

ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E FINANZIAMENTO DEI TEATRI D'OPERA. UN QUADRO COMPARATO*

*Ginevra Cerrina Feroni**

SOMMARIO: 1. INTRODUZIONE. – 2. Forme giuridiche ed organizzazione. – 2.1. Il caso italiano: le Fondazioni lirico-sinfoniche. – 2.2 I Teatri d'opera francesi. – 2.3. Il variegato panorama tedesco. - 2.4. I Teatri d'opera nel Regno Unito: l'istituto della *Charity*. - 3. Tipologie di finanziamento. Il preponderante ruolo del finanziamento pubblico. – 4. Conclusioni.

Testo provvisorio

Mi è particolarmente gradito introdurre i lavori di questa giornata.

Il primo ringraziamento della Fondazione Cesifin è rivolto al padrone di casa, il Vice Sindaco, Dott. Dario Nardella che ci ospita in questa splendida sede. La stessa sede nella quale, ormai sette anni orsono, si teneva, proprio sul teatro musicale in Italia, un importante Convegno curato dal Dott. Nardella insieme al Prof. Mario Ruffini, e i cui atti rappresentano ad oggi uno dei più importanti contributi allo studio della materia. Il secondo ringraziamento va a tutti gli autorevolissimi relatori italiani e stranieri che hanno accettato il nostro invito e ai quali desidero porgere il mio personale e caloroso benvenuto. Un ringraziamento che si intende esteso anche ai due Presidenti di sessione, il Maestro Klaus Froboese e la Prof.ssa Eleonora Negri che con il loro appassionato impegno hanno reso possibile realizzare questa iniziativa. Infine la mia gratitudine è rivolta al Presidente di Florens, Dott. Giovanni Gentile, per avere voluto inserire il Convegno nell'ambito del magnifico programma che in questi giorni celebra Firenze quale protagonista indiscussa, a livello internazionale, di cultura.

1. Introduzione

Il tema – Organizzazione, gestione e finanziamento dei teatri d'opera – è molto ampio e può essere esaminato sotto una molteplicità di profili. L'idea dalla quale siamo partiti, quando circa un anno fa abbiamo deciso di organizzare questo Convegno, è stata quella di porre a confronto alcune tra le maggiori esperienze italiane ed europee di teatri d'opera al fine di ricavarne concrete indicazioni che potessero essere recepite dal legislatore italiano per una eventuale riforma del settore. Il taglio è dunque volutamente tecnico-operativo e mira a fotografare lo stato attuale in cui versano i teatri d'opera, focalizzando l'attenzione sulle forme giuridiche utilizzate, sulle problematiche rilevate a livello organizzativo e di gestione, sulla produttività delle singole istituzioni, sul ruolo dei privati, sui profili finanziari e fiscali.

Dall'analisi che ho condotto su quattro Paesi, ovvero Italia, Francia, Regno Unito e Germania si possono trarre alcune significative indicazioni.

1) Evidenzio, in primo luogo, che decisamente esigue sono le ricostruzioni prettamente giuridiche sul tema. La scarsità di testi giuridici sull'argomento è probabilmente connessa al fatto che si tratta di una materia decisamente "sfuggente" che si lascia difficilmente inquadrare in categorie dogmatiche certe.

2) In secondo luogo, dalla ricerca comparata è emerso come il panorama dei teatri lirici nei Paesi analizzati sia caratterizzato da una grande eterogeneità sia per quanto riguarda la titolarità dei teatri e le forme di gestione e finanziamento, sia per quanto riguarda l'esistenza di una disciplina generale che regoli la materia. Si pensi ad esempio alla distanza che separa un Paese come l'Italia, dove le fondazioni liriche sono state

* Vice Presidente Fondazione Cesifin Alberto Predieri.

regolate a livello nazionale con legge, da uno come la Germania dove invece manca completamente una legislazione nazionale in materia, essendo tutto l'ambito della cultura competenza esclusiva (con poche eccezioni) dei *Länder*.

3) Differenze profonde si riscontrano, come è ovvio, anche nel ruolo dello Stato nella gestione e nel finanziamento dei teatri d'opera. Si va da Paesi come l'Italia, la Francia e la Germania, dove le autorità pubbliche hanno ancora un ruolo preponderante, seppur con forme diverse e con alcune eccezioni di rilievo, sia nella gestione che nel finanziamento, a Paesi come il Regno Unito in cui invece il ruolo dei pubblici poteri nella gestione è praticamente nullo, e il peso dei finanziamenti pubblici è sicuramente inferiore a quello che si riscontra negli altri Paesi analizzati.

4) Un altro dato che emerge dallo studio dei Paesi analizzati è che le differenze che separano i singoli teatri, in punto di storia, *governance*, strategie di *fund raising*, politiche di programmazione, fama del teatro e quindi "appeal" per pubblico e finanziatori, sono talvolta così profonde da non permettere di tracciare un quadro generale rappresentativo dell'intero (o almeno di buona parte del settore). Ciò vale non solo per i Paesi caratterizzati da una pluralità di forme giuridiche di gestione ma anche per quelli in cui predomina una sola forma, come ad esempio nel caso italiano. Lo stesso confronto tra diversi modelli di gestione e strategie di finanziamento volto ad individuare *best practices* da poter emulare può risultare spesso discutibile in quanto le strategie che hanno efficacia per teatri di grande fama internazionale possono risultare del tutto inefficaci per altri teatri d'opera meno rinomati e prestigiosi, a prescindere dalla qualità delle rappresentazioni offerte. A ciò si aggiunge che l'efficacia di alcune pratiche può variare a seconda del peculiare contesto geografico e socio-culturale in cui si trova il singolo teatro.

Tuttavia, anzi proprio in ragione dell'eterogeneità della materia, dell'esiguità delle ricostruzioni giuridiche, della difficoltà e in taluni casi dell'opinabilità del confronto tra realtà così diversificate, l'analisi comparata assume una importanza essenziale, permettendo di approfondire la conoscenza dei modelli messi a confronto, di affinarne l'interpretazione e di offrire al giurista nuovi spunti di riflessione e di analisi.

2. Forme giuridiche ed organizzazione.

a) Il caso italiano: le fondazioni lirico-sinfoniche

La trasformazione degli enti lirici in fondazioni lirico-sinfoniche ha avuto, come è noto, un iter controverso. Il modello creato in epoca fascista nel 1936 imponeva la forma giuridica dell'ente pubblico a tutti i teatri lirici. Tale modello permetteva di legare saldamente gli enti lirici al governo locale e soprattutto mantenere un saldo potere di indirizzo e controllo in mano allo Stato. Nonostante alcuni tentativi di riforma (es. legge 14 agosto 1967, n. 800, c.d. legge Corona), si è rimasti fedeli al modello dell'ente pubblico fino agli anni Novanta.

I limiti di tale modello sono noti: totale dipendenza dai finanziamenti pubblici (spesso a risanamento del debito); eccessiva ingerenza degli organi politici sia centrali che locali nella gestione e nel controllo; burocratizzazione crescente degli enti. A tali problemi si aggiungevano la grande dimensione degli organici, il peso eccessivo dei costi del personale dipendente sui costi totali, la scarsa attrazione di contributi privati sia nella forma di donazioni che in quella di sponsorizzazioni, l'insufficiente perseguimento di tutte le opportunità di reddito complementari al biglietto e all'abbonamento (noleggii, pubblicità, editoria, ristorazione, etc.), l'assenza di una programmazione artistica e gestionale su un periodo pluriennale ed infine la scarsa cooperazione fra i diversi enti nella produzione e nella circolazione degli spettacoli. La legge Corona, che si poneva tra i principali obiettivi quello dell'introduzione del principio del rispetto della parità di bilancio, non è riuscita a fermare gli accumuli di deficit da parte degli enti lirici, rendendo così necessaria l'emanazione di provvedimenti quasi esclusivamente di carattere finanziario. Tra questi il più importante è sicuramente rappresentato dalla creazione del Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), istituito con la legge 30 aprile 1985, n.

163, "Nuova disciplina degli interventi dello Stato a favore dello spettacolo".

A partire dagli anni Novanta, con l'aumento del debito pubblico e la necessità di limitare le spese statali, lo Stato ha dovuto rivedere in parte la sua posizione di finanziatore ed avviare un processo di rinnovamento dell'intero settore che andasse nella direzione di una privatizzazione degli enti lirici. Si è arrivati così, dopo un complesso iter legislativo, alla trasformazione degli enti lirici in fondazioni lirico-sinfoniche, con d.lgs. 29 giugno 1996, n. 367. La trasformazione non era opzionale ma obbligatoria e riguardava solo gli enti di "prioritario interesse nazionale".

Gli strumenti scelti dal legislatore per la trasformazione degli enti lirici in fondazioni erano in teoria adeguati: snellimento degli organi; privatizzazione del rapporto di lavoro da regolamentare con la contrattazione collettiva nazionale; agevolazioni fiscali per coloro che volevano contribuire al patrimonio o soltanto sostenere le attività del teatro; gestione da attuarsi secondo le regole dell'impresa; rottura del principio che legava la nomina del sovrintendente al volere del consiglio comunale e ingresso nel consiglio di amministrazione di membri designati dai privati stessi. Il legislatore conferiva ai fondatori privati un ruolo importante, non secondario rispetto a quello dello Stato: essi avrebbero dovuto essere coinvolti sia nella gestione che nel sostegno finanziario della nuova istituzione culturale, cosa che avrebbe dovuto allentare il rapporto tra gli organi di gestione dell'ente e l'apparato statale. La presenza dei privati era prevista dal decreto secondo queste modalità: la partecipazione alla formazione del patrimonio (privati fondatori); la possibilità di finanziare anche solo il fondo di gestione dell'ente; la presenza istituzionale all'interno dell'ente, negli organi di gestione.

Tuttavia, la riforma del 1996 rivelò subito gravi punti di debolezza.

Il primo limite era quello di aver previsto una disciplina unica per 13 realtà liriche molto diverse tra loro da un punto di vista sociale ed economico. L'uniformità dettata dal decreto non permetteva di tenere conto dello sforzo richiesto ai privati. Ed infatti il decreto stabiliva una soglia minima per il contributo privato, che, ai fini della rappresentanza nel Consiglio di amministrazione, per i tre anni successivi all'atto di fondazione non avrebbe dovuto essere inferiore al 12% del totale dei finanziamenti stanziati per la fondazione.

Il secondo limite era quello di aver elaborato una distinzione troppo semplicistica tra soggetti pubblici e privati senza prospettare soluzioni intermedie.

Il terzo limite era che il decreto non prevedeva sostanziali e significativi vantaggi fiscali che rendessero effettivamente "appetibile" la sponsorizzazione dell'attività artistica. Va ricordato che la riforma offriva lo sgravio fiscale solo a quei "privati" che s'impegnavano a donare un contributo per almeno tre anni. L'art. 25 del d.lgs. n. 367/1996 confermava per le erogazioni liberali in denaro a favore degli enti musicali trasformati in fondazioni il regime fiscale agevolativo fissato dal D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (Testo unico delle imposte sui redditi) agli artt. 13-*bis*, 1° comma, lettera *i*), 65, 2° comma, lettera *c-quinquies*), e 110-*bis*. Tale regime prevedeva per persone fisiche, imprese e società, una detrazione d'imposta o deducibilità del 19% della somma erogata, ma solo entro il limite del 2% del reddito complessivo dichiarato. Quindi qualunque sovvenzione privata di portata maggiore non poteva godere degli sgravi fiscali per la parte che eccedeva il 2% del reddito dichiarato. Per le somme versate al patrimonio della fondazione al momento della sua costituzione, per le somme versate come contributo alla gestione della medesima nell'anno in cui era pubblicato il decreto che approvava la trasformazione in fondazione, e per le somme versate come contributo alla gestione della fondazione per i tre periodi di imposta successivi alla data di pubblicazione del predetto decreto, il limite del 2% veniva tuttavia elevato al 30% (art. 25, 2° comma).

Dopo l'approvazione del decreto la trasformazione degli enti si tradusse solo nella nascita della Fondazione del Teatro alla Scala l'11 giugno del 1997.

A fronte della inattuazione del decreto, la trasformazione degli enti lirici in fondazioni lirico-sinfoniche fu resa coattiva (con la legge 26 gennaio 2001, n. 6, si stabilì che la trasformazione degli enti lirici in fondazioni di diritto privato e l'acquisto della personalità giuridica avvenissero *ope legis*, a partire dal 23 maggio 1998,

senza che fosse necessario alcun provvedimento da parte dell'ente). A partire dal 1998, dunque, i principali teatri lirici italiani, in tutto 14, sono diventati fondazioni di diritto privato. È questo il modello che è stato ritenuto più idoneo alla gestione in esterno dei teatri d'opera. In particolare, come per le fondazioni del settore bancario e di quello universitario, anche per gli enti lirici il modello di fondazione prescelto dal legislatore è stato quello, innovativo, della fondazione di partecipazione. Le fondazioni di partecipazione sono una sintesi dell'elemento personale, proprio delle associazioni, e dell'elemento patrimoniale, tipico delle fondazioni. Le fondazioni sono, cioè, "configurate come strumento sì imperniato sul patrimonio e sugli scopi, ma con una capacità aggregativa, sia di persone che di capitali"¹.

Il legislatore italiano ha scelto un modello che si colloca a metà tra quello pubblico e quello privato. Le fondazioni liriche sono persona giuridica di diritto privato. Tuttavia lo Stato mantiene un ruolo predominante sia nella gestione che nel finanziamento; prova ne è il limite imposto alla partecipazione dei privati al patrimonio complessivo delle fondazioni che non può superare il 40% del patrimonio stesso (v. art. 2, legge 21 maggio 2004, n. 128). Sono inoltre, per espressa previsione dell'art. 4 del d.lgs. n. 367/1996, limitate proprio nell'autonomia statutaria, che dovrebbe essere una prerogativa del soggetto fondazione e invece viene regolata da disciplina speciale. Ogni modifica di Statuto deve essere approvata dall'autorità competente; la carica del presidente della fondazione, fatta eccezione per l'Accademia di Santa Cecilia, è ancora rivestita dal sindaco, come già avveniva per gli enti lirici (e stupisce questo legame con la politica locale in un ambito che si vorrebbe ormai regolato dal diritto privato); il Consiglio di amministrazione, che in genere è composto da 7 a 9 membri, deve comprendere obbligatoriamente (ai sensi dell'art. 12, d.lgs. n. 367/1996) il sindaco della città, a cui viene attribuita la presidenza, un rappresentante dell'Autorità di governo competente e uno della Regione in cui ha sede il teatro (i membri del Governo sono almeno 2 se il numero dei consiglieri nel Cda è di 9 persone) e in alcuni statuti si prevede che la maggioranza dei membri del Cda spetti comunque ai rappresentanti pubblici (ad es. La Fenice, Il Petruzzelli e altri ancora)²; per quanto riguarda gli altri 4 membri, ai sensi dell'art. 10, 3° comma, i privati che assicurano per i primi 2 anni un apporto non inferiore all'8% dei finanziamenti statali e non superiore al 40% del patrimonio, possono nominare fino a 3 amministratori ma in realtà accade che, in molte fondazioni, dato il limitato apporto dei fondatori privati alla gestione del teatro, i privati fondatori o sono ancora del tutto assenti o comunque non sono in grado di esercitare, in tutto o in parte, il loro potere di nomina.

Per questi motivi si è parlato di una sorta di "semi-privatizzazione", o di una privatizzazione fittizia, in cui lo Stato ha ancora un ruolo di grande rilievo a tal punto che, in base alla normativa comunitaria, più attenta al criterio sostanziale anziché formale, le fondazioni liriche sono qualificate come organismi di diritto pubblico³.

È una tendenza che si è confermata anche dopo. Si può dire infatti che buona parte degli aggiustamenti cui è stata sottoposta la riforma del 1996 ha mirato a rafforzare il ruolo pubblicistico: si pensi, solo per fare un esempio, al fatto che la legge 29 giugno 2010, n. 100 sulla stipula del contratto collettivo di lavoro ha attribuito le competenze inerenti alla contrattazione collettiva del personale delle Fondazioni lirico-sinfoniche al Ministro per i beni e le attività culturali, prevedendo anche che "l'accordo è sottoposto al controllo della Corte dei conti, previo parere del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri e del Ministero dell'Economia e delle Finanze". Con questa disposizione, come è stato rilevato, si afferma l'investitura diretta di un organo politico, il Ministero, della gestione delle competenze contrattuali. Tale elemento pare intaccare il principio di una netta separazione tra organismi preposti alla gestione ed organi di matrice politica, del tutto esclusi da tali compiti; il risultato è un forte accentramento soggettivo delle competenze contrattuali in capo al soggetto politico. L'attrazione anomala della contrattazione del settore verso il modello usato dalle amministrazioni pubbliche risulta confermata anche dal controllo esercitato da parte

¹ G. MORBIDELLI, *Le fondazioni per la gestione dei beni culturali*, in S. RAIMONDI-R. URSI (a cura di), *Fondazioni e attività amministrativa*, Torino, Giappichelli, 2006, 110.

² Così ad es. negli statuti delle seguenti fondazioni: La Fenice, il Massimo, il Lirico di Cagliari e il Petruzzelli.

³ M. IMMORDINO, *Le fondazioni teatrali e la loro ancora incerta collocazione tra pubblico e privato*, in S. RAIMONDI-R. URSI (a cura di), *op. cit.*, 2006, 114 e ss.

della Corte dei Conti sull'ipotesi di accordo, previo parere del Ministero dell'Economia e delle Finanze e del Dipartimento della funzione pubblica.

Gli obiettivi perseguiti con la trasformazione in fondazioni lirico-sinfoniche non sono stati raggiunti e le fondazioni lirico-sinfoniche si sono trovate ad affrontare una crisi crescente tanto che tra il 2005 e il 2010 per ben 5 fondazioni⁴ si è arrivati al commissariamento previsto dall'art. 21, d.lgs. n. 367/1996. Dopo la riforma, che ha portato al superamento del vecchio ente lirico basato su una logica statalista, i contributi dei privati sarebbero dovuti diventare essenziali, tuttavia essi non conseguono quasi mai quella percentuale utile a rendere possibile un equilibrio di bilancio. Le numerose modifiche al d.lgs. n. 367/1996 che si sono succedute tra il 1998 e il 2010, tra cui ad esempio un ulteriore abbassamento della quota di partecipazione dei privati all'8% dei finanziamenti statali per almeno 2 anni (invece di 3), non state che "provvedimenti tampone" volti a risolvere problemi specifici e contingenti, ma che non hanno inciso in modo sostanziale e incisivo sull'assetto istituzionale, sulla struttura produttiva e sui meccanismi di finanziamento.

L'ultimo provvedimento normativo in materia di fondazioni lirico-sinfoniche è il Decreto del presidente della Repubblica del 5 maggio 2011 approvato in attuazione della legge n. 100/2010. Il regolamento prevede il riconoscimento alle fondazioni più virtuose della facoltà di dotarsi di forme di autonomia speciale. I requisiti richiesti per ottenere l'autonomia sono: la specificità della fondazione nella storia della cultura operistica italiana; l'assoluta rilevanza internazionale; il pareggio di bilancio per almeno 4 anni consecutivi; l'eccezionale capacità produttiva; il significativo e continuativo apporto finanziario da parte di soggetti privati; la capacità di attrazione di *sponsors*; l'entità dei ricavi provenienti dalle vendite e dalle prestazioni rese che non deve essere inferiore al 40% dell'ammontare dei fondi statali. Per il momento il provvedimento interessa solamente l'Accademia Santa Cecilia di Roma e La Fondazione Teatro alla Scala, le uniche fondazioni che, possedendo i requisiti sopra elencati, hanno ottenuto, con decreto MIBAC rispettivamente il 23 gennaio 2012 e il 17 aprile 2012, il riconoscimento dell'autonomia e quindi sostanziali vantaggi nella gestione e nella programmazione dei cartelloni artistici. Infatti, grazie all'autonomia, i contributi statali sono stanziati sulla base di un programma di attività triennali (art. 3, comma 2, lettera *b* del Regolamento). Si hanno poi garanzie sulla quota FUS, che deve risultare "pari alla percentuale conseguita dalla medesima fondazione in occasione dell'ultima assegnazione precedente al riconoscimento della forma organizzativa speciale" (art. 3, 4° comma del Regolamento): ciò permette quindi di mettersi al riparo da un'eventuale e ulteriore decurtazione degli stanziamenti statali. Inoltre, la fondazione dotata di autonomia speciale ha la facoltà di stipulare direttamente con i sindacati un contratto di lavoro autonomo al di là dei contratti nazionali (art. 3, 5° comma), e sono previsti anche dei cambiamenti a livello degli organi delle Fondazioni.

2.2 I teatri d'opera francesi

In Francia la titolarità dei teatri lirici, che sono ca. 30 in totale, è sostanzialmente pubblica⁵ e spetta in genere alle autorità locali. Solo in due casi la titolarità è in capo al Governo centrale ed in particolare al Ministero della Cultura: si tratta dell'Opéra National de Paris, il più importante teatro lirico francese, e del Théâtre de l'Opéra-Comique. 13 teatri d'opera fanno parte del circuito delle cosiddette "Maison d'opéras en région" e dipendono dalle Direzioni Regionali degli Affari Culturali (DRAC) ovvero dai distaccamenti regionali del Ministero della Cultura Francese i quali sono sottoposti all'autorità del prefetto della Regione (e per alcune attribuzioni anche al prefetto del Dipartimento). Tra questi 13 teatri lirici si distinguono per rilevanza 5 teatri che sono stati classificati recentemente col nome "Opéra National en région" (Bordeaux, Lyon, Montpellier, Nancy, Rhin), mentre gli altri 7 teatri sono stati classificati come "Opéra en région" (Toulouse, Marseille, Avignon, Tours, Anger-Nantes, Rouen, Lille, Metz).

⁴ Teatro San Carlo, Opera di Roma, Teatro Carlo Felice, Teatro del Maggio e Arena di Verona.

⁵ Un'importante eccezione è rappresentata dal Théâtre Musical de Paris Châtelet la cui gestione è affidata interamente a privati.

Il "label" di *Opéra en région* viene conferito dal Ministero della cultura, su richiesta dell'istituzione interessata, in base ad una valutazione delle sue attività e dell'adempimento di una missione ben precisa che è quella di "far vivere e presentare al pubblico sia le opere liriche di repertorio che quelle contemporanee"⁶. Le *Opéras en région* hanno anche il compito di diffondere una politica di educazione artistica e culturale per favorire l'accesso all'opera a tutti i tipi di pubblico. La classificazione di *Opéra National en région* viene conferita, sempre dal Ministero della cultura, se vengono soddisfatti ulteriori criteri relativi alle attività, al repertorio e all'autonomia di gestione. Sia l'etichetta di *Opéra National en région* che quella di *Opéra en région* impongono l'obbligo di soddisfare alcuni requisiti riguardanti missione, compiti, condizioni di esercizio, *governance* e gestione. Tali requisiti sono stati da ultimo fissati nell'allegato alla circolare del Ministero della cultura del 31 agosto 2010 relativa alla classificazione delle istituzioni operanti nell'ambito dello spettacolo dal vivo⁷. Quanto alla *governance*, si prevede ad esempio, per entrambi i tipi di classificazioni, che i teatri dispongano di una gestione autonoma e si stabilisce che tale criterio risulta rispettato in caso di "régie autonome" (v. *infra*) per le *Opéras en région* e di "régie personnalisée" per il label di *Opéra National en région*. A queste ultime viene dunque richiesto un più alto grado di autonomia (v. *infra*).

Come si è accennato in apertura, per quanto riguarda le forme di gestione, il panorama lirico francese risulta estremamente eterogeneo. I teatri d'opera "en région" si caratterizzano per una estrema varietà degli statuti giuridici. Il modello prevalente, adottato da più della metà delle *opéras en région*, è quello degli *établissement public à caractère administratif* (EPA) a regia personalizzata. L'EPA si definisce come una "persona giuridica di diritto pubblico che, sotto il controllo dello Stato, dispone di una certa autonomia amministrativa e finanziaria che gli permette di perseguire una specifica attività che ha spesso come finalità un servizio pubblico"⁸. La regia personalizzata – a differenza di quella autonoma che comporta solo un'autonomia di tipo finanziario – conferisce all'EPA personalità giuridica propria e quindi un più alto grado di autonomia. Il teatro è diretto da un Cda designato dal consiglio comunale su proposta del sindaco.

I due teatri direttamente dipendenti dal Ministero della cultura, l'Opéra di Parigi e l'Opéra-Comique, sono EPIC, ovvero *établissement public à caractère industriel et commercial* (enti pubblici economici a carattere industriale e commerciale).

Senza entrare nel merito della complessa – e controversa – questione della distinzione tra EPA e EPIC, basti dire qui che dove l'EPA è sostanzialmente sottoposto al diritto pubblico, l'EPIC è invece soggetto al diritto privato e può quindi avvalersi degli strumenti di gestione tipici delle imprese private oltre che godere di una maggiore autonomia rispetto ai pubblici poteri. Dove negli EPA il personale è normalmente sottoposto al diritto pubblico, negli EPIC, in genere, solo il direttore e il contabile sono dipendenti statali mentre il resto del personale è sottoposto al diritto privato. Riguardo alla tutela, questa si esercita attraverso un controllo che è a priori sugli atti importanti per quanto riguarda gli EPA, mentre per gli EPIC è meno vincolante e si effettua generalmente attraverso un commissario del Governo, a volte a posteriori⁹. È da dire tuttavia che il grado di autonomia può variare molto anche da un EPIC all'altro. L'Opéra di Parigi, ad esempio, pur avendo tale forma giuridica, è caratterizzata da un modello di gestione in cui lo Stato mantiene un ruolo di grande rilievo. Si pensi

⁶ Cfr. Si veda la circolare ministeriale del 31 agosto 2010: MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, *Note circulaire à l'attention de Madame et Messieurs les Préfets des régions – Direction générale des Affaires culturelles*, CC/78/BAM, 31 agosto 2010, disponibile sul sito: http://mediatheque.cite-musique.fr/mediacomposite/cim/_Pdf/70_20_12_Labels_reseaux_SV.pdf.

⁷ Il testo dell'allegato alla circolare del Ministero della cultura del 31 agosto 2010 è disponibile alla seguente pagina web: http://mediatheque.cite-musique.fr/mediacomposite/cim/_Pdf/70_20_12_Labels_reseaux_SV_05_Operas.pdf.

⁸ Fonte: *Pré-travaux à destination du Ministère de la culture, de la communication, Direction des Musées de France*, 11 febbraio 2007.

⁹ T. GAILLARD, *Rapport d'information de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation sur la tutelle du ministère de la culture sur le musée du Louvre, l'Opéra national de Paris, la Bibliothèque nationale de France et la Cité des sciences et de l'industrie*, Senat, 2007, <http://www.senat.fr/rap/r06-384/r06-3840.htm>.

al fatto che 5 membri (su 11) del Consiglio di amministrazione sono rappresentanti statali e che tutte le delibere del consiglio devono essere trasmesse ai Ministeri della cultura, del budget e, in alcuni casi, dell'economia prima di diventare esecutive e in particolari materie possono essere attuate solo previa espressa approvazione di questi.

Altre principali forme giuridiche utilizzate sono: l'*Association loi 1901*, il *Syndicat mixte*, l'*Etablissement publics de coopération culturelle (EPCC)*.

L'*Association loi 1901* è un'associazione senza scopo di lucro disciplinata dalla legge del 1° luglio 1901. Secondo l'art. 1, "l'Associazione è la convenzione secondo la quale due o più persone mettono in comune, in maniera stabile, le loro conoscenze o le loro attività per uno scopo comune e ne condividono i benefici. Essa è retta dai principi generali del diritto che si applicano ai contratti e alle obbligazioni". L'Associazione nasce a mezzo di contratto di diritto privato. Essa assume personalità giuridica solo se è resa pubblica dai propri fondatori. Per ottenere la capacità giuridica i componenti dell'associazione devono fornire alla prefettura del Dipartimento di competenza la denominazione esatta e l'oggetto dell'associazione, l'indirizzo della propria sede e i nomi di coloro che curano l'amministrazione oltre che lo statuto (art. 5)¹⁰. I teatri lirici francesi che hanno questo tipo di statuto giuridico sono due: l'Opéra National de Lyon dal 1986 e l'Opéra di Montpellier dal 1990.

Quanto al *Syndicat mixte*, si tratta di un tipo di struttura di cooperazione intercomunale che è stata creata con decreto legge il 30 ottobre 1935 al fine di permettere alle collettività di associarsi tra loro per la gestione di un servizio pubblico. I sindacati misti possono essere chiusi e riunire Comuni e Istituti pubblici di cooperazione intercomunale oppure aperti quando associano anche collettività territoriali, raggruppamenti di collettività territoriali e altre persone di diritto pubblico come le camere di commercio e dell'industria¹¹. I teatri lirici che hanno questo tipo di statuto sono due: l'Opéra Anger-Nantes e l'Opéra National du Rhin.

Un'altra forma giuridica introdotta di recente nell'ordinamento francese per la gestione dei servizi pubblici culturali e quindi anche dei teatri lirici pubblici è quella dell'*Etablissement public de coopération culturelle (EPCC)* che è stata creata con la legge del 4 gennaio 2002 le cui principali disposizioni sono riportate dagli artt. L. 1431-1 e seguenti del Codice generale delle collettività territoriali (*Code général des collectivités territoriales*). Si tratta di *établissements publics* costituiti da una collettività territoriale e da un *établissement public de coopération intercommunale (EPCI)* al fine di gestire un servizio pubblico culturale. Le attività degli EPCC hanno dunque più finanziatori in quanto permettono di associare più collettività territoriali e eventualmente lo Stato nell'organizzazione e nel finanziamento di importanti istituzioni culturali. Alcuni esempi di EPCC sono l'Opéra de Rouen e l'Opéra de Lille.

2.3. Il variegato panorama tedesco.

Per ragioni storiche, connesse in particolare alla centenaria frammentazione politica (e culturale) che ha caratterizzato il territorio tedesco, in Germania il numero dei teatri lirici è estremamente elevato: quasi tutte le città anche di media grandezza hanno almeno un teatro dell'opera o comunque teatri in cui si rappresentano, tra le altre cose, anche opere liriche. Un altro dato caratteristico del panorama tedesco è rappresentato dal fatto che in Germania le opere vengono rappresentate sia presso i teatri dell'opera sia, molto spesso, presso i c.d. *Mehrsparthenhäuser*, ovvero teatri in cui si hanno rappresentazioni di vario genere (prosa, lirica, musical, operette etc.). Per questo motivo è spesso difficile trovare dati che si riferiscano solo alla lirica e la maggior parte degli studi in proposito riguardano in genere tutto l'ambito teatrale oppure tutto il settore musicale (opere, concerti, festival, scuole di musica, cori etc.). Nello stesso *Kultufinanzbericht* che viene redatto annualmente

¹⁰Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570&dateTexte=vig.

¹¹ M.C. ROUAULT, *Droit Administratif*, Paris, Gualino Editeur, 2009, 268-69.

dal servizio nazionale di statistica tedesco e che riporta tutti i dati relativi al finanziamento della cultura, teatro e musica non rappresentano due voci separate¹².

Secondo quanto si ricava dalle statistiche redatte dal *Deutscher Bühnenverein* (Associazione tedesca dei teatri)¹³, attualmente quasi la totalità dei teatri in cui si rappresentano opere liriche sono a titolarità pubblica. I teatri interamente privati in cui si rappresentano opere liriche hanno ancora uno scarso rilievo numerico in Germania e beneficiano spesso comunque anche di sovvenzioni pubbliche. Tuttavia non sono del tutto assenti: si pensi ad esempio alla Kammeroper di Colonia, che ha la forma giuridica dell' "eingetragener Verein" (associazione registrata), e soprattutto al Festspielhaus Baden Baden il quale costituisce una importante eccezione nel panorama operistico poiché non riceve regolarmente sovvenzioni pubbliche e si finanzia quasi esclusivamente con fondi privati (salvo finanziamenti pubblici a progetto). L'edificio che lo ospita appartiene alla *Land* e alla città ma la gestione è interamente affidata ad una fondazione del diritto privato¹⁴.

Per quanto riguarda i teatri a titolarità pubblica, la titolarità può essere in capo solo alla *Land* o solo ad un Comune, oppure essere condivisa tra più Comuni di uno stesso *Land*, tra uno e più Comuni e il *Land* stesso, o ancora coinvolgere i circondari e fondazioni di diritto pubblico. Le 2 forme di gestione più diffuse sono la Società a responsabilità limitata o GmbH (ca. 23 teatri in cui si rappresentano opere liriche) e lo *Eigenbetrieb* (ca. 21 teatri). Quest'ultimo è una sorta di "impresa municipalizzata", ovvero una particolare forma di impresa pubblica disciplinata in genere in modo diverso nei singoli ordinamenti comunali dei *Länder*. L'*Eigenbetrieb* non ha personalità giuridica, quindi la responsabilità del suo operato ricade sul Comune o sul *Land* di appartenenza. Tuttavia è dotato di una certa forma di autonomia organizzativa, in quanto ha una gestione separata e un bilancio separato da quello comunale o del *Land*.

Risulta ancora abbastanza diffuso anche il *Regiebetrieb* (ca. 18 teatri), ovvero la forma più tradizionale di gestione che conferisce il minor grado di autonomia al teatro. Sia dal punto di vista organizzativo che finanziario la gestione è completamente integrata nell'amministrazione comunale o del *Land* di appartenenza e le entrate e le uscite sono riportate nel bilancio dell'autorità titolare con il sistema cameralistico.

A seguire, le altre forme giuridiche utilizzate per la gestione dei teatri a titolarità pubblica in cui si rappresentano opere liriche sono: la Società a responsabilità limitata senza fini di lucro (*gemeinnützige GmbH*, 7 teatri), l'*Anstalt des öffentlichen Rechts*, ovvero l'ente di diritto pubblico (4 teatri), la fondazione di diritto civile (*Stiftung des bürgerlichen Rechts*, 2 teatri), l'associazione di scopo (*Zweckverband*, 2 teatri), la società del diritto civile (*Gesellschaft bürgerlichen Rechts*, 1 teatro). Vi sono inoltre 5 fondazioni di diritto pubblico (*Stiftungen des öffentlichen Rechts*) che gestiscono teatri lirici. Tra queste la più importante è la Stiftung Oper in Berlino, istituita nel 2004 dal *Land* Berlino che ne è titolare, la quale gestisce 3 teatri d'opera (Deutsche Oper Berlin, Komische Oper Berlin, Staatsoper Unter den Linden) oltre che lo Staatsballett Berlino e il Bühnenservice. Si ricordi che in Germania non sussiste né una definizione né una disciplina unitaria delle fondazioni di diritto pubblico¹⁵, essendo l'intera materia delle fondazioni di competenza dei singoli *Länder* i quali la disciplinano in modo diverso nei rispettivi *Stiftungsgesetze*.

2.4. I teatri d'opera nel Regno Unito: l'istituto della *Charity*

¹² CFR. STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER, *Kulturfinanzbericht 2010*, http://www.statistikportal.de/statistik-portal/kulturfinanzbericht_2010.pdf.

¹³ DEUTSCHER BÜHNENVEREIN, *Theaterstatistik 2009-2010*, Köln, Deutscher Bühnenverein, 2011.

¹⁴ V. sul caso di Baden Baden: R. MÖRCHEN, *Konzerthaus: Was ist das?*, Bonn, Deutsches Musikinformationszentrum, 2008, http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/03_KonzerteMusiktheater/moerchen.pdf.

¹⁵ In genere, sull'istituto della Fondazione di diritto pubblico si veda: H. MAURER, *Allgemeines Verwaltungsrecht*, Beck, München, 2000, 597 ss.

La *governance* della cultura e in particolare il sostegno ai teatri lirici nel Regno Unito vengono spesso definiti come una via di mezzo tra il modello europeo, caratterizzato da un forte intervento statale sia a livello di finanziamento che di gestione, e il modello statunitense dove il sostegno del governo federale, ma anche quello degli stati e delle autorità locali, è decisamente irrisorio rispetto all'ammontare dei finanziamenti elargiti dai privati cittadini o dalle imprese. Se infatti da un lato i teatri lirici inglesi risultano sostanzialmente indipendenti dalle autorità pubbliche quanto a gestione e management, essi beneficiano in genere di finanziamenti pubblici. Manca una legislazione nazionale che regoli specificamente l'ambito della lirica e le competenze governative in materia si attuano per via indiretta tramite gli *Arts Councils*, in particolare l'*Arts Council England*, lo *Scottish Arts Council* e l'*Arts Council of Wales*. Tali *Arts Councils* sono *Non Departmental Public Bodies*, abbr. NDPBs, ovvero "autorità amministrative indipendenti" che operano in modo indipendente dal Ministero che le ha fondate, in questo caso dal *Department of Culture, Media and Sport* e tuttavia devono rendere conto ad esso del proprio operato in quanto il *Department* ne è responsabile di fronte al Parlamento¹⁶.

La maggior parte dei teatri lirici inglesi sono da un punto di vista giuridico delle organizzazioni non-profit che vengono denominate dall'ordinamento inglese *Charity*. La titolarità è dunque sostanzialmente privata e non c'è ingerenza da parte delle pubbliche autorità nella gestione dei teatri. Recentemente il legislatore inglese è intervenuto col *Charity Act* del 2006¹⁷ dove, all'art. 2, vengono elencati, per la prima volta nella storia delle organizzazioni non-profit britanniche, i *charitable purposes* (tra cui appunto l'avanzamento dell'arte e della cultura). Per ottenere lo status di *Charity* le organizzazioni non-profit devono farne richiesta alle *Charity Commissions* di riferimento (presso quella di Inghilterra e Galles oggi si contano più di 190.000 enti non-profit registrati)¹⁸. Le *Charity Commissions*, oltre a conferire il c.d. "charitable status", svolgono una funzione di controllo e vigilanza sull'amministrazione delle stesse *charities* (perché questa corrisponda non solo a fini istitutivi ma a criteri di efficienza ed efficacia) e una di indirizzo e guida verso un reale conseguimento dei fini di utilità pubblica posti a fondamento delle *charities*. La maggior parte dei teatri lirici britannici sono registrati come *Charity* presso la *Charity Commission* competente. La *Charity*, una volta ottenuta l'acquisizione dello status ottiene dei benefici fiscali: è esonerata dalle imposte sul reddito e sul capitale, nella misura in cui questo capitale è utilizzato a scopi di interesse generale che la *Charity* si è prefissata¹⁹.

Per quanto attiene all'organizzazione e al management, i teatri lirici del Regno Unito sono in genere retti da una figura chiave che qui si chiama *Chief Executive* ed equivale al sovrintendente per le fondazioni liriche italiane. Oltre al *Chief Executive*, l'organo più importante è il consiglio di amministrazione, ovvero il *Board*. Ogni *Opera House* ha un Cda formato da 10-12 persone responsabili dell'andamento dell'istituzione. In genere, all'interno del *Board* non sono presenti rappresentanti delle istituzioni nazionali o locali anche se i teatri ricevono dall'*Arts Council of England*, da quello della Scozia e da quello del Wales finanziamenti che in alcuni casi sono cospicui. Si può dire che il ruolo dello Stato nella *governance* sia del tutto assente, e che la tutela così come praticata in Francia o in Italia non esista nel Regno Unito.

3. Tipologie di finanziamento. Il preponderante ruolo del finanziamento pubblico.

Maggiori analogie tra i Paesi considerati si riscontrano nelle forme di finanziamento.

In Italia, il ruolo dello Stato appare ancora decisivo. Nonostante uno dei principali scopi della trasformazione degli enti lirici in fondazioni lirico-sinfoniche fosse quello di rendere queste ultime meno dipendenti dalle

¹⁶CABINET OFFICE, *Public Bodies* 2008, 2008, http://beta.civilservice.gov.uk/Assets/Master%209%20March%20version_tcm6-6429.pdf.

¹⁷ Il testo del *Charity Act* è disponibile sul sito: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/50/notes/division/4>.

¹⁸CHARITY COMMISSION, *A Snapshot of Charities in Wales*, 2008, <http://www.charitycommission.gov.uk/Library/guidance/walesreport.pdf>.

¹⁹A. PIERINI, *Ordinamento del credito e del settore non-profit in Gran Bretagna*, in G. CERRINA FERONI (a cura di), *Fondazioni e banche. Modelli ed esperienze in Europa e negli Stati Uniti*, Torino, Giappichelli, 2011, 143 e ss.

sovvenzioni pubbliche e più capaci di attrarre capitali privati, esse risultano a tutt'oggi fortemente dipendenti dal finanziamento pubblico che rappresenta in media oltre l'88% delle contribuzioni²⁰, mentre il ruolo dei privati nel finanziamento è ancora, salvo rare eccezioni, decisamente limitato. Dall'ultima Relazione FUS (2011) risulta che l'incidenza media dei finanziamenti privati sul totale dei finanziamenti delle fondazioni lirico-sinfoniche è stata, nel 2010, di ca. il 7%²¹. Vi sono tuttavia fondazioni che superano ampiamente tale percentuale arrivando a percentuali del 30% (così ad es. nel 2011 La Scala²², il Regio di Torino²³ e altri), e fondazioni che invece ricevono un contributo privato quasi nullo o comunque irrisorio.

Significativi sono i dati sulle entrate proprie delle fondazioni liriche che specificano la capacità di autofinanziamento dell'istituzione lirica. Le entrate sono costituite da: i ricavi provenienti dalla vendita di biglietti e abbonamenti; i ricavi da attività commerciali e accessorie quali la vendita di cd audio e dvd e di trasmissioni (telesive e on-line), la vendita di pubblicazioni, di materiale fotografico, di programmi di sala; i proventi dai servizi di bar e guardaroba e dal noleggio della sala del teatro, del foyer ecc. Le risorse proprie delle fondazioni provenienti dai ricavi da vendite e prestazioni nel 2010 hanno rappresentato in media il 24,5% del valore complessivo della produzione, ed hanno quindi coperto in media il 22,7% dei corrispondenti costi²⁴.

L'incidenza delle entrate proprie sul totale delle entrate correnti differisce notevolmente nelle 14 fondazioni liriche. Si pensi che l'Arena di Verona riesce a finanziare quasi il 50% delle entrate con i ricavi dalla vendita dei biglietti²⁵, ma va anche sottolineato che essa rappresenta un caso particolare nel panorama dei teatri lirici italiani, di peculiare suggestione e con una capienza eccezionale, circa 16.000 posti (dieci volte più grande di quella di altri teatri lirici). Anche al Teatro alla Scala le entrate proprie hanno un peso rilevante: nel 2011, sono arrivate a coprire ca. il 30% dei finanziamenti²⁶; questo è possibile grazie a operazioni e strategie di *marketing* e *merchandising* messe in atto dal teatro scaligero come l'apertura del negozio "La Scala bookstore", situato all'interno del teatro, che vende libri editi dalla Fondazione stessa, materiale audiovisivo, programmi di sala. Inoltre, accordi con *Rai Trade* hanno permesso la trasmissione degli spettacoli nei cinema: ciò non solo implica un notevole ritorno d'immagine, ma comporta anche le entrate che derivano dallo sfruttamento dei diritti regolato dall'accordo con la Rai.

Strategie analoghe sono state messe in atto anche da altri Teatri, esempio il Teatro del Maggio e la Fenice che si sono specializzati nel proiettare le loro opere in un circuito di sale cinematografiche in Italia e all'estero con successo.

È da dire tuttavia che, se si eccettuano il Teatro alla Scala di Milano e l'Arena di Verona, in genere per le fondazioni le entrate proprie e in particolare i ricavi che derivano dal *merchandising* e da simili attività, rappresentano tutt'oggi una voce ancora poco significativa. Si vedano in proposito i dati pubblicati dal MIBAC

²⁰ CORTE DEI CONTI, *Determinazione e relazione della Sezione del controllo sugli enti sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria delle Fondazioni Lirico – sinfoniche per gli esercizi 2007-2010*, Corte dei Conti, 2012, http://www.corteconti.it/export/sites/portalecdc/_documenti/controllo/sez_controllo_enti/2012/delibera_85_2012.pdf, 2. D'ora in avanti si farà riferimento a questo testo con l'indicazione *Relazione Corte dei Conti 2012* seguita dalla pagina di riferimento

²¹ MIBAC, *Relazione FUS 2011*, 92-93. La Relazione è disponibile sul sito <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/download-relazioni-al-parlamento>.

²² V. FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA DI MILANO, *Bilancio 2011*, disponibile sul sito: http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/component/docman/cat_view/31-trasparenza-valutazione-e-merito/35-enti-sottoposti-a-vigilanza/37-fondazioni-lirico-sinfoniche/44-fondazione-teatro-alla-scala-di-milano?Itemid=565.

²³ V. FONDAZIONE TEATRO REGIO DI TORINO, *Bilancio 2011*, disponibile sul sito http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/component/docman/cat_view/31-trasparenza-valutazione-e-merito/35-enti-sottoposti-a-vigilanza/37-fondazioni-lirico-sinfoniche/52-fondazione-teatro-regio-di-torino?Itemid=565.

²⁴ *Relazione Corte dei Conti 2012*, 2.

²⁵ V. FONDAZIONE ARENA DI VERONA, *Bilancio 2011*, 41.

²⁶ V. FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA DI MILANO, *Bilancio 2011*, 32.

nel 2010 relativi ai ricavi delle vendite e delle prestazioni da biglietteria (botteghino, attività prestazioni per conto terzi, vendite) per l'anno 2008: considerando il rapporto fra i ricavi delle vendite e i costi della produzione, l'Arena di Verona con il 47%, e a seguire alla Scala di Milano col 34%, presentano i valori più elevati. Sono seguite con molto distacco dalla Fenice di Venezia, dal Comunale di Bologna e dall'Accademia di Santa Cecilia (tra il 17% e il 18%). Le fondazioni che realizzano una bassa percentuale, avendo ricavi modesti e costi della produzione elevati in proporzione, sono il Massimo di Palermo e il Lirico di Cagliari (7%) e il Petruzzelli (8,5%)²⁷.

Anche in Francia, il forte ruolo delle autorità pubbliche emerge chiaramente anche dai dati relativi alle fonti di finanziamento dei teatri d'opera. Tutti i teatri d'opera sono infatti fortemente dipendenti dalle sovvenzioni pubbliche che, se si eccettua l'Opéra di Parigi, superano in genere l'85-90 % del budget totale, mentre le entrate proprie si aggirano in media intorno al 15%. Il mecenatismo costituisce per i teatri una voce ancora irrilevante in rapporto al budget totale. Ciò se si esclude l'Opéra di Parigi che rappresenta un'importante eccezione. Si pensi che nel 2009 il mecenatismo in Francia è stato pari a 1,72%, considerando anche l'Opera di Parigi. Se non contiamo l'Opera la percentuale diminuisce allo 0,67%. Infatti il mecenatismo dell'Opera di Parigi rappresenta il 75% del mecenatismo totale.

Quanto all'Opéra, essa è sottoposta al controllo economico e finanziario dello Stato ed il finanziamento pubblico ha ancora un ruolo preminente, tuttavia supera solo di poco la metà del budget totale: nel 2010 ha rappresentato il 55% del budget totale (106 Ml di euro), dove nel 2000 arrivava all'80%²⁸. Tale situazione rappresenta una straordinaria eccezione nel panorama lirico francese che è invece caratterizzato da un rilievo preponderante dei finanziamenti pubblici. La diminuzione dei finanziamenti statali per l'Opéra è andata di pari passo con l'aumento delle entrate proprie e delle erogazioni liberali. Le donazioni dei privati e delle sponsorizzazioni negli ultimi anni sono cresciute in modo notevole, anche probabilmente in virtù della legge n. 2003-709 del 1 agosto 2003 in favore del mecenatismo d'impresa: le entrate da erogazioni liberali sono aumentate del 40% dal 2000 al 2010²⁹.

Anche in Germania il ruolo delle autorità pubbliche nel finanziamento dei teatri in cui si rappresentano opere liriche è, salvo alcune eccezioni, ancora preponderante. Nella media il finanziamento pubblico copre ca. l'80% dei finanziamenti totali dei teatri ed esso è elargito in gran parte dai Comuni e dai *Länder*, mentre la percentuale erogata dal *Bund* è minima. Il restante 20% è coperto per la maggior parte dalle entrate proprie e, in parte molto minore ma fortemente variabile da teatro a teatro, dai finanziamenti privati (dai dati riferiti a tutti i teatri l'incidenza dei finanziamenti privati è dell'1%: si suppone che per il settore lirico la percentuale sia leggermente superiore dal momento che in genere la lirica rappresenta un destinatario privilegiato per donazioni e sponsorizzazioni). Dai dati disponibili per il 2006 risulta che le sovvenzioni del *Bund* al settore musicale abbiano rappresentato solo l'1,4% delle sovvenzioni pubbliche totali mentre quelle dei *Länder* il 37,3% e quelle dei Comuni il 56,7%³⁰. È da dire tuttavia che l'importanza e l'entità dei finanziamenti privati sono in crescita tanto che il finanziamento privato è ormai considerato un "fondamento irrinunciabile" per lo sviluppo della vita musicale e operistica in Germania. Nel 2006 il finanziamento pubblico al settore della

²⁷ Cfr. le tabelle redatte dal MIBAC per gli anni 2004-2009 e pubblicate in *Lirica, bilanci fondazioni, 2004-2009*, in *Giornale dello spettacolo*, 22 aprile 2010, <http://www.giornaledellospettacolo.it/images/stories/download/bilanci%20fondazioni.pdf>.

²⁸ Il bilancio dell'Opéra di Parigi per l'anno 2010, d'ora in avanti indicato con *Bilancio OnP 2010*, è pubblicato sul sito ufficiale del Teatro alla seguente pagina web: http://www.operadeparis.fr/Newsletter/pdfs/Brochure_Opera_national_de_Paris_en_2010.pdf

²⁹ V. i dati pubblicati in RÉUNION DES OPÉRAS DE FRANCE (ROF), *Enquête annuelle sur les 25 opéras de la Réunion des Opéras de France, Eléments financiers - Année 2009 et évolution 2007-2008-2009*, ROF, 2010, disponibile sul sito <http://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/Emplois-operas.pdf>.

³⁰ M. SÖDERMANN, *Öffentliche und private Musikfinanzierung*, Bonn, Deutsches Musikinformationszentrum, 2010, http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/02_Musikfoerderung/soendermann.pdf.

musica è arrivato a 2,4 miliardi di euro, mentre quello privato ha superato i 400 milioni di euro e si è attuato tramite donazioni, sponsorizzazioni, contributi erogati da fondazioni.

Per quanto riguarda il Regno Unito, le risorse pubbliche destinate ai teatri lirici e quelle derivanti dalla Lotteria nazionale vengono elargite ai singoli teatri dagli *Arts Councils*. Se in tutto il primo decennio del nuovo secolo la politica di sostegno alla cultura in genere e in particolare alla lirica è stata decisamente generosa, a partire dal 2010 il Governo conservatore, in conseguenza della crisi economica, ha inaugurato una politica di austerità che ha portato molto rapidamente e profondamente a fare dei tagli al settore culturale. Le risorse del *Department of Culture, Media and Sport* sono diminuite del 3% e sono stati annunciati futuri tagli del 25%. Parallelamente il Governo ha lanciato il programma "Big Society" per coinvolgere sempre più i cittadini nel sostegno alla cultura e riuscire via via a far diminuire l'impegno dello Stato. È da dire tuttavia che i finanziamenti pubblici non hanno lo stesso rilievo riscontrato in Francia, Italia e Germania e variano notevolmente da teatro a teatro. Alla Royal Opera House vi è un consistente finanziamento pubblico ma esso è comunque inferiore al 30% (26% del totale delle entrate per la stagione 2009/2010). In altri teatri il peso del finanziamento pubblico è più esiguo fino ad arrivare ad essere minimo.

A differenza di quanto avviene in altri Paesi, quali ad esempio la Francia e l'Italia, dove i privati hanno ancora un ruolo di scarso rilievo nel finanziamento dei teatri lirici, salvo alcune eccezioni, nel Regno Unito il finanziamento dei privati in tale ambito ha avuto, almeno fino al 2009, un trend sempre crescente³¹.

4. Conclusioni.

Il quadro delineato si presenta estremamente eterogeneo e complesso. Tuttavia all'interno dei singoli Paesi analizzati è possibile rinvenire alcuni elementi comuni.

In primo luogo, tutti i Paesi, nell'ultimo ventennio, hanno dovuto affrontare analoghe problematiche di tipo economico-finanziario ed hanno reagito, se si eccettua il Regno Unito, tramite la ricerca di nuove forme di gestione dei teatri dell'opera pubblici che consentissero, almeno potenzialmente, di renderli più autonomi dalla pubblica amministrazione sia in punto di gestione e organizzazione che di finanziamento. La via intrapresa in Francia, in Italia e in Germania, pur nella eterogeneità degli istituti giuridici, non è mai stata quella di una totale privatizzazione dei teatri, ma si è optato piuttosto per forme intermedie che permettessero ai teatri di emanciparsi, almeno parzialmente, dall'apparato pubblico, senza tuttavia mettere in discussione la responsabilità statale in materia di cultura e quindi mantenendo fermi, con diversi gradi, il controllo e il sostegno statali.

Le soluzioni adottate nei vari Paesi sono accomunate dal rifiuto di un modello privatistico puro (sempre fatta eccezione per il Regno Unito), ma si differenziano notevolmente. Il dato più evidente emerso dal confronto tra l'Italia, la Francia e la Germania è che mentre in questi ultimi due Paesi sono state adottate molteplici forme giuridiche per la gestione dei teatri, il legislatore italiano ha optato per un unico istituto, quello dalla fondazione lirico-sinfonica. Dove le esperienze straniere testimoniano quindi una "libertà di forme", quella italiana è invece caratterizzata dalla presenza di un'unica forma giuridica, regolata in modo unitario a livello nazionale, che è stata nella pratica imposta a 14 teatri estremamente diversi tra loro, non solo per storia, dimensioni, fama etc. ma anche solo in ragione della loro collocazione geografica. Il che, come si è visto, ha portato notevoli problemi di attuazione e rispetto della normativa stessa, per cui è da chiedersi se anche nel caso italiano non sarebbe stato opportuno permettere la realizzazione di diversi statuti giuridici a seconda delle peculiarità del teatro interessato o quantomeno lasciare un più ampio margine di libertà nella definizione di alcune aspetti essenziali della gestione e dell'organizzazione.

³¹ ARTS & BUSINESS, *Private investment in culture 2009/10, what next for the Arts?*, London, Arts&Business, 2010, 10. Il testo è disponibile sul sito: <http://www.artsandbusiness.org.uk/media%20library/Files/Research/pics-0910/artsandbusiness-PICS0910-3-1.pdf>.

Un altro elemento che accomuna le realtà esaminate riguarda – seppur in forme e misure diverse – la imprescindibilità del finanziamento pubblico per la sopravvivenza della istituzione. Ma accanto a ciò la necessità, sentita ormai da tutti i teatri, non solo in Italia, di aumentare e potenziare il reperimento di risorse proprie: la presenza di un *budget* autonomo, la libertà gestionale unite alla possibilità di utilizzo di strumenti di diritto privato, hanno consentito di sviluppare varie attività collaterali di *fund raising*, tramite l'utilizzo di strategie di *marketing* e *merchandising* che, già ampiamente utilizzate nel Regno Unito, si stanno ormai diffondendo anche nell'Europa continentale, come si è rilevato ad esempio a proposito dell'Opéra di Parigi ma anche di molti teatri lirici italiani. Come si è visto, tuttavia, anche in questo caso, per l'ambito italiano, i risultati ottenuti in termini di aumento significativo delle entrate proprie non sono sempre (anzi, non sono quasi mai) confortanti e pongono la necessità di un potenziamento del *fund raising* tramite la ricerca di nuove strategie "ritagliate" sulla peculiarità del singolo teatro e anche del suo potenziale pubblico.

*** Il testo rappresenta una sintesi ancora provvisoria della relazione pronunciata a Firenze, in Palazzo Vecchio, Salone dei Cinquecento, il 5 novembre 2012 in occasione del Convegno internazionale sul tema "Organizzazione, gestione e finanziamento dei teatri d'opera", organizzato dalla Fondazione Cesifin in collaborazione con la Fondazione Florens.**