno per contributi alla gestione rinnovato anche per l’esercizio 2022.

I “*Crediti verso Fondatori Privati*” sono costituiti da crediti per ricavi di competenza di anni successivi al 2021 e più in particolare:

- Allianz S.p.A. per 6.616 migliaia di €;
- Enel S.p.A. per 600 migliaia di €;
- Eni S.p.A. per 3.016 migliaia di €;
- Esselunga S.p.A. per 4.000 migliaia di €;
- Fondazione Banca del Monte di Lombardia per 3.016 migliaia di €;
- Fondazione Cariplo per 3.016 migliaia di €;
- Intesa Sanpaolo S.p.A. per 1.040 migliaia di €.

I “*Crediti verso Fondatori*” per ricavi di competenza di anni successivi al 2021 hanno come contropartita la voce “*Risconti Passivi*” per un totale di 24.320 migliaia di €, in quanto relativi ad esercizi futuri (34.040 migliaia di € nel 2020). I suddetti importi derivano da impegni formalizzati dai soggetti eroganti entro il 31 dicembre 2021 e comprendono i crediti nei confronti di Allianz S.p.A., Camera di Commercio di Milano, Enel S.p.A., Eni S.p.A., Esselunga S.p.A., Fondazione Banca del Monte di Lombardia, Fondazione Cariplo, Intesa Sanpaolo S.p.A.



La morte del cigno

### Crediti tributari

Tale voce risulta così costituita:

Descrizione	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Crediti v/Erario per IVA	256	2.313
Crediti c/IVA gestione Museo	109	99
Crediti v/Erario per locazioni Covid-19	–	411
Altri crediti v/Erario per altre imposte	–	19
<b>Crediti tributari entro l'esercizio</b>	<b>365</b>	<b>2.842</b>
Crediti v/Erario oltre l'esercizio successivo	–	–
<b>Crediti tributari oltre l'esercizio successivo</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Totale</b>	<b>365</b>	<b>2.842</b>

La voce “Crediti v/Erario per IVA entro l'esercizio” si riferisce alla quota parte del credito risultante dalla liquidazione del 2021 che potrà essere portata in compensazione nell'esercizio 2022.

Il decremento della voce “Crediti v/Erario per IVA entro l'esercizio”, pari a 2.057 migliaia di €, è conseguente ad una diversa procedura nella contabilizzazione dell'IVA split payment, ora ricompresa all'interno della liquidazione IVA mensile e non più gestita e versata separatamente secondo le scadenze mensili.

La voce “Crediti v/Erario per locazioni Covid-19” risulta azzerata a seguito dell'incasso del credito d'imposta per i canoni di locazione degli immobili a uso non abitativo introdotto dal Decreto Rilancio nel 2020.

La voce “Altri crediti v/Erario per altre imposte” si riferiva nel 2020 a crediti relativi ad esercizi precedenti incassati nel 2021.

### Crediti verso altri

La composizione della voce al 31 dicembre 2021 è la seguente:

Descrizione	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Crediti verso altri esigibili entro l'esercizio successivo	643	2.496
<b>Totale</b>	<b>643</b>	<b>2.496</b>

Il saldo della voce “Crediti verso altri esigibili entro l'esercizio successivo” in relazione alla natura del credito, può essere dettagliato come segue:

- depositi cauzionali versati a garanzia di contratti di affitto, di noleggio allestimenti e di forniture (439 migliaia di €);
- altri crediti, tra cui crediti verso Inail per anticipi a dipendenti in infortunio (16 migliaia di €), depositi cauzionali versati alla SIAE (8 migliaia di €), crediti derivanti dall'incorporazione dell'Ente Museo Teatrale (36 migliaia di €), anticipi per spese economali (20 migliaia di €), anticipi/acconti erogati a terzi, a dipendenti e lavoratori autonomi (85 migliaia di €), altri crediti diversi (45 migliaia di €).

Il decremento della voce rispetto all'esercizio precedente (-1.853 migliaia di €) è il risultato da una parte del minor credito verso l'Inps per l'anticipo del trattamento di integrazione salariale ai dipendenti in cassa integrazione (-1.704 migliaia di €) utilizzato nel corso del 2021 mediante conguaglio di importi da versare all'INPS e dal minor credito per il conguaglio del premio Inail versato con l'acconto nel 2021 (-314 migliaia di €), e dall'altra dal maggior credito per depositi cauzionali verso altri (+102 migliaia di €), maggiori crediti verso Inail per anticipi a dipendenti in infortunio (+16 migliaia di €) e maggiori crediti verso lavoratori dipendenti e autonomi per anticipi/acconti (49 migliaia di €).

### Disponibilità liquide

La voce “Disponibilità liquide” si riferisce alle disponibilità liquide in essere alla data del 31 dicembre 2021 ed è così composta:

Descrizione	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Denaro e valori in cassa	30	26
Banche conti correnti	56.165	48.423
<b>Totale</b>	<b>56.195</b>	<b>48.449</b>

Per una migliore comprensione della dinamica dei flussi di cassa nell'esercizio si rimanda al Rendiconto Finanziario.

### RATEI E RISCOINTI ATTIVI

Al 31 dicembre 2021 tale voce è così composta:

Descrizione	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Ratei attivi su interessi	3	3
<b>Ratei attivi</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Risconti attivi per affitti	118	117
Risconti attivi per costi sostenuti per scenografie relative a spettacoli in programmazione negli esercizi futuri	653	322
Risconti attivi per prestazioni di competenza d'esercizi successivi	60	98
Risconti attivi per premi assicurativi	224	–
Altri risconti attivi	17	4
Risconti attivi Museo	–	–
<b>Risconti attivi</b>	<b>1.072</b>	<b>541</b>
<b>Totale</b>	<b>1.075</b>	<b>544</b>

La voce “Ratei e risconti attivi” include principalmente risconti relativi a costi sostenuti per scenografie relative a spettacoli in programmazione nell'esercizio successivo e per prestazioni di competenza di esercizi futuri.

## COMMENTI ALLE PRINCIPALI VOCI DEL PASSIVO

### PATRIMONIO NETTO

La movimentazione delle poste componenti il Patrimonio Netto è la seguente:

Patrimonio della Fondazione						
	Patrimonio disponibile			Patrimonio indisponibile		Totale Patr. Netto
	Patrimonio al 31/12/2019	Variazioni 2021	Patrimonio finale	Collezioni museali	Diritti d'uso immobili	al 31/12/21
<b>Patrimonio netto</b>	<b>37.549</b>	368	<b>37.917</b>	<b>157</b>	<b>67.079</b>	<b>105.153</b>
- Contributi in conto patrimonio	-	-	-	-	-	-
- Contributi destinati alla gestione	-	-	-	-	-	-
- Riserva legale disponibile	207	-	207	-	-	207
- Riserva copertura perdite future	2.367	-	2.367	-	-	2.367
- Riserva straordinaria disponibile	2.143	-	2.143	-	-	2.143
- Utile (perdita) portato a nuovo	1.932	-	1.932	-	-	1.932
- Risultato dell'esercizio precedente	368	(368)	-	-	-	-
- Risultato dell'esercizio 2021	-	256	256	-	-	256
<b>Totale Patrimonio netto</b>	<b>44.566</b>	<b>256</b>	<b>44.822</b>	<b>157</b>	<b>67.079</b>	<b>112.058</b>

Commentiamo di seguito le principali poste componenti il Patrimonio Netto e le relative variazioni.

#### Patrimonio disponibile della Fondazione

Il "Patrimonio disponibile" della Fondazione è costituito, ai sensi dell'art. 4 dello Statuto, dal Patrimonio dell'Ente Autonomo Teatro alla Scala determinato all'atto della trasformazione ai sensi dell'art. 7 D. Lgs. 29/6/96 n. 367, rettificato per tenere conto della valutazione dei valori di perizia da parte del Consiglio di Amministrazione, dei contributi in conto patrimonio ricevuti dalla data di trasformazione alla data del 31 dicembre 2021, nonché dei risultati consuntivati nel periodo 1997 – 2021.

#### Patrimonio indisponibile della Fondazione

Tale voce include l'importo relativo al "Diritto d'uso degli immobili", per 67.079 migliaia di €, non assoggettato ad ammortamento, come descritto alla voce "Immobilizzazioni immateriali", al fine di evidenziare l'indisponibilità di detta riserva a copertura perdite; la stessa non si è movimentata rispetto all'esercizio precedente. L'importo relativo alle "Collezioni museali", per 157 migliaia di €, deriva dall'incorporazione dell'Ente Museo Teatrale avvenuta nel corso del 2009.

#### Utile (perdita) portato a nuovo

Tale voce deriva da una rettifica effettuata nel bilancio 2017 con la quale si era provveduto a correggere un errore matematico derivante dall'improprio calcolo dell'accantonamento al Trattamento di Fine Rapporto in esercizi precedenti.

La rettifica aveva quindi comportato, una riduzione del Fondo Trattamento di Fine Rapporto di lavoro subordinato nei saldi comparativi al 31 dicembre 2016 e, come contropartita la voce utile portato a nuovo.

#### Riserva copertura perdite future

Nella voce del Patrimonio disponibile denominata "Riserva copertura perdite future" è stata iscritto l'utile realizzato nell'esercizio 2019 al fine di coprire eventuali perdite future legate alla situazione di incertezza venutasi a creare a seguito dell'emergenza Covid-19 e ai rischi che potrebbero influire negativamente sui risultati dei prossimi esercizi.

#### Risultato finale dell'esercizio

Il risultato finale dell'esercizio della Fondazione è positivo per 256 migliaia di € (368 migliaia di € nel 2020) con il conseguente aumento, di pari importo, del Patrimonio totale disponibile della Fondazione.

Di seguito si indicano le variazioni intervenute nel "Patrimonio totale disponibile della Fondazione" nei tre esercizi precedenti:

Patrimonio disponibile	
Importi in migliaia di Euro	
<b>Saldi al 1/1/2019</b>	<b>41.831</b>
<b>Risultato finale dell'esercizio 2019</b>	<b>2.367</b>
<b>Risultato finale dell'esercizio 2020</b>	<b>368</b>
<b>Risultato finale dell'esercizio 2021</b>	<b>256</b>
<b>Saldi al 31/12/2020</b>	<b>44.822</b>

#### FONDI PER RISCHI ED ONERI

La composizione ed i movimenti di tali fondi sono i seguenti:

Descrizione	al 31/12/2020	Accantonamento	Riclassifiche	Utilizzi	al 31/12/2021
Altri fondi rischi	<b>9.788</b>	240	-	(765)	<b>9.263</b>
Fondo spese future	<b>40</b>	-	-	-	<b>40</b>
<b>Totale</b>	<b>9.828</b>	<b>240</b>	<b>-</b>	<b>(765)</b>	<b>9.303</b>

#### Altri fondi

L'importo iscritto alla voce "Altri fondi rischi" si riferisce ad accantonamenti stanziati a fronte sia di contenziosi in corso sia di potenziali rischi riguardanti posizioni in essere alla chiusura dell'esercizio verso terzi. A tale proposito si segnala che la Fondazione - pur ritenendo di aver operato nel rispetto delle norme vigenti - ha ritenuto - data la natura dei contenziosi in essere e il grado di rischio determinato anche con il supporto dei propri consulenti legali - di accantonare sia nell'esercizio in corso che in esercizi precedenti gli importi indicati.



Gli utilizzi del fondo rischi si riferiscono al sostenimento, nel corso dell'esercizio, di oneri già stanziati nel bilancio della Fondazione alla chiusura dell'esercizio precedente in quanto relativi a contenziosi già in essere a tale data.

Il "Fondo spese future" si riferisce alla stima delle spese di natura ciclica per la dismissione degli allestimenti scenici per i quali non è previsto il riutilizzo.

#### TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO

La movimentazione avvenuta nel corso dell'esercizio è stata la seguente:

<b>Saldo al 31/12/2020</b>	<b>5.945</b>
Accantonamento dell'esercizio	2.386
Indennità liquidate nell'esercizio a fronte di dimissioni e anticipi di Trattamento fine rapporto	(833)
Fondo Trattamento fine rapporto trasferito all'INPS/Fondi pensione	(2.189)
<b>Saldo al 31/12/2021</b>	<b>5.259</b>

Il "Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato" rappresenta la passività maturata verso i dipendenti in forza al 31 dicembre 2021, in conformità alla legislazione e ai contratti collettivi ed integrativi di lavoro vigenti, al netto degli anticipi erogati sul trattamento di fine rapporto. In conseguenza dell'obbligo di cui alla normativa prevista dal D. Lgs. 5 Dicembre 2005 n. 252 e successive modificazioni, l'importo delle quote maturate a titolo di Trattamento di Fine Rapporto nel 2021 è stato versato all'apposito fondo di tesoreria istituito presso l'INPS.

#### DEBITI

Commentiamo di seguito la composizione ed i movimenti nell'esercizio delle voci che compongono tale raggruppamento.

##### Debiti verso banche

Ammontano al 31 dicembre 2021 a 6.370 migliaia di € (6.811 migliaia di € al 31 dicembre 2020) e sono costituiti principalmente da:

Descrizione	Scadenze in anni						Saldo al 31/12/2021
	2022	2023	2024	2025	2026	Oltre 2026	
Mutui e finanziamenti	453	466	479	493	507	3.972	<b>6.370</b>
<b>Totale</b>	<b>453</b>	<b>466</b>	<b>479</b>	<b>493</b>	<b>507</b>	<b>3.972</b>	<b>6.370</b>

Il finanziamento in essere si riferisce ad un mutuo ipotecario trentacinquennale erogato da Intesa Sanpaolo S.p.A., con rimborso in rate semestrali ad un tasso variabile collegato all'indice ICPA che, per il 2021 è stato fissato nella misura dello 0,83% nominale medio annuo; tale finanzia-



Anna Netrebko  
(21 ottobre 2020)  
Jonas Kaufmann  
(22 ottobre 2020)

mento è stato ottenuto in relazione all'acquisto dell'immobile sito in Milano, Via Verdi n. 3, ed è garantito da ipoteca sull'immobile, come evidenziato nella sezione relativa ai "Impegni, garanzie e passività potenziali non risultanti dallo stato patrimoniale". La diminuzione rispetto all'esercizio precedente è interamente da imputarsi al rimborso della rata relativa all'esercizio 2021.

#### Acconti

La voce "Acconti" al 31.12.2021 è così composta:

Descrizione	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Acconti da clienti	6.831	8.838
Acconti Contributi Finalizzati	6.707	6.707
<b>Totale</b>	<b>13.538</b>	<b>15.545</b>

Gli "Acconti da Clienti" pari a 8.838 migliaia di € si riferiscono sia alla prevendita di biglietti ed abbonamenti di spettacoli da realizzare nel corso del 2022, sia ai voucher emessi a seguito dell'annullamento di biglietti e abbonamenti per spettacoli non realizzati a causa della cancellazione delle recite dovuta all'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19.

Gli "Acconti Contributi Finalizzati" non registrano variazioni rispetto all'esercizio precedente e si riferiscono:

- per 1.071 migliaia di €, all'importo residuo dei contributi straordinari erogati dallo Stato negli anni precedenti a titolo di acconto e non ancora rendicontati, ai sensi della L. 400 del 29/12/2000 art. 3 (attuazione degli interventi di ristrutturazione e di adeguamento tecnologico degli impianti di palcoscenico e dei laboratori); tali contributi verranno rendicontati una volta completata la ristrutturazione dell'immobile di Via Verdi, già commentata alla voce "Immobilizzazioni materiali";
- per 2.350 migliaia di €, all'importo ottenuto a seguito di transazione con terzi, quale rimborso degli oneri da sostenere per le opere di bonifica da effettuare sull'immobile di Via Verdi n. 3;
- per 2.500 migliaia di € all'importo già incassato del finanziamento sui fondi CIPE da parte del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e Turismo destinati alla ricostruzione dell'immobile di via Verdi;
- per 786 migliaia di € all'importo già incassato del contributo erogato da Regione Lombardia anch'esso destinato alla prima fase dei lavori di ricostruzione della palazzina di via Verdi.

Ad ultimazione dei lavori di ricostruzione dell'edificio di via Verdi, si procederà a capitalizzare l'intero importo dei lavori contabilizzati alla voce "Immobilizzazioni in corso" al netto degli acconti appena descritti.

##### Debiti verso fornitori

Si riferiscono a posizioni debitorie nei confronti di terzi per forniture di materiali e prestazioni di servizi strettamente connesse all'attività teatrale e sono quasi integralmente costituiti da saldi verso fornitori nazionali.

La voce “*Debiti verso fornitori*” ammonta a 15.916 migliaia di € (11.324 migliaia di € al 31 dicembre 2020) e registra un incremento di 4.592 migliaia di €, dovuto a maggiori fatture da fornitori (+2.936 migliaia di €), fatture da artisti (+221 migliaia di €), fatture da ricevere da parte di fornitori (+939 migliaia di €) collegate a spese generali, utenze e allestimenti e per la produzione degli spettacoli realizzati a fine 2021, fatture da ricevere da parte di artisti (+251 migliaia di €) e fatture da ricevere da parte di SIAE (+245 migliaia di €).

#### Debiti tributari

La composizione della voce è la seguente:

Descrizione	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Verso Erario per ritenute (IRPEF)	2.281	1.647
Verso Erario per altre imposte e tasse	1.248	1.779
<b>Totale</b>	<b>3.526</b>	<b>3.426</b>

Al riguardo si precisa che il “*Debito v/Erario per altre imposte e tasse*” deriva dall’importo dell’IVA a debito del Museo, nonché da rettifiche di imposte dovute relative ad anni precedenti.

#### Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale

Ammontano, al 31 dicembre 2021, a 3.594 migliaia di € (2.892 migliaia di € al 31 dicembre 2020).

#### Altri debiti

Al 31 dicembre 2021 tale voce è così composta:

Descrizione	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Debiti verso dipendenti per mensilità differite	11.546	9.058
Debiti verso dipendenti per ferie maturate e non godute	3.159	3.102
Altri debiti	862	751
<b>Totale</b>	<b>15.567</b>	<b>12.911</b>

La voce “*Debiti per mensilità differite*” registra un incremento rispetto all’esercizio precedente (+2.487 migliaia di €), derivante in parte dai maggiori accantonamenti degli importi relativi ai ratei delle mensilità differite che verranno liquidati dopo la chiusura dell’esercizio.

La voce “*Debiti verso dipendenti per ferie maturate e non godute*” rileva un aumento di 57 migliaia di € che deriva dalla minore fruizione di ferie da parte del personale dipendente. Si segnala che non vi sono debiti di durata superiore a cinque anni.

La voce “*Altri debiti*” registra un incremento rispetto all’esercizio precedente pari a +111 migliaia di € ed è dovuta prevalentemente:

- all’incremento per 42 migliaia di € relativo ad accertamenti di tributi relativi ad anni precedenti e per 90 migliaia di € all’accantonamento per la tassa rifiuti 2021;
- all’incremento per 15 migliaia di € alle spese amministrative del Fondo Pensioni Interno;
- al decremento per 7 migliaia di € relativo al saldo della concessione del palco demaniale;
- al decremento per 26 migliaia di € relativi ad incassi di biglietteria dei posti riservati al Comune di Milano che sono stati utilizzati a scopi sociali.

#### RATEI E RISCOINTI PASSIVI

Al 31 dicembre 2021 tale voce è così composta:

Descrizione	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Altri ratei passivi	–	–
<b>Ratei passivi</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
Risconti passivi per contributi alla gestione di competenza di futuri esercizi	24.320	37.040
Risconti passivi per abbonamenti	7.065	–
Risconti passivi per abbonati sostenitori	1.155	685
Risconti per finanziamenti finalizzati	–	–
Altri risconti passivi	2.440	2.362
Risconti passivi Museo	4	138
<b>Risconti passivi</b>	<b>34.984</b>	<b>40.225</b>
<b>Totale</b>	<b>34.984</b>	<b>40.225</b>

La variazione della voce “*Ratei e Risconti passivi*” (-5.241 migliaia di €) è dovuta all’effetto combinato del decremento della quota di contributi alla gestione di esercizi futuri, come già commentato alla voce “*Crediti verso Fondatori*” (-12.720 migliaia di €) e all’incremento della voce “*Risconti passivi per abbonamenti*” per la quota di abbonamenti venduta nel corso del 2021 relativa alla stagione 2021-2022 e all’incremento della voce “*Risconti passivi per abbonati sostenitori*” per la quota di abbonamenti relativi all’esercizio successivo.

Orchestra e Coro del Teatro alla Scala  
(20 dicembre 2020)  
Direttore John Eliot Gardiner



La voce “*Altri risconti passivi*” si riferisce essenzialmente a sponsorizzazioni legate alla programmazione artistica dell’esercizio 2021, parzialmente non realizzata e rinviata al 2022, e ad accordi di coproduzione relativi agli esercizi futuri.

## Impegni, garanzie e passività potenziali non risultanti dallo stato patrimoniale

Si riporta di seguito il dettaglio degli impegni, delle garanzie e delle passività potenziali non risultanti dallo stato patrimoniale al 31 dicembre 2021:

	al 31/12/2021	al 31/12/2020
<b>Garanzie reali prestate a favore di terzi</b>		
- Ipotecche iscritte su nostri immobili	34.861	34.861
<b>Altre garanzie prestate a favore di terzi</b>		
- Fideiussioni a favore di terzi	266	266
<b>Altri conti d'ordine</b>		
- Impegni per contratti perfezionati con artisti	7.653	9.348
<b>Totale</b>	<b>44.780</b>	<b>44.475</b>

### GARANZIE PRESTATE

#### Garanzie reali prestate

Si riferiscono a ipoteche di primo grado iscritte sull'immobile di nostra proprietà sito in Milano – Via Verdi n. 3, per un importo di 34.861 migliaia di €, a garanzia del mutuo ipotecario erogato a nostro favore da Intesa Sanpaolo S.p.A., il cui saldo al 31 dicembre 2021 residua in 6.370 migliaia di €.

#### ALTRE GARANZIE PRESTATE

Comprendono:

- polizza fideiussoria a favore di Unipol S.p.A., per 87 migliaia di €, a seguito del contratto di locazione dell'immobile sito in Milano, Via Torino n. 68, perfezionato nel corso del 2006;
- polizza fideiussoria per 169 migliaia di € rilasciata dalla Fondazione nel corso del 2018 a favore di Mediocredito Italiano a seguito del contratto di locazione di un immobile;
- polizze fideiussorie da noi rilasciate nel corso del 2009 a favore di altri locatari di immobili, per 10 migliaia di €.

#### ALTRI IMPEGNI

La voce comprende “Impegni per contratti perfezionati con artisti” che la Fondazione Teatro alla Scala ha sottoscritto per l'esercizio 2022, per 7.354 migliaia di €, e per gli esercizi dal 2023 e seguenti, per 299 migliaia di €.

## COMMENTI ALLE PRINCIPALI VOCI DEL CONTO ECONOMICO

Passiamo ora ad esaminare le principali voci di Conto Economico dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021.

Per una migliore lettura delle stesse sono stati indicati separatamente i costi ed i ricavi relativi all'attività museale, all'attività di formazione svolta dalla Fondazione Accademia e alle tournée (per una diversa programmazione delle stesse e non confrontabilità tra i due esercizi).

### VALORE DELLA PRODUZIONE

#### Ricavi delle vendite e delle prestazioni

I “Ricavi delle vendite e delle prestazioni” ammontano a 16.217 migliaia di € (15.365 migliaia di € al 31 dicembre 2020) e sono così costituiti:

Descrizione	2021	2020
Ricavi per la vendita di biglietti e abbonamenti	8.483	8.506
Ricavi per la vendita di pubblicità e similari	5.964	5.127
Ricavi per la cessione di diritti per incisioni e trasmissioni radiotelevisive	1.603	957
Altri minori	167	207
<b>Subtotale</b>	<b>16.217</b>	<b>14.797</b>
Ricavi per altre tournée e manifestazioni fuori sede	–	568
<b>Totale</b>	<b>16.217</b>	<b>15.365</b>

I “Proventi per la vendita di biglietti e abbonamenti” passano da 8.506 migliaia di € al 31 dicembre 2020 a 8.483 migliaia di € nel 2021. L'importo, derivante dalla vendita di biglietti e abbonamenti per gli spettacoli realizzati in sede, è in linea con quello dell'anno precedente e conferma il rilevante decremento (circa 19.000 migliaia di € in meno) rispetto al corrispondente importo relativo al 2019, ultimo anno precedente la situazione di emergenza causata dalla pandemia Covid-19.

La riduzione è dovuta sia in termini di numero di titoli realizzati per lirica, concerti e balletti, sia in termini di ricavi medi a recita a causa della minore capienza di posti disponibili per il pubblico.

I ricavi per la vendita di pubblicità ammontano a 5.964 migliaia di € nel 2021 (5.127 migliaia di € nel 2020) e si riferiscono ai ricavi derivanti dalla sponsorizzazione alla stagione, dagli abbonati sostenitori, dalla sponsorizzazione di serate speciali, dalla sponsorizzazione alla serata inaugurale del 7 dicembre nonché alla pubblicità sui programmi di sala e di stagione.

I ricavi per la vendita di pubblicità registrano un incremento pari a +837 migliaia di € nonostante la forzata riduzione della programmazione artistica.

I “Ricavi per la cessione di diritti per incisioni e trasmissioni radiotelevisive”, che ammontano a 1.603 migliaia di € (957 migliaia di € nel 2020), comprendono per 1.359 migliaia di € (906 migliaia di € nel 2020) ricavi relativi a diritti di trasmissione radio-televisive, per 81 migliaia di € (0 migliaia di € nel 2020) per ricavi relativi alla realizzazione di DVD e per 163 migliaia di € (24 migliaia di € nel 2020) ricavi per altre riprese.



Si segnala che nel corso del 2021 sono state effettuate le riprese per la diffusione televisiva di tre titoli d'opera (*Salome, Il Turco in Italia e Macbeth*), di un titolo di balletto (*La bayadère*) e del Concerto di Natale, oltre a sei riprese radiofoniche.

Gli altri ricavi si riferiscono a ricavi per la vendita di programmi di sala (69 migliaia di €), a ricavi per altre manifestazioni (95 migliaia di €), e a ricavi per vendita di fotografie a terzi (3 migliaia di €) e registrano un decremento rispetto all'esercizio precedente sostanzialmente imputabile a minori ricavi per manifestazioni in altri teatri.

I "Ricavi per altre manifestazioni" per 95 migliaia di € si riferiscono alle 4 recite di *Don Chisciotte* realizzate con il corpo di ballo presso il teatro degli Arcimboldi nel mese di Ottobre 2021.

#### Altri ricavi e proventi

La voce "Altri ricavi e proventi" passa da 72.870 migliaia di € nel 2020 a 78.359 migliaia di € nel 2021 ed è così costituita:

#### Contributi da Fondatori alla gestione

Descrizione	2021	2020
Stato	36.971	33.169
Regione Lombardia	3.308	3.308
Comune di Milano	5.339	5.372
Camera di Commercio Metropolitana di Milano	3.088	3.094
A2A S.p.A.	800	800
Allianz S.p.A.	3.088	3.094
BMW Italia S.p.A.	600	600
Cattolica Assicurazioni S.p.A.	-	600
Edison S.p.A.	600	600
Enel S.p.A.	600	600
Eni S.p.A.	3.088	3.094
Esselunga S.p.A.	2.000	-
Fondazione Banca del Monte di Lombardia	3.088	3.094
Fondazione Cariplo	6.200	6.200
Giorgio Armani S.p.A.	600	-
Kuehne + Nagel S.p.A.	-	100
Intesa Sanpaolo S.p.A.	1.670	1.040
Luxottica S.p.A.	600	600
Mapei S.p.A.	600	600
S.E.A. S.p.A.	100	600
UBI Banca S.p.A.	-	600
<b>Totale contributi alla gestione</b>	<b>72.341</b>	<b>67.165</b>

Il contributo dello Stato ammonta a 36.971 migliaia di € (33.169 migliaia di € nel 2020).

Tale importo comprende:

- 30.037 migliaia di €, quale quota di competenza del riparto F.U.S., oltre alla quota aggiuntiva FUS (ex Legge n. 388/2000) di 298 migliaia di €, con un incremento pari a 849 migliaia di € rispetto al 2020;
- 3.803 migliaia di € quale quota di competenza derivante dal riparto di un fondo, (Decreto Ministeriale del 12 gennaio 2021 n. 27 di cui al D.L. 18/2020) a sostegno delle fondazioni lirico-sinfoniche a fronte dell'emergenza sanitaria da Covid-19;
- 1.352 migliaia di € (1.352 migliaia di € nel 2020), quale quota di competenza derivante dall'applicazione della Legge n. 388/2000 (art. 145 comma 87). Tale provvedimento legislativo ha infatti disposto, a decorrere dall'anno 2001, un incremento del F.U.S. inizialmente ammontante a complessivi 7.746 migliaia di € per le specifiche finalità di cui agli artt. 6 e 7 della Legge n. 800/67. L'art. 7 della Legge n. 800/67, come noto, riconosce il Teatro alla Scala, insieme alla Fondazione Teatro dell'Opera di Roma, "Ente di particolare interesse nazionale in campo musicale". Per l'esercizio 2021 il contributo del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Turismo è in linea rispetto all'esercizio precedente;
- 1.481 migliaia di € (1.484 migliaia di € nel 2020) quale quota di competenza di un nuovo fondo destinato alle Fondazioni Lirico-sinfoniche di cui all'art. 1 comma 583 della Legge 232/2016, con un lieve incremento rispetto al 2019 pari a 4 migliaia di €.

Il contributo della Regione Lombardia, pari a 3.308 migliaia di € (3.308 migliaia di € nel 2020), è in linea rispetto all'esercizio precedente ed è stato destinato interamente alla gestione.

Il contributo del Comune di Milano ammonta a 5.339 migliaia di €, con un leggero decremento rispetto al 2020 (- 33 migliaia di €). La rideterminazione del contributo è stata effettuata sulla base delle effettive disponibilità sugli stanziamenti del bilancio comunale.

Il contributo della Camera di Commercio Metropolitana di Milano – Monza – Brianza – Lodi registra un decremento di 6 migliaia di € rispetto all'esercizio 2020 legato all'adeguamento dell'importo su base dell'indice annuale del tasso di inflazione medio annuo per il 2020 pubblicato dall'ISTAT che, per il 2021, è risultato essere di - 0.2%.

I "Contributi in conto esercizio" di Fondatori Privati ammontano a 23.635 migliaia di € (22.223 migliaia di € nel 2020). L'incremento rispetto all'esercizio precedente, pari a 1.412 migliaia di €, è il risultato, da una parte, dall'incremento per l'ingresso di un nuovo Fondatore Sostenitore, Giorgio Armani S.p.A. che ha erogato un contributo di 600 migliaia di €, per l'ingresso di un nuovo Fondatore Permanente, Esselunga S.p.A., che ha erogato la prima tranche pari a 2.000 migliaia di € e dall'altra della riduzione del contributo del Fondatore SEA S.p.A., (- 500 migliaia di €), e del minor contributo da parte dei Fondatori Cattolica Assicurazioni S.p.A. e Kuehne + Nagel S.p.A. che non hanno rinnovato i loro impegni per il 2021.

Anche i contributi da parte dei Fondatori Allianz S.p.A., Eni S.p.A., e Fondazione Banca del Monte di Lombardia registrano un decremento di 6 migliaia di € ognuno, legato all'aggiornamento dell'indice ISTAT, come già precedentemente commentato.

Come previsto dalla Legge n. 124/2017, art. 1 commi da 125 a 129, si riporta qui di seguito l'elenco delle sovvenzioni e contributi incassati dalla Fondazione nel 2021.

<b>Sovvenzioni e contributi da Pubbliche Amministrazioni ed Enti Assimilati - Esercizio 2021</b>			
<b>Legge n. 124/2017 art. 1 commi 125 e ss.</b>			
<b>STATO</b>			
Descrizione	Erogazioni	Data incasso	
acconto fus	23.879.713,14	30/03/2021	
D.M. 12/01/2021 n. 27	3.802.498,00	12/04/2021	
saldo fus	6.157.660,39	02/07/2021	
L. 388/2000 interesse nazionale	1.352.013,00	13/07/2021	
L. 388/2000 integrazione fus	298.424,80	09/08/2021	
L.232/2016 decreto salvadebiti	1.480.558,61	05/11/2021	
<b>Totale</b>	<b>36.970.867,94</b>		
<b>REGIONE LOMBARDIA</b>			
Descrizione	Erogazioni	Data incasso	
acconto contributo alla gestione 2020	2.315.600,00	03/05/2021	
<b>Totale</b>	<b>2.315.600,00</b>		
<b>CAMERA DI COMMERCIO METROPOLITANA DI MILANO</b>			
Descrizione	Erogazioni	Data incasso	
contributo alla gestione 2021	3.088.384,00	27/09/2021	
<b>Totale</b>	<b>3.088.384,00</b>		
<b>COMUNE DI MILANO</b>			
Descrizione	Erogazioni	Data incasso	
contributo alla gestione 2021	5.339.200,00	20/01/2021	
contributo consegnatario degli immobili	11.160,00	20/01/2021	
<b>Totale</b>	<b>5.350.360,00</b>		
<b>TOTALE FONDATORI PUBBLICI</b>	<b>47.725.211,94</b>		
<b>SOCIETÀ CONTROLLATE O PARTECIPATE DA P.A.</b>			
	Descrizione	Erogazioni	Data incasso
A2A S.p.A.	contributo alla gestione 2021	800.000,00	09/12/2021
ENEL S.p.A.	contributo alla gestione 2021	600.000,00	28/07/2021
Eni S.p.A.	contributo alla gestione 2021	3.088.384,00	25/05/2021
SEA S.p.A.	contributo alla gestione 2021	100.000,00	16/12/2021
<b>Totale Società Controllate o partecipate da P.A.</b>		<b>4.588.384,00</b>	
<b>TOTALE FONDATORI</b>		<b>52.313.595,94</b>	
<b>ALTRI CONTRIBUTI/SOVVENZIONI</b>			
	Descrizione	Erogazioni	Data incasso
STATO	erogazione quota 5 per mille 2020	21.654,13	29/10/2021
STATO	rimborso spese vigilanza 2020	110.307,70	06/12/2021
<b>Totale</b>		<b>131.961,83</b>	
<b>VANTAGGI ECONOMICI DI QUALUNQUE GENERE</b>			
	Concessione in uso gratuito per legge di immobili di proprietà del Comune di Milano		valore non definito

### Altri ricavi e proventi

Descrizione	2021	2020
Ricavi per attività finalizzate	1.468	1.779
Concorsi e rimborsi	848	434
Ricavi per servizio bar e mensa	275	224
Plusvalenze e sopravvenienze attive	122	151
Ricavi per noleggi materiale teatrale	41	76
Proventi per coproduzioni	–	326
Contributi ed erogazioni liberali	2.228	1.462
Altri minori	105	212
<b>Subtotale</b>	<b>5.087</b>	<b>4.664</b>
Ricavi da Museo Teatrale	634	327
Ricavi da Fondazione Accademia Teatro alla Scala	297	300
<b>Totale</b>	<b>6.018</b>	<b>5.291</b>

La voce “*Ricavi per attività finalizzate*” si riferisce:

- per 50 migliaia di € (50 migliaia di € nel 2020) ad erogazioni effettuate dalla Fondazione Milano per la Scala destinate al Progetto DAM e alle dispense digitali del Servizio Promozione Culturale;
- per 27 migliaia di € (47 migliaia di € nel 2020) alla sponsorizzazione di iniziative editoriali;
- per 559 migliaia di € (628 migliaia di € nel 2020) a sponsorizzazioni tecniche per l'esercizio dell'attività della Fondazione;
- per 82 migliaia di € (220 migliaia di € nel 2020) a sponsorizzazioni di altre attività finalizzate;
- per 750 migliaia di € (834 migliaia di € nel 2020) a sponsorizzazioni di altre iniziative.

La voce “*Concorsi e rimborsi*” comprende:

- 44 migliaia di € per rimborsi INAIL e assicurativi (sostanzialmente in linea con il 2020);
- 167 migliaia di € per rimborsi delle spese sostenute dalla Fondazione per l'esecuzione dei concerti effettuati dall'Associazione Orchestra Filarmonica della Scala (+25 migliaia di € rispetto al 2020);
- 24 migliaia di € per l'affitto della sala del Piermarini ad Enti privati per la realizzazione di eventi (0 migliaia di € nel 2020);
- 125 migliaia di € per rimborsi affitti spazi scaligeri (+25 migliaia di € rispetto al 2020);
- 86 migliaia di € per rimborsi da parte del Comune di Milano di spese per lavori di natura straordinaria (+40 migliaia di € rispetto all'esercizio precedente);
- 424 migliaia di € per rimborsi minori, con un incremento di +290 migliaia di € dovuto principalmente a maggiori rimborsi dei corsi di formazione realizzati nel corso del 2021.

I “*Ricavi per servizio mensa e bar*” passano da 224 migliaia di € nel 2020 a 275 migliaia di € nel 2021, con un incremento rispetto all'esercizio precedente pari a 51 migliaia di €.

La voce “Plusvalenze e Sopravvenienze attive” ammonta a 122 migliaia di € (151 migliaia di € nel 2020) e comprende:

- 4 migliaia di € relativi alla sopravvenienza attiva derivante dal rilascio di accantonamenti per imposte inferiori a quelle effettivamente dovute;
- 8 migliaia di € relativi alla sopravvenienza generata da debiti verso fornitori;
- 110 migliaia di € a titolo di rimborso di contributi per la vigilanza antincendio da parte del Ministero dei Beni Culturali relativi ad esercizi precedenti.

La voce “Ricavi per noleggi per materiale teatrale”, è pari a 41 migliaia di € (76 migliaia di € nel 2020), include il ricavo relativo al noleggio di allestimenti, attrezzature e costumi ad altri teatri nazionali ed internazionali.

La voce “Contributi ed erogazioni liberali”, ammonta a 2.228 migliaia di € (1.462 migliaia di € nel 2020) ed è costituita da erogazioni liberali assegnate da numerosi mecenati italiani e stranieri.

La voce “Altri minori”, che ammonta a 105 migliaia di € (212 migliaia di € nel 2020), si riferisce principalmente a ricavi derivanti dalle erogazioni liberali a seguito della rinuncia da parte degli acquirenti di biglietti ed abbonamenti da rimborsare per spettacoli annullati dei relativi voucher (81 migliaia di €), dall'erogazione del 5 per mille relativo all'anno 2020 incassato nell'esercizio 2021 (21 migliaia di €) e a proventi vari (3 migliaia di €).

## COSTI DELLA PRODUZIONE

### Costi per acquisti di materie prime

I “Costi per acquisti di materie prime” si riferiscono principalmente agli acquisti di materiale per la realizzazione degli allestimenti scenici e sono pari a 3.101 migliaia di € (1.825 migliaia di € nel 2020). L'incremento dei costi (+1.276 migliaia di €) è legato alla ripresa dell'attività artistica realizzata nel corso del 2021 nonostante l'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da Covid-19.

I costi relativi all'esercizio 2021 sono espressi al netto del risconto di 653 migliaia di € relativo ai costi sostenuti per la realizzazione di allestimenti scenici di rappresentazioni in programmazione artistica nei prossimi esercizi.

Descrizione	2021	2020
Acquisti di materie prime per allestimenti	2.271	1.097
Acquisti di materiale di consumo	675	603
<b>Subtotale</b>	<b>2.946</b>	<b>1.700</b>
Acquisti di materie prime e materiale di consumo per Tournée	–	28
Acquisti di materie prime e materiale di consumo Museo Teatrale	155	97
<b>Totale</b>	<b>3.101</b>	<b>1.825</b>

### Costi per servizi

I “Costi per servizi” sono così costituiti:

Descrizione	2021	2020
Costi per artisti scritturati e relativi oneri previdenziali e assistenziali	6.550	6.118
Compensi a collaboratori con incarichi professionali	2.201	2.157
Consumi per utenze	2.020	1.643
Diritti d'autore e demaniali su incisioni e riproduzioni radiotelevisive	941	1.059
Spese pubblicitarie, inserzioni e stampa programmi, manifesti e locandine	1.423	1.226
Trasporto e facchinaggio	1.055	781
Manutenzione ordinaria locali e impianti	1.858	1.799
Gestione mensa aziendale	801	350
Studi ed indagini ed altri speciali incarichi	1.865	864
Altre prestazioni	482	333
Pulizia locali	1.015	364
Spese telefoniche, postali e telegrafiche	313	182
Cancelleria, stampati, libri, riviste, giornali e fotocopie	378	217
Premi assicurativi	589	502
Spese per manifestazioni in altri teatri e manifestazioni in coproduzione	81	235
Legali, notarili, fiscali	258	169
Vestiario e divise	175	86
Spese gestione Centro Elaborazione Dati	333	426
Vigilanza	39	32
<b>Subtotale</b>	<b>22.377</b>	<b>18.543</b>
Spese per tournée	10	339
Costi per servizi Museo Teatrale	137	143
Spese per Fondazione Accademia Teatro alla Scala	22	33
<b>Totale</b>	<b>22.546</b>	<b>19.058</b>

Aida





I costi per servizi, al netto dei costi per tournée e degli altri costi connessi alla gestione della Fondazione Accademia e del Museo Teatrale, ammontano a 22.377 migliaia di € (18.543 migliaia di € nel 2020) e registrano un incremento, rispetto all'esercizio precedente, pari a 3.774 migliaia di € derivante dalla ripresa della seppur ridotta attività artistica effettuata nel corso del 2021 a seguito dell'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da Covid-19, che ha imposto la chiusura del Teatro per quasi tutta la prima metà dell'anno 2021.

Gli scostamenti principali registrati rispetto all'esercizio precedente sono i seguenti:

- maggiori costi (+432 migliaia di €) per compensi ad artisti scritturati e maggiori costi per compensi per collaborazioni professionali (+44 migliaia di €);
- minori costi per diritti d'autore (-118 migliaia di €) derivanti dalla presenza in cartellone di maggiori titoli di pubblico dominio;
- maggiori costi (2.484 migliaia di €) per prestazioni di servizi connessi alla gestione ordinaria, e, più in particolare, a spese per trasporti e facchinaggio (+274 migliaia di €), consumi energetici (+377 migliaia di €), gestione mensa aziendale (+451 migliaia di €), pulizia locali (+651 migliaia di €), acquisto vestiario e divise (+89 migliaia di €), spese di cancelleria, libri e riviste (+161 migliaia di €), spese di vigilanza (+7 migliaia di €), spese telefoniche e postali (+131 migliaia di €), spese di manutenzione ordinaria (+59 migliaia di €), spese pubblicitarie (+197 migliaia di €), premi assicurativi (+87 migliaia di €);
- maggiori costi (1.090 migliaia di €) relativi a costi per studi e indagini ed altri speciali incarichi (+1.001 migliaia di €) e a consulenze legali, notarili e fiscali (+89 migliaia di €);
- minori costi per gestione del Centro Elaborazioni Dati (-93 migliaia di €);
- minori costi per manifestazioni in coproduzione e altri teatri (-154 migliaia di €).

Le altre prestazioni di servizi, (+149 migliaia di €) comprendono i rimborsi spese alberghi e viaggi per artisti scritturati, collaboratori e personale dipendente, spese di rappresentanza, spese per contributi associativi, spese per servizio fotocopiatrice e compensi e rimborsi al Collegio dei Revisori.

Si segnala che nessun compenso è stato previsto a favore dei componenti del Consiglio d'Amministrazione.

L'importo del compenso dovuto al Collegio dei Revisori, determinato ai sensi del Decreto del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze del 16 dicembre 2017, repertorio n. 533, ammonta complessivamente a 69 migliaia di €, compresi i rimborsi spese (80 migliaia di € nel 2020).

Ai sensi di legge, si informa che i corrispettivi per i servizi resi dalla società di revisione relativi alla revisione legale dei conti annuali (bilancio di esercizio, verifiche della regolare tenuta della contabilità e sottoscrizione delle dichiarazioni fiscali) ammontano a complessivi 21 migliaia di €.

Le spese per tournée ammontano a 10 migliaia di € (339 migliaia di € del 2020). Il decremento deriva dalla ridotta attività artistica effettuata fuori sede nel corso del 2021.

### Costi per godimento beni di terzi

I "Costi per godimento di beni di terzi" sono così costituiti:

Descrizione	2021	2020
Canoni di locazione immobili	2.860	2.833
Noleggio materiale teatrale	589	446
Manutenzione ordinaria immobili in locazione e in uso gratuito	386	356
Altri interventi a carico del Comune di Milano	86	46
Manutenzione immobili progetti speciali	-	-
Prevenzione incendi	270	289
Altri costi per godimento beni di terzi	141	135
Canoni per affitti teatri	7	14
<b>Subtotale</b>	<b>4.339</b>	<b>4.119</b>
Godimento beni di terzi per tournée	-	62
Godimento beni di terzi Museo Teatrale	22	22
<b>Totale</b>	<b>4.361</b>	<b>4.203</b>

La voce "Costi per godimenti di beni di terzi", che passa da 4.203 migliaia di € del 2020 a 4.361 migliaia di € del 2021, risulta incrementata per 158 migliaia di €.

Tale incremento deriva in parte da:

- maggiori costi per canoni di locazione immobili (+27 migliaia di €);
- maggiori costi di manutenzione sia degli immobili in locazione (+26 migliaia di €), sia degli immobili con diritto d'uso (+3 migliaia di €);
- maggiori costi per altri interventi a carico del Comune di Milano (+40 migliaia di €);
- maggiori costi per noleggio di materiale teatrale, in relazione alla diversa programmazione artistica (+143 migliaia di €) e maggiori costi per noleggi vari (+5 migliaia di €);

ed in parte da:

- minori costi per prevenzione incendi (-19 migliaia di €);
- minori costi per noleggio di materiale teatrale per tournée (-62 migliaia di €)
- minori costi relativi al canone di concessione palchi demaniali (-6 migliaia di €).

#### Costi per il personale

Il costo per il personale ammonta a 61.054 migliaia di € (55.362 migliaia di € nel 2020) e comprende lo stanziamento per la copertura integrale degli oneri derivanti dal “contratto Scala”, sia per la parte che ha modificato le voci fisse di retribuzione sia per la parte variabile che prevede l'erogazione nell'anno successivo.

Il costo per il personale, al netto dei maggiori oneri direttamente connessi alle tournée, registra un incremento di 5.692 migliaia di € riferito a:

- incremento di 4.066 migliaia di € della voce “*Salari e stipendi*”, in particolare maggiori costi per “*Salari e stipendi personale a tempo indeterminato e determinato*” derivanti dalla riduzione del ricorso agli ammortizzatori sociali per il personale dipendente (fondo di integrazione salariale) che nel 2020 era stato piuttosto consistente (+3.378 migliaia di €), maggiori costi per il personale serale (+172 migliaia di €), maggiori costi per lavoro straordinario (+193 migliaia di €), minori costi per indennità missioni individuali in Italia e all'estero (-90 migliaia di €) minori costi per compensi docenze Accademia (-7 migliaia di €), maggiori costi per pagamento delle riprese televisive (+103 migliaia di €) e dei compensi ai tecnici per conto dell'Associazione Orchestra Filarmonica (+45 migliaia di €) e incremento della voce “*Ferie maturate e non godute*” (+272 migliaia di €);
- incremento di 976 migliaia di € per oneri sociali, risultante da una parte dall'aumento degli oneri sociali e previdenziali legati al minore ricorso al fondo di integrazione salariale (+784 migliaia di €), e l'incremento del premio INAIL (+226 migliaia di €) e dall'altra dal decremento degli oneri per i fondi pensione integrativi (-34 migliaia di €);
- decremento di 65 migliaia di € dell'accantonamento annuo del Trattamento di Fine Rapporto;
- incremento della voce “*Altri costi del personale*” (+699 migliaia di €) relativa alle spese per accertamenti sanitari, ai corsi di formazione del personale dipendente, agli incentivi all'esodo e ad altre indennità.

L'importo del costo del personale relativo alle tournée passa da 105 migliaia di € del 2020 a 15 migliaia di € al 31 dicembre 2021. Il decremento pari a 90 migliaia di € è conseguente alla ridotta programmazione artistica effettuata fuori sede.

Il personale previsto dalla Dotazione Organica, approvata dal Ministro della Cultura di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze con Decreto Interministeriale n. 437 del 7 dicembre 2021, è così costituito:

Descrizione	n. dipendenti
Dirigenti	7
Personale amministrativo e di struttura	141
Personale tecnico	400
Personale artistico	356
<b>Totale personale previsto dalla Dotazione Organica</b>	<b>904</b>

La situazione dei rapporti in essere del personale dipendente alla data del 31 dicembre 2021 risulta essere la seguente:

Descrizione	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Dipendenti fissi in organico, compreso i dirigenti	801	766
Dipendenti fissi extra organico (presidio vigilanza ed emergenza)	–	5
Dipendenti fissi extra organico (artisti stabilizzati ad esaurimento)	–	–
Professionali in organico e subordinati a termine in organico	13	13
<b>Totale personale in forza</b>	<b>814</b>	<b>784</b>
Dipendenti a tempo determinato, compreso i dirigenti	59	18
<b>Totale</b>	<b>873</b>	<b>802</b>

#### AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

##### Ammortamenti

Gli ammortamenti sono relativi alla quota di competenza dell'anno, per il cui commento si rinvia a quanto meglio illustrato alla voce “*Immobilizzazioni materiali e immateriali*” della presente Nota Integrativa.

##### ACCANTONAMENTI PER FONDO SVALUTAZIONE CREDITI

Nel corso dell'esercizio 2021, non sono stati effettuati accantonamenti per adeguare il fondo svalutazione crediti.

##### ACCANTONAMENTI PER RISCHI

Nel corso dell'esercizio 2021, non sono stati effettuati accantonamenti per adeguare il fondo per rischi ed oneri.

## ONERI DIVERSI DI GESTIONE

Tale voce include principalmente:

Descrizione	2021	2020
Contributi ed erogazioni liberali a terzi	1.233	1.452
Tributi vari	187	173
Sopravvenienze passive	2	59
Perdite su crediti verso clienti	–	576
Altri vari	86	82
<b>Subtotale</b>	<b>1.508</b>	<b>2.342</b>
Oneri diversi di gestione Museo Teatrale	15	11
<b>Totale</b>	<b>1.523</b>	<b>2.353</b>

La voce “*Contributi ed erogazioni liberali a terzi*” comprende il contributo alla gestione deliberato a favore della Fondazione Accademia Teatro alla Scala per 1.000 migliaia di € (1.202 migliaia di € nel 2020) e i contributi finalizzati destinati all’Accademia ed erogati dalla Fondazione Milano per la Scala per 208 migliaia di € (220 migliaia di € nel 2020). Tali contributi vengono corrisposti alla Fondazione Teatro alla Scala e da questa trasferiti alla Fondazione Accademia. La quota residua, pari a 25 migliaia di €, è relativa a contributi a favore del Crals 2 (circolo ricreativo dei lavoratori Scala) in gran parte dovuti in relazione alla gestione dei biglietti delle prove generali a favore dei dipendenti.

La voce “*Tributi vari*”, che ammonta a 187 migliaia di € (173 migliaia di € del 2020), comprende, principalmente, gli importi relativi alla tassa smaltimento rifiuti, l’IMU e altri tributi minori.

Le “*Sopravvenienze passive*” si riferiscono principalmente ad accertamenti di costi di competenza di esercizi precedenti.

La voce “*Perdite su crediti*” si riferisce a crediti verso clienti divenuti inesigibili nel corso dell’esercizio.



## PROVENTI ED ONERI FINANZIARI

### Altri proventi finanziari

La voce “*Altri proventi finanziari*”, in linea con l’esercizio precedente, si riferisce a:

Descrizione	2021	2020
<b>Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
Interessi attivi su titoli	–	–
<b>Proventi diversi dai precedenti</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Interessi attivi su conti correnti bancari	3	3
<b>Totale</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

### Interessi ed altri oneri finanziari

Tale voce ammonta a complessivi 108 migliaia di € (67 migliaia di € nel 2020) e si riferisce principalmente alle commissioni e spese per la gestione dei conti correnti bancari nonché agli interessi maturati sul mutuo erogato da Intesa Sanpaolo S.p.A., per il quale si rinvia alla voce “*Debiti verso banche*”.

### Utili (Perdite) di cambio

Tale voce accoglie le differenze cambio attive e passive dell’esercizio.

## IMPOSTE DELL’ESERCIZIO

Ammontano a 691 migliaia di € (354 migliaia di € nel 2020) e si riferiscono all’IRAP determinata sull’imponibile dell’attività della Fondazione.

### Informazioni relative alle operazioni realizzate con parti correlate

La Relazione sulla Gestione riporta, con riferimento ai rapporti con parti correlate, gli effetti patrimoniali ed economici delle operazioni intrattenute dalla Fondazione nel corso dell’esercizio 2021. Tali operazioni sono state concluse a normali condizioni di mercato.

### Fatti di rilievo accaduti nell’esercizio

Nel 2021 quasi tutti i Fondatori hanno confermato il proprio apporto alla Fondazione e si sono registrati due nuovi ingressi, a seguito della cooptazione da parte dell’Assemblea del nuovo Fondatore Sostenitore Giorgio Armani S.p.A. e del nuovo Fondatore Permanente Esselunga S.p.A. che ha garantito il suo impegno per il triennio 2021-2023.

Come ampiamente descritto nella relazione sulla gestione, anche il 2021, come il 2020 è stato caratterizzato dalla sospensione/riduzione, per gran parte dell’anno, dell’attività del Teatro in presenza di pubblico con una conseguente drastica riduzione dei ricavi connessi all’attività realizzata dovuta principalmente ai seguenti fattori:

- i) cancellazione degli spettacoli programmati e conseguenti mancati incassi da biglietteria e sponsorizzazioni;

- ii) mancata realizzazione delle riprese televisive previste in relazione a talune opere nell'ambito dell'accordo con RAI,
- iii) rinvio dei progetti di tournée programmati nell'anno.
- iv) forte contrazione degli ingressi al Museo Teatrale con un ulteriore impatto negativo sui ricavi.

Il 2021 ha addirittura risentito in modo ancora più consistente degli effetti economici derivanti dalle limitazioni conseguenti l'emergenza sanitaria. La ridotta attività, infatti ha comportato, rispetto al 2020 una minore possibilità di ricorso alla FIS e una buona parte dell'attività è stata realizzata con tutti i costi di realizzazione degli spettacoli ma con i ricavi di biglietteria sensibilmente ridotti in conseguenza delle limitazioni alla presenza del pubblico. La ripresa dell'attività, anche con le limitazioni descritte, è risultata comunque molto importante per il Teatro in quanto ha consentito di mantenere vivo il rapporto con il pubblico e di avviare, dopo un anno di sospensione, la campagna abbonamenti della stagione 2021/2022 che, nonostante la persistenza dei fattori di incertezza, ha avuto un risultato al di sopra di qualsiasi aspettativa. Gli incassi derivanti dalla vendita degli abbonamenti per la stagione 2021/2022, infatti, hanno raggiunto un importo complessivo di € 7.792 migliaia di € (nel 2019, ultimo anno prima della pandemia gli incassi lordi erano stati 8.752 migliaia di €).

Nel corso del 2021, inoltre, è stata avviata una importante stagione di riforme e di investimenti con l'obiettivo di rendere più snella e funzionale l'operatività della struttura organizzativa e recuperare risorse in termini di maggiore efficienza ed efficacia.

#### **Fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio**

Il rilevante effetto economico negativo derivante da una programmazione drasticamente ridotta a causa della pandemia è stato neutralizzato, attraverso l'attivazione di una serie di misure specifiche che hanno consentito per la Fondazione il mantenimento di un sostanziale equilibrio economico. La capacità della Fondazione di ottenere, oltre alla naturale riduzione dei costi variabili connessi alla produzione e alla realizzazione degli spettacoli, anche una consistente riduzione dei costi fissi di gestione ha infatti consentito di chiudere anche il 2021 con un risultato economico positivo.

Nei primi mesi dell'esercizio 2022, pur continuando, almeno in parte le restrizioni previste dalle ordinanze e dai decreti emanati dal Governo e dalla Regione Lombardia al fine di contenere la diffusione della pandemia, l'attività teatrale aperta al pubblico è ripresa con capienza al 100% e, nonostante le difficoltà ancora presenti per effetto della persistente diffusione dei contagi, ad oggi è stata completamente realizzata la programmazione artistica prevista. Ovviamente la domanda da parte del pubblico non è ancora tornata ai livelli pre-pandemia, ma i risultati appaiono in costante crescita e fanno ben sperare per il prossimo futuro.

Come previsto dall'accordo straordinario siglato con le organizzazioni sindacali nel 2020 anche per il 2022 continuerà ad applicarsi la moratoria di due anni (2021-2022) sul rinnovo del Contratto Unico a compensazione degli interventi attuati nel periodo di sospensione dell'attività a causa dell'emergenza Covid-19.

Per quanto riguarda i contributi pubblici e privati, alla data di redazione del presente docu-

mento, risultano confermati quasi tutti gli impegni da parte dei Fondatori presenti nel 2021. Su tali basi è stato ridefinito il piano economico per l'esercizio 2022 che, pur in presenza degli elementi indicati e al realizzarsi delle ipotesi formulate, prevede un risultato di gestione in sostanziale equilibrio.

Per quanto riguarda il contesto economico nazionale, si rileva che a fine 2021 la crescita dell'economia si è stabilizzata dopo la rapida accelerazione dei primi 3 trimestri dell'anno, avvenuta in rimbalzo rispetto alla caduta del 2020 conseguente al primo picco pandemico. Alla data di predisposizione del presente Bilancio, il quadro macroeconomico globale risulta condizionato dalle tensioni geopolitiche legate al conflitto Russia-Ucraina, che si innestano in un contesto già caratterizzato dalle tensioni nelle catene di fornitura globali, mentre la situazione pandemica sembra avviarsi verso la normalizzazione. E' probabile che l'economia europea si trovi ad affrontare un clima di maggiore volatilità a causa del potenziale aumento dei costi dell'energia per un periodo di tempo prolungato ed il conseguente effetto sulle attività produttive. I prossimi mesi saranno quindi prevedibilmente caratterizzati dagli alti prezzi delle materie prime e specialmente delle fonti energetiche, che verosimilmente manterranno elevati i livelli di inflazione e che produrranno effetti sui tassi di interesse e sugli spread.

Nell'ambito di questo contesto particolarmente complesso, per la Fondazione emergono due effetti negativi che potrebbero contrapporsi, nei prossimi anni, agli effetti positivi legati al miglioramento della situazione pandemica. Il primo collegato all'incremento dei prezzi delle materie prime e quello dei costi dell'energia che sicuramente avranno effetto sui costi di gestione della Fondazione e il secondo derivante dal clima di incertezza nel turismo internazionale che alimenta, in parte il pubblico del Teatro.

La Fondazione ha già attivato una serie di interventi al fine di limitare gli effetti negativi sopra descritti in particolare per attuare, in tempi relativamente brevi, misure di contenimento dei consumi energetici che potrebbero compensare, almeno parzialmente l'impatto dei maggiori costi.



*Il Presidente del Consiglio di Amministrazione*  
Giuseppe Sala



*Il Sovrintendente*  
Dominique Meyer

## Relazione del Collegio dei Revisori



*"...a riveder le stelle"*

Signori Fondatori,

la presente relazione è redatta dal Collegio dei Revisori della Fondazione Teatro alla Scala sulla base delle disposizioni di legge e tiene conto della Norma di Comportamento n. 7.1. delle “Norme di comportamento del Collegio Sindacale - Principi di comportamento del Collegio dei Revisori di società non quotate”, emanate dal CNDCEC (Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti contabili); recepisce pertanto i contenuti del D. Lgs n.139/2015 emanato in adozione della Direttiva 2013/34/UE sui Bilanci d’esercizio e tiene conto del disposto del D. Lgs n.135/2016 che ha recepito la Direttiva 2014/56/UE sulle Revisioni Legali.

La presente relazione è compilata anche nel rispetto della riconsiderazione del *risk approach* nelle attività di vigilanza attuate dal Collegio con riferimento all’art. 2403 c.c. per il perdurare dell’impatto delle limitazioni dei DPCM e dei Decreti “Cura Italia” e “Liquidità”, nonché delle disposizioni dell’art. 38-*quater* del D.L. 19 maggio 2020, n. 34 (“Decreto Rilancio”) sulle modalità di raccolta degli elementi probativi e sulle verifiche del presupposto della continuità operativa della Fondazione ad effetto dell’impatto della pandemia da Covid 19, come da tempo evidenziato nella documentazione posta all’attenzione del Collegio.

L’attività del Collegio è stata resa possibile dalla modalità operative adottate dello stesso, potendo disporre di adeguate tecniche in grado di consentire lo svolgimento di meeting a distanza tra i componenti il collegio, ma anche con uffici amministrativi, dirigenza della fondazione, Società di revisione e Organo di Vigilanza.

La Relazione è coerente con il disposto della normativa sulla Revisione Legale e altresì del Regolamento UE 537/2014 sulle specificità della Revisione Legale degli Enti di interesse pubblico; trova pertanto presupposto nelle norme di legge e nelle previsioni statutarie di seguito espressamente richiamate.

Lo Statuto della Fondazione, oggetto di modifiche finalizzate con DM 92/2020 come di seguito espressamente richiamato, prevede:

articolo 12.1 - *Il Collegio dei Revisori vigila sull’osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Fondazione e sul suo corretto funzionamento;*

articolo 12.3 - *All’attività del Collegio si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni in tema di collegio sindacale delle società per azioni di cui agli articoli 2399, 2403, 2403 bis, 2404, 2405, 2406, 2407 del Codice civile.*

12.4 - *Il Collegio dei Revisori riferisce, almeno ogni trimestre, con opportuna relazione al Ministro dell’Economia e delle Finanze e al Ministro per i Beni e le Attività Culturali.*

Pertanto, la presente Relazione riassume l’attività svolta relativamente all’esercizio e al bilancio consuntivo 2021 ed in particolare:

- la vigilanza sull’osservanza della Legge e dello Statuto della Fondazione;
- la vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Fondazione e sul suo corretto funzionamento;
- il controllo sul rispetto delle regole riguardanti i procedimenti di bilancio e del contenuto obbligatorio della Relazione sulla Gestione.

Tale relazione contiene, inoltre, l’informativa prevista dall’art. 2429, co. 2, c.c. e più precisamente:

- sui risultati dell’esercizio della Fondazione;
- sull’attività svolta nell’adempimento dei doveri previsti dalla norma;
- sull’eventuali osservazioni e proposte in ordine al bilancio e alla sua approvazione, con particolare riferimento all’esercizio della deroga di cui all’art. 2423, co. 4, c.c.;
- sull’eventuale ricevimento di segnalazioni da parte dei Soci della Fondazione.

La Fondazione è, come noto, Ente dotato di personalità giuridica di diritto privato, di particolare interesse nazionale ai sensi dell'art.7 della Legge 14 agosto 1967, n.800 ed in forza dei Decreti Interministeriali del 6 novembre 2014 e del 5 gennaio 2015 è dotata di forma organizzativa speciale, ai sensi dell'art.11, comma 21 *bis* del Decreto-legge 8 agosto 2013, n. 91 convertito, con modificazioni dalla Legge 7 ottobre 2013, n. 112.

È inoltre sottoposta all'applicazione del decreto-legge 28 giugno 2019, n. 59 convertito, con modificazioni, dalla legge 8 agosto 2019, n. 81 *“Misure urgenti in materia di personale delle fondazioni lirico sinfoniche, di sostegno del settore del cinema e audiovisivo e finanziamento delle attività del Ministero per i beni e le attività culturali, di credito d'imposta per investimenti pubblicitari nei settori editoriale, televisivo e radiofonico, di normativa antincendio negli edifici scolastici e per lo svolgimento della manifestazione UEFA Euro 2020, nonché misure a favore degli istituti superiori musicali e delle accademie di belle arti non statali”*.

Lo Statuto vigente sopra richiamato è stato adottato con delibera del Consiglio d'Amministrazione del 15.12.2014, integrato in data 16.01.2015 e approvato il 20 luglio 2015. Sono state quindi apportate ulteriori modifiche con delibera del Consiglio d'Amministrazione del 06.09.2018 approvate con decreto del Ministro per i beni e le attività culturali n. 519 del 23 novembre 2018 e in ultimo modificato con atto notarile del Notaio Luca Barassi, Notaio in Milano, Repertorio n. 21775, Raccolta n. 11344 a seguito di deliberazione n. 836 del Consiglio di Amministrazione della *“Fondazione Teatro alla Scala di Milano”* del 18 dicembre 2019, poi approvato con D.M. n.92 del 13.2.2020 del Ministro per i beni e le attività culturali e per il turismo.

Sempre relativamente alla soggettività giuridica della Fondazione, il Collegio rammenta che, con sentenza delle Sezioni Riunite della Corte dei Conti n.1/2020, è stato accolto il ricorso presentato dalla Fondazione Teatro alla Scala avverso l'Istituto Nazionale di Statistica per il riconoscimento della estraneità all'inserimento della stessa nell'elenco annuale delle *“Amministrazioni Pubbliche”* individuate ai sensi dell'art.1 comma 3 legge 31 dicembre 2009 n. 196 e pubblicato sulla gazzetta ufficiale serie generale n. 229 del 30 settembre 2019.

Con decreto interministeriale del Ministro dell'Economia e delle Finanze e del Ministro della Cultura del 20 marzo 2020 è stato rinnovato il Collegio dei revisori della Fondazione Teatro alla Scala per il corrente quinquennio con la conferma del Prof. Tammara Maiello, Presidente, in rappresentanza della Corte dei Conti e del Dr. Fabio Giuliani, componente effettivo in rappresentanza del Ministero della Cultura ed il Dr. Pasqualino Castaldi componente effettivo, in rappresentanza del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il Collegio, oltre a partecipare alle riunioni del C.d.A. e dell'Assemblea dei Fondatori, nella composizione di cui ai relativi verbali nel corso del 2021, dà conto che, relativamente all'esercizio chiuso al 31.12.2021, ha svolto tra l'altro le seguenti verifiche trimestrali correttamente ed ampiamente verbalizzate come di seguito riportato:

- verbale n.15 in data 28 aprile 2021 relativamente al primo trimestre 2021;
- verbale n.19 in data 29 luglio 2021 relativamente al secondo trimestre 2021;
- verbale n.22 in data 25 ottobre 2021 relativamente al terzo trimestre 2021;
- verbale n.25 in data 27 gennaio 2022 relativamente al quarto trimestre 2021.

Nel rispetto delle normative per l'emergenza sanitaria Covid-19, nonché per la prudente valutazione del Collegio medesimo, nel 2021 e nei primi mesi del corrente 2022, il Collegio dei revisori ha effettuato le periodiche riunioni, in parte in presenza ed in parte in videoconferenza.

Dalle verifiche riportate nei verbali del Collegio, a cui si rimanda per una completa disamina, risulta che è stata espletata dettagliatamente da parte del Collegio, l'attività di vigilanza prevista dalla Legge, in osservanza, come sopra esposto, dei principi di comportamento del Collegio raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, nonché delle specificità delle Rendicontazioni ai Ministeri vigilanti MiC e MEF.

Il Consiglio di Amministrazione, anche per il trascorso 2021, è così composto:

*Presidente* Giuseppe Sala,

*Consiglieri* Giovanni Bazoli, Maite Carpio Bulgari, Giacomo Campora, Nazzareno Carusi, Claudio Descalzi, Alberto Meomartini, Francesco Micheli e Aldo Poli

Il Collegio dei Revisori, con riferimento all'esercizio 2021, ha tenuto conto delle relazioni, informazioni e dati comunicati dalla Sovrintendenza, dalla Direzione e dalla struttura dirigenziale della Fondazione, esaminati in sede di verifica, delle proprie valutazioni espressamente contenute nei verbali delle verifiche trimestrali e delle relative relazioni periodiche, notificate agli Organi competenti a termini delle vigenti norme, relative all'esercizio di bilancio 2021 ed è in grado pertanto di attestare, sulla base delle verifiche e della vigilanza attuata:

- a) l'osservanza della legge e dello Statuto;
- b) il rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- c) l'opportuno adeguamento dell'assetto organizzativo gestionale, amministrativo e contabile della Fondazione, del mantenimento del suo corretto funzionamento anche con riferimento ai processi adottati di controllo interno anche relativamente alla gestione dei rischi;
- d) la coerenza degli atti e delibere adottate con l'attività programmata.

L'attività di vigilanza effettuata dal Collegio è stata improntata alle regole di diligenza, prudenza, perizia e professionalità proprie della natura dell'incarico.

Il Collegio ha inoltre partecipato, con modalità da remoto causa Covid 19, alle Assemblee dei Fondatori ed alle adunanze del Consiglio d'Amministrazione per le quali il Collegio stesso può attestare che si sono svolte nel rispetto delle norme statutarie, legislative e regolamentarie che ne disciplinano il funzionamento e che le deliberazioni assunte risultano conformi alla legge ed allo Statuto e, sulla base delle informazioni disponibili, non sono emerse violazioni della legge e dello Statuto, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio della Fondazione.

Il Collegio ha avuto uno scambio di informazioni con il Sovrintendente della Fondazione che ha periodicamente riferito sia al Consiglio che al Collegio sull'esercizio delle deleghe ricevute. Congiuntamente all'attività svolta dai Dirigenti preposti ai vari settori di attività, il Collegio ha acquisito dall'Organo Amministrativo anche durante le riunioni svolte, informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla Fondazione e, in base alle informazioni acquisite, non ha osservazioni particolari da riferire.

Nel trascorso esercizio, durante le verifiche periodiche svolte il Collegio ha pertanto monitorato periodicamente l'evoluzione dell'attività svolta dalla Fondazione, ponendo particolare attenzione anche alle problematiche di natura straordinaria al fine di individuarne l'impatto economico e finanziario sul risultato di esercizio e sulla struttura patrimoniale, nonché gli eventuali rischi gestionali, monitorati con periodicità costante.

Sulla base dell'attività svolta il Collegio ha preso atto dei flussi delle entrate che, anche nel trascorso anno caratterizzato dalle importanti problematiche connesse al protrarsi della situazione pandemica, hanno consentito il mantenimento di un livello dei ricavi e delle marginalità della gestione adeguato al conseguimento del sostanziale pareggio di bilancio, come dettagliatamente riportato nella documentazione presentata al Consiglio di amministrazione per il bilancio 2021.

Il Collegio rammenta che, sulla base del D. Lgs. n. 231/01, la Fondazione ha da tempo approvato il Codice Etico ed il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/01 della Fondazione Teatro alla Scala e che l'ODV, presieduto dal Prof. Piergaetano Marchetti, ha relazionato periodicamente sull'attività svolta, senza apporre osservazioni sulla attività della Fondazione

L'ODV è stato costantemente informato ed ha specificatamente vigilato sulle procedure adottate e sugli infortuni sul lavoro verificatisi.

Nell'ambito della propria attività, il Collegio ha incontrato periodicamente i rappresentanti della Società di Revisione Deloitte & Touche S.p.A. incaricata della revisione legale e, specificatamente per quanto attiene al bilancio 2021, in data 26/04/2022 ha avuto informazioni dalla Società di Revisione sul piano della revisione attuata, nonché notizie sulle problematiche affrontate e sulle positive risultanze della revisione attuata.

L'oggetto degli incontri è stato il raccordo tra le distinte funzioni istituzionali, con specifica attenzione ai rischi connessi direttamente o indirettamente alla pandemia Covid-19 e di quelli ri-

sultanti da passività potenziali relative a situazioni esistenti alla data odierna.

Il monitoraggio sull'adeguatezza della struttura organizzativa e funzionale ha investito, oltre al ruolo del Sovrintendente anche i Responsabili di tutte le divisioni operative, come risulta puntualmente dai verbali delle verifiche trimestrali.

I rapporti con le persone operanti nella citata struttura - amministratori, dirigenti e consulenti esterni - si sono ispirati alla reciproca collaborazione nel rispetto dei ruoli a ciascuno affidati. Per tutta la durata dell'esercizio 2021 si è potuto riscontrare che:

- il personale amministrativo responsabile della rilevazione dei fatti gestionali attinenti alle competenze del Collegio dei revisori non è sostanzialmente mutato rispetto all'esercizio precedente;
- il livello della complessiva preparazione tecnica resta sicuramente adeguato rispetto alla complessità dei fatti gestionali ordinari da rilevare e il personale preposto può vantare un'approfondita conoscenza delle problematiche aziendali.

Il Collegio ha poi preso atto dell'adeguamento della struttura organizzativa predisposto dal Sovrintendente con propria nota presentata al Consiglio in data 28 giugno 2021 e successivamente adottato dal Consiglio medesimo, in conformità alle mutate esigenze operative della Fondazione.

Le principali direttrici individuate nella proposta che incide sulla nuova dotazione organica sono fondate sulle seguenti linee strategiche:

- 1) adeguamento tecnico finalizzato alla diffusione in streaming della produzione diretta di opera, balletto e concerti, con utilizzo di nuove unità di personale rappresentate da figure professionali inedite per il Teatro quali video-maker, cameramen, registi video;
- 2) rafforzamento del reparto dei Sistemi Informativi per dotare il Teatro di un servizio in grado di assistere i vari reparti della transazione digitale, attuato anche con il reclutamento di un esperto informatico a capo del servizio;
- 3) consolidamento delle compagini di palcoscenico e di laboratorio;
- 4) previsione di un audit interno, con funzioni principalmente di compliance normativa e prevenzione dal rischio frodi, che lavori in stretta collaborazione con l'Organismo di vigilanza.

Altro aspetto determinante della proposta organizzativa è relativo alla rinuncia della previsione, all'interno dell'organigramma ridisegnato, della figura del Direttore Generale. Tale previsione non è risultata in contrasto con il testo vigente dello Statuto della Fondazione che non annovera tra gli organi anche la figura di Direttore Generale, atteso che, come confermato dalla sentenza della Sezione Riunite della Corte dei Conti n.1/2021, l'unico organo responsabile della gestione amministrativa, finanziaria ed artistica del Teatro è il Sovrintendente. Tale riorganizzazione è stata concepita anche per riflettersi in termini di riduzione di costo ed è finalizzata a realizzare una più snella articolazione del sistema di deleghe e del processo decisionale.

Con la fine fisiologica della collaborazione di una precedente Direzione Generale del Teatro, si è ridotta la presenza di un diaframma tra il Sovrintendente e la struttura, spesso comportante un dop-pio passaggio, che poteva allungare i tempi di gestione, affaticando le comunicazioni interne.

Il progetto del nuovo piano organico adottato dalla Fondazione risente pertanto di una parte riorganizzativa e di redistribuzione delle attività proprie della Direzione Generale, dei servizi in precedenza in staff al Direttore Generale del quale si è tenuto conto nella valutazione di sostenibilità della dotazione organica.

La attivazione di un servizio di Audit interno, che si rapporta direttamente con il Consiglio ed opera in collaborazione con l'Organismo di Vigilanza, organo indipendente della Fondazione, nonché sottoposto alla vigilanza dello scrivente Collegio, rappresenta ulteriore garanzia istituzionale a fronte della concentrazione di deleghe e poteri nei confronti di un unico soggetto.

In merito alla adozione della nuova pianta organica il Collegio rappresenta di aver espresso, in applicazione dell'art.1, comma 2 ter, lettera a) del decreto legge 28 giugno 2019 n.59, convertito nella legge 8 agosto 2019 n.81, un articolato e complesso parere favorevole sulla sostenibilità finanziaria della nuova pianta organica deliberata dal Consiglio nella riunione del 15 luglio 2021, con le pre-scrizioni agli atti della Fondazione. Si dà atto che con decreto del Ministro del-

la Cultura di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze in data 6 dicembre 2021 n. 437 è stata formalmente approvata la dotazione organica della Fondazione ai sensi dell'art.22 comma 2 quater del decreto legislativo 29 giugno 1996 n. 367.

Stante la piena funzionalità dell'organigramma direzionale, le informazioni richieste dall'art. 2381, co. 5, c.c., sono state fornite dal Sovrintendente e dai responsabili dei vari settori con periodicità in occasione delle verifiche trimestrali, nonché in occasione di richieste individuali dei membri del Collegio dei Revisori, anche tramite i contatti/flussi informativi postali (e-mail) con il Consiglio di Amministrazione.

Come sopra attestato il Collegio ha acquisito conoscenza e ha vigilato sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento, anche in funzione della rilevazione tempestiva di teoriche situazioni di difficoltà o di perdita della continuità, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni e a tale riguardo non ha osservazioni particolari da riferire.

Il Collegio ha acquisito conoscenza e ha vigilato, per quanto di competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema organizzativo, amministrativo-contabile e sul suo concreto funzionamento e in ordine alle misure adottate dall'organo amministrativo per fronteggiare la situazione emergenziale derivante dalla pandemia di Covid-19, nonché sull'affidabilità dello stesso a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni e l'esame dei documenti aziendali, e a tale riguardo, non ha osservazioni particolari da riferire.

Con riferimento al 2021, per quanto sopra evidenziato e precisato, ne consegue che il Sovrintendente ha operato nell'ambito delle deleghe attribuitegli e nel rispetto della vigente normativa. Sulla base dell'attività svolta nell'esercizio e sulla base delle informazioni disponibili, il Collegio dei Revisori può ragionevolmente affermare che:

- le scelte di gestione sono conformi ai criteri generali di razionalità economica;
- le decisioni assunte dall'Organo di amministrazione sono state conformi alla legge ed allo statuto della Fondazione nel rispetto dell'obbligo di diligenza contemplato nel proprio mandato e non sono state palesemente imprudenti o tali da compromettere anche solo parzialmente l'integrità del patrimonio della Fondazione;
- le operazioni realizzate sono state anch'esse conformi alla legge ed allo statuto e non in potenziale contrasto con le delibere assunte dall'Assemblea dei Fondatori o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale;
- non si è dovuto intervenire per omissioni dell'Organo di amministrazione ai sensi dell'art. 2406 c.c.;
- non sono state ricevute denunce ai sensi dell'art. 2408 c.c.;
- non sono state fatte denunce ai sensi dell'art. 2409, co. 7, c.c.;
- nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi ulteriori fatti significativi tali da richiederne la segnalazione nella presente Relazione.

Per quanto attiene al progetto di bilancio per l'esercizio chiuso al 31.12.2021, il Collegio dà atto che è stato predisposto, come stabilito dall'art. 10.4, lettera d) dello Statuto, dal Sovrintendente e che è composto dallo stato patrimoniale, dal conto economico e da una nota integrativa e corredato dalla relazione sulla gestione.

Tale bilancio risulta redatto con chiarezza e secondo le disposizioni degli articoli 2423 e seguenti del Codice civile, ove compatibili, tenendo conto delle peculiarità della Fondazione.

Il Collegio ha preso atto che il criterio della prudenza è stato soddisfatto attraverso la previsione di accantonamenti per rischi futuri congruenti rispetto la corretta valutazione dei rischi sottesi; ciò riguarda sia gli accantonamenti tecnici per svalutazione dei crediti, ma anche per gli accantonamenti a fronte dei rischi per possibili addebiti previdenziali connessi a differenti interpretazioni della complessa normativa in materia,

A tal riguardo ha riscontrato la coerenza degli accantonamenti imputati e dei fondi liberati con le valutazioni giuridico-amministrative attuate.

Nella Relazione sulla Gestione sono illustrati i risultati economici, l'attività artistica svolta, i principali accadimenti che hanno caratterizzato il 2021 e l'evoluzione prevedibile della gestio-

ne nel corso del 2022; il Collegio dà inoltre atto che sono stati rispettati gli obblighi di cui all'art.17 punto a) del D.lgs. n. 367/96.

Nello specifico è stato dettagliatamente illustrato il perdurare degli effetti dell'emergenza Covid-19 sull'operatività della Fondazione, evidenziando, però, che le conseguenze negative dell'effetto Covid-19 sulla produzione degli spettacoli nell'esercizio 2021 sono state assorbite dalle scelte gestionali attuate e dal supporto delle erogazioni ricevute.

Tale situazione di equilibrio emerge anche dai dati risultanti dalle previsioni per il corrente anno. È stata predisposta una specifica programmazione dalla Sovrintendenza per fronteggiare l'emergenza con una valutazione delle iniziative artistiche modulate sulla base del nuovo scenario che si sta delineando ed è stata elaborata una proiezione dei flussi di cassa previsti per l'esercizio 2022.

Nell'ambito dei compiti affidati e delle informazioni fornite dalla struttura della Fondazione, il Collegio ha vigilato sull'impostazione generale del bilancio e sulla sua generale conformità alla legge e che, per quanto conosciuto, fornisce le seguenti ulteriori informazioni:

- i criteri di valutazione delle poste dell'attivo e del passivo soggette a tale necessità inderogabile sono coerenti con quelli adottati negli esercizi precedenti, conformi al disposto dell'art. 2426 c.c.;
- è stata posta attenzione all'impostazione data al progetto di bilancio, sulla sua generale conformità alla legge per quello che riguarda la sua formazione e struttura e a tale riguardo non si hanno osservazioni che debbano essere evidenziate nella presente relazione;
- è stata verificata l'osservanza delle norme di legge inerenti la predisposizione della relazione sulla gestione e a tale riguardo non si hanno osservazioni che debbano essere evidenziate nella presente relazione;
- l'organo di amministrazione, nella redazione del bilancio, non ha derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423, co. 5, c.c.;
- è stata verificata la rispondenza del bilancio ai fatti ed alle informazioni di cui si è avuta conoscenza a seguito dell'assolvimento dei doveri tipici del Collegio dei Revisori ed a tale riguardo non vengono evidenziate ulteriori osservazioni;
- ai sensi dell'art. 2426, co. 5 e 6, c.c. il Collegio dei Revisori ha preso atto che non sono stati iscritti nell'attivo dello Stato patrimoniale costi di impianto e ampliamento, costi di sviluppo e avviamento;
- in conformità alla circolare del Ministero per i Beni e le Attività Culturali del 29 gennaio 2010 nel progetto di bilancio consuntivo esercizio 2021 il patrimonio netto della Fondazione è ripartito tra patrimonio disponibile e patrimonio indisponibile, così come l'attivo immobilizzato è ripartito in disponibile ed indisponibile.

Con riferimento all'art. 12.7 dello Statuto della Fondazione in cui si prevede che *“la revisione legale dei conti è esercitata da una società di revisione iscritta nel registro tenuto ai sensi di legge”*, il Collegio rammenta che per il triennio 2020, 2021, 2022 tale attività è svolta dalla società Deloitte & Touche S.p.A., essendo stato rinnovato il mandato dal 2020.

Per quanto riguarda la rispondenza ai dati contabili, il Collegio dà atto che la società di revisione legale Deloitte & Touche S.p.A. ha trasmesso in data 28 aprile 2022 la propria Relazione, di cui si riporta il giudizio finale, reso ai sensi dell'art.14 comma 2 lettera e) del D. Lgs. 39/10: *“Il Sovrintendente della Fondazione Teatro alla Scala di Milano è responsabile per la predisposizione della relazione sulla gestione della Fondazione Teatro alla Scala di Milano al 31 dicembre 2021, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.”*

*Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio della Fondazione Teatro alla Scala di Milano al 31 dicembre 2021 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi. A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della Fondazione Teatro alla Scala di Milano al 31 dicembre 2021 ed è redatta in conformità alle norme di legge. Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs.*

*39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.”*

Infine, il Collegio rammenta ancora che, tenuto conto di quanto previsto dal D. Lgs. n. 231/01, la Fondazione ha adottato il Codice Etico ed il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/01 della Fondazione Teatro alla Scala e che l'OIV, come sopra esposto ha relazionato periodicamente sull'attività svolta.

Particolare attenzione è stata posta all'analisi della documentazione ricevuta dalla Direzione amministrativa della Fondazione a supporto dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale utilizzato dal Sovrintendente nella predisposizione della bozza di bilancio al 31 dicembre 2021.

Le considerazioni effettuate dal Sovrintendente sono state oggetto di particolare attenzione, anche in considerazione dell'attuale contesto di incertezza nel quadro economico generale legato alla diffusione della pandemia da Covid-19.

In particolare, sono stati oggetto di analisi i programmi redatti per l'esercizio 2022, le cui assunzioni principali sono state analizzate con i Dirigenti preposti della Fondazione.

A tale riguardo si sono ottenuti i dettagli richiesti e predisposti dai Dirigenti della Fondazione e sono stati condotti approfondimenti per comprendere gli effetti stimati sia sulla dinamica economica sia sulla dinamica finanziaria, oltre che le assunzioni utilizzate in termini di modulazione della stagione e della programmazione artistica.

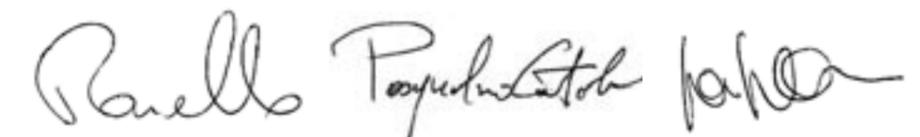
Sulla base di quanto sopra precisato ed evidenziato ed in assenza di criticità ed altri fatti e/o circostanze ostantive che allo stato non risultano conosciute e/o portate a conoscenza di questo Collegio da parte dagli Organi della Fondazione, dalla Società incaricata della revisione o da terzi,

#### **il Collegio dei Revisori**

#### **esprime unanime parere favorevole**

con la presente relazione, redatta ai sensi dell'art. 2429 co. 2 del Codice civile, propedeutica all'approvazione del progetto di bilancio consuntivo esercizio 2021, così come predisposto dal Sovrintendente e formalmente adottato dal Consiglio d'Amministrazione della Fondazione Teatro alla Scala di Milano nella seduta del 27 aprile 2022 per il successivo invio all'Assemblea dei Soci Fondatori programmata per il 27 maggio 2022 per il parere di cui all'art. 6.2 lettera d) dello Statuto.

IL COLLEGIO DEI REVISORI



Prof. Tammamo Maiello

Dr. Pasqualino Castaldi.

Dr. Fabio Giuliani

## Relazione della Società di Revisione



*"...a riveder le stelle"*

## RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39

Al Consiglio di Amministrazione della  
Fondazione Teatro alla Scala di Milano

### RELAZIONE SULLA REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO

#### Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Fondazione Teatro alla Scala di Milano (la "Fondazione") costituito dallo stato patrimoniale al 31 dicembre 2021, dal conto economico, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Fondazione al 31 dicembre 2021, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

#### Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Fondazione in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

#### Responsabilità del Sovrintendente e del Collegio dei Revisori per il bilancio d'esercizio

Il Sovrintendente è responsabile per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dallo stesso ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Il Sovrintendente è responsabile per la valutazione della capacità della Fondazione di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Il Sovrintendente utilizza il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbia valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Fondazione o per l'interruzione dell'attività o non abbia alternative realistiche a tali scelte.

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma Torino Treviso Udine Verona

Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 10.328.220,00 i.v.

Codice Fiscale/Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi n. 03089560166 - R.E.A. n. MI-1720239 | Partita IVA: IT 03089560166

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

© Deloitte & Touche S.p.A.

Il Collegio dei Revisori ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Fondazione.

#### **Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio**

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- Abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno.
- Abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Fondazione.
- Abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dal Sovrintendente, inclusa la relativa informativa.
- Siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte del Sovrintendente del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Fondazione di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Fondazione cessi di operare come un'entità in funzionamento.
- Abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

#### **RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI**

##### **Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10**

Il Sovrintendente della Fondazione Teatro alla Scala di Milano è responsabile per la predisposizione della relazione sulla gestione della Fondazione Teatro alla Scala di Milano al 31 dicembre 2021, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio della Fondazione Teatro alla Scala di Milano al 31 dicembre 2021 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della Fondazione Teatro alla Scala di Milano al 31 dicembre 2021 ed è redatta in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



**Davide Bertoia**  
Socio

Milano, 28 aprile 2022

---

**Indice**

7	Lettera ai Fondatori
11	Relazione sulla Gestione
57	Situazione Patrimoniale Conto Economico Rendiconto Finanziario
63	Nota Integrativa
105	Relazione del Collegio dei Revisori
115	Relazione della Società di Revisione

*Sede legale*  
via Filodrammatici, 2 - 20121 Milano

*Uffici amministrativi*  
via Torino, 68 - 20123 Milano  
telefono 02.8879.1 - fax 02.8879.3003  
[www.teatroallascala.org](http://www.teatroallascala.org)  
Iscritto alla Cancelleria delle persone giuridiche  
Tribunale di Milano: N. 1572 Vol. 66 Fascicolo 271  
Iscritto al REA di Milano N. 1594660  
N. Partita IVA e CF 00937610152

*Grafica*  
G&R Associati

*Ricerca iconografica*  
Valentina Grassani

*Foto*  
Marco Brescia e Rudy Amisano / Teatro alla Scala

*Stampa*  
Pinelli Printing srl - Milano

