

Il volume mette a confronto alcune tra le maggiori esperienze italiane ed europee di teatri d'opera, focalizzando l'attenzione sulle forme giuridiche utilizzate, sulle problematiche gestionali ed organizzative, sulla produttività delle singole istituzioni, sul ruolo dei privati, sui profili finanziari e fiscali. Ne esce un quadro composito e ricco di indicazioni concrete, assai utili anche per la riforma del settore in Italia, da molti anni attesa. Merita altresì segnalare che talune delle indicazioni che emergono dai contributi pubblicati nel volume hanno trovato ingresso nella legge del 7 ottobre 2013, n. 112, di conversione del c.d. "Decreto cultura" (d.l. 8 agosto 2013, n. 91 "Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo").

GINEVRA CERRINA FERONI è Professore ordinario di Diritto costituzionale italiano e comparato nella Scuola di Scienze politiche "Cesare Alfieri" dell'Università di Firenze e Docente di Diritto pubblico nella Università Luigi Bocconi di Milano. Nella presente collana ha curato i seguenti volumi: *Il partenariato pubblico-privato. Modelli e strumenti* (2011); *Tutela del risparmio e vigilanza del credito. Un'analisi comparata* (2011); *Fondazioni e banche. Modelli ed esperienze in Europa e negli Stati Uniti* (2011). Nella stessa collana con Giuseppe Morbidelli ha curato: *Banca e impresa. Nuovi scenari, nuove prospettive* (2008); *I musei. Discipline, gestioni, prospettive* (2010).

ELEONORA NEGRI è Musicologa, ha insegnato Filosofia della musica ed Epistemologia della musica nell'Università degli Studi di Firenze e si dedica alla ricerca e alla divulgazione musicale, collaborando con istituzioni culturali nazionali ed internazionali. Svolge dal 1988 un'intensa attività come Docente di corsi di Storia della musica, autrice di saggi e pubblicazioni, conduttrice radiofonica, organizzatrice di convegni e attività concertistiche. Come organizzatrice musicale è attiva presso il Lyceum Club Internazionale di Firenze, di cui presiede la Sezione Musica.

KLAUS FROBOESE ha studiato regia d'opera alla Hochschule für Musik di Monaco di Baviera. Direttore artistico e regista d'opera al teatro di Berna e Ratisbona. Attivo come regista anche in Germania, a Vienna, Klagenfurt, Roma, Trieste, Barcellona, Lisbona e Dublino; ha messo in scena più di 90 opere. Ha insegnato all'Institute for Performing Arts a Hartford/Connecticut, Stati Uniti. Dal 1991 al 2008 è stato Sovrintendente e Direttore artistico dell'Opera di Halle (Germania); nel 1991 ha fondato l'Orchestra del Festival Händel, prima orchestra d'opera specializzata in musica barocca su strumenti d'epoca. Dal 2008 è Consulente della città di Halle per gli affari culturali e Consigliere di Amministrazione della Fondazione Händel-Haus a Halle. È stato insignito della Croce al Merito della Repubblica Federale Tedesca.

G. CERRINA FERONI - E. NEGRI - K. FROBOESE (a cura di) - ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E FINANZIAMENTO DEI TEATRI D'OPERA

ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E FINANZIAMENTO DEI TEATRI D'OPERA: ESPERIENZE EUROPEE A CONFRONTO

a cura di

GINEVRA CERRINA FERONI, ELEONORA NEGRI
e KLAUS FROBOESE



€ 30,00



G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

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

Ginevra Cerrina Feroni*

1. Introduzione

La ricerca comparata sui Paesi presi in considerazione, ovvero Italia, Francia, Regno Unito e Germania, ha evidenziato, in primo luogo, che sono decisamente esigue le ricostruzioni prettamente giuridiche sul tema della gestione dei teatri lirici e questo vale non solo per quanto riguarda il quadro comparato in senso lato, ma anche per ciò che concerne i diversi Paesi presi singolarmente. La scarsità di testi giuridici sull'argomento è probabilmente connessa anche al fatto che si tratta di una materia decisamente "sfuggente" che si lascia difficilmente inquadrare in categorie di analisi tradizionali. Peraltro, a partire dagli anni '90, si è assistito in tutti i Paesi analizzati, se si eccettua il Regno Unito, ad una continua ricerca di nuove – e ancora non sufficientemente studiate in letteratura – forme di gestione atte a far fronte alla sempre crescente diminuzione di risorse pubbliche.

In secondo luogo, dalla ricerca comparata è emerso come il panorama dei teatri lirici nei Paesi analizzati sia caratterizzato da una grande eterogeneità di modelli, 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 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*¹.

* Vice Presidente Fondazione Cesifin Alberto Predieri, Professore ordinario di Diritto costituzionale italiano e comparato nell'Università degli Studi di Firenze.

¹ Poiché il *Grundgesetz* (GG) non cita espressamente la tutela e la valorizzazione della cultura tra le competenze esclusive del *Bund* o tra quelle concorrenti, tutto l'ambito della

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 *governance* 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.

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 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 nell'esperienza italiana. 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.

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 un'importanza essenziale, permettendo di approfondire la conoscenza dei modelli messi a confronto e di offrire nuovi spunti di riflessione e prospettive di cambiamento².

cultura, salvo alcune eccezioni espressamente specificate nel GG, ricade nell'ambito di competenza dei singoli *Länder*, tanto che si parla di *Kulturbobheit der Länder*, ovvero di sovranità dei *Länder* in ambito culturale. Sul punto sia concesso rimandare a G. CERRINA FERONI, *Profili giuridici della gestione dei musei nelle esperienze di Regno Unito, Francia, Germania e Spagna*, in G. MORBIDELLI-G. CERRINA FERONI (a cura di), *I musei. Discipline, gestioni, prospettive*, Torino, Giappichelli, 2010, 81 ss.

² È noto che le finalità della comparazione giuridica si realizzano nella funzione di conoscenza e interpretazione. Si vedano, in proposito, tra i tanti: L.J. COSTANTINESCO, *Scienza e metodo del diritto comparato*, ed. it. di A. PROCIDA MIRABELLI DI LAURO estratto da L.J. COSTANTINESCO, *Introduzione al diritto comparato*, Torino, Giappichelli, 1996, 175 ss.; A. PIZZORUSSO, *Sistemi giuridici comparati*, Milano, Giuffrè, 1995, 135 ss.; K. ZWEIGERT-H. KÖTZ, *Einführung in die Rechtsvergleichung*, Tübingen, Mohr Siebeck, 1984, vol. I, trad. it., *Introduzione al diritto comparato*, Milano, Giuffrè, 1992, vol. I, 16 ss.

2. Titolarità e forme giuridiche

2.1. Il caso italiano: le fondazioni lirico-sinfoniche

In Italia il panorama lirico è stato a lungo caratterizzato dal modello dell'“ente pubblico”, creato in epoca fascista con il d.l. 3 febbraio 1936, n. 438 (convertito nella legge 4 giugno 1936, n. 1570), il quale imponeva la forma giuridica dell'ente pubblico a tutti i teatri lirici. Tale statuto giuridico permetteva di legare saldamente gli enti lirici al governo locale, assicurare una partecipazione di tipo sindacale-corporativo alla conduzione dell'ente e soprattutto mantenere, pur nel rispetto dell'autonomia di gestione, un saldo potere di indirizzo e controllo in mano allo Stato. Il legislatore repubblicano, pur essendo intervenuto a riformare gli enti lirici con la legge 14 agosto 1967, n. 800 (c.d. “legge Corona”), oltre che con numerosi provvedimenti volti ad assicurare il finanziamento dei teatri lirici, è sostanzialmente rimasto fedele al modello dell'ente pubblico fino agli anni '90. 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 degli enti, 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, ecc.), 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” (v. *infra*).

A partire dagli anni '90, 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 all'emanazione della legge 28 dicembre 1995, n. 549 che,

all'art. 2, 57° e 58° comma, conferiva delega al Governo ad emanare, entro il 30 giugno 1996, uno o più decreti legislativi per disciplinare la trasformazione in fondazioni di diritto privato degli enti di prioritario interesse operanti nel settore musicale. Tra gli enti da trasformare in fondazioni di diritto privato venivano considerati: "gli enti autonomi lirici e le istituzioni concertistiche assimilate" ma anche gli enti, le associazioni o istituzioni, pubbliche e private, che svolgevano attività di rilevanza nazionale per dimensione finanziaria, tradizione e bacino d'utenza e quelli che formavano un circuito di distribuzione di manifestazioni nazionali o internazionali. In pratica erano ricomprese quasi tutte le realtà musicali disciplinate dal Titolo III della legge Corona: teatri di tradizione, istituzioni concertistico-orchestrali, associazioni concertistiche, festival, attività di qualificazione o di perfezionamento, concorsi, istituti ed enti di promozione musicale, complessi di danza e gruppi sperimentali. L'art. 2, 58° comma indicava i principi e i criteri direttivi che il Governo avrebbe dovuto seguire nell'emanazione dei futuri decreti: tra questi in primo luogo l'imprenditorialità e l'efficienza della gestione, ma anche la partecipazione pubblica, poiché si prevedeva che lo Stato, la Regione e il Comune nei quali gli enti avevano sede avrebbero comunque dovuto concorrere alla fondazione. Quanto al finanziamento, lo stesso comma stabiliva che, per il perseguimento dei fini sociali, le fondazioni avrebbero potuto disporre di: 1) contributi di gestione a carico del bilancio dello Stato, della Regione e del Comune; 2) altri contributi pubblici ed erogazioni liberali dei privati; 3) rendite del loro patrimonio e proventi delle loro attività; 4) altre somme erogate alle fondazioni a qualsiasi titolo non destinate a patrimonio; 5) contributi versati dai fondatori e dai sostenitori delle fondazioni; 6) somme derivanti da eventuali alienazioni patrimoniali non destinate ad incremento del patrimonio per delibera del Consiglio di Amministrazione.

Dopo un complesso *iter* legislativo, la trasformazione degli enti lirici in fondazioni lirico-sinfoniche fu stabilita con il d.lgs. 29 giugno 1996, n. 367. L'art. 1 di tale decreto prevedeva espressamente che gli enti di prioritario interesse nazionale operanti nel settore musicale "dovevano" trasformarsi in fondazioni di diritto privato. La trasformazione non era quindi opzionale ma obbligatoria e riguardava solo gli enti di "prioritario interesse nazionale". Nella pratica, il processo di trasformazione in fondazioni di diritto privato avrebbe dovuto riguardare 13 enti lirici: il Teatro Comunale di Bologna, il Teatro Comunale di Firenze, il Teatro Comunale dell'Opera di Genova, il Teatro alla Scala di Milano, il Teatro San Carlo di Napoli, il Teatro Massimo di Palermo, il Teatro dell'Opera di Roma, il Teatro Regio

di Torino, il Teatro Comunale G. Verdi di Trieste, il Teatro la Fenice di Venezia, l'Arena di Verona, l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia a Roma, il Teatro Lirico Giovanni Pierluigi da Palestrina di Cagliari. Il passaggio alla nuova forma giuridica si sarebbe dovuto attuare tramite la procedura di trasformazione diretta che avrebbe consentito di cambiare la forma giuridica pur conservando la soggettività originaria. Le fasi della trasformazione, disciplinate dagli artt. 5, 6, 7, 8 e 9 del d.lgs. n. 367/1996, erano le seguenti:

- a) delibera dell'organo competente dell'ente in materia di modifiche statutarie, assunta nella forma di atto pubblico entro 3 anni dall'emanazione del decreto. Tale delibera doveva contenere: lo statuto della fondazione stabilito dai fondatori; l'indicazione dei soggetti pubblici e privati che avrebbero concorso alla formazione del patrimonio iniziale o a finanziare la gestione della fondazione e in particolare dei privati che, per i 3 anni successivi alla trasformazione, avrebbero versato una somma costante; un piano economico-finanziario triennale dal quale risultasse che la gestione si sarebbe svolta in condizioni di equilibrio finanziario;
- b) controllo di legittimità e di merito dell'autorità pubblica sul procedimento di trasformazione;
- c) approvazione della deliberazione da parte dell'autorità amministrativa (si noti che all'autorità amministrativa veniva conferito il potere di imporre modifiche ed integrazioni alla delibera di trasformazione).

Il decreto stabiliva una soglia minima per il contributo privato, che, ai fini della rappresentanza nel Consiglio di Amministrazione, per i 3 anni successivi all'atto di fondazione non avrebbe dovuto essere inferiore al 12% del totale dei finanziamenti totali stanziati per la fondazione. Si prevedeva inoltre che il contributo statale non potesse essere inferiore a quello dei privati, favorendo in questo modo quei teatri che avrebbero ricevuto maggiori finanziamenti dai privati (i quali avrebbero necessariamente ricevuto più fondi anche dallo Stato).

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. 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, approvata dal Dipartimento dello Spettacolo il 6 novembre dello stesso anno. Secondo la relazione *Lo stato di attuazione del decreto legislativo 23 aprile 1998 n. 134 recante "Trasformazione in fondazione degli enti lirici e delle istituzioni concertistiche assimilate a norma dell'art. 11 comma 1 lettera b) della legge 1997 n. 59"* elaborata per l'Osservatorio dello Spettacolo del Ministero per i Beni e le Attività culturali, il d.lgs. n. 367/1996 mostrava almeno tre grandi limiti. Il primo limite era quello di aver previsto una disciplina unica per 13 realtà liriche eccessivamente diverse tra loro. L'uniformità dettata dal decreto non permetteva di tenere conto dello sforzo richiesto ai privati (12% del finanziamento totale). Solo La Scala, che aspettava da anni di poter procedere alla trasformazione disciplinata dal decreto del 1996, aveva potuto ottenere il 12% del totale dei contributi per la gestione da parte di finanziatori privati, arrivando così alla completa applicazione del decreto con l'accesso dei privati nei tempi e nella misura richiesti. Il secondo limite era quello di aver elaborato una distinzione troppo semplicistica tra soggetti pubblici e privati senza prospettare soluzioni intermedie (v. *infra*). Terzo, 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 3 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 dalla legge 30 aprile 1985, n. 163 (v. *infra*). 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.

Se il d.lgs. n. 367/1996 configurava la trasformazione dell'ente in fondazione come obbligatoria, in seguito, a fronte del fatto che solo il Teatro della Scala aveva implementato la riforma, la trasformazione in fondazione lirico-sinfonica fu resa coattiva. Con la legge 26 gennaio 2001, n. 6 (preceduta dal d.lgs. 24 aprile 1998, n. 134 poi dichiarato costituzionalmente illegittimo dalla Corte costituzionale nella sentenza 13 novembre 2000, n. 503), 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 (art. 1, legge n. 6/2001). La legge attuava inoltre un abbassamento della quota minima di finanziamento privato richiesto, la quale avrebbe dovuto essere almeno uguale al 12% dei soli finanziamenti statali e fissava come termine per ottenere l'adesione dei privati il 31 luglio 2003 (in caso di mancata adesione dei privati era previsto che la quota FUS, ovvero il contributo versato dallo Stato, non potesse subire variazioni in aumento e rimanesse quindi invariato fino all'esercizio durante il quale fossero stati rispettati i requisiti richiesti relativamente alla partecipazione dei privati).

A partire dal 1998, dunque, i principali teatri lirici italiani, in tutto 14 (ai 13 sopra citati è da aggiungere il Petruzzelli di Bari) 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, "in quanto ritenuto il più adeguato a contemperare le caratteristiche fondamentali della fondazione con quelle degli enti associativi, ove rileva la soggettività del partecipante, in guisa da consentire la collaborazione tra i settori pubblico e privato nella gestione del patrimonio e delle attività lirico-sinfoniche"³. Le fondazioni di partecipazione sono una sintesi dell'elemento personale, proprio delle associazioni, e dell'elemento patrimoniale, tipico delle fondazioni. Come è stato rilevato, "grazie alla loro struttura aperta esse consentono l'espansione del numero dei soggetti che la compongono, aggiungendone altri rispetto ai fondatori, che determinano l'apporto di nuovi capitali da unire alla dotazione patrimoniale iniziale. 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"⁴.

³ G. ARMAO, *L'ordinamento giuridico delle fondazioni lirico-sinfoniche*, Torino, Giappichelli, 2008, 41.

⁴ 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.

Rispetto al modello anglosassone, che privilegia interventi economici diretti attraverso incentivi fiscali per attrarre finanziamenti da privati e a quello franco-tedesco, volto alla sovvenzione diretta tramite il ricorso alla spesa pubblica, il legislatore italiano ha scelto un modello che si colloca a metà tra quello pubblico e quello privato. Come si vedrà più avanti, 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). Le fondazioni liriche, che sono persona giuridica di diritto privato, sono, 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. Come è stato rilevato, "la particolarità di questo tipo di fondazioni (...) risiede proprio nell'essere disciplinate dal diritto speciale e dal codice civile soltanto per quanto non previsto dal diritto speciale"⁵. Proprio per questo si è parlato di una sorta di "semi-privatizzazione" in cui lo Stato ha ancora un ruolo di grande rilievo a tal punto, "in base alla normativa comunitaria, più attenta al criterio sostanziale anziché formale, le fondazioni liriche sono qualificate come organismi di diritto pubblico. Da ciò consegue che alle fondazioni si applichino alcuni istituti di diritto pubblico, ma questo ha ben altre implicazioni, se si considera che il finanziamento, sia sotto il profilo dell'apporto al patrimonio, sia sotto quello del sovvenzionamento annuale, è in misura prevalente di provenienza pubblica"⁶ (sul finanziamento delle fondazioni v. *infra*).

Le successive riforme attuate con la legge 21 maggio 2004, n. 128 e la legge 31 marzo 2005, n. 43, pur introducendo nuove facilitazioni alla partecipazione dei privati, ad esempio l'abbassamento della soglia minima di finanziamento dal 12% all'8% dei soli finanziamenti statali e la riduzione del numero di anni in cui deve essere elargita (da 2 a 3), hanno in realtà accentuato il ruolo pubblicistico. Questo nel tentativo di far fronte alla profonda crisi dell'intero settore. Gli obiettivi perseguiti con la trasformazione in fondazioni lirico-sinfoniche, infatti, non sono stati raggiunti. Le fondazioni lirico-sinfoniche si sono trovate ad affrontare una crisi crescente tan-

⁵ C. PRELE, *La Fondazione. Evoluzione giuridica di un istituto alla ribalta*, Torino, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 2007, 72.

⁶ M. IMMORDINO, *Le fondazioni teatrali e la loro ancora incerta collocazione tra pubblico e privato*, in S. RAIMONDI-R. URSI (a cura di), *Fondazioni e attività amministrativa*, cit., 114 ss.

to che tra il 2005 e il 2010 per ben 5 fondazioni⁷ si è arrivati al commissariamento previsto dall'art. 21, d.lgs. n. 367/1996. La crisi, come è stato osservato, è "risalente" ma è aggravata dal "costo del lavoro, dalla mancanza di flessibilità, dalla bassa produttività, dalla riduzione dei finanziamenti privati e dalla riduzione, oltre che dall'incertezza e provvisorietà di quelli statali provenienti dal Fondo unico per lo spettacolo (FUS) che non solo si sono dimezzati negli ultimi 20 anni, ma i cui tagli avvengono spesso a sorpresa, essendo la sua consistenza soggetta alle ripercussioni delle difficoltà della finanza pubblica"⁸. Il *deficit* strutturale delle fondazioni liriche ha certamente molteplici cause, tuttavia uno dei maggiori problemi risiede nel costo del personale che non è più sostenibile tramite il contributo di risorse pubbliche. Il Fondo Unico per lo Spettacolo è calato progressivamente di 100 milioni di euro dal 2003 al 2008 e i contributi degli enti locali, anche se sono rimasti sostanzialmente stabili, si rivelano in molti casi insufficienti. 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.

Il Governo ha tentato di affrontare questa situazione con una serie di provvedimenti legislativi. La riforma introdotta a partire dal 1996 è dunque stata continuamente soggetta ad aggiustamenti volti a contenere i *deficit* e le ingenti spese di gestione delle fondazioni liriche. Alle riforme del 2004-2005 sono succeduti nuovi provvedimenti nel 2006, nel 2007, nel 2008 e nel 2009, riguardanti la ripartizione del FUS, gli aspetti economici delle scritture artistico-professionali, il divieto di assunzione, la composizione dei Consigli di Amministrazione e le attribuzioni del MIBAC. L'ultimo di tali provvedimenti è il d.l. 30 aprile 2010, n. 64 che è stato creato per porre rimedio ad alcune disfunzioni nella gestione manageriale delle fondazioni: bassa produttività, costi eccessivi, debiti elevati, frequenti crisi di liquidità, sequenza di commissariamenti avvenuti tra il 2005 e il 2010, contrazione dei programmi produttivi e distributivi, forte contrapposizione tra *management* e lavoro. Il d.l. n. 64/2010 convertito nella legge 29 giugno 2010, n. 100 disciplina vari aspetti: attrazione di finanziamenti privati, responsabilità personale degli amministratori, blocco assunzioni, criteri per l'attribuzione delle quote FUS, ma non comporta modifiche significative della situazione precedente. All'art. 1, 1° comma, si afferma che su pro-

⁷ Teatro San Carlo, Opera di Roma, Teatro Carlo Felice, Teatro del Maggio e Arena di Verona.

⁸ M. IMMORDINO, *Le fondazioni teatrali*, cit., 130-131.

posta del Ministro per i Beni e le Attività culturali, il Governo provvede, con uno o più regolamenti, alla revisione dell'attuale assetto ordinamentale e organizzativo delle fondazioni lirico-sinfoniche attenendosi ai seguenti criteri: "razionalizzazione dell'organizzazione e del funzionamento sulla base dei principi di tutela e valorizzazione professionale dei lavoratori, di efficienza, corretta gestione, economicità, imprenditorialità e sinergia tra le fondazioni". Riguardo ai contributi pubblici si promuove l'incentivazione del miglioramento dei risultati della gestione tramite la ridefinizione dei criteri di ripartizione del contributo statale, salvaguardando in ogni caso la specificità della fondazione nella storia della cultura operistica italiana e tenendo conto degli interventi strutturali effettuati a carico della finanza pubblica nei 10 anni antecedenti alla data di entrata in vigore del decreto; l'ottimizzazione delle risorse attraverso l'individuazione di criteri e modalità di collaborazioni nelle produzioni e la destinazione di una quota crescente del finanziamento statale in base alla qualità della produzione.

Per quanto concerne la gestione con l'art. 1, 1° comma, lett. *a-bis*) si prevede "il miglioramento e la responsabilizzazione della gestione attraverso l'individuazione di indirizzi imprenditoriali e di criteri, da recepire negli statuti delle fondazioni, volti alla designazione di figure manageriali di comprovata e specifica esperienza"; i Sovrintendenti devono scegliere il direttore artistico e rispondono del proprio operato al collegio dei revisori che è presieduto da un rappresentante del Ministero dell'Economia e delle Finanze e composto da altri due membri, di cui almeno un magistrato della Corte dei Conti. Al Sovrintendente, attraverso gli statuti delle fondazioni, devono essere attribuite con chiarezza la responsabilità della gestione, che dovrà rispondere alle linee di indirizzo e di bilancio disposte dal Cda, nonché l'adeguata autonomia decisionale.

Quanto al contratto collettivo nazionale di lavoro, la legge del 2010 ha esteso a 2 anni, a partire dal 29 giugno 2010, il periodo necessario per stipulare un nuovo CCNL (scaduto tale termine si applicherà una *penalty* sui contratti integrativi del 25%⁹). Una novità prevista dalla legge riguarda la trattativa per la stipula del CCNL: l'art. 2 stabilisce che il contratto di lavoro è sottoscritto, per la parte datoriale, da una delegazione rappresentativa individuata dalle fondazioni lirico-sinfoniche e dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative dei lavoratori dipendenti dalle fondazioni e in aggiunta la parte datoriale dovrà avvalersi anche dell'ARAN, l'Agenzia

⁹ M. TUTINO, *Il decreto della discordia*, in *AEDON*, 2010, n. 2, www.aedon.mulino.it/archivio/2010/2/tutino.htm.

per la rappresentanza negoziale nelle pubbliche amministrazioni¹⁰. Ancora all'art. 2, 1° comma, si prevede che “le competenze inerenti alla contrattazione collettiva del personale delle fondazioni lirico-sinfoniche sono esercitate dal Ministro per i Beni e le Attività culturali. 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, nella gestione delle competenze contrattuali. Tale elemento non solo determina una possibile espropriazione delle capacità delle fondazioni di esprimere una propria istanza sindacale rappresentativa a livello nazionale, ma intacca palesemente 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 lirico verso il modello usato dalle amministrazioni pubbliche risulta confermata anche dal controllo esercitato da parte della Corte dei Conti sull'ipotesi di accordo, previo parere del Ministero dell'Economia e delle Finanze e del Dipartimento della funzione pubblica.

Ai fini del miglioramento della gestione economico-finanziaria delle fondazioni liriche la riforma individua dunque come fattore prioritario su cui intervenire il contratto di lavoro e la regolazione dei rapporti di lavoro dipendente. Ed infatti lo sforzo maggiore della legge n. 100/2010 si concentra sulla reiterazione del blocco delle assunzioni a tempo indeterminato.

In realtà, con la legge n. 100/2010 non si sono risolte le questioni che affliggono le fondazioni liriche. Il Parlamento invece di approvare una legge che incidesse in modo sostanziale e incisivo sull'assetto istituzionale, sulla struttura produttiva e sui meccanismi di finanziamento, ha mirato a contenere alcuni fenomeni senza realmente incidere sulle loro cause strutturali. Vi è ancora la necessità di una organica riforma che possa ristrutturare

¹⁰ Prima dell'entrata in vigore del d.l. n. 64/2010 la trattativa per la stipula del CCLN vedeva coinvolte unicamente le diverse sigle sindacali da un lato e l'ANFOLS (l'Associazione nazionale delle fondazioni lirico-sinfoniche) dall'altro; con la legge n. 100/2010 all'ANFOLS viene affiancata l'Agenzia governativa per i rinnovi contrattuali del pubblico impiego (tra l'altro per un settore di contrattazione estraneo al pubblico impiego); tramonta così il ruolo genuinamente datoriale svolto esclusivamente dall'ANFOLS, a favore di una forma anfibia di rappresentanza tecnico/politica data dall'insolito connubio tra competenza contrattuale del MIBAC e supporto tecnico dell'ARAN. Cfr. sul punto: S. MAINARDI-D. CASALE, *Il personale delle Fondazioni lirico-sinfoniche dopo la conversione del decreto legge n. 64/2010*, in *AEDON*, 2010, n. 3.

rare un settore costantemente sottoposto a provvedimenti “tamponi” che non ne hanno mai risolto i problemi di gestione e finanziamento.

2.1.1. Fondazioni lirico-sinfoniche ad autonomia speciale

Il 5 maggio 2011 con decreto del Presidente della Repubblica¹¹ è stato approvato in via definitiva il primo regolamento che avvia l’attuazione della riforma delle fondazioni liriche, la legge n. 100/2010, per risanare e rilanciare le fondazioni lirico-sinfoniche. 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 *sponsor*; 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, 2° comma, lett. *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). Sono previsti anche dei cambiamenti a livello degli organi delle fondazioni che devono essere, per statuto, i seguenti: un Presidente, un organo di indirizzo, un organo di gestione, un organo di controllo ed eventualmente un organo assembleare. Negli organi di indirizzo sono rappre-

¹¹ Decreto del Presidente della Repubblica: Regolamento recante criteri e modalità di riconoscimento a favore delle fondazioni lirico-sinfoniche di forme organizzative speciali, a norma dell’art. 1, comma 1, lett. *f*), d.l. 30 aprile 2010, n. 64, convertito con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2010, n. 100.

sentati i soci fondatori di diritto. I soci fondatori privati partecipano in proporzione agli apporti alla gestione o al patrimonio della fondazione. Vi sono poi un organo di gestione e uno di controllo nominato dal Ministro delle Finanze in accordo col MIBAC e formato da tre persone: un Presidente, in funzione di rappresentanza del Ministero delle Finanze, due membri scelti dal MIBAC e uno designato dalla fondazione e scelto tra persone in possesso dell'iscrizione al registro dei revisori contabili (art. 3, 2° comma, lett. a).

Per ottenere l'autonomia, la fondazione in possesso dei presupposti stabiliti dall'art. 2 deve presentare al Ministero per i Beni e le Attività culturali apposita istanza di riconoscimento. La Direzione Generale competente, acquisiti tutti gli elementi istruttori necessari, entro 45 giorni di tempo dalla ricezione dell'istanza di riconoscimento, formula una motivata proposta di accoglimento oppure comunica i motivi ostativi all'accoglimento (art. 5, 1° comma). Entro i successivi 45 giorni il Ministro per i Beni e le Attività culturali provvede motivatamente sull'istanza di riconoscimento. L'autonomia speciale può anche essere revocata nel caso in cui vengano meno i requisiti e i presupposti richiesti. È compito della Direzione Generale competente comunicare l'avvio del procedimento di revoca. Il procedimento, che si avvia tramite decreto del Ministro per i Beni e le Attività culturali sentito il Ministero dell'Economia e delle Finanze, dura 180 giorni e si conclude con la revoca o la conferma dell'autonomia. Il Ministro può anche scegliere di dare alla fondazione lirica un termine, non superiore ai 6 mesi, prorogabile una sola volta, per superare le carenze riscontrate e ricostituire le condizioni per il perseguimento della forma organizzativa speciale (art. 5, 2° comma).

2.2. Titolarità e forme giuridiche dei teatri lirici francesi

La Francia si caratterizza per il forte ruolo attribuito allo Stato in materia di protezione, creazione e diffusione della cultura. Nell'ambito della lirica, manca tuttavia una legislazione nazionale che regoli in modo unitario la gestione e l'organizzazione dei teatri d'opera. Vi è ad esempio una importante circolare del Ministero della Cultura del 31 agosto 2010 relativa alla classificazione delle istituzioni operanti nell'ambito dello spettacolo dal vivo (v. *infra*) e si hanno testi normativi che disciplinano specificamente alcuni teatri, v. ad es. l'Opéra di Parigi e l'Opéra-Comique (v. *infra*), ma non c'è un testo unico paragonabile ad esempio alla legge sui "Musei di Francia" o al *Code du patrimoine*.

Quanto alla titolarità dei teatri lirici, che sono circa 30 in totale, essa è

sostanzialmente pubblica¹² 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 8 teatri sono stati classificati come "Opéra en région" (Toulouse, Marseille, Avignon, Tours, Anger-Nantes, Rouen, Lille, Metz).

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"¹³. 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 vivo¹⁴. Quanto alla *governance*, si prevede ad esempio, per entrambi i tipi di classificazioni, che i teatri dispon-

¹² Un'importante eccezione è rappresentata dal Théâtre Musical de Paris Châtelet la cui gestione è affidata interamente a privati.

¹³ 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.

¹⁴ 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.

gano 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*). Per entrambe le categorie si prevede inoltre che i teatri siano diretti da un direttore generale affiancato da un direttore amministrativo e finanziario e dotato di uno *staff* artistico che comprenda obbligatoriamente un direttore musicale e un direttore d'orchestra permanenti. Tra i requisiti ulteriori imposti alle 5 opere nazionali si trovano ad esempio: avere almeno 50 spettacoli lirici all'anno; sviluppare una politica sistematica di coproduzione sia a livello nazionale che internazionale; assicurare la diffusione anche al di fuori dei centri cittadini, su tutto il territorio regionale e in particolare in quello rurale; disporre di un corpo di ballo o essere associato alla programmazione di un CCN, ecc.

Per quanto riguarda le forme di gestione, il panorama lirico francese risulta, come quello tedesco, estremamente eterogeneo. I due teatri direttamente dipendenti dal Ministero della Cultura sono EPIC, ovvero *établissement public à caractère industriel et commercial* (v. *infra*). I teatri d'opera *en région* si caratterizzano per una estrema varietà degli statuti giuridici: *régie*, *syndicat mixte*, *syndicat intercommunal*, *association*, *établissements publics à caractère administratif* (EPA), *établissements publics de coopération culturelle* (EPCC) o società a responsabilità limitata (SARL). La maggior parte di questi teatri sono gestiti tramite l'istituto della *régie*: si tratta di enti pubblici incaricati della gestione di un servizio pubblico – in questo caso quello della diffusione di opere liriche e coreografiche – e direttamente sottoposti al controllo di un ente locale. Vi sono in particolare tre forme di *régie*: quella “diretta”, in cui l'istituzione è completamente integrata nell'ente pubblico che ne è titolare e che quindi gestisce direttamente il servizio (in questo caso quello “culturale”); la “regia autonoma”, che conferisce unicamente un'autonomia di tipo finanziario; e infine la “regia personalizzata” in cui l'istituzione ha non solo autonomia finanziaria ma anche personalità giuridica propria (v. *infra*).

2.2.1. EPIC e EPA

Come si è detto, i due teatri d'opera direttamente dipendenti dal Ministero della Cultura, tra questi il più importante teatro francese, l'Opéra di Parigi, sono EPIC. Il diritto amministrativo francese definisce un *EP* (*Établissement Public*), 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”¹⁵. A loro volta gli EP possono essere *établissements publics à caractère administratif* (EPA), i.e. enti pubblici a carattere amministrativo, oppure *établissements publics à caractère industriel et commercial* (EPIC), i.e. enti pubblici economici a carattere industriale e commerciale. Senza entrare nel merito della complessa – e controversa¹⁶ – 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 ge-

¹⁵ Fonte: *Pré-travaux à destination du Ministère de la culture, de la communication, Direction des Musées de France*, 11 febbraio 2007.

¹⁶ Detta distinzione è risultata per la prima volta nella causa di fronte al *Tribunal des conflits* conosciuta come *arrêt de la Société commerciale de l’Ouest africain*. Il 22 gennaio 1921 il *Tribunal*, ipotizzando l’esistenza di servizi pubblici che potessero essere gestiti con le stesse regole con cui venivano condotte le imprese private, ha introdotto il concetto di EPIC nel diritto amministrativo francese. Gli EPA e gli EPIC si definiscono gli uni per differenza con gli altri. Vale a dire che un ente pubblico che non sia un EPA è un EPIC, e viceversa. Ciò ha generato innumerevoli problemi nell’individuazione della linea di confine fra le due categorie. Basti pensare che alcuni dei più importanti musei francesi sono senza dubbio EPA, mentre importanti teatri nazionali (come l’Opera di Parigi) sono EPIC. Il dibattito sull’identificazione degli EPIC e degli EPA ricorda molto il dibattito italiano in ordine alla corretta identificazione di un “ente pubblico economico”. Infatti, come in Italia, la giurisprudenza francese ha elaborato alcuni criteri per stabilire se un ente pubblico sia un EPIC o un EPA. Tali criteri riguardano: la *mission* dell’ente (funzioni sociali e istituzionali per gli EPA, obiettivi di produzione o commercializzazione di beni e servizi per gli EPIC); il tipo di finanziamento (finanziamento pubblico per gli EPA, finanziamento proveniente dagli utenti per gli EPIC); le modalità di funzionamento (conforme alla disciplina del diritto amministrativo per gli EPA, conforme alle modalità delle attività di impresa per gli EPIC). In particolare, il personale di un EPA è sottoposto alla disciplina del pubblico impiego, gli atti di un EPA sono veri e propri “atti amministrativi” in senso stretto, e le eventuali controversie sono sottoposte alla giustizia amministrativa (salvo eccezioni espresse). A volte si definisce un EPA come un ente che svolge “un’attività rivolta al massimo servizio”, mentre un EPIC viene definito come un ente che svolge un’“attività rivolta al massimo profitto”, anche se la rilevanza giuridica di queste definizioni appare piuttosto scarsa. Sotto la categoria degli EPA si rinvengono enti pubblici di ogni genere, come ad esempio la *Grandes Ecoles*, l’*Istituto Geografico Nazionale*, l’*Istituto meteorologico francese*, i Servizi Dipartimentali Antincendio, e così via. La prassi amministrativa francese così riassume le differenze sostanziali fra EPA ed EPIC: a) il diritto applicabile e la giurisdizione corrispondente sono il diritto amministrativo per gli EPA e il diritto privato per gli EPIC; b) il regime finanziario e contabile è un regime di “bilancio proprio” per gli EPA, mentre è un normale sistema di entrate e uscite per gli EPIC; c) il regime di tutela e controllo da parte dello Stato è nel caso degli EPA a priori, mentre nel caso degli EPIC si tratta di un controllo meno stringente, fatto a posteriori attraverso un Commissario del Governo; d) lo *status* del personale è sempre di pubblico impiego per gli EPA, mentre per gli alti inquadramenti degli EPIC è di pubblico impiego, ma per tutto il resto del personale è di diritto privato. Fonte: *Pré-travaux à destination du Ministère de la culture, de la communication, Direction des Musées de France*, 11 febbraio 2007.

stione 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 posteriori¹⁷.

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 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 (v. *infra*).

La forma giuridica più diffusa nel panorama lirico francese, adottata da più della metà delle *opéra en région*, è quella dell'EPA a regia personalizzata. L'EPA a *régie personnalisée* è una persona morale di diritto pubblico dotata di organi di gestione propri la cui creazione è decisa da una delibera del Consiglio comunale. Questo tipo di statuto conferisce sia personalità morale che autonomia di gestione, la quale è tuttavia inferiore a quella che caratterizza gli EPIC. Il teatro, che ha un proprio patrimonio distinto da quello della collettività, beneficia di un proprio *budget*. Il Consiglio comunale decide della creazione della *régie*, definisce lo statuto e il montante della dotazione iniziale dell'ente. Il teatro è diretto da un Cda designato dal Consiglio comunale su proposta del Sindaco (v. *infra*).

2.2.2. Altre principali forme giuridiche: Association loi 1901, Syndicat mixte, Établissement public de coopération culturelle (EPCC)

Un'altra forma giuridica utilizzata per la gestione dei teatri lirici francesi è quella dell'*Association loi 1901*. Si tratta di un'associazione senza scopo di lucro disciplinata dalla legge del 1° luglio 1901 approvata dall'allora Presidente del Consiglio Waldeck-Rousseau. Secondo l'art. 1, "l'Associa-

¹⁷ 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>.

zione 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)¹⁸. 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'industria¹⁹. I teatri lirici che hanno questo tipo di statuto sono due: l'Opéra Anger-Nantes e l'Opéra national du Rhin. L'Opéra di Anger Nantes riunisce più sedi teatrali: il Teatro Graslin di Nantes, l'Auditorium da 2.000 posti della *Cité des Congrès* di Nantes e il Teatro Le Quai di Angers. Il sindacato misto, denominato SMANO, è stato creato nel gennaio 2002 in seguito alle delibere dei Consigli Municipali di Angers e di Nantes. Esso associa i Comuni di Angers e di Nantes ed il sindacato misto dell'Orchestra Nazionale dei Pays-de-la-Loire (ONPL) il cui contributo consiste nel mettere a disposizione l'orchestra. Si tratta di un sindacato aperto disciplinato dal Titolo II del VII libro (articoli L. 5721-5729, *Code général des collectivités territoriales*).

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'*Établissement 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

¹⁸ *Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association*, www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570&dateTexte=vig.

¹⁹ M.C. ROUAULT, *Droit Administratif*, Paris, Gualino Editeur, 2009, 268-69.

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 panorama lirico tedesco: titolarità e forme giuridiche

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. A differenza di quanto avviene negli USA, in cui si ha un numero molto limitato di teatri lirici di grandi dimensioni, la Germania è caratterizzata da un elevato numero di teatri di piccole e medie dimensioni. Manca inoltre un teatro dell'opera "dominante": la Staatsoper di Monaco di Baviera, che ha raggiunto nel 2007-08 i 360.000 spettatori, rappresenta solo il 7,6% dell'*audience* totale dei teatri dell'opera tedeschi (ma i 12 principali rappresentano il 50%)²⁰. Un altro dato caratteristico del panorama tedesco è rappresentato dal fatto che in Germania opere liriche vengono rappresentate sia presso i teatri dell'opera sia, molto spesso, presso i c.d. *Mebrspartenhäuser*, ovvero teatri in cui si hanno rappresentazioni di vario genere (prosa, lirica, musical, operette, ecc.). Il modello tedesco è inoltre un modello a repertorio, ovvero presenta un ampio numero di opere che si alternano di giorno in giorno e vengono rappresentate per anni.

Un altro aspetto che distingue il panorama lirico tedesco ad esempio da quello anglosassone riguarda il fatto che la maggior parte dei teatri in cui si rappresentano opere liriche sono a titolarità pubblica e dipendono fortemente dai finanziamenti pubblici. 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 costitui-

²⁰ P. AGID-J.C. TARONDEAU, *The Management of Opera*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2010, 15.

sce una importante eccezione nel panorama operistico: esso infatti non riceve regolarmente sovvenzioni pubbliche e si finanzia quasi esclusivamente con fondi privati (salvo finanziamenti pubblici a progetto). L'edificio che lo ospita appartiene al *Land* e alla città ma la gestione è interamente affidata ad una fondazione del diritto privato²¹.

Fino agli anni '80 i teatri a titolarità pubblica erano in genere completamente integrati nella pubblica amministrazione dell'ente titolare, ad esempio il Comune o il *Land*, e quindi quasi del tutto privi di autonomia. A partire dagli anni '90, e soprattutto in relazione alla crisi economica del 2002/2003, tuttavia, gli enti pubblici si sono trovati ad affrontare una situazione di *deficit* crescente che ha portato ad una drastica riduzione dei fondi destinati alla cultura e quindi anche all'ambito teatrale e operistico²². A Oberhausen si è dovuto rinunciare ad esempio al teatro musicale e diversi teatri dei nuovi *Bundesländer* sono stati fusi. Parallelamente, e sicuramente anche in virtù di tale situazione di crisi, è aumentata progressivamente la consapevolezza dei limiti della gestione pubblica tradizionale e dei problemi ad essa connessi, quali ad esempio: l'eccessiva rigidità burocratica; la mancanza di autonomia delle singole istituzioni e quindi di flessibilità nella gestione; il basso livello di competenze specialistiche in materia di *management*; la difficoltà di adeguamento della gestione alle esigenze del mercato e alla necessità di reperire altre fonti di finanziamento; la refrattarietà all'introduzione di utili strumenti manageriali e di *marketing* tipici dell'economia privata; l'inadeguatezza del sistema di contabilità della *Kameralistik* (ovvero del *single-entry bookkeeping system*) usato in genere nell'ambito amministrativo comunale e di *Land*, ecc.

Già dalla fine del secolo scorso si è posta dunque l'esigenza di individuare nuove forme giuridiche di gestione dei teatri pubblici e in particolare di quelli lirici, particolarmente dispendiosi, che permettessero di renderli più autonomi, sia dal punto di vista finanziario che dal punto di vista organizzativo, dall'apparato pubblico senza necessariamente comportare una privatizzazione e quindi salvaguardando la competenza del *Land* in materia di cultura. Le modalità di gestione sperimentate in tale senso prevedono diversi gradi di autonomia e "separazione" dal settore pubblico: dalla

²¹ 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.

²² Per gli effetti della crisi degli anni '90 sull'ambito culturale in genere in Germania si veda, tra i tanti: B. WAGNER-A. ZIMMER (a cura di), *Krise des Wohlfahrtsstaates – Zukunft der Kulturpolitik*, Essen, Kulturpolitische Gesellschaft, 1997.

società a responsabilità limitata alla fondazione di diritto pubblico, dalle c.d. “imprese municipalizzate” alle associazioni di scopo. La situazione varia notevolmente a seconda del *Land* e del livello di realizzazione (federale, statale, comunale). A differenza di quanto è avvenuto in ambito museale, dove si è fatto largo ricorso alla fondazione di diritto pubblico, nell'ambito dei teatri lirici si è preferito ricorrere alla forma della società a responsabilità limitata (abbreviazione tedesca GmbH) controllata da uno o più enti pubblici (il Comune, il *Land* o entrambi o ancora più Comuni).

Secondo quanto si ricava dalle statistiche redatte dal Deutscher Bühnenverein (Associazione tedesca dei teatri)²³, attualmente quasi la totalità dei teatri in cui si rappresentano opere liriche sono a titolarità pubblica. Le forme di gestione di tali teatri sono le seguenti (in ordine di diffusione):

a) Società a responsabilità limitata (*GmbH*)

È la forma giuridica attualmente più diffusa (circa 23 teatri in cui si rappresentano opere liriche) e permette di avere un'ampia autonomia. La titolarità è unicamente del *Land* solo in 5 casi (così ad es. il Niedersächsisches Stadttheater di Hannover o la Hamburgische Stadtoper). Per i restanti casi la titolarità può essere o solo del Comune di appartenenza oppure, più frequentemente, può essere mista, ovvero comprendere Comune e *Land* (ad es. a Weimar) o gruppi di Comuni o città (v. Theater Nordhausen) o altre autorità locali ad es. i c.d. *Kreise* (circondari, distretti) come nel caso dello Erzgebirgisches Theater und Orchester. Si noti tuttavia che non in tutti i casi la trasformazione in GmbH ha avuto effetti positivi. A Brema, ad esempio, a causa di gravi disaccordi tra il direttore artistico e l'*Intendant*, il Theater Bremen è arrivato quasi al fallimento²⁴;

b) *Eigenbetrieb*

Si tratta di una sorta di “impresa municipalizzata”, ovvero di 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*. È tra le forme giuridiche più diffuse

²³ DEUTSCHER BÜHNENVEREIN, *Theaterstatistik 2009-2010*, Köln, Deutscher Bühnenverein, 2011.

²⁴ Per il caso di Brema si veda F. REININGHAUS, *Kulturevent versus Eventkultur – Theatersterben versus Festivalboom*, in M. JOCHUM-I. SCHMID REITER (a cura di), *Teure Kunstform Oper?*, Innsbruck, Studienverlag, 2006, 101 ss.

(circa 21 teatri) insieme a quella della società a responsabilità limitata. Nella maggior parte dei casi si tratta di *Eigenbetriebe* del Comune in cui si trova il teatro (13 teatri tra cui il Theater Bonn e lo Stadttheater Achen), ma sono numerosi anche i casi in cui la titolarità dell'*Eigenbetrieb* spetta al *Land*, in questo caso si parla anche di “Landesbetrieb” (8 teatri tra cui la Sächsische Staatsoper, la Volksbühne di Berlino);

c) *Regiebetrieb*

Si tratta della forma più tradizionale di gestione che conferisce il minor grado di autonomia al teatro ed è ancora piuttosto diffusa (circa 18 teatri). 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. Attualmente, in 12 casi la titolarità è del Comune e solo in sei casi spetta al *Land*. Tra i teatri gestiti con tale forma si trovano la Bayerische Staatsoper di Monaco (titolarità: *Land*) e l'E.T.A. Hoffmann Theater di Bamberg (titolarità: città);

d) Società a responsabilità limitata senza fini di lucro (*gemeinnützige GmbH*)

Questa forma giuridica è stata adottata da circa 7 teatri in cui si rappresentano opere liriche. La titolarità è in genere del Comune ma può anche spettare a più Comuni nonché includere anche le associazioni dei sostenitori del teatro, come avviene nel caso della Deutsche Oper am Rhein di Düsseldorf che vede come titolari la città di Düsseldorf, la città di Duisburg e il “Freundenkreis e.v.” (associazione degli “amici” della Deutsche Oper);

e) Fondazione di diritto pubblico (*Stiftung des öffentlichen Rechts*)

In Germania non sussiste né una definizione né una disciplina unitaria delle fondazioni di diritto pubblico²⁵, essendo l'intera materia delle fondazioni di competenza dei singoli *Länder* (i quali la disciplinano in modo diverso nei rispettivi *Stiftungsgesetze*). È comunque possibile rintracciare alcuni tratti comuni nell'organizzazione e nella natura di tali fondazioni. Secondo quanto precisato dal Tribunale costituzionale federale tedesco, esse devono necessariamente perseguire scopi di pubblica utilità e, a differenza di quanto previsto per le fondazioni di diritto privato, le fondazioni di diritto pubblico devono trovarsi in una “stretta correlazione organizzativa” con un organo pubblico (di qui appunto il carattere pubblicistico dell'isti-

²⁵ In genere, sull'istituto della fondazione di diritto pubblico si veda: H. MAURER, *Allgemeines Verwaltungsrecht*, München, Beck, 2000, 597 ss.

tuzione)²⁶. In genere, nelle definizioni contenute negli *Stiftungsgesetze* dei *Länder*, si prevede che esse siano istituite dalla pubblica autorità e dotate di personalità giuridica propria e di un patrimonio²⁷ vincolato al perseguimento di determinati compiti della Pubblica Amministrazione²⁸, che vengono stabiliti dall'autorità stessa e devono essere a lungo termine²⁹.

Quanto alle 5 fondazioni di diritto pubblico che gestiscono teatri in cui si rappresentano opere liriche, la titolarità può essere o solo del *Land*, come nel caso dei teatri lirici berlinesi (Stiftung Oper in Berlin), oppure congiuntamente del *Land* e della città come nel caso dello Stadttheater Cottbus (Land Brandenburg e città di Cottbus) e dello Stadttheater Nürnberg (Freistaat Bayern e Stadt Nürnberg);

f) *Anstalt des öffentlichen Rechts* (ente di diritto pubblico)

Anche in questo caso la titolarità può essere o della città, come avviene a Kiel, o di città e *Land* o *Landkreis*. Il numero di teatri in cui si rappresentano opere liriche gestiti con tale forma è piuttosto esiguo (4 teatri);

g) Fondazione del diritto civile (*Stiftung des bürgerlichen Rechts*)

La fondazione di diritto civile si ha per solo due teatri in cui sono rappresentate opere liriche. Interessante in questo caso è il caso del Meininger Theater la cui titolarità spetta alla Kulturstiftung Meiningen-Eisenach la quale a sua volta è una fondazione del diritto civile del Land Thüringen, della città di Meiningen e del Landkreis Schmalkalden-Meiningen che gestisce anche i musei di Meiningen;

h) *Zweckverband* (associazione di scopo)

Due teatri sono gestiti sotto forma di associazione di scopo. La titolarità spetta a più enti locali che stipulano un accordo sulla base di un contratto di diritto pubblico per l'espletamento di un particolare compito pubblico, in questo caso appunto la gestione di un teatro pubblico;

²⁶ BVerfGE, 14, 47; così ad es. espressamente anche negli *Stiftungsgesetze* della Baviera (art. 1, 3° comma) e dell'Assia (art. 2, 1° comma) dove si parla di "organischer Zusammenhang" (relazione organica) tra la fondazione e la Pubblica Amministrazione o un ente pubblico.

²⁷ H.J. WOLFF-O. BACHOF-R. STÖBER, *Verwaltungsrecht II*, München, Beck, 2000, § 103 Rz. 1 ss. In genere il patrimonio consiste solo in fondi, edifici e collezioni ma non in un vero e proprio capitale. Solo in rari casi l'istituzione di una fondazione non è necessariamente vincolata al trasferimento di un determinato patrimonio.

²⁸ Si veda ad esempio la definizione contenuta nel *Landesverwaltungsgesetz* Schleswig-Holstein (art. 46, 1° comma). Cfr. anche ad es. gli *Stiftungsgesetze* della Baviera (art. 1, 3° comma) e dell'Assia (art. 2, 1° comma).

²⁹ W. SEIFART, *Handbuch des Stiftungsrechts*, München, Beck, 1987, § 10 Rz. 15.

i) Società del diritto civile (*Gesellschaft bürgerlichen Rechts*)

Si ha solo nel caso del Theater Krefeld und Mönchengladbach la cui titolarità spetta alle città di Krefeld e Mönchengladbach.

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

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. NDPB (v. *infra*), ovvero "autorità amministrative indipendenti" dotate di un ampio margine di autonomia operativa. Secondo la definizione ufficiale, il *Non-Departmental Public Body* è un organo pubblico che ha una specifica funzione all'interno dei processi di governo nazionali, ma non è un Dipartimento governativo né fa parte di un *Department* e quindi opera in modo più o meno indipendente dai Ministri³⁰. Tuttavia i Ministri sono responsabili di fronte al Parlamento dell'operato e dell'efficienza degli NDPBs attivi nel proprio ambito di competenza e dunque questi ultimi, pur avendo un notevole margine di autonomia di gestione, sono comunque sottoposti a verifiche e controlli da parte dei Dipartimenti relativi, che hanno anche specifiche competenze in materia di nomina del personale³¹. In particolare, l'Arts Council England deve rendere conto del proprio operato al *Department for Culture, Media and Sports*, mentre lo Scottish Arts Council e l'Arts Council of Wales sono responsabili rispettivamente di fronte ai Ministeri della Cultura dei rispettivi

³⁰ CABINET OFFICE, *Public Bodies 2008*, 2008, http://beta.civilservice.gov.uk/Assets/Master%209%20March%20version_tcm6-6429.pdf.

³¹ CABINET OFFICE, *Public Bodies: a Guide for Departments*, 2006, http://beta.civilservice.gov.uk/Assets/2_policy_Characteristics_tcm6-2480.pdf, 2.

Governi, ma si noti che ricevono fondi e finanziamenti anche dal *Department for Culture, Media and Sports*. Tutti gli *Arts Councils* sono *NDPBs* "esecutivi", ovvero autorità che esercitano una grande varietà di funzioni amministrative, regolatorie e commerciali³². Formalmente gli *NDPBs* esecutivi vengono istituiti tramite *Act of Parliament*, *Royal Charter* o incorporati nella legislazione dei *Companies Acts* o nella c.d. *Charity Law*. I membri degli organi direttivi di tali *NDPBs* vengono nominati dai Ministri competenti o da altri rappresentanti governativi (per l'*Arts Council England*, ad esempio, i membri sono nominati dal Segretario di Stato per la cultura, i *media* e lo sport). Gli *Arts Councils* hanno un'ampia libertà nel distribuire le risorse loro destinate dal Governo e quelle provenienti dalla Lotteria nazionale, a condizione che aderiscano agli obiettivi governativi e che rendano conto ai rispettivi Ministeri di riferimento delle proprie attività e delle modalità con cui sono stati distribuiti i fondi pubblici.

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. Del resto in Gran Bretagna il settore *non-profit* e le attività di utilità sociale gestite da organizzazioni private hanno avuto da sempre un largo sviluppo e ciò è dovuto alla tradizione culturale e sociale molto più ancorata ad una formula politica liberale, volta a limitare l'ingerenza dello Stato nella società e ad incrementare l'iniziativa individuale. Recentemente il legislatore inglese è intervenuto col *Charity Act* del 2006³³ dove vengono elencati per la prima volta nella storia delle organizzazioni *non-profit* britanniche, i *charitable purposes*; nell'art. 2 è contenuto un elenco di 12 finalità tra le quali troviamo la prevenzione e il sollievo dalla povertà, la tutela e l'avanzamento dell'istruzione, della religione, della salute, dell'arte, della cultura e della scienza, dello sport amatoriale, dei diritti umani, dell'ambiente e della protezione degli animali. Per ottenere lo *status* di *Charity* le organizzazioni *non-profit* devono farne richiesta alle *Charity Commissions* di riferimento,

³² Accanto agli *executive NDPBs* esistono: gli *advisory NDPBs*, i.e. organismi che hanno lo scopo di offrire consulenza ai Ministri e ai Dipartimenti all'interno della loro sfera di competenza; i *tribunal NDPBs*, ovvero organi che hanno giurisdizione in un particolare ambito giuridico ma anche funzione regolativa in specifici settori; infine gli *independent monitoring boards* responsabili del monitoraggio degli istituti penitenziari e dei centri di accoglienza per gli immigrati. *Ivi*, 2.

³³ Il testo del *Charity Act* è disponibile sul sito: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/50/notes/division/4>.

presso quella di Inghilterra e Galles oggi si contano più di 190.000 enti *non-profit* registrati³⁴. 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 prefissata (v. *infra*)³⁵.

3. Gestione e finanziamento dei teatri lirici

Come è ovvio, l'eterogeneità di forme giuridiche, che caratterizza il panorama lirico nei Paesi analizzati, comporta una grande molteplicità di forme di gestione, organizzazione e finanziamento. Ha senso dunque, piuttosto che tracciare un quadro generale, soffermarsi su alcune esperienze significative, partendo dalle fondazioni lirico-sinfoniche italiane per poi illustrare alcuni casi esemplari del panorama lirico francese e britannico. Per quanto riguarda l'ambito tedesco, si rimanda agli approfondimenti forniti in questo stesso volume dai contributi del Maestro Klaus Froboese, direttore dell'Opernhaus di Halle, Guy Montavon, direttore del Teatro di Erfurt e Rolf Bolwin, direttore del Deutscher Bühnenverein. Quanto al finanziamento dei teatri lirici in Germania, basti dire qui che, nella media, i fondi pubblici coprono circa l'80% dei finanziamenti totali dei teatri e sono elargiti 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

³⁴ CHARITY COMMISSION, *A Snapshot of Charities in Wales*, 2008, <http://www.charitycommission.gov.uk/Library/guidance/walesreport.pdf>.

³⁵ A. 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 ss.

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%³⁶. 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 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.

3.1. Gestione e finanziamento delle fondazioni lirico-sinfoniche italiane

3.1.1. Statuto e organi

In seguito al processo di privatizzazione degli enti lirici si è voluto mantenere un rigido controllo dello Stato sulle neonate fondazioni liriche ponendo vincoli ai loro statuti. L'autonomia statutaria delle nuove istituzioni liriche risulta essere limitata, poiché in origine il legislatore ne ha fortemente predeterminato la disciplina. Infatti con l'art. 10 del d.lgs. n. 367/1996 e le successive modifiche si sono fissati determinati parametri che lo statuto delle fondazioni lirico-sinfoniche deve contenere. In particolare, lo statuto deve garantire l'autonomia degli organi della fondazione (i componenti dei quali non rappresentano coloro che li hanno nominati né ad essi rispondono) e deve determinare: a) lo scopo della fondazione; b) la composizione, le competenze e i poteri dei suoi organi; c) i soggetti pubblici e privati che concorrono alla fondazione; d) i criteri in base ai quali altri soggetti, sia pubblici che privati, possono partecipare e i diritti che spettano a questi finanziatori. Inoltre lo statuto deve: – stabilire che la destinazione totale degli avanzi di gestione sia destinata agli scopi istituzionali, con il divieto di distribuire gli utili o altre utilità patrimoniali durante la vita della fondazione (art. 10, 2° comma, lett. e); – dettare i "criteri di devoluzione del patrimonio ad enti che svolgono attività similari e a fini di pubblica utilità in sede di liquidazione" (art. 10, 2° comma, lett. f); – stabilire le modalità di partecipazione dei privati, il cui apporto complessivo non può superare il

³⁶ M. SÖDERMANN, *Öffentliche und private Musikfinanzierung*, Bonn, Deutsches Musikinformationszentrum, 2010, http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/02_Musikfoerderung/soendermann.pdf.

40% del totale del patrimonio e prevedere che possono nominare un rappresentante nel Cda solo i privati che, per i primi 2 anni di vita della fondazione, oltre ad un contributo al patrimonio, assicurano, sia come singoli che cumulativamente, un contributo non inferiore all'8% dei finanziamenti statali per la gestione dell'attività della fondazione. Infine, al 5° comma dell'art. 10, si dispone che ogni modifica allo statuto deve essere approvata dall'Autorità di Governo competente in materia di spettacolo.

L'organizzazione interna delle fondazioni lirico-sinfoniche, come stabilita dal d.lgs. n. 367/1996, ripartisce le competenze tra quattro organi: il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Sovrintendente e il collegio dei revisori. Questa è la struttura fondamentale, ma lo statuto può prevedere la creazione di altri organi quali ad esempio l'assemblea dei fondatori (v. *infra*). Il Presidente della fondazione è il legale rappresentante, convoca e presiede il Cda e assicura che gli atti da questo deliberati siano eseguiti. Secondo quanto previsto dall'art. 11, 1° comma, d.lgs. n. 367/1996, il Presidente della fondazione, come già avveniva per gli enti lirici in base all'art. 10, legge n. 800/1967, è il Sindaco del Comune ove ha sede il teatro e ciò "indipendentemente dalla misura dell'apporto alla fondazione da parte del comune stesso". Questa norma, come è stato osservato, è "un'evidente deroga alle previsioni del codice civile sulle fondazioni e (...) sull'organizzazione delle persone giuridiche, rappresentando uno degli elementi dove appare più significativa la preminenza pubblicistica"³⁷. Attribuendo la presidenza della fondazione al Sindaco del Comune in cui essa ha sede, si sovradimensiona il riferimento alla politica locale in un ambito che si vorrebbe ormai regolato dal diritto privato; si mantiene in vita il legame originario che esisteva tra l'ente musicale e l'amministrazione comunale e lo si rende ancora più forte se si considera il mutato equilibrio tra pubblico e privato nelle strutture lirico-sinfoniche. Fa comunque eccezione l'Accademia di Santa Cecilia che è presieduta dal Presidente dell'Accademia stessa, il quale svolge anche le funzioni di Sovrintendente (art. 11, 2° comma, d.lgs. n. 367/96).

La composizione e le competenze del Consiglio di Amministrazione sono regolate dall'art. 12 del d.lgs. n. 367/1996 e, per quanto non disciplinato, dallo statuto. L'art. 12 dispone che lo statuto deve prevedere che la fondazione sia gestita da un Consiglio di Amministrazione composto da un minimo di 7 membri a un massimo di 9 compreso il Presidente (aggiornato con l'art. 39-*viciessexies*, d.l. 30 dicembre 2005, n. 273). Lo statuto disci-

³⁷ G. ARMAO, *L'ordinamento giuridico delle fondazioni lirico-sinfoniche*, Torino, Giappichelli, 2008, 54.

plina la nomina dei componenti e prevede per questi requisiti di onorabilità e professionalità. In ogni caso nel Cda la composizione è vincolata per tre membri (c.d. “fondatori obbligatori”): oltre al Sindaco della città, a cui viene attribuita la presidenza, devono essere presenti anche 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. 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. Fa eccezione l’Accademia di Santa Cecilia, dove il Cda è composto da 13 persone, compresi il Sindaco di Roma e il Presidente, delle quali una indicata dall’Autorità di Governo competente per lo spettacolo, una eletta dalla Regione Lazio e 5 elette dal corpo accademico (art. 13, 3° comma, d.lgs. n. 367/1996). La permanenza dei rappresentanti dei privati nel Cda è subordinata all’erogazione annua del contributo per la gestione del teatro. Per poter donare il contributo alla fondazione, il privato deve fare una dichiarazione per atto scritto dove dichiarerà che vuole partecipare alla gestione collettiva dell’ente e indicherà anche l’importo che è disposto a versare. È discrezione della fondazione stabilire un limite più alto per l’apporto alla gestione. Se per le fondazioni è quindi possibile stabilire dei limiti superiori all’8% per l’apporto al patrimonio, tuttavia queste non possono prevedere di richiedere degli importi che siano inferiori all’8%. Invece tale possibilità si rivelerebbe molto utile, dato che alcune fondazioni non riescono ad attrarre dei finanziamenti privati pari all’8% dei finanziamenti statali e conseguentemente non riescono ad avere, all’interno dei Cda, rappresentanti dei privati (v. *infra*). Si noti che per “privati” si intendono tutti i soggetti diversi dai fondatori pubblici *ex lege*, che contribuiscono finanziariamente senza avere nessuna finalità di tipo economico o commerciale ma solo nell’interesse del bene della comunità o per pura passione, diversamente da coloro i quali, attraverso la sponsorizzazione, perseguono un ritorno di immagine o di tipo economico (sul punto v. *infra*).

La maggior parte dei Consigli di Amministrazione attualmente in carica è composta da 7 membri, compresi il Presidente ed i rappresentanti del Ministero e della Regione³⁸. Per quanto concerne la natura dei soggetti,

³⁸ Da un’analisi dei Cda (dati MIBAC 2012), risulta che i teatri che hanno 7 componenti nel Cda sono: l’Opera di Roma, La Fenice, il Massimo, il Maggio Musicale, il Comunale di Bologna, il Regio di Torino, il Carlo Felice; fanno eccezione l’Arena di Verona, il Petruzzelli (fino al dicembre 2011, dal 1° marzo 2012 è sotto commissariamento) e il Lirico di

non esiste nessuna norma che stabilisce se il Cda debba essere composto in prevalenza da soggetti pubblici o privati: in genere, salvo alcune eccezioni, i rappresentanti privati previsti dagli statuti sono 4 su 7 membri, quindi in teoria dovrebbero avere un peso notevole all'interno del Cda. Vi sono tuttavia alcuni statuti che prevedono che la maggioranza spetti ai rappresentanti pubblici (ad es. La Fenice, Il Petruzzelli e altri ancora)³⁹. Dall'analisi degli statuti si può rilevare ancora che, per quanto riguarda la composizione del Cda, le Fondazioni Teatro Lirico Verdi di Trieste e Comunale di Bologna disciplinano l'ipotesi in cui il numero dei fondatori privati aventi diritto di nomina sia maggiore di quello dei posti di loro competenza. Il problema viene risolto attribuendo la priorità a coloro che hanno conferito i maggiori contributi. Anche se si tratta di un'eventualità difficile da realizzarsi, sarebbe positivo che fosse prevista dagli statuti anche delle altre fondazioni in modo da poter rendere possibile la partecipazione per i privati nel Cda anche oltre il numero stabilito dallo statuto; l'ipotesi contraria, cioè che non vi siano soci fondatori privati in grado di nominare un rappresentante nel Consiglio o che i privati siano all'interno del Cda in numero inferiore a quello previsto, è disciplinata in tutti gli statuti⁴⁰.

In effetti 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 nomina⁴¹. Al fine di garantire comunque la regolare composizione dell'organo amministrativo vengono dunque eletti componenti sostitutivi secondo quanto previsto dai singoli statuti. Se i privati non possono divenire membri del Cda, in molti casi l'organo istituzionale che esercita il potere di nomina in sostituzione dei fondatori privati è la Regione in cui ha sede la fondazione, ma vi sono anche casi in cui il potere di nomina spetta all'Assemblea dei fondatori, al Cda o al Comune e alla Pro-

Cagliari che hanno 6 membri nel Cda, il Teatro alla Scala con 9 membri e l'Accademia di Santa Cecilia che ha 11 componenti.

³⁹ Così ad es. negli statuti delle seguenti fondazioni: La Fenice, il Massimo, il Lirico di Cagliari e il Petruzzelli.

⁴⁰ Eccetto la Fondazione Teatro alla Scala che non prevede la nomina diretta di membri del Cda da parte dei fondatori privati.

⁴¹ Non vi sono ad esempio privati né al Teatro dell'Opera di Roma né al Teatro Lirico di Cagliari; il Massimo di Palermo ha solo 1 privato, pure il Petruzzelli di Bari e l'Arena di Verona. Nel Cda de La Fenice di Venezia, del Maggio Fiorentino e del Comunale di Bologna vi sono 2 rappresentanti dei privati, mentre le fondazioni con il numero più alto di soggetti privati nel Cda sono ancora La Scala che ne ha 3, su un totale di 10 membri in carica nel Cda, e l'Accademia di Santa Cecilia (ENEL e TELECOM nominati dai Soci Fondatori e BNL-Ferrovie Autostrade nominato dai Soci privati).

vincia⁴². Da uno studio condotto su 10 fondazioni⁴³ nel biennio 2006/2007 risulta che ben 5 fondazioni in tale periodo non erano riuscite ad eleggere nemmeno un membro privato all'interno del loro Cda perché non era stata raggiunta la soglia minima di finanziamento prevista per i 2 anni consecutivi (tra questi ad esempio l'Arena di Verona, il Teatro Lirico di Cagliari e il Teatro Massimo di Palermo)⁴⁴.

Ai sensi dell'art. 12, 4° comma, d.lgs. n. 367/1996, al Consiglio di Amministrazione spettano i seguenti compiti: – l'approvazione del bilancio; – la nomina e la revoca del Sovrintendente; – la modifica dello statuto (previa approvazione dell'autorità di Governo competente); – l'approvazione su proposta del Sovrintendente, della programmazione artistica, con attenzione ai vincoli di bilancio, e compatibilmente con i bilanci di esercizio degli anni precedenti e quelli preventivi dell'esercizio in corso e di quelli futuri per i quali si estende il programma. Inoltre il Consiglio di Amministrazione ha il compito di dettare gli indirizzi di gestione economica e finanziaria della fondazione. Per quanto riguarda l'amministrazione ordinaria e straordinaria, al Cda viene altresì attribuito ogni potere che per legge o perché previsto nello statuto non sia attribuito ad altro organo. I componenti del Cda, eccetto il Presidente, durano in carica 4 anni e possono essere riconfermati una sola volta. Il Cda può delegare a uno o più dei suoi componenti particolari poteri precisandone i limiti; il Sovrintendente partecipa alle riunioni del Cda, con gli stessi poteri e prerogative degli altri membri, eccetto la nomina e revoca del Sovrintendente stesso e l'approvazione del programma. Le decisioni del Consiglio sono deliberate in base al principio della maggioranza, tuttavia lo statuto può prevedere che certe decisioni siano adottate da una maggioranza qualificata.

Per quanto riguarda il Sovrintendente, la riforma del 1996 ha mantenuto tale figura attribuendole diversi compiti anche in considerazione del fatto che il Presidente, cioè il Sindaco della città, proprio per la molteplicità di impegni derivanti dalla sua carica politica, all'interno della fondazione

⁴² Ad es. al Teatro Comunale di Bologna il potere di nomina è attribuito all'Assemblea dei Fondatori mentre al Lirico di Cagliari, al Verdi di Trieste e al Massimo di Palermo è il Cda a nominare i membri mancanti. Alla Fenice di Venezia, le nomine sono eseguite secondo questo ordine: la 1° e la 4° nomina sono effettuate dal Sindaco, la 2° nomina è effettuata dalla Regione, la 3° nomina è effettuata dal Ministero. Al Petruzzelli di Bari il Ministro dei Beni e le Attività culturali nomina un membro, mentre l'altro membro è nominato dal Sindaco.

⁴³ E. FINESSI, *L'economia delle fondazioni Liriche*, Milano, Giuffrè, 2010. Sono esclusi dallo studio: Teatro del Maggio, La Fenice, Teatro Petruzzelli, Teatro dell'Opera.

⁴⁴ *Ivi*, 107-11.

detiene un ruolo più formale che sostanziale. Le funzioni del Sovrintendente, che è nominato dal Cda della fondazione nella prima riunione successiva alla sua elezione, sono disciplinate dall'art. 13, d.lgs. n. 367/1996 e consistono in: – tenere i libri e le scritture contabili; predisporre il bilancio di esercizio, nonché, insieme al direttore artistico i programmi di attività artistica da sottoporre alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione; – dirigere e coordinare in autonomia l'attività artistica della fondazione e le attività connesse e strumentali; – nominare e revocare, sentito il Cda, il direttore artistico; – partecipare alle riunioni del Cda (art. 12, 7° comma). Ai sensi dell'art. 13, 2° comma, il Sovrintendente, che è scelto tra persone dotate di esperienza nel settore dell'organizzazione musicale e della gestione di enti simili, può nominare collaboratori tra cui il direttore musicale, ferme restando le competenze del direttore artistico, della cui attività risponde direttamente. Il Sovrintendente cessa dalla carica insieme al Cda che lo ha nominato ma può essere riconfermato. Il Cda ha il potere di revocare, qualora si verificano gravi motivi, il Sovrintendente attraverso una delibera adottata dalla maggioranza assoluta dei membri del Consiglio. Il Sovrintendente può essere affiancato dal direttore artistico o musicale, che vengono in suo aiuto per la definizione della programmazione artistica.

Il direttore artistico è scelto tra musicisti di chiara fama ed esperienza, è nominato dal Cda su proposta del Sovrintendente e si occupa di predisporre insieme a lui la programmazione artistica⁴⁵. In alcuni casi può accadere che le due figure coincidano e al vertice della struttura si abbia una sola persona che riveste entrambi i ruoli e si avvale della collaborazione di esperti che presentano sia competenze artistiche che amministrative. Il direttore artistico cessa comunque dal suo incarico insieme al Sovrintendente, può tuttavia essere riconfermato (art. 13, 4° comma, d.lgs. n. 367/1996).

Il collegio dei revisori è nominato con decreto del Ministero del Tesoro insieme all'Autorità di Governo competente in materia di spettacolo. Il collegio si compone di tre membri effettivi e di un supplente: un membro (così come il suo supplente) è designato dal Ministero dell'Economia; gli altri sono scelti tra gli iscritti nel registro dei revisori contabili costituito presso il Ministero di Grazia e Giustizia. Compito del collegio, presieduto dal Ministero del Tesoro, è quello di esercitare il controllo sull'amministrazione del-

⁴⁵ I requisiti professionali del Direttore artistico sono individuati dallo statuto, così come stabilito con il d.l. 31 gennaio 2005, n. 7 (in *G.U.* 31/1/2005, n. 24), convertito con modificazioni dalla legge 31 marzo 2005, n. 43 (in *G.U.* 1/4/2005, n. 75), che ha disposto con l'art. 3-ter, 7° comma, lettera *b*) la modifica dell'art. 13, 1° comma, lett. *d*), d.lgs. n. 367/1996.

la fondazione. Ogni trimestre il collegio è tenuto a riferire con una relazione all'Autorità competente in materia di spettacolo e al Ministero del Tesoro. "Il controllo esercitato dal collegio è palesemente insufficiente" – sostiene Gaetano Armao – "in quanto il controllo dovrebbe spingersi fino alla valutazione dell'operato degli amministratori nella prospettiva del perseguimento delle finalità statutarie. Pertanto, l'attività di vigilanza più idonea per la fondazione lirica deve essere tesa a verificare la corrispondenza tra attività svolte e scopo per la quale è stata istituita. Il collegio sembra debba limitarsi a riferire dell'operato degli amministratori, ogni tre mesi, fornendo una relazione all'Autorità di governo competente in materia di spettacolo"⁴⁶. La presidenza è affidata al rappresentante del Ministero dell'Economia ed i revisori restano in carica 4 anni e possono essere revocati per giusta causa dal Ministero del Tesoro insieme all'Autorità dello spettacolo. Il compenso dei revisori è determinato dal Ministro dell'Economia ed è a carico della fondazione. Tali disposizioni mirano a garantire l'indipendenza dell'organo dagli interessi privati. Il collegio può essere revocato per giusta causa dal Ministro dell'Economia di concerto con l'Autorità di Governo competente in materia di spettacolo.

In sette fondazioni, tra cui il Teatro del Maggio, La Scala e il Regio di Torino, accanto agli organi minimi previsti dalla legge, è prevista anche la costituzione di un organo aggiuntivo denominato Assemblea dei fondatori. Quanto alla composizione e alle funzioni di tale organo, il quadro che emerge dallo studio degli statuti è molto eterogeneo. In genere l'assemblea è composta da tutti i soci fondatori, siano essi pubblici o privati; tuttavia, in alcuni statuti è previsto che la partecipazione all'assemblea sia legata ad un apporto minimo di denaro. Tra gli statuti che prevedono un'assemblea composta da tutti i soci fondatori, alcuni stabiliscono una soglia minima di partecipazione per il conseguimento del diritto di voto all'interno dell'assemblea (ad esempio a La Scala)⁴⁷, mentre altri non prevedono nessuna soglia

⁴⁶ G. ARMAO, *L'ordinamento giuridico*, cit., 57.

⁴⁷ Al Teatro del Maggio viene attribuito un voto a ciascun Fondatore per ogni apporto di 160.000 euro e per ogni frazione di euro 160.000 pari o superiore a 80.000 euro che abbia versato o si sia impegnato a versare, in un'unica soluzione o in non più di 4 rate annuali, come apporto al patrimonio e alla gestione dell'attività della fondazione, di 100.000 euro o di 50.000 euro. Al Teatro alla Scala il diritto di voto spetta ai Fondatori ordinari in ragione di un voto per ogni 600.000 euro e per ogni multiplo intero di tale importo, effettivamente erogati alla fondazione; ai Fondatori permanenti, il cui diritto di voto è riconosciuto in modo permanente, una volta che l'importo di euro 6 milioni sia stato effettivamente erogato, nella misura di 10 voti. Fino a che non è stato effettuato il versamento integrale dell'importo di 6 milioni, ai fondatori permanenti è attribuito un numero di voti in

per poter partecipare alle votazioni dell'assemblea (così ad es. il Teatro dell'Opera di Roma, il Verdi di Trieste e La Fenice). Alcuni statuti contengono disposizioni specifiche relative ai voti spettanti, all'interno dell'assemblea, ai rappresentanti del MIBAC, della Provincia, del Comune, della Regione e dei fondatori privati (se previsti)⁴⁸. Anche le funzioni dell'assemblea variano da teatro a teatro. Il suo ruolo appare decisivo ad esempio nel caso della fondazione Teatro alla Scala⁴⁹ e Teatro Regio di Torino⁵⁰, dove tale organo ha il potere di nominare e revocare i componenti il Cda; di esprimere pareri circa eventuali modifiche statutarie e in materia di bilanci; di proporre al Cda l'esercizio dell'azione di responsabilità verso gli

via provvisoria pari ad un voto per ogni 600.000 euro e per ogni multiplo intero di tale importo versato nel periodo nel quale hanno assunto l'impegno. Al Comunale di Bologna ha diritto di voto ciascun Fondatore privato che nell'ultimo biennio abbia contribuito al patrimonio e/o alla gestione in misura non inferiore a 100.000 euro.

⁴⁸ Ad es. lo statuto della Scala di Milano, che prevede la partecipazione all'Assemblea di tutti i soci fondatori. Gli enti, anche se privi di personalità giuridica, ai quali spetti la qualità di Fondatore sono rappresentati dal legale rappresentante o da persona da lui designata, purché il designato non sia Amministratore, Revisore ovvero un dipendente della fondazione. I membri del Consiglio di Amministrazione possono partecipare all'Assemblea con esclusione delle sedute nelle quali si nominino il Consiglio o comunque uno o più dei suoi componenti. Inoltre partecipano all'Assemblea, secondo l'art. 6, 7° comma, l'Autorità di Governo competente in materia di spettacolo, la Regione Lombardia, il Comune di Milano, la Provincia di Milano e la Camera di Commercio Industria ed Artigianato di Milano. A ciascuno di essi spettano dieci voti, indipendentemente dalla misura del rispettivo apporto al patrimonio della fondazione. Il regolamento dell'Assemblea, se adottato, può attribuire loro un numero di voti diverso ma comunque non superiore, per ciascuno, al 3% del totale dei voti esercitabili in ciascuna Assemblea. Inoltre partecipano, ma senza diritto di voto, i componenti del Cda; anche al Comunale di Bologna e al Regio di Torino MIBAC, Regione e Comune hanno diritto a 2 voti ciascuno indipendentemente dall'apporto al patrimonio della fondazione.

⁴⁹ Statuto Teatro alla Scala, art. 6, 2° comma: "l'Assemblea ha i seguenti compiti: a) nomina e revoca i componenti del Consiglio di Amministrazione, nonché un membro effettivo del collegio dei Revisori, ferme restando le riserve previste dalla legge e dallo statuto; attribuisce la qualità di Fondatore ordinario e di Fondatore permanente a terzi; esprime parere sulle modifiche dello statuto; esprime parere sul bilancio preventivo e consuntivo; delibera quale parte degli apporti a patrimonio da parte dei Fondatori siano da destinare alla gestione e quale agli investimenti e alla programmazione artistica, nel rispetto del vincolo di pareggio del bilancio, esprime pareri su ogni argomento sottoposto dal Consiglio di Amministrazione, esercita l'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori e dei Revisori; attribuisce l'incarico della revisione legale dei conti della fondazione, su proposta motivata del Collegio dei Revisori". <http://www.teatroallascala.org/includes/doc/statuto.pdf>.

⁵⁰ L'assemblea "nomina e revoca i componenti del Cda ferme restando le riserve previste dalla legge e dallo statuto". Art. 6, 1° comma, statuto del Teatro Regio di Torino. http://www.teatroregio.torino.it/sites/default/files/uploads/pdf/altro_sitovecchio/statuto.pdf.

amministratori. Ben più contenuti sono i poteri nelle altre fondazioni, dove l'Assemblea ha in genere solo la facoltà di formulare pareri e proposte al Cda riguardo a specifiche materie (ad es. lo statuto della Fenice prevede che essa esamini i bilanci e formuli pareri non vincolanti e proposte al Cda sulla gestione della fondazione nonché sulle modifiche statutarie; quello del Verdi di Trieste attribuisce all'Assemblea la facoltà di "formulare proposte" ed osservazioni sull'attività e sui programmi della fondazione).

La struttura organizzativa di una fondazione è di tipo plurifunzionale. In genere l'organigramma è composto da 5 Direzioni: Direzione Area artistica, Direzione Allestimenti Scenici, Direzione Sviluppo e Marketing, Direzione Organizzazione e Personale, Direzione Amministrazione e Controllo. In particolare:

- la Direzione Area artistica si occupa della programmazione e della gestione delle masse artistiche, interne o esterne al teatro, e della programmazione dell'attività degli artisti volta alla realizzazione della rappresentazione;
- la Direzione Allestimenti Scenici predispone gli allestimenti necessari alla realizzazione dello spettacolo o al loro acquisto o noleggio;
- la Direzione Sviluppo e Marketing ha come principale compito lo sviluppo e la gestione dei piani di vendita e promozione degli spettacoli e delle altre attività in programma nel teatro. Inoltre gestisce l'attività di comunicazione della fondazione sia verso il pubblico che nei confronti dei potenziali *sponsor*, svolgendo una funzione di supporto operativo all'attività di raccolta fondi;
- la Direzione Organizzazione e Personale ha come compiti lo sviluppo dei piani organizzativi e gestionali del personale, l'aggiornamento della struttura organizzativa e la gestione dei rapporti coi sindacati;
- la Direzione Amministrazione e controllo si occupa degli aspetti amministrativi e contabili, della gestione finanziaria e il sistema di controllo di gestione.

3.1.2. Il finanziamento delle fondazioni lirico-sinfoniche italiane: finanziamenti pubblici

Nonostante uno dei principali scopi della trasformazione degli enti lirici in fondazioni lirico-sinfoniche fosse quello di rendere queste ultime meno dipendenti dalle sovvenzioni pubbliche e più capaci di attrarre capitali privati, esse risultano a tutt'oggi fortemente dipendenti dal finanziamento pubblico, mentre il ruolo dei privati nel finanziamento è ancora, salvo rare eccezioni, decisamente limitato. Le sovvenzioni pubbliche sono elargite dal-

lo Stato, dalle Regioni e dagli enti locali. Le sovvenzioni statali provengono prevalentemente dal FUS ma a queste si aggiungono anche risorse straordinarie quali i proventi che derivano dall'estrazione infrasettimanale del Lotto (come suddetto), i fondi gestiti dalla Società Arcus S.p.a. e a volte, fin quando vi è stata disponibilità, le spettanze della gestione dei fondi per il credito cinematografico e teatrale della Banca Nazionale del Lavoro (come suddetto). Vi sono poi delle risorse che vengono erogate attraverso leggi e decreti specifici. Si ricordi peraltro che l'intervento pubblico per il settore dello spettacolo avviene anche in maniera indiretta per mezzo di crediti d'imposta e detassazione degli utili reinvestiti, attraverso agevolazioni fiscali alle donazioni (v. *infra*) e con la quota destinata dai contribuenti al 5 × Mille e all'8 × Mille dell'Irpef.

Dai dati della Relazione FUS 2009 relativi al 2008 emerge che il totale dei contributi, sia pubblici che privati, destinati alle fondazioni lirico-sinfoniche per il 2008 è stato di 396.458.836 euro. L'incidenza dell'intervento statale (Fondi FUS e Fondi Lotto) sul totale dei contributi è preponderante e arriva a più della metà del finanziamento. Gli enti locali contribuiscono in maniera molto più ridotta: quello comunale incide per il 14% ed è seguito dall'intervento regionale (12,8%) e da quello dei privati (6,7%). Il contributo della provincia è scarsamente rilevante, poiché rappresenta soltanto il 2% del totale dei contributi⁵¹. Il contributo statale relativo al 2008 (Fondi FUS e Fondi Lotto) va da un'incidenza minima del 53,3% conferita al Teatro Massimo di Palermo (che ha ricevuto 20,326.217 su un totale di 37,86 milioni di euro) a una massima del 79,4% destinata al Teatro Petruzzelli che ha ricevuto 5.000.000 di euro su 6,3 milioni di euro di contributi totali.

I criteri di ripartizione del FUS sono stati ripetutamente modificati, ad esempio con il d.lgs. n. 367/1996, con il decreto ministeriale 10 giugno 1999, n. 239 e con il d.l. 22 marzo 2004, n. 72, convertito con modificazioni dalla legge 21 maggio 2004, n. 128. Da ultimo i criteri di ripartizione sono stati ridefiniti con il decreto ministeriale 29 ottobre 2007 ("Criteri generali e percentuali di ripartizione quote FUS di cui alla legge 30 aprile 1985, n. 163, destinata alle fondazioni lirico sinfoniche"), il quale ha sancito la scomparsa del c.d. "parametro storico" precedentemente vigente secondo cui lo stanziamento di una quota significativa di fondi si basava sui contributi ricevuti negli anni precedenti. I parametri contenuti nel decreto ministeriale del 2007 sono:

⁵¹ MIBAC, *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo spettacolo 2009*, MIBAC, 2009, 230 ("Distribuzione dei contributi anno 2008"). D'ora in avanti si farà riferimento a questo testo con l'indicazione *Relazione FUS 2009* seguita dalla pagina di riferimento.

a) il parametro della gestione della struttura, che vale il 65% (“La quota è determinata in considerazione dei costi di produzione connessi agli organici funzionali approvati, con esclusivo riferimento a quelli derivanti dal minimo tabellare previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro. All’interno di questa percentuale sono calcolate 2 sub-quote pari al 2% finalizzate a premiare gli interventi di riduzione delle spese”)⁵²;

b) il parametro della produzione, che vale il 25% (“La quota viene erogata in considerazione dei costi di produzione derivanti dai programmi di attività offerta da ciascuna fondazione nell’anno di pertinenza, sulla base di indicatori di rilevazione della produzione”)⁵³;

c) il parametro della qualità artistica dei programmi, che vale il 10% della quota che è determinata in considerazione della qualità artistica dei programmi⁵⁴.

L’art. 2, 1° comma del suddetto decreto, definisce che “gli indicatori di rilevazione della produzione di cui all’art. 1 sono espressi in punteggi da attribuire alla produzione suddivisa per generi, con riferimento a ciascuna singola rappresentazione o esecuzione”. Il sistema dei punteggi, suddiviso per i 4 settori, Lirica, Balletto, Concerto e Opera Lirica attribuisce da un massimo di 11 punti, da assegnare alla Lirica con oltre 150 elementi in scena ed in buca, ad un minimo di 2 punti per il Concerto Sinfonico o Balletto con base registrata⁵⁵. Per ogni fondazione vengono valutati gli elementi qualitativi dell’attività proposta, che vanno dalla validità del progetto artistico e dalla varietà delle produzioni dei titoli offerti all’inserimento nei programmi di opere di compositori nazionali, alla realizzazione di coproduzioni, alla committenza di nuove opere e al loro allestimento in prima assoluta, alle politiche per favorire l’accesso dei giovani, dei lavoratori, dei disabili, delle famiglie, alle attività collaterali rivolte al pubblico scolastico e universitario a quelle volte alla formazione professionale dei quadri e alla educazione della collettività. L’art. 4, prevede la partecipazione finanziaria dei privati che possono contribuire sia per il patrimonio che per la gestione della fondazione: in virtù del contributo privato si effettua una riduzione del 5% delle somme ottenute “quale apporto al patrimonio e ai contributi alla gestio-

⁵² MIBAC, *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo 2010*, MIBAC, 2010, 171. D’ora in avanti si farà riferimento a questo testo con l’indicazione *Relazione FUS 2010* seguita dalla pagina di riferimento.

⁵³ *Ibidem*.

⁵⁴ *Ibidem*.

⁵⁵ *Ibidem*.

ne” (1° comma). Gli importi che derivano dalla riduzione della quota sono destinati a sostegno delle altre attività musicali e della danza, destinatarie di contributi ai sensi della legge 30 aprile 1985, n. 163 (2° comma).

Se nel 1985, con l'erogazione di 357 milioni di euro correnti, le risorse destinate al settore sono state incrementate del 75% rispetto all'anno precedente, già a partire dagli anni '90 l'andamento del FUS inizia a decrescere a causa della difficile congiuntura economica e delle crisi di bilancio del Paese. Se si eccettuano alcuni periodi di lieve recupero, ad esempio tra il 1996 e il 2001 e tra il 2007 e il 2008, in genere la tendenza è quella di una forte diminuzione, culminata nelle annate 2009 e 2010⁵⁶. A ciò si aggiunge che nel 2010 non si sono avute integrazioni di risorse extra-FUS. Tutti i teatri lirici hanno quindi dovuto subire una diminuzione dei fondi statali in una percentuale che va dal 10/11% (ad es. La Scala) ad oltre il 25% (ad es. il Lirico di Cagliari)⁵⁷.

3.1.3. Segue. Il finanziamento delle fondazioni lirico-sinfoniche italiane: i finanziamenti privati (partecipazione al capitale, erogazioni liberali e sponsorizzazioni)

Come si è detto più sopra, il contributo dei privati al finanziamento delle fondazioni lirico-sinfoniche, salvo rare eccezioni, è ancora 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 circa il 7%⁵⁸. Vi sono tuttavia fondazioni che superano ampiamente tale percentuale arrivando a percentuali del 30% (così ad es. nel 2011 La Scala⁵⁹, il Regio di Torino⁶⁰ e altri), e fondazioni che invece ricevono un contributo privato quasi nullo o comunque irrisorio.

⁵⁶ Cfr. *Relazione FUS 2009*, 15-16 e *Relazione FUS 2010*, 183 ss.

⁵⁷ *Relazione FUS 2010*, 183-185.

⁵⁸ MIBAC, *Relazione FUS 2011*, 92-93. La Relazione è disponibile sul sito <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/download-relazioni-al-parlamento>.

⁵⁹ 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.

⁶⁰ 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.

Nel d.lgs. n. 367/1996 il legislatore ha previsto unicamente la figura del fondatore privato che viene identificato in qualsiasi soggetto, sia privato che pubblico, diverso dai fondatori obbligatori, ovvero, come si è detto il Sindaco, la Regione e l'Autorità di Governo competente (art. 6, d.lgs. n. 367/1996). La distinzione tra fondatore privato e fondatore pubblico è quindi piuttosto una distinzione tra fondatore non obbligatorio e fondatore obbligatorio (v. *supra*). Tale distinzione è stata disciplinata dal d.m. n. 239/1999 con il quale si è chiarito che la partecipazione dei privati (ai sensi dell'art. 24, 2° comma, lett. e) e dell'art. 25 del d.lgs. n. 367/1996) è rappresentata dagli apporti al patrimonio e alla gestione della fondazione da parte di tutti i soggetti diversi dai partecipanti pubblici obbligatori. Come è stato osservato, questa distinzione tra soggetti pubblici e privati risulta piuttosto generica e contraddittoria. Basti dire che nella Fondazione Teatro alla Scala compaiono, in veste di fondatori privati, unitamente ad aziende quali Pirelli e Fininvest, enti che hanno natura pubblica, quali Camera di Commercio di Milano, ed aziende aventi proprietà mista, quali Eni Spa. Inoltre il legislatore non contempla figure di privati diverse da quelle dei fondatori. Se invece la previsione di altre categorie di privati, finora limitata ad alcuni statuti, fosse estesa a tutte le fondazioni, si favorirebbe la partecipazione di un più largo numero di soggetti⁶¹.

Analizzando i singoli statuti si rileva come ogni fondazione abbia adottato una soluzione diversa riguardo alla partecipazione dei privati. Alcuni teatri prevedono esclusivamente la figura del fondatore privato, altre anche quella, ad esempio, di "socio sostenitore" per indicare la persona che conferisce un contributo più contenuto e con modalità differenti rispetto al fondatore. Tra questi, alcuni specificano nello statuto anche l'entità del contributo necessario per diventare sostenitore (ad es. Lirico di Cagliari)⁶². Tra le fondazioni che prevedono queste due figure, ve ne sono alcune che ne prevedono anche altre, quali il "socio benemerito" o il "socio mecenate" per distinguere i vari livelli di partecipazione. L'Accademia di Santa Cecilia prevede ad esempio quattro livelli di partecipazione: il più basso è il "socio sostenitore" (donazioni da 250 euro fino a 1.000 euro per persone fisiche, 2.500 per associazioni e fondazioni), seguito dal "socio donatore" (donazioni da 1.000 euro a 5.000 euro) e dal "socio benefattore" (donazioni da 5.000

⁶¹ G. RUCCIA, *Ricognizione degli statuti delle fondazioni lirico sinfoniche al fine di proporre eventuali modifiche legislative o regolamentari nell'intento di migliorare i rapporti tra le fondazioni e i soci privati, sia sotto il profilo della rappresentatività, sia sotto quello della contribuzione*, Roma, Osservatorio dello spettacolo, 2007, 3-7, spec. 7.

⁶² Ad esempio alla Fenice le modalità e gli importi sono stabiliti dal Cda.

a 10.000 euro), mentre il livello più alto è quello del “socio mecenate” (donazioni da 10.000 euro per le persone fisiche, da 30.000 euro per associazioni e fondazioni).

Per ottenere la qualifica di fondatore privato si va dagli statuti che richiedono un apporto iniziale (per alcuni oltre che al patrimonio anche alla gestione) superiore ai 100.000 euro⁶³, agli statuti che richiedono una cifra più bassa⁶⁴. Solo per citare un esempio, lo statuto del Teatro Lirico Verdi di Trieste prevede, all’art. 3, 2° comma, che: “È fondatore ogni ente pubblico, società o altro ente privato che singolarmente o in concorso con altri, all’atto della propria partecipazione alla fondazione, versi un contributo al patrimonio non inferiore a euro 2.500,00 unitamente ad un contributo alla gestione non inferiore ad almeno euro 85.000,00 e si impegni al versamento costante del medesimo contributo alla gestione per almeno due esercizi consecutivi”. Vi sono poi anche teatri che non specificano alcun importo rimandando ogni decisione al Cda (ad es. il Petruzzelli di Bari).

Appartenere a una categoria di sostenitori piuttosto che ad un’altra dà diritto al godimento di alcuni benefici che sono proporzionali alla cifra elargita. Se per esempio si è socio fondatore del Teatro alla Scala si acquisiscono i massimi benefici previsti. Il socio acquisisce, oltre al diritto di voto all’interno dell’Assemblea dei Soci Fondatori, gli inviti a tutte le prime d’opera e balletto della stagione e a tutti i concerti; il diritto di prelazione sull’acquisto di tutti i biglietti della stagione; il diritto di prelazione nella sponsorizzazione di progetti artistici straordinari; la possibilità di poter organizzare all’interno degli spazi del teatro degli eventi a prezzi agevolati;

⁶³ Ad es., tra gli altri, la Fondazione Teatro Comunale di Bologna (130.000 euro se si tratta di privati; 104.000 euro se si tratta di Onlus, 78.000 euro se si tratta di Onlus che per statuto sostengono solo la fondazione, 26.000 euro se nei 2 anni successivi si impegnano a versare 51.000 euro l’anno); il Teatro alla Scala di Milano (è Fondatore ordinario ogni soggetto pubblico o privato, italiano o straniero, persona fisica o ente, anche se privo di personalità giuridica, apporto minimo di 520.000 euro l’anno al patrimonio; inoltre è prevista dallo statuto la figura del Fondatore permanente: ogni soggetto, pubblico o privato, italiano o straniero, persona fisica o ente, anche se privo di personalità giuridica, che abbia conferito alla fondazione un importo non inferiore a 5,2 milioni di euro); il Teatro Massimo (250.000 euro).

⁶⁴ Per quanto riguarda il Teatro dell’Opera di Roma, l’art. 4, 5° comma dello statuto prevede che: “I soci fondatori privati che oltre ad un conferimento iniziale al patrimonio non inferiore ad euro 50.000,00, assicurino come singoli o cumulativamente, un apporto annuo – per due esercizi consecutivi – non inferiore all’otto per cento dei finanziamenti statali erogati per la gestione dell’attività della fondazione, verificato con riferimento all’anno in cui avviene il loro ingresso nella fondazione, hanno diritto di nominare, come singoli o cumulativamente, un proprio rappresentante nel consiglio di Amministrazione”.

quella di assistere alle prove antegenerali; effettuare visite guidate dietro le quinte del teatro; essere invitati alle conferenze di presentazione delle opere e alle prime rappresentazioni degli spettacoli portati in *tournee* e altro ancora⁶⁵.

Per ottenere donazioni e sponsorizzazioni da parte di fondazioni private, singole persone, imprese e Società senza scopo di lucro, le fondazioni liriche hanno sviluppato una politica di attivismo nella raccolta fondi, o *fund raising*. Oggi il *fund raising* è per le fondazioni musicali un elemento strategico indispensabile per il proprio sviluppo e non può essere considerato un'attività straordinaria o accessoria, ma parte integrante per il finanziamento dell'organizzazione lirica. Tutte le fondazioni sono dotate di ufficio e personale che si dedica specificatamente a questa attività di progettazione e pianificazione per la raccolta fondi, la quale avviene sostanzialmente attraverso due modalità: il mecenatismo e la sponsorizzazione.

Per mecenatismo si intende il convogliamento di capitali privati in favore dello spettacolo: al suo interno vengono comprese le definizioni di donazione ed erogazione liberale come modalità di finanziamento a favore di un'istituzione culturale da parte di un finanziatore che non persegue finalità economiche né commerciali ma è animato solo dal proprio interesse culturale o dalla volontà di contribuire al benessere della collettività. L'art. 769 del Codice civile disciplina la donazione definendola “[...] il contratto con il quale, per spirito di liberalità, una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione”. Nel 2003 le aziende hanno effettuato donazioni alle fondazioni lirico-sinfoniche pari a circa 6 milioni di euro. I principali beneficiari sono stati La Scala di Milano (3,7 milioni di euro), l'Accademia di Santa Cecilia (2,01 milioni di euro), l'Arena di Verona (1 milione di euro) e la Fenice di Venezia (536.000 euro)⁶⁶. Le somme più importanti provengono da grandi aziende del settore bancario, assicurativo e della comunicazione e sono destinate in particolare alle attività musicali che sembrano più di tutte offrire un sicuro ritorno di immagine⁶⁷. Nel 2009 tra i 6 maggiori beneficiari di donazioni nel settore dello spettacolo vi sono tre fondazioni liriche: Teatro

⁶⁵ Si vedano le informazioni fornite sul sito ufficiale del teatro alla seguente pagina *web*: <http://www.teatroallascala.org/it/sostieni-teatro/diventa-fondatore.html>.

⁶⁶ P.A. VALENTINO, *Fiscalità e mecenatismo culturale*, MIBAC, 2010, http://www.ufficiostudi.beniculturali.it/mibac/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/ArchivioNewsletter/Archivio/2010/Newsletter-5/visualizza_asset.html_1895314724.html.

⁶⁷ B. BRIGLIA, *Il fund raising e le fondazioni lirico-sinfoniche. Una nuova forma di sostegno alla cultura*, Fasano, Schena editore, 2006, 69-72.

alla Scala (con 5,72 milioni di euro il teatro milanese, circa l'11% del totale delle erogazioni), la Fondazione Teatro San Carlo (2,07 milioni di euro), la Fondazione Nazionale Accademia di Santa Cecilia (oltre 2,05 milioni di euro).

Il termine sponsorizzazione, mutuato dall'inglese *sponsorship*, indica una relazione, un contratto, tra uno *sponsor* e un'istituzione che autorizza l'uso del proprio nome o della propria immagine pubblica per promuovere una *griffe*, un servizio o un prodotto dietro un pagamento di un corrispettivo. A differenza delle erogazioni liberali che non hanno finalità economiche, le sponsorizzazioni sono essenzialmente un'attività di comunicazione intrapresa dall'azienda in previsione di un ritorno economico e di immagine; in questo caso si parla di *commercial deal*, di "affare commerciale" e in quanto tale il denaro speso in sponsorizzazioni rappresenta una voce di spesa aziendale e non una donazione. L'uso di *sponsor* per tutelare e sostenere la cultura è stato previsto anche dal nuovo Codice dei Beni culturali, d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, il quale, all'art. 120, 1° comma, ha stabilito che "(...) possono essere oggetto di sponsorizzazione iniziative del Ministero, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali nonché di altri soggetti pubblici o di persone giuridiche private senza fine di lucro (come le fondazioni liriche) ovvero iniziative di soggetti privati su beni culturali di loro proprietà (...)".

La promozione avviene attraverso l'associazione del nome, del marchio, dell'immagine, dell'attività o del prodotto all'iniziativa oggetto del contributo. Le forme della promozione, da stabilirsi attraverso il contratto di sponsorizzazione, devono essere compatibili con il carattere artistico o storico, l'aspetto e il decoro del bene culturale da tutelare o valorizzare (art. 120, 2° comma, d.lgs. n. 42/2004). Inoltre, come stabilito dal d.lgs. n. 367/1996, art. 25, 2° comma, con particolare riferimento alle fondazioni lirico-sinfoniche, le sponsorizzazioni non sono soggette ai limiti e alle procedure che riguardano le erogazioni liberali e formano un costo di esercizio deducibile dal reddito d'impresa. I corrispettivi dei contratti di sponsorizzazione sono soggetti all'imposta sugli spettacoli soltanto quando il pagamento sia direttamente connesso allo svolgimento di uno spettacolo determinato. Il contratto di sponsorizzazione, infatti, rientra tra le spese di pubblicità e propaganda di cui all'art. 108, 2° comma del TUIR ed è interamente deducibile nell'esercizio in cui la spesa è sostenuta o in quote costanti nell'esercizio stesso e nei 4 anni successivi. L'Agenzia delle Entrate ha stabilito, con la risoluzione n. 88 dell'11 luglio 2005, che le somme erogate, in base al contratto di sponsorizzazione, sono da assoggettare ad IVA, trattandosi di fattispecie negoziale a prestazioni corrispettive.

Le sponsorizzazioni possono essere di due tipi: in denaro o tecniche (servizi e mezzi materiali). Il contratto può prevedere la fornitura gratuita di prodotti dell'azienda all'attività dell'ente (*sponsor* ufficiale), o essere abbinato a un singolo evento (opera o concerto o balletto) o per tutta la stagione della fondazione⁶⁸. Le aziende che intendono sponsorizzare le fondazioni liriche fanno una vera e propria operazione di *marketing* basata su un piano studiato ed elaborato attentamente che ha come scopo quello di aumentare le vendite e migliorare la posizione sul mercato delle aziende stesse. In genere i *benefit* (benefici) ottenuti dall'azienda tramite la sponsorizzazione sono: – presenza del marchio aziendale o del progetto specifico su tutti gli stampati prodotti (manifesti, locandine, cataloghi, biglietti), sulla pubblicità (cartelloni, radio, tv, pagine tematiche) e su pannelli e striscioni; – uno spazio adeguato sul catalogo o sul *depliant* ufficiale dell'evento sponsorizzato; – disponibilità di biglietti omaggio e di riduzioni per l'azienda e i suoi invitati (clienti, dipendenti, fornitori); – possibilità di utilizzo del logotipo e di immagini dell'evento per la propria pubblicità istituzionale; – possibilità di allestire *stand* dimostrativi e di distribuire campioni di prodotto e materiale pubblicitario nel luogo dell'evento o in conferenza stampa.

Spesso la sponsorizzazione è legata a uno specifico evento, ad esempio una *tournee* della fondazione lirica⁶⁹, ma se è in grado di fornire risultati proficui può creare delle collaborazioni durature nel tempo per entrambe le parti. Per l'istituzione lirica lo *sponsor* è un efficace strumento per la raccolta di fondi, ma la scelta dello *sponsor* pone anche un problema di tipo etico: si richiede un'attenta valutazione da parte dell'organizzazione artistica che non dovrà coinvolgere *partner* poco adeguati, che possano modificare o svilire la missione e la natura del teatro, dovrà compiere un'analisi del mercato della sponsorizzazione, della dinamica dell'offerta e della

⁶⁸ Ad esempio al Teatro alla Scala gli *sponsor* tecnici sono: Bosch Rexroth, Coccinelle, Collateral films, Konica minolta business solutions Italia, Lediberg, Manutencoop, Meeting project, Rcs Direct. Sul sito del teatro si legge che diventare *sponsor* tecnici comporta il diritto ad utilizzare il titolo di "Sponsor tecnico del Teatro alla Scala", la pubblicazione del nome dell'azienda nel calendario di stagione (150.000 copie) e nei programmi di sala (100.000 copie). All'Accademia di Santa Cecilia lo *sponsor* istituzionale è Lottomatica, il *media sponsor* è la Repubblica.

⁶⁹ Ad esempio alcune tappe della *tournee* del Teatro del Maggio in Russia e in Asia, nella primavera 2011, sono state finanziate da aziende (*event partners*) come Eni, Gucci e Salvatore Ferragamo. Cfr. Il Comunicato stampa del Teatro del Maggio, *Venti ore di musica e quattro di applausi*, 8 aprile 2011, <http://www.maggiofiorentino.com/?q=en/node/1911>.

domanda e uno studio qualitativo e quantitativo sul pubblico di riferimento.

3.1.4. *Segue. Il finanziamento delle fondazioni lirico-sinfoniche: le entrate proprie*

I dati sulle entrate proprie delle fondazioni liriche sono significativi perché 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 (televisive 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.

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 biglietti⁷⁰, 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 circa il 30% dei finanziamenti⁷¹; 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. Grazie alla diretta digitale via satellite, ogni anno sono 6 le opere scaligere trasmesse in diretta in 63 sale italiane del circuito Microcinema e, in virtù dell'accordo con il *network* statunitense Emerging Pictures, esse sono presenti in 360 sale del mondo. Inoltre il sito *web* di facile fruibilità permette facili operazioni di prenotazione biglietti ed *e-commerce*.

La maggior parte delle fondazioni ha messo in atto strategie analoghe a quelle sopra descritte per potere aumentare le entrate proprie. Solo per citare alcuni esempi: sia il Teatro del Maggio che la Fenice si sono specializzati nel proiettare le loro opere in un circuito di sale cinematografiche in

⁷⁰ V. FONDAZIONE ARENA DI VERONA, *Bilancio 2011*, 41.

⁷¹ V. FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA DI MILANO, *Bilancio 2011*, 32.

Italia e all'estero. La Fenice nel 2011 ha dato avvio a una vera e propria stagione digitale che ha lanciato il teatro veneziano nei circuiti cinematografici mondiali e nei canali televisivi europei con un progetto strutturato in collaborazione con Rai Trade e con un *network* internazionale composto dal circuito dell'Eurovisione (EBU-European Broadcasting Union), dalla londinese More_2_Screen e dalla tedesca Bewegte Bilder Medien⁷²: la diffusione satellitare permette di raggiungere 23 Paesi di tutto il mondo (nelle Americhe, in Oceania e in Africa) coinvolgendo più di 300 sale cinematografiche con più di 350.000 spettatori che si aggiungono a quelli presenti in sala. Il Teatro del Maggio nel 2011 ha sperimentato la diffusione via *web*, in *streaming*, di un proprio evento: il concerto dell'orchestra e del Coro del Maggio Musicale Fiorentino diretto dal Maestro Zubin Metha, tenutosi a Firenze, in Piazza della Signoria. Il concerto è stato trasmesso in diretta sul portale ufficiale della Toscana e, grazie alla collaborazione con Fondazione Sistema Toscana, anche sul sito del Teatro del Maggio Musicale Fiorentino⁷³. Anche l'Accademia di Santa Cecilia si è aperta al grande pubblico della rete nella stagione 2011: con il progetto "Pappano in Web" ha infatti offerto gratuitamente in *streaming* e *on demand* 3 concerti di Antonio Pappano grazie al canale multimediale di Telecom Italia⁷⁴.

Altro strumento utilizzato dalle fondazioni liriche per aprirsi al pubblico della rete è quello dei *social network*. Alcune fondazioni hanno una propria pagina *web* su Facebook e Twitter dove pubblicizzare gli spettacoli in cartellone (opere, concerti, balletti, prove aperte, ecc.) o utilizzano Flickr.com o Youtube.com per caricare le foto o i video inerenti agli spettacoli realizzati. Un ulteriore servizio offerto è quello di pubblicare, attraverso un'innovativa applicazione iPad, una collana video di opere realizzate nelle precedenti stagioni. È quanto accade dal marzo 2011 al Teatro San Carlo di Napoli che direttamente dal proprio sito permette di acquistare l'applicazione iTunes per vedere alcuni dei propri spettacoli⁷⁵.

⁷² Il coordinamento spetta direttamente alla Fenice con la consulenza di Nuova Opera Italiana. Il circuito Microcinema permette la proiezione dell'opera in più di quaranta sale mentre la collaborazione con Rai Trade permette di raggiungere numerose sale in Spagna. Cfr. www.teatrolafenice.it/public/materiali_stampato/2168_5809CONF_STAMPA_2_MARZO.pdf.

⁷³ *Il maggio per Firenze in Piazza della Signoria*, Comunicato stampa del Teatro del Maggio Musicale Fiorentino del 30 giugno 2011, <http://www.maggiofiorentino.com/?q=node/2057>.

⁷⁴ L'ultimo dei 3 concerti è stato trasmesso anche sulla pagina Facebook del gruppo Telecom Italia.

⁷⁵ Ad esempio l'opera *La Vedova allegra* di Franz Lehàr, rappresentata il 18 maggio 2010 con la regia di Francesco Tiezzi. Cfr. <http://www.teatrosancarlo.it/> e <http://itunes.apple.com/it/app/la-vedova-allegra/id433856154?mt=8>.

È da dire tuttavia che, se si eccettuano la 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 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 la 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%)⁷⁶.

3.1.5. La situazione economico-finanziaria delle fondazioni lirico-sinfoniche

Prima della riforma del 1996, gli enti lirici redigevano il bilancio come gli enti pubblici, cioè con il conto consuntivo basato sulla contabilità finanziaria. Oggi, secondo quanto disposto dall'art. 26, 2° comma, d.lgs. n. 367/1996, il bilancio redatto dalle fondazioni è lo stesso di quello redatto dalle società per azioni non quotate in borsa, disciplinato dagli articoli 2423 e ss. del Codice civile. In base alle disposizioni del Codice civile il bilancio delle fondazioni liriche è formato dallo stato patrimoniale (redatto secondo gli artt. 2424 e 2424-*bis* c.c.), dal conto economico (redatto secondo gli artt. 2425 e 2425-*bis* c.c.) e dalla nota integrativa.

Se si considerano le enormi difficoltà finanziarie delle casse pubbliche, acute dalla recente crisi economica, e le pressanti esigenze di taglio alla pubblica spesa, risultano evidenti le ricadute negative che la dipendenza economico-finanziaria dai finanziamenti pubblici ha per le fondazioni lirico-sinfoniche. I dati sulla situazione economico-patrimoniale delle fondazioni liriche per gli anni 2007-2010 illustrati nella relazione della Corte dei Conti del 2012 evidenziano una situazione particolarmente critica⁷⁷. Tale

⁷⁶ 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>.

⁷⁷ 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. D'ora in avan-

situazione è in gran parte dovuta alla contrazione della contribuzione pubblica, che rappresenta più dell'88% delle risorse totali, e in particolare alla diminuzione dell'apporto dello Stato che è sceso del 18,9% nel biennio 2009-2010, sia a causa dei tagli al FUS che a causa della mancata erogazione di contributi straordinari. Anche i contributi degli enti locali si sono ridotti gradualmente a partire dal 2007 mentre l'apporto dei privati è rimasto sostanzialmente irrisorio. Secondo quanto emerge dalla relazione le risorse proprie delle fondazioni, derivate da ricavi da vendite e prestazioni, sono esigue: la media è del 21,5% del valore totale della produzione nel 2007 e del 24,5% nel 2010. Esse coprono solo circa il 20-22% dei corrispondenti costi, salvo le eccezioni cui si è accennato più sopra. Il costo del personale incide sui costi generalmente ben oltre il 50% anche se ha subito una lieve diminuzione dal 2007 al 2010 e comunque ciò non è avvenuto in tutte le fondazioni (risultano ad es. aumentati i costi al Lirico di Cagliari, alla Fenice di Venezia, all'Accademia Nazionale di Santa Cecilia e al Petruzzelli di Bari).

Nell'insieme i risultati economici d'esercizio delle fondazioni liriche risultano sempre negativi (salvo alcune eccezioni) e mostrano nel 2010 l'anno peggiore, per quanto di poco superiore a quello del 2008. Il disavanzo complessivo, che ammontava a 16 milioni di euro nel 2007 è arrivato a 39,5 milioni di euro nel 2010. Anche il totale complessivo dei debiti, pari a circa 2,5 volte quello dei crediti, è in continuo aumento (se si eccettua il 2008), ed è in particolare condizionato dalle esposizioni verso gli Istituti di Credito, riguardanti le anticipazioni richieste per fronteggiare sia la diminuzione del FUS, sia i ritardi nell'erogazione dei contributi⁷⁸. La continua situazione deficitaria ha avuto, come è ovvio, ricadute sul patrimonio netto delle fondazioni. È da porre in evidenza che però non tutte le fondazioni hanno visto erodere il proprio patrimonio perché alcune, come già evidenziato nell'analisi di bilancio per l'anno 2010, hanno ottenuto apporti diretti al patrimonio provenienti soprattutto dagli enti locali e volti a riequilibrare delle situazioni gestionali assai critiche.

3.2. Gestione e finanziamento di teatri d'opera in Francia: l'Opéra di Parigi e l'Opéra di Bordeaux

Il panorama francese è caratterizzato da una grande molteplicità di for-

ti si farà riferimento a questo testo con l'indicazione *Relazione Corte dei Conti 2012* seguita dalla pagina di riferimento.

⁷⁸ *Relazione Corte dei Conti 2012*.

me giuridiche e non è quindi possibile in questa sede tracciare un quadro esaustivo e rappresentativo di tutte le diverse modalità di gestione e funzionamento. Ci soffermeremo dunque solo su due esperienze di particolare interesse, quella dell'Opéra di Parigi e quella dell'Opéra di Bordeaux. Come si è visto, elemento comune delle diverse forme giuridiche che caratterizzano la gestione dei teatri lirici in Francia è il ruolo preponderante delle autorità pubbliche. Tale ruolo 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% (sempre escludendo l'Opéra di Parigi che rappresenta un'importante eccezione, v. *infra*)⁷⁹. Il mecenatismo costituisce per i teatri una voce ancora irrilevante in rapporto al *budget* totale. Nel 2009 è stato pari al 1,72%, considerando anche l'Opéra di Parigi, ma, senza contare il massimo teatro lirico francese che gode di molti contributi di imprese e privati, la percentuale diminuisce allo 0,67%: il mecenatismo dell'Opéra di Parigi rappresenta infatti il 75% del mecenatismo totale (v. *infra*).

3.2.1. L'Opéra di Parigi. Gestione e organizzazione

L'Opéra di Parigi assunse la forma giuridica di *établissement public* già nel 1939 con la *Loi du 14 janvier 1939 portant réorganisation des théâtres lyriques nationaux* che investiva il teatro di "personalità civile e autonomia finanziaria" e prevedeva che il funzionamento dello stesso fosse fissato tramite *décret en Conseil d'État*⁸⁰. Successivamente, il decreto n. 78-129 del 7 febbraio 1978 stabilì che il diritto applicabile al Théâtre national de l'Opéra de Paris era quello degli EPIC, salvo le riserve previste dal decreto stesso. Infine, una volta ultimata la costruzione del nuovo Teatro Opéra de la Bastille, che venne inaugurato nel 1989, col decreto n. 94-111 del 5 febbraio 1994 (modificato poi dal decreto n. 2007-64 del 17 gennaio 2007), si è disciplinato il nuovo statuto del teatro che ha preso il nome di Opéra na-

⁷⁹ V. i dati pubblicati in RÉUNION DES OPÉRAS DE FRANCE (ROF), *Enquête annuelle sur les 25 opéras de la Réunion des Opéras de France, Éléments financiers – Année 2009 et évolution 2007-2008-2009*, ROF, 2010, disponibile sul sito <http://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/Emplois-operas.pdf>.

⁸⁰ Per *décret en Conseil d'État* si intende un decreto adottato dopo che il Consiglio di Stato, deliberante in sessione, ha espresso il proprio parere (cfr. L. DUGUIT, *Manuel de droit constitutionnel*, Paris, Panthéon-Assas, 2007, 507).

tional de Paris (OnP) ed è definito *établissement public à caractère industriel et commercial* posto sotto la tutela del Ministero della Cultura (art. 3, decreto n. 94-111 del 5 febbraio 1994).

In quanto EPIC, l'Opéra deve rispondere delle missioni di pubblica utilità definite dallo Stato nell'apposito *cahier de charges* in base al decreto n. 94-111 del 5 febbraio 1994 e poi ampliate grazie al *Rapport de réflexion et de propositions sur l'Opéra de Paris* presentato al Ministero della Cultura nel 1993 e applicato a partire dal 1995 da Hugues Gall, allora direttore del Teatro. L'OnP deve assicurare una programmazione che presenti un buon equilibrio tra opere del proprio repertorio e nuove produzioni, come pure tra il numero delle rappresentazioni liriche e coreografiche più conosciute e la creazione di opere contemporanee. Il teatro deve elaborare una politica tariffaria che tenga conto dell'esistenza di pubblici specifici, in particolare del giovane pubblico. Tra i compiti del Teatro vi è inoltre la diffusione delle proprie produzioni, in particolare tramite strumenti audiovisivi e l'organizzazione di *tournee* all'estero. L'OnP deve infine garantire la formazione dei giovani artisti (lirici e coreografi) come anche il loro perfezionamento e contribuire alla crescita della loro carriera da professionisti e allo sviluppo dell'arte lirica e coreografica in Francia.

La gestione dell'Opéra è affidata a un Consiglio di Amministrazione, un Presidente del Consiglio di Amministrazione, un direttore generale del teatro che può essere affiancato da un direttore aggiunto. Del Cda fanno parte: 5 rappresentanti dello Stato, ovvero 4 rappresentanti del Ministero della Cultura (tra i quali vi sono il "direttore generale della creazione artistica" e il segretario generale) e il direttore del *budget* del Ministero responsabile del bilancio; 4 rappresentanti dei lavoratori; 2 personalità qualificate nominate per decreto su proposta del Ministero della Cultura (art. 4 decreto n. 94-111 del 5 febbraio 1994 come da successivi emendamenti)⁸¹. Le attribuzioni del Cda sono fissate all'art. 9 del decreto n. 94-111 (con successive modifiche) in base al quale il Consiglio di Amministrazione ha il compito di deliberare su: il *projet de cahier* preparato dallo Stato in cui sono precisati gli obiettivi dell'Opéra e le modalità di tutela; l'organizzazione generale dei servizi; il bilancio di previsione delle entrate e delle uscite; i regolamenti interni, il rapporto annuale di attività e il conto finanziario; la programmazione degli spettacoli che deve essergli presentata almeno un mese prima dell'inizio della stagione; la politica tariffaria; i prestiti; la crea-

⁸¹ Il testo del decreto con le successive modifiche è disponibile sul sito ufficiale <http://www.legifrance.gouv.fr>.

zione di filiali; i prezzi delle partecipazioni finanziarie; la partecipazione dell'istituzione a gruppi di interesse pubblico; il regolamento finanziario; le modalità generali di finanziamento; l'acquisto e la vendita di immobili; la costituzione di ipoteche; l'accettazione di erogazioni liberali; l'esercizio di azioni giudiziarie e le transazioni.

Tutte le delibere del Consiglio di Amministrazione devono essere trasmesse al Ministro della Cultura, a quello del *Budget* e, se del caso, a quello dell'economia. Esse diventano esecutive 15 giorni dopo essere state trasmesse a tali Ministri se da questi ultimi non è stato espresso parere contrario. In genere vale dunque la regola del silenzio assenso. Vi sono tuttavia alcune decisioni per cui è espressamente necessaria l'approvazione dei Ministri: si tratta delle decisioni che riguardano il bilancio di previsione delle entrate e delle uscite, quelle relative ai prestiti, alla creazione di filiali, ai prezzi delle partecipazioni finanziarie e alla partecipazione dell'istituzione a gruppi di interesse pubblico, quelle che riguardano il regolamento finanziario e infine le delibere che concernono le modalità di finanziamento. Al Cda spetta inoltre il compito di proporre il proprio Presidente il quale deve essere un membro dello stesso Cda e viene nominato per 5 anni tramite *décret en conseil des ministres*, previo rapporto del Ministero della Cultura.

Il Cda è affiancato da un Comitato finanziario che riunisce il direttore artistico, il direttore dell'amministrazione generale del Ministero della Cultura, il direttore del *budget* del Ministero del *Budget*, l'addetto al controllo economico e finanziario dello Stato, il Presidente del Cda, il direttore generale e l'agente contabile che si occupa dello stato finanziario dell'OnP. Il Comitato esamina la gestione corrente (entrate e spese) del teatro attraverso la documentazione che gli viene fornita dal direttore, elabora le proprie osservazioni, e attraverso il Presidente del Cda, le sottopone al Consiglio di Amministrazione.

Il direttore dell'OnP è nominato per 6 anni su proposta del Ministro della Cultura tramite *décret en conseil des ministres*. Il suo mandato può essere rinnovato per altri 3 anni. Il direttore è incaricato, nel rispetto del *cahier des charges* preparato dallo Stato, della politica artistica dello stabile ed ha un ruolo chiave nella definizione della programmazione della stagione teatrale. Inoltre, spetta al direttore preparare e eseguire il bilancio di previsione delle entrate e delle uscite, reclutare e licenziare il personale temporaneo e permanente, condurre negoziazioni e firmare convenzioni collettive, presiedere il comitato d'impresa e stipulare contratti e accordi (art. 11 decreto n. 94-111 del 5 febbraio 1994 come da successivi emendamenti). Il direttore può essere affiancato da un direttore aggiunto nominato, ogni 3 anni, subito prima della fine del mandato del suo predecessore, per

prendere le decisioni relative alla programmazione artistica delle stagioni future al termine del mandato del direttore in funzione.

3.2.2. *Segue. L'Opéra di Parigi. Finanziamento: sovvenzioni pubbliche, mecenatismo, fund raising*

L'Opéra di Parigi è sottoposta al controllo economico e finanziario dello Stato e soggetta al regolamento generale della contabilità pubblica fissato nel decreto n. 62-1587 del 29 dicembre 1962 (v. artt. 18 e 20 decreto n. 94-111 del 5 febbraio 1994 come da successivi emendamenti). Così come stabilito nel decreto del 1994 all'art. 22, le risorse del teatro comprendono: le entrate derivanti dalle produzioni audiovisive (quindi anche dalla bigliettazione) e dalla vendita di articoli fabbricati dall'istituzione stessa o sotto la sua responsabilità; i ricavi derivanti dall'affitto di locali e materiali; i ricavi derivanti dallo sfruttamento di beni di cui l'OnP è proprietaria o che ha in dotazione; le entrate derivanti dalla concessione a terzi di servizi legati allo sfruttamento delle sale; le donazioni, i lasciti e i contributi di qualsiasi natura; i ricavi provenienti da investimenti e partecipazioni; le sovvenzioni statali; le sovvenzioni delle collettività locali o di altri *établissements publics*; le entrate derivanti dal mecenatismo e dai partenariati; infine qualsiasi altra risorsa di cui possa legalmente disporre.

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 milioni di euro), dove nel 2000 arrivava all'80%⁸². Tale situazione rappresenta una straordinaria eccezione nel panorama lirico francese che è invece caratterizzato da un rilievo preponderante dei finanziamenti pubblici (per gli altri teatri lirici l'ammontare dei finanziamenti pubblici supera in genere l'85% e arriva in taluni casi al 99% del *budget* totale). La diminuzione dei finanziamenti statali 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 (v. *infra*): le entrate da erogazioni liberali sono aumentate del 40% dal 2000 al 2010. Il mecenatismo si articola principalmente attraverso due canali: la Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris (Arop) e il Cercles des entreprises mécènes dell'OnP. I mecenati facenti parte di tali associazioni hanno diritto

⁸² 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.

a tutta una serie di privilegi che variano in relazione alla somma elargita⁸³.

Le entrate da bigliettazione, nel 2010, sono arrivate al 28%, quelle derivanti dal mecenatismo sono state pari al 10% (circa 10 milioni di euro, dove agli inizi di questo secolo arrivavano a 2,5 milioni di euro) mentre gli altri ricavi derivanti dai prodotti finanziari sono arrivati al 13% del *budget* totale. Si noti che nel 2010 il bilancio si è chiuso con un utile di 2,5 milioni di euro⁸⁴. Ciò è stato possibile, da un lato, grazie ad una politica che, a partire dal 2003 (anno in cui il bilancio si era chiuso con un passivo di 11 milioni di euro circa), ha visto aumentare il prezzo del biglietto del 10%, dall'altro grazie ad un forte aumento delle donazioni da parte dei mecenati⁸⁵ e ad un significativo aumento di pubblico (si pensi che nel 2010 il tasso di occupazione delle sale teatrali è arrivato al 94%) in parte connesso anche alle nuove strategie adottate dal Teatro per sfruttare al meglio tutte le possibilità di aumento delle entrate proprie.

Una fonte di entrata ampiamente sfruttata dall'OnP è ad esempio rappresentata dalla pubblicità: secondo l'art. L621-29-8 del Codice del Patrimonio si autorizzano i monumenti storici a accogliere sulle proprie facciate, durante il periodo di lavori di ristrutturazione, dei manifesti pubblicitari. Questa possibilità rappresenta una notevole fonte di incasso per il Tea-

⁸³ I membri del Cercles des entreprises mécènes, ad esempio, hanno diritto alla menzione del loro nome e del loro logo in tutti i supporti di comunicazione istituzionale del teatro, sui comunicati stampa e *dossier* legati a quello specifico progetto che si è scelto di sostenere. Si acquisisce la possibilità di organizzare degli eventi privati in alcuni spazi del teatro (invitando fino a 2.000 persone), o quella di riservare numerosi posti per la rappresentazione di un'opera che si è contribuito a produrre, abbonamenti a prezzi agevolati per i giovani dipendenti delle aziende mécènes (v. http://www.operadeparis.fr/cns11/live/onp/Vous_etes_entreprises_AROP/devenir_mecene/les_avantages.php?lang=fr). Per le imprese che desiderano diventare membri dell'OnP aderendo al Cercles des entreprises mécènes, la donazione minima deve essere di 150.000 euro (non sottomessi alla TVA). Per le aziende che vogliono sostenere il teatro ma con una elargizione inferiore a 150.000 euro esiste la possibilità di aderire all'Arop. L'Associazione prevede per le imprese tre categorie: "benefattore", se si versa una cifra minima di 3.500 euro; associato (8.000 euro) e "partner" (15.000). I vantaggi per queste imprese vanno dalla menzione del nome nel sito dell'Arop e nei programmi dell'OpN, alla stampa del logo se si è *partner*, alla possibilità di acquistare biglietti a prezzo vantaggioso, a quella di riservare dei posti fino a pochi giorni prima dello spettacolo ecc. Anche i singoli cittadini possono sostenere a titolo individuale il Teatro e i suoi progetti artistici, l'AROP distingue 5 categorie di soci: Mecenati (donazione minima 400 euro), Benefattori e Donatori (200 euro), Amici (100 euro), Studenti (20 euro) e Ragazzi (età inferiore ai 30 anni, 50 euro).

⁸⁴ *Bilancio OnP 2010*, 86-87.

⁸⁵ Y. GAILLARD, *Quatre établissements culturels et leurs tutelles*, Rapport d'information n. 384 (2006-2007), Sénat, 2007, <http://www.senat.fr/rap/r06-384/r06-3841.pdf>, 27 ss.

tro: nel 2010 ha comportato un'entrata pari a 632.000 euro che sono serviti per il restauro della Rotonda des Abonnés del Palais Garnier. Ai ricavi pubblicitari si aggiungono quelli derivanti dalla vendita della rivista *En Scène*, pubblicata dall'Ufficio comunicazione del teatro e che ha fruttato nel 2010 650.000 euro, e dalle vendite di DVD e CD del teatro presso la Boutique Bastille: tale negozio, gestito con *régie directe* dell'OnP, ha realizzato nel 2010 la cifra record di 550.000 euro, il 20% in più del 2009. Vi sono poi le concessioni, che hanno fruttato all'OnP 1,15 milioni di euro nel 2010. Queste riguardano i bar dell'Opera Bastille e del Palais Garnier affidati a una società filiale del Gruppo Galeries Lafayette⁸⁶.

L'OnP dispone inoltre di un sito Internet che è il secondo sito più visitato al mondo (4 milioni di visitatori) e dell'applicazione iPhone che permette di prenotare i biglietti per gli spettacoli. Nel 2010 193.000 posti sono stati venduti tramite Internet e di questi 20.000 sono stati abbonamenti. Inoltre ha preso il via il progetto del "biglietto stampato in proprio" che ha portato alla vendita di circa 10.000 biglietti. A fine 2010 il teatro ha stretto un accordo con l'Istituto Nazionale dell'Audiovisivo che prevede la catalogazione in un archivio di tutte le registrazioni effettuate dall'Opera di Parigi. Con l'aiuto di produttori indipendenti, l'OnP ha trasmesso su alcuni canali televisivi quali ARTE e France Télévision 7 opere: 4 di queste sono state trasmesse in diretta e poi sono anche state passate in *streaming* sul sito *web* del teatro. Da alcuni anni inoltre l'Opéra ha firmato un accordo con la storica casa cinematografica Gaumont che diffonde in diretta nei cinema i balletti, e con il circuito UGC che trasmette nelle sale le Opere.

3.2.3. L'Opéra di Bordeaux

L'Opéra di Bordeaux, che è la seconda istituzione culturale dopo l'Opéra di Parigi⁸⁷ e conta circa 150.000 spettatori all'anno, ha ottenuto il riconoscimento di *Opéra national en région* il 28 giugno 2002 in seguito alla firma di una convenzione tra lo Stato, la città di Bordeaux e la Regione Aquitania. Questo riconoscimento si traduce in una vasta missione affidata al teatro: politica artistica, decentramento, apertura a nuovi tipi di pubblico, diffusione delle opere in repertorio, diffusione di spettacoli e concerti a livello regionale, la messa in pratica di diversi progetti per pubblici specifici e

⁸⁶ Bilancio OnP 2010, 35.

⁸⁷ A. BERNARDET, *Le rôle des politiques commerciales et marketing dans la réussite financière et culturelle des maisons d'opéra: une comparaison de l'Opéra national de Paris avec la Stiftung Oper in Berlin*, 2008/2009, Paris, European School of Management, 2010, <http://www.opera-management.fr/assets/memoire-a-bernard-et-management-des-operas.pdf>.

l'organizzazione di eventi particolari, come le visite guidate all'interno del teatro.

L'Opéra di Bordeaux è un EPA, istituzione pubblica amministrativa, dotata di uno statuto di *régie personnalisée* (v. *supra*). Il teatro è diretto da un Cda designato dal Consiglio comunale su proposta del Sindaco. Il Consiglio di Amministrazione elegge il Presidente tra i propri membri. Al Presidente del Cda spetta la nomina del direttore generale che dirige il teatro supportato dal direttore artistico e musicale, dal direttore del Balletto e dal direttore amministratore e finanziario. La composizione del Cda riflette l'entità del contributo elargito dai *partner* finanziari della *régie*: 6 rappresentanti del Comune, 2 rappresentanti dello Stato e un rappresentante della Regione Aquitania. Il Cda approva il *budget* previsionale almeno tre mesi prima dell'inizio della stagione e informa i *partner* finanziari. Il bilancio consuntivo, con un resoconto gestionale di tutti i settori d'attività del teatro, deve essere consegnato al Cda entro sei mesi dall'inizio della stagione successiva. Il Cda nomina il direttore generale del Teatro in base a una procedura di assunzione a progetto, dopo un concorso internazionale per le candidature (*appel à candidatures International*). Anche le nomine del direttore della danza e del direttore musicale artistico sono di competenza del Cda su proposta del direttore generale. Queste nomine sono sottomesse all'approvazione del Ministro della Cultura e della Comunicazione e del Sindaco di Bordeaux.

L'Opéra ha firmato nel 2008 la 2^a Convenzione con lo Stato, la Regione e il Comune di Bordeaux che ha valore per i successivi 5 anni, fino alla stagione 2011/2012. Tra le missioni (art. 2.4 della Convenzione) è stabilito che l'Opéra deve: mettere in scena ogni anno almeno 35 recite a carattere lirico, almeno 30 spettacoli di danza e 50 concerti, di cui 15 sinfonici; sviluppare programmi di educazione artistica rivolti ai giovani; realizzare progetti pedagogici insieme agli insegnanti all'interno delle scuole. Inoltre il teatro sviluppa delle azioni per sensibilizzare gli studenti universitari e persone in difficoltà quali carcerati, malati e con *handicap* attraverso dei progetti elaborati insieme a educatori e animatori⁸⁸.

L'Opéra di Bordeaux è finanziata principalmente dall'amministrazione comunale che nel 2007 ha versato 14,6 milioni di euro (il 61,6% del *budget* totale), seguita dallo Stato che ha contribuito con 3,8 milioni di euro (il 16% del *budget* totale), mentre il contributo più basso è quello della Re-

⁸⁸ Artt. 3-4-1 e 3-4-2, *Convention Opéra National de Bordeaux*. Il testo della Convenzione è disponibile sul sito: <http://cr-aquitaine.lesverts.fr/IMG/pdf/AnnexeConvOpera.pdf>.

gione Aquitania che ha dato 1,2 milioni di euro (5,2% del *budget* totale)⁸⁹. I finanziamenti pubblici (19,6 milioni) rappresentano l'83% del *budget* totale. Il resto delle entrate è dato dai contributi di numerosi *partner* culturali della città stessa e della Regione Aquitaine. Grazie all'autonomia di gestione, le entrate da parte di *sponsor*, mecenati e concessioni sono diventate per l'OnP una voce molto importante poiché fruttano contributi consistenti: le entrate proprie e quelle derivanti dal mecenatismo e dalle sponsorizzazioni rappresentano una voce importante per l'Opera di Bordeaux che nel 2007 ha ricavato 4,1 milioni di euro (il 17,2% del *budget* totale). Ad occuparsi della raccolta fondi per il teatro è un'associazione culturale a scopo non lucrativo, denominata Arpeggio (Association pour le Rayonnement de l'Opéra National de Bordeaux), che ha come missione quella di promuovere lo sviluppo dell'Opera di Bordeaux in Francia e all'estero. Essa riunisce sia i singoli cittadini che le imprese di qualsiasi settore presenti nel territorio regionale le quali contribuiscono con le loro donazioni ai progetti del Teatro lirico. Inoltre vi sono imprese che sostengono direttamente alcuni progetti specifici della programmazione del Teatro. I vantaggi previsti per i vari soci cambiano in base all'entità della donazione e sono: poter riservare posti privilegiati, partecipare a pranzi o cene con gli artisti, organizzare conferenze, visite, viaggi culturali, serate classiche e di gala. Organizzare degli eventi di *public relations* all'interno del teatro, incontri con le imprese regionali, beneficiare dei vantaggi fiscali grazie alla legge del 1° agosto 2003. Dal 2011 il Teatro sarà dotato di un sistema della gestione finanziaria informatizzato, denominato Phase Web Finances, che permetterà di stabilire dei *budget* e delle tabelle specifiche per ogni spettacolo, come ha già messo in pratica l'Opéra du Rhin.

3.3. Gestione e finanziamento dei teatri lirici nel Regno Unito

Come si è detto il Regno Unito si caratterizza per un sistema di gestione dei teatri lirici che potremmo definire a metà strada tra il modello dell'Europa continentale e quello statunitense. Le autorità pubbliche non hanno ruolo all'interno delle istituzioni teatrali, però svolgono ancora un importante ruolo di finanziamento.

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

⁸⁹ CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES DE LANGUEDOC-ROUSSILLON, *Rapport d'observations définitives: Association Opéra et Orchestre National de Montpellier*, <http://www.comptes.fr/fr/CRC14/documents/LRR201011.pdf>, 37.

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.

Riguardo al sistema di produzione, molti teatri lirici inglesi si caratterizzano per il loro modello di co-produzione e per il *touring*. Tre importanti teatri lirici inglesi hanno adottato la co-produzione come principale strategia: la Wales National Opera (WNO), l'Opera Nord di Leeds e la Scottish Opera di Edimburgo che portano le loro co-produzioni in *tour* nelle rispettive zone di influenza. Questi 3 teatri non solo hanno sviluppato esperienza nell'adattare *set* per la produzione, ma hanno anche imparato a disegnare o commissionare *set* che possono essere utilizzati in una vasta gamma di tipi di palcoscenico. Particolarmente dedicata al *Touring* è la English Touring Opera, che presenta opere in lingua inglese in tutto il Paese, con una particolare enfasi in quelle aree dove non ci sono compagnie liriche residenti⁹⁰.

Quanto al finanziamento, le risorse pubbliche destinate ai teatri lirici e quelle derivanti dalla Lotteria nazionale vengono elargite ai singoli teatri dagli *Arts Councils* (v. *supra*). 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. La riduzione dei fondi al *Department of Culture, Media and Sport* ha avuto conseguenze immediate: ad esempio, l'Arts Council England, ha ricevuto il 4% di fondi in meno rispetto all'anno precedente, con ovvie ripercussioni su tutti gli ambiti culturali, quindi anche su quello della lirica. Per quanto riguarda in particolare i finanziamenti ai teatri lirici,

⁹⁰ Si vedano le informazioni contenute sul sito ufficiale del teatro: <http://englishtouringopera.org.uk>. Cfr. anche P. AGID-J.C. TARONDEAU, *The Management*, cit., 244-245.

l'Arts Council England, nel programma *Arts Council plan 2011-2015*, operativo da aprile 2012 e che distribuisce £ 1.4 miliardi di fondi provenienti dal Governo e 0,85 miliardi provenienti dalla Lotteria Nazionale⁹¹, ha operato una serie di tagli e ha chiesto ai teatri di ridurre i costi. L'unica eccezione dell'English National Opera, che ha visto una riduzione limitata soltanto al 2,3% rispetto al 2010/2011 poiché il Consiglio ha voluto premiare il successo ottenuto dal teatro e il modello di *business* avviato. Nell'*Arts plan* si legge che L'Arts Council, consapevole che nei prossimi anni i modelli di *business* dei grandi teatri d'opera saranno messi a dura prova, si impegna ad assicurare la salute del settore nel lungo periodo, permettendo ai teatri di mantenere la produzione e trovare insieme a loro modelli di produzione più efficienti in modo che l'investimento possa ottenere il massimo rendimento. Nella scelta dei soggetti a cui elargire lo scopo dell'Arts Council England è trovare un sano equilibrio tra il sostegno di organizzazioni eccellenti e la promozione di nuovi teatri⁹². In particolare, si sottolinea l'impegno a sostenere teatri, come la Streetwise Opera, il Tête à Tête e The Opera Group che presentano nuovi modelli di sviluppo⁹³.

È da dire tuttavia che i finanziamenti pubblici non hanno lo stesso rilievo per tutti i teatri. Alla Royal Opera House vi è un consistente finanziamento come pure alla English National Opera, mentre in altri il peso del finanziamento pubblico è più esiguo fino ad arrivare ad essere minimo, come nel caso del Festival di Glyndebourne⁹⁴.

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, pur essendo molto inferiore a quello di cui beneficiano altri ambiti culturali (quali i beni artistici e culturali, musei, teatri) ha avuto, almeno fino al 2009, un *trend* crescente ed è arrivato a 22 milioni di sterline totali⁹⁵. I privati danno un forte sostegno ai teatri

⁹¹ Cfr. ARTS COUNCIL ENGLAND, *The Arts Council Plans 2011-15*, London, Arts Council England, 2011, 28. Il testo è disponibile alla seguente pagina web: http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Arts_Council_Plan_2011-15.pdf.

⁹² Si vedano le indicazioni fornite sul sito ufficiale dell'Arts Council England alla seguente pagina web: <http://www.artscouncil.org.uk/what-we-do/supporting-artforms/music/>.

⁹³ *Ibidem*.

⁹⁴ A. BERNARDET, *op. cit.*, 28.

⁹⁵ 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>.

lirici inglesi: si pensi che alla Royal Opera House, nel 2008, il contributo da parte dei privati è stato pari al 18% delle entrate totali (l'Opera di Parigi che gode della stessa fama, riceve solo il 4% dei propri finanziamenti da parte dei privati).

3.3.1. La Royal Opera House di Londra. Gestione e organizzazione

La Royal Opera House (ROH) di Londra è il più importante teatro lirico del Regno Unito e uno dei più affermati teatri a livello mondiale. La strategia su cui la ROH si fonda al fine di rendersi sempre più competitiva sul mercato è proprio la ricerca dell'eccellenza artistica, che porta poi inevitabilmente all'offerta di produzioni artistiche di notevole pregio. Un'altra strategia che si è rivelata vincente è l'aver creato una struttura organizzativa appositamente per il pubblico giovane, la cosiddetta Royal Opera House 2 (ROH 2). Nata nel 2002, la ROH 2 si pone come missione la realizzazione di progetti artistici di carattere innovativo, al fine di coltivare nuovi e giovani artisti promettenti, l'attrazione di nuovo pubblico per il mondo lirico e di consentire alla lirica stessa di non rimanere ancorata ad antiche ed ormai consolidate tradizioni, ma di rinnovarsi continuamente. Grazie alla programmazione innovativa e ad una politica di prezzi contenuti la Royal Opera House si è aperta ad un'*audience* che non è solo quella delle fasce sociali più alte, ma della quale vengono a far parte anche i giovani ed i cittadini che non presentano un reddito elevato. Da "teatro elitario", destinato soltanto ad intenditori ed appassionati di lirica facoltosi, la ROH è diventata un vero e proprio "teatro sociale", che garantisce anche alle fasce sociali meno abbienti di partecipare alla stagione teatrale promossa⁹⁶.

La ROH è stata costituita come società (*company*) nel 1950 e registrata come *charity* nel 1962, secondo quanto richiesto dal *Charity Act 1960*. La *Charity* possiede e gestisce la Royal Opera House a Covent Garden (la Royal Opera Company e il Royal Ballet sono due divisioni interne della *Charity*). Riguardo alla gestione del principale teatro lirico britannico, il primo dato significativo da evidenziare è la mancanza di personalità pubbliche nella conduzione del teatro. La direzione e il controllo della Royal Opera House sono determinati dal *Board of trustees* (Consiglio di Amministrazione, composto da 16 persone) che si riunisce almeno 6 volte l'anno ed assicura che sia correttamente ed efficacemente gestita. Gli amministratori del *Board* sono anche responsabili della nomina del *Chief Executive*, di

⁹⁶ M.B. NICOLAI, *Finanziamenti privati e pubblici per i teatri d'opera*, Tesi di laurea specialistica in cinema, teatro e produzione multimediale. Università degli studi di Pisa, Facoltà di lettere e filosofia, anno accademico 2009/2010, 95 e ss.

cui danno opportuna comunicazione all'Arts Council of England, e della nomina del direttore musicale, che, come il *Chief Executive*, è responsabile del proprio operato di fronte al *Board*⁹⁷. Il Consiglio di Amministrazione si occupa inoltre della nomina della maggior parte delle posizioni di *Senior Management*. Il *Chief Executive* gestisce le operazioni della Royal Opera House e si avvale dell'assistenza dell'*Executive Team*, che comprende tra gli altri il direttore di *marketing*, quello del personale, il direttore dell'opera *casting*, quello delle finanze, il direttore del Royal Ballett, il direttore dell'orchestra, il direttore dell'opera, il direttore tecnico⁹⁸. Il *Chief Executive*, assistito dal *team*, è l'unico responsabile dello sviluppo e dell'implementazione delle strategie e dei *business plans* della ROH. L'*Executive Team* si incontra settimanalmente per monitorare i progressi artistici, finanziari e tecnici e raffrontarli con quanto stabilito nei programmi approvati dai *Trustees*.

Il processo di *decision-making* riguardo alla programmazione di un'opera al Covent Garden coinvolge tre persone: il direttore dell'opera, il direttore musicale e il *cast manager*. Ognuna di queste persone presenta la propria proposta al *Chief Executive* del teatro che deve mettere insieme lo spettacolo lirico, il balletto, l'orchestra e le varie produzioni. Una volta determinato il piano base, inizia l'intero processo finanziario e di *budget* che, prima di essere approvato, necessita una valutazione che implica il calcolo dei costi sostenibili e la stima delle aspettative di entrata da *box office*. La scelta finale sulle opere che faranno parte della stagione teatrale viene fatta con 5 anni di anticipo e dipende da varie opportunità e congiunture quali la disponibilità di un particolare cantante, di alcuni artisti, del regista e il *budget* disponibile.

3.3.2. Segue. La Royal Opera House di Londra. Finanziamento

La ROH riceve meno del 30% dei suoi finanziamenti dall'Arts Council England. Nell'ultimo *Annual report* disponibile sul sito del teatro è riportato che nella stagione 2009/2010 l'Arts Council England ha donato alla ROH 28 milioni di sterline, pari a solo il 26% del totale delle entrate. La ROH ha generato circa 3 sterline di entrata per ogni sterlina ricevuta come contributo pubblico. Il risultato della stagione 2010, come quelli delle 10 stagioni precedenti, è positivo: il bilancio ha chiuso in attivo con un lieve

⁹⁷ P. AGID-J.G. TARONDEAU, *The Management*, cit., 184.

⁹⁸ Il titolo "direttore" è solo un termine usato per il *management* interno e non indica la carica di Direttore secondo la definizione del *Companies Act* del 2006.

surplus di 29.000 sterline. Il totale entrate per l'anno 2010 è pari a circa 107 milioni ed è aumentato di 10 milioni rispetto alla stagione 2009 (nel 2011 c'è stato un ulteriore aumento in quanto le entrate sono arrivate a 109,5 milioni di sterline⁹⁹. Le entrate da *box office* nel 2010 hanno generato 35,5 milioni di sterline; le donazioni, i lasciti e simili entrate hanno apportato 20 milioni; dalle vendite (*commercial trading*) e dal *touring* sono stati ricavati 20,6 milioni; gli *sponsor* hanno contribuito con circa 2,1 milioni di sterline. Riguardo ai costi sostenuti dalla ROH le spese di produzione (*performance, education, outreach*) rappresentano la voce più consistente (65 milioni di sterline) e comprendono: le spese per i 951 dipendenti (45,3 milioni di sterline), le spese per il *marketing* e la pubblicità (6 milioni), quelle per il *management* e l'amministrazione (circa 5 milioni), quelle per il *fund raising* (2,3 milioni)¹⁰⁰.

La ROH offre una complessa e funzionale distinzione tra diversi programmi cui i cittadini britannici possono aderire per sostenere e supportare economicamente il teatro. Grande attenzione viene posta, dunque, al mercato degli *stakeholders* che, con il sostegno fornito, assicura lo sviluppo dell'istituzione lirica. Il sistema di relazioni basato sull'attività di supporto dato alla ROH si articola in 6 tipi di programmi, che possono inizialmente essere distinti in due grandi aree: quella riguardante le attività di *membership* e quella attinente a forme di donazione e di sponsorizzazione. Per quanto riguarda il sistema di *membership*, due sono le modalità di supporto praticabili: "Friends of Covent Garden" e "Patrons of Covent Garden". Il primo programma di supporto, denominato "Friends of Covent Garden", garantisce determinati benefici in base al livello di cui ciascuno decide di far parte divenendo "amico" della ROH. La categoria si articola in vari livelli: il *Friend*, con cui si riceve in cambio una *membership card* personalizzata e si ha diritto ad esempio ad una priorità di prenotazione per assistere ai vari spettacoli offerti ed alla possibilità di usufruire di sconti, richiedere biglietti per le prove aperte ed offerte varie; il *Joint Friend*, a cui vengono aggiunti, rispetto al primo livello, altri benefici come poter assistere alle prove generali; il *Supporting Friend*, cui viene concessa la possibilità di assistere alle prime degli spettacoli della stagione e cui viene dato un riconoscimento personale sul sito *web* della ROH. Gli altri due livelli, il *Premium 1 Friend* (930 sterline), e il *Premium 2 Friend* (con 1.760 sterline),

⁹⁹ ROYAL OPERA HOUSE, *Annual Review 2010/2011*, <http://static.rob.org.uk/about/pdfs/annualreview1011.pdf>.

¹⁰⁰ ROYAL OPERA HOUSE, *Annual review 2009/10*, 104-105, <http://static.rob.org.uk/about/pdfs/annualreview0910.pdf>.

offrono ulteriori benefici: i donatori che rientrano in questa classe hanno diritto a chiedere due biglietti per spettacolo e due biglietti per ogni produzione, ricevere l'invito all'anteprima della stagione annuale e a un evento speciale supplementare. Per i giovani tra i 16 e i 30 anni vi è un programma specifico che permette di entrare in contatto con il mondo del teatro versando una quota di 50 sterline: si ottiene così la priorità nell'acquisto dei biglietti, l'accesso alle *news* riguardanti il *backstage*, l'accesso a eventi particolari del teatro e l'invito a 5 eventi per gli *Young Friends* durante la stagione incluso l'accesso al *backstage*.

Il secondo programma di *membership* previsto dalla ROH è denominato "Patrons of Covent Garden" e consente un accesso illimitato a tutte le *performances* e agli eventi speciali organizzati dalla ROH. Divenire *Patrons* vuol dire occupare un posto di rilievo nella Royal Opera House Foundation. Tre sono i livelli in cui il programma si suddivide: il label di *Individual patrons* garantisce l'accesso a benefici esclusivi quali il possesso di un *box office* privato, la possibilità di incontrare il direttore della ROH e gli artisti, e la possibilità di ricevere il più alto livello di servizio¹⁰¹; la categoria *Corporate patron* riguarda le aziende permette non solo al dirigente dell'azienda *partner* ma anche ai suoi impiegati di godere di tutti i benefici elencati in riferimento all'*Individual patron*¹⁰²; infine la qualifica di *International Patron* concede la possibilità di prenotare biglietti ogni volta che il donatore si trova nella città di Londra per affari o per piacere, in modo da accedere e partecipare alle *performances* del teatro o agli eventi senza dover prenotare con largo anticipo. Gli individui o le aziende che decidono di diventare *Patron* del Covent Garden vengono menzionati nell'*Annual report* del teatro oltretutto nel *foyer* della ROH, in tutti i programmi di sala e sul sito *web*¹⁰³.

Riguardo invece alle varie forme di donazione e sponsorizzazione previste dal Covent Garden, il sistema si articola in 4 livelli che riguardano rispettivamente i singoli individui, le imprese, i *trust* e le fondazioni, ed infine la beneficenza¹⁰⁴. Il primo livello, denominato *Individual Giving*, è quello delle

¹⁰¹ Sono previsti per questa categoria sette livelli, quello minimo richiede una donazione di circa 5.000 sterline, mentre quello massimo di 50.000 sterline. Per ognuno dei livelli della categoria *Patrons* una parte della donazione è deducibile dalle tasse.

¹⁰² Anche qui sono previsti 7 livelli, quello più basso richiede una quota di 5.100 sterline mentre quello più alto una quota di 52.000 sterline.

¹⁰³ Si vedano le informazioni contenute sul sito ufficiale della ROH alla seguente pagina *web*: <http://www.rob.org.uk/support/patrons/index.aspx>.

¹⁰⁴ Si vedano le informazioni contenute sul sito ufficiale della ROH alla seguente pagina *web*: <http://www.rob.org.uk/support/you/friends>.

donazioni effettuate da singoli individui in favore della ROH, che possono essere indirizzate ad esempio a sostegno del Royal Ballet in vari modi: tramite una donazione per un balletto in particolare o una produzione *ad hoc*, oppure tramite il finanziamento di un singolo ruolo di un balletto o della realizzazione e l'acquisto di migliaia di scarpette da danza o tramite la partecipazione ai *tour* internazionali del Balletto. Altrimenti si può scegliere di finanziare la compagnia teatrale *The Royal Opera* sostenendo un ruolo specifico in un'opera, o una singola produzione, o la ROH 2 e i vari programmi educativi. Scegliendo di supportare l'attività della ROH si ottiene un riconoscimento e si viene inglobati nella vita stessa dell'Opera house. Alla ROH è possibile donare una quota del proprio testamento, è possibile fare un lascito in denaro o patrimoniale, come ad esempio proprietà immobiliari o azioni. E dato che il Royal Opera House Endowment Fund è un ente di beneficenza registrato non si deve pagare l'imposta di successione sull'importo dato.

La seconda modalità di sostegno della ROH riguarda invece le imprese. Il programma *hospitality* offre la possibilità di organizzare un evento al teatro avvalendosi della collaborazione del team *in-house* che fornisce un eccellente servizio di gestione oppure con una modalità di stampo più economico come la *sponsorship*: è possibile associare il proprio marchio al Teatro, occuparsi della campagna stampa della programmazione teatrale sia a livello locale che nazionale, lanciare sul mercato un nuovo prodotto di *merchandising*, associare il nome della propria impresa ai *tour* internazionali della Royal Opera o del Royal Opera Ballet, impegnarsi con la comunità sponsorizzando importanti programmi culturali e educativi. Il terzo canale di sostegno alla ROH è quello dei *trusts* e delle fondazioni che svolgono un ruolo cruciale nell'attività della ROH. È proprio appoggiandosi ad alcune fondazioni che la ROH riesce ad esempio a svolgere attività di formazione e perfezionamento (ad es. tramite la Laura Ashley Foundation), di coinvolgimento dei giovani (tramite la Hamyly Foundation), di costruzione dei nuovi laboratori di produzione. Ad esempio il parco della ROH inaugurato a dicembre 2010 è stato creato grazie all'intervento della Foyle Foundation. Il supporto economico fornito da queste categorie appare indispensabile. Infine, è presente alla ROH un fondo di beneficenza, il *Benevolent Fund*, un programma che sostiene finanziariamente coloro che hanno lavorato e che lavorano per la ROH nel momento in cui questi affrontano delle difficoltà. È una sorta di "programma caritatevole" volto a sostenere economicamente le spese in particolare quelle mediche e comunque necessarie ed urgenti di coloro che, essendo in qualche modo legati alla Royal, non riescono a coprirle da soli.

È opportuno sottolineare che il gruppo della *charity* include anche: la Royal Opera House Covent Garden Limited, una società posta sotto il con-

trollo della Royal Opera House, costituita per occuparsi degli aspetti non artistici, relativi al noleggio, alle sponsorizzazioni, alla pubblicità, alle attività di *licensing* del marchio; la Royal Opera House Foundation, un'organizzazione che si occupa dell'adesione e della raccolta fondi effettivamente controllata anche questa dalla ROH; la ROH Holdings Limited, anch'essa posta sotto il controllo della ROH, che è una *holding* con due filiali, la ROH Management Limited, una società che si occupa di gestione; e la ROH Developments Limited, una società che si occupa di sviluppo. Vi è poi anche la Royal Opera House Endowments Fund 2000 che sostiene il lavoro della ROH trovando fondi che aumentino e sostengano la comprensione dell'arte musicale in tutte le sue forme: essa, a differenza delle altre, è una *Charity* registrata e nel suo *board* la maggior parte dei *trustees* è indipendente dalla Royal Opera House. Alla fine di maggio 2007 la *Royal Opera House Covent Garden limited* ha acquisito il 100% della quota di Opus Arte UK Limited, una società di fama internazionale che si occupava di registrazione audiovisiva, produzione e distribuzione, specializzata in opera e balletto. L'acquisto di questa società ha permesso al teatro la diffusione delle proprie opere e balletti su larga scala¹⁰⁵.

Nel 2011 la ROH ha esteso il proprio programma di diffusione nei cinema raggiungendo oltre 400 cinema in 15 Paesi diversi e producendo anche una versione della *Carmen* in 3D che è stata trasmessa in 1.500 cinema in tutto il mondo. È inoltre stata la prima organizzazione artistica ad avere una propria piattaforma iTunes¹⁰⁶. Lo sfruttamento delle tecnologie digitali viene considerato uno strumento chiave per l'aumento del proprio pubblico, oltre naturalmente all'organizzazione di efficaci programmi educativi e ad una particolare politica di riduzione dei prezzi dei biglietti. Il costo medio di un biglietto alla ROH è infatti molto alto, circa 200 sterline, ma da alcuni anni alla ROH sono stati elaborati progetti specifici per diffondere l'opera tra le famiglie meno abbienti e per sensibilizzare nuovo pubblico, che hanno permesso la vendita di biglietti a prezzo notevolmente ridotto. Nel 2009/10 la vendita di biglietti a prezzo contenuto ha riguardato la metà dei biglietti venduti: il 39% dei biglietti è stato venduto ad un prezzo di 30 sterline e anche inferiore e comunque il 50% dei biglietti è stato venduto ad un prezzo di 50 sterline o anche inferiore¹⁰⁷.

¹⁰⁵ ROYAL OPERA HOUSE, *Trustees Report and Consolidated Financial Statements*, August 2010, 4-6, http://www.charitycommission.gov.uk/Accounts/Ends75/0000211775_ac_20100829_e_c.pdf.

¹⁰⁶ ROYAL OPERA HOUSE, *Annual Review 2010/2011*, cit., 9.

¹⁰⁷ *Ivi*, 113.

3.3.3. La Welsh National Opera di Cardiff

Tra i teatri europei innovatori per la programmazione e per le strategie adottate per attirare pubblico e aumentare le vendite al *box office* vi è anche la Welsh National Opera di Cardiff che spicca per la sua strategia di rete e di *touring*. La WNO è una *charity*¹⁰⁸ che ha come *mission* quella di coinvolgere il maggior numero di persone possibili nel teatro e appassionarli al genere lirico. La *Charity* è regolata dal *Memorandum and Articles of Association* adottato il 19 maggio 1948 ed emendato l'ultima volta il 27 ottobre 1997¹⁰⁹.

La WNO è gestita da un Consiglio di Amministrazione (*Board*) che comprende al momento 12 "direttori" o *trustees* i quali si incontrano 4 volte l'anno e delegano alcune questioni a delle commissioni specifiche come la *Finance Committee*, la *Audit Committee*, la *Development Committee* e la *Nominations Committee* che si riuniscono dalle due alle tre volte l'anno. Il *Board* è responsabile per le politiche, la programmazione e l'organizzazione della WNO. I membri del *Board* devono avere una fondata esperienza professionale e una buona conoscenza dell'amministrazione delle arti. I nuovi membri vengono scelti e inizialmente guidati e assistiti perché siano in grado di svolgere un ruolo duplice sia come amministratori di una *charity* che come dirigenti di un'impresa. Essi vengono nominati dal *Board* stesso, dopo essere stati designati da parte di un membro del *Board*, e durano in carica 3 anni ma possono essere rieletti per un secondo e un terzo mandato. Il Presidente della WNO in genere governa per due mandati di 3 anni ciascuno indipendentemente da quanto tempo ha rivestito l'incarico di membro del *Board* prima della nomina. Al Consiglio di Amministrazione si affianca l'*Executive team* composta da 4 membri: il *Chief Executive* e il direttore artistico, che sono responsabili del *management* dell'impresa e della direzione artistica; il *Managing Director*, responsabile degli affari dell'impresa; infine il direttore musicale che è anche lui responsabile della direzione artistica dell'impresa teatrale. La WNO ha un'orchestra e un coro permanente a tempo pieno. Per quanto concerne la preparazione della stagione teatrale, essa spetta al *Chief Executive* e al direttore artistico: tali due ruoli possono essere rivestiti da un'unica persona.

L'Opera di Cardiff mette in scena poche produzioni all'anno ma le porta in giro in numerosi teatri nelle regioni della Gran Bretagna e all'estero e

¹⁰⁸ È la *Charity* numero 221538.

¹⁰⁹ WELSH NATIONAL OPERA, *Annual Accounts 2009/10*, 5-7, <http://www.wno.org.uk/about-us/annual-report-accounts>.

le opere che vanno in recita sono in genere o co-prodotte con altri teatri o acquistate. La WNO di Cardiff mette in pratica il *touring*: si tratta di una sorta di compagnia itinerante che organizza tre turni di programmazione rispettivamente in autunno, primavera e estate. Ogni turno è fatto di 3-4 produzioni inizialmente recitate a Cardiff e che successivamente vengono portate in *tournee* in altre città. La stagione 2008/2009 è un buon esempio per illustrare la sua politica così inusuale: 8 produzioni che comprendono 3 nuove produzioni, 5 co-produzioni e una produzione acquistata. Queste produzioni sono state messe in scena in 10 teatri: 23 recite a Cardiff e 70 in *tournee*, con frequenti alternanze tra le opere in ogni città visitata, così che ogni visita da parte del teatro viene percepita dal pubblico come se si trattasse di un festival. Grazie a questa politica e a una programmazione fatta di pochi lavori contemporanei e che enfatizza invece gli indispensabili classici, il teatro ha aumentato molto la sua *audience* e le sue entrate, mentre lo sfruttamento della co-produzione ha permesso di ridurre i costi di produzione.

Nella stagione 2009/10, il teatro ha realizzato 99 *performances*. Due opere sono state trasmesse alla radio e alla TV; 181.000 sono stati gli spettatori per le *performances live* e 368.000 quelli raggiunti attraverso TV e radio. Il totale delle entrate della WNO è pari a 19 milioni di sterline: le entrate da *box office* hanno generato 3,6 milioni, i fondi elargiti da Arts Council England sono stati pari a 7 milioni di euro, quelli dall'Arts Council of Wales hanno raggiunto quasi i 5 milioni di sterline. Le donazioni hanno raccolto 1 milione di sterline, le *legacies* sono state pari a 22.000 sterline e l'*investments income* ha generato 51.000 sterline. Le entrate generate dal *trading* sono arrivate a circa due milioni di sterline¹¹⁰.

La stagione teatrale si è chiusa con un bilancio positivo, un attivo di 448.000 euro. Questo *surplus* è dovuto sia ad un aumento delle vendite da *box office* e delle vendite commerciali che ad una diminuzione dei costi sostenuti. Nel 2009 la WNO è intervenuta infatti per limitare le spese e ha avviato una revisione della società sviluppando un piano sostenibile per il futuro. Questo lavoro è tuttora in corso perché permangono delle incertezze sul finanziamento futuro da parte pubblica che copre, nel 2010, il 62% del *budget* (e la stagione precedente era il 64%). La situazione economica continua ad essere influenzata da una diminuzione delle entrate da parte di imprese e fondazioni private, scese dal 2009 al 2010 del 12%, e ciò è dovuto al *downtown* economico che colpisce anche i sostenitori della WNO. Per fortuna un ulteriore sostegno da parte degli Art Council di En-

¹¹⁰ *Ivi*, 9-15.

gland e Wales di 510.000 sterline ha permesso di superare le difficoltà derivate dalla diminuzione delle *voluntary incomes*. Come accade al Covent Garden, anche la WNO di Cardiff affitta o condivide il teatro con altre istituzioni dedite alle arti performative in modo da poter avere ulteriori entrate e limitare i costi¹¹¹.

4. Agevolazioni fiscali a sostegno della partecipazione privata al finanziamento dei teatri lirici e delle loro attività commerciali

4.1. Agevolazioni fiscali in Italia

Le agevolazioni fiscali rappresentano uno dei principali strumenti utilizzati in Italia, come in altri Paesi, per stimolare la partecipazione dei privati e dei cittadini al sostegno di soggetti pubblici e privati che svolgono attività di rilevante valore artistico e culturale.

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, TUIR) agli artt. 13-*bis*, 1° comma, lett. *i*), 65, 2° comma, lett. *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.

Il testo del TUIR è stato successivamente modificato e, nella versione attualmente vigente¹¹², l'art. 15, 1° comma, lett. *i*) prevede che, dall'imposta lorda, si detrae un importo pari al 22% degli oneri sostenuti dal contribuente in caso di "erogazioni liberali in denaro, per importo non superiore al 2% del reddito complessivo dichiarato, a favore di enti o istituzioni pubbliche, fondazioni e associazioni legalmente riconosciute che senza scopo di lucro svolgono esclusivamente attività nello spettacolo, effettuate per la realizzazione di nuove strutture, per il restauro ed il potenziamento delle strutture esistenti, nonché per la produzione nei vari settori dello spettacolo-

¹¹¹ *Ivi*, 76.

¹¹² Testo unico delle imposte sui redditi, d.p.r. 22 dicembre 1986, n. 917 aggiornato a ottobre 2012, contenente le modifiche introdotte con il Decreto Crescita d.l. 22 giugno 2012, n. 83.

lo. Le erogazioni non utilizzate per tali finalità dal percipiente entro il termine di 2 anni dalla data del ricevimento affluiscono, nella loro totalità, all'entrata dello Stato". Viene dunque mantenuto il limite del 2% del reddito complessivo ma la percentuale di detrazione è passata dal 19% al 22%.

Per quanto riguarda le società, l'art. 100 TUIR prevede, al 1° comma, lett. g), sono deducibili le erogazioni liberali in denaro, per importo non superiore al 2% del reddito d'impresa dichiarato, a favore di enti o istituzioni pubbliche, fondazioni e associazioni legalmente riconosciute che senza scopo di lucro svolgono esclusivamente attività nello spettacolo, "effettuate per la realizzazione di nuove strutture, per il restauro ed il potenziamento delle strutture esistenti, nonché per la produzione nei vari settori dello spettacolo". Per l'ambito delle fondazioni lirico-sinfoniche rileva tuttavia anche l'art. 100, 2° comma, lett. m) che prevede la deducibilità delle erogazioni liberali in denaro a favore "dello Stato, delle regioni, degli enti locali territoriali, di enti o istituzioni pubbliche, di fondazioni e di associazioni legalmente riconosciute, per lo svolgimento dei loro compiti istituzionali e per la realizzazione di programmi culturali nei settori dei Beni culturali e dello spettacolo". In questo caso non viene imposto il limite del 2%, ma è data al Ministro per i Beni e le Attività culturali la facoltà di: individuare con proprio decreto periodicamente i soggetti e le categorie di soggetti che possono beneficiare delle predette erogazioni liberali; determinare, a valere sulla somma allo scopo indicata, le quote assegnate a ciascun ente o soggetto beneficiario; definire gli obblighi di informazione da parte dei soggetti erogatori e dei soggetti beneficiari; vigilare sull'impiego delle erogazioni e infine comunicare, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento all'Agenzia delle entrate, l'elenco dei soggetti erogatori e l'ammontare delle erogazioni liberali da essi effettuate. Si prevede infine che, se in un dato anno, le somme complessivamente erogate superano la somma allo scopo indicata o determinata, i singoli soggetti beneficiari che abbiano ricevuto somme di importo maggiore della quota assegnata dal Ministero per i Beni e le Attività culturali devono versare all'entrata dello Stato un importo pari al 37% della differenza.

Per quanto riguarda invece le somme versate al patrimonio della fondazione lirico-sinfonica al momento della sua costituzione, le somme versate come contributo alla gestione della medesima nell'anno in cui è pubblicato il decreto che approva la trasformazione in fondazione, e le somme versate come contributo alla gestione della fondazione per i tre periodi di imposta successivi alla data di pubblicazione del predetto decreto, l'art. 25 d.lgs. n. 367/1996, 2° comma prevede che il limite del 2% del reddito complessivo sia elevato al 30%. È inoltre stabilita la non assoggettabilità all'imposta su-

gli spettacoli di alcuni dei proventi delle fondazioni, quali le sponsorizzazioni generali e le erogazioni liberali (art. 25, 3° comma). Alle erogazioni è affidata la funzione di favorire il perseguimento di finalità socialmente rilevanti; è previsto che siano utilizzate per la realizzazione di nuove strutture, per il restauro o potenziamento di quelle già in essere, per la produzione nell'ambito dei vari settori dello spettacolo. L'art. 25, pur non prevedendo alcuna forma di controllo, dispone che nel caso in cui le erogazioni non siano utilizzate per le finalità previste entro un periodo di 2 anni, queste rientrano *in toto* nelle casse dell'erario¹¹³. Da notare che l'inosservanza dell'obbligo di destinazione non fa ricadere i propri effetti sul soggetto erogante, al quale viene comunque riconosciuto il diritto alla detrazione o alla deduzione di imposta, ma solo in capo alle fondazioni. L'ultimo periodo del 2° comma dell'art. 25, chiarisce che "la destinazione a fondo di dotazione non costituisce mancato utilizzo da parte del percettore", tale specifica è necessaria per eliminare possibili incertezze riguardo all'applicabilità della sanzione di acquisizione delle somme alle entrate dello Stato nel caso i fondi non siano utilizzati¹¹⁴.

Sempre al 2° comma dell'art. 25 si introduce una nuova forma di incentivazione legata all'impegno costante dei soggetti eroganti, siano essi persone fisiche o imprese. Tale impegno consiste nel versare, per almeno 3 anni, contributi costanti. Tale patto dà diritto all'incremento della soglia di deducibilità dal 2% al 30%. L'impegno dei soggetti privati erogatori è assunto tramite atto scritto conservato presso la fondazione, qualora l'impegno non sia rispettato si provvede al recupero delle somme detratte. Il 3° e il 4° comma riguardano l'applicazione dell'imposta sugli spettacoli svolti dalle fondazioni e sulle erogazioni liberali e prevedono che "i corrispettivi dei contratti di sponsorizzazione incassati dalle fondazioni regolate dal presente decreto sono soggetti all'imposta sugli spettacoli soltanto quando

¹¹³ Boffano e Gandullia osservano che tale norma è di dubbia costituzionalità. La possibilità dello Stato di recuperare un finanziamento erogato, se non è stato utilizzato nei modi e termini previsti, è tipica della maggior parte dei finanziamenti pubblici. Ma in questo caso non si è in presenza di un finanziamento pubblico ma di un'erogazione privata in regime di detassazione. L'unica parte che può essere considerata come finanziamento pubblico dovrebbe essere l'importo della somma corrispondente alla percentuale dell'imposta non applicata. Sembra difficilmente giustificabile il prelievo della somma da parte dello Stato, che addirittura non è obbligato a rispettare nessun vincolo per la destinazione di quelle somme che, erogate inizialmente per una specifica finalità, si trovano poi ad essere totalmente slegate da quel fine. Cfr. S. BOFFANO-L. GANDULLIA, *Art. 25 – Disposizioni tributarie*, in G. IUDICA (a cura di), *Fondazioni ed enti lirici*, Padova, Cedam, 1998, 242.

¹¹⁴ G. ARMAO, *L'ordinamento giuridico*, cit., 70.

il pagamento sia direttamente connesso allo svolgimento di uno spettacolo determinato. Le erogazioni liberali ricevute dalle fondazioni, non sono soggette all'imposta sugli spettacoli”.

L'ultimo comma dell'art. 25 stabilisce che i proventi percepiti dalle fondazioni nell'esercizio di attività commerciali, o di attività accessorie, sono esclusi dalle imposte sui redditi se svolti in conformità agli scopi istituzionali¹¹⁵; è chiaro il richiamo all'art. 3 del decreto stesso che individua le finalità delle fondazioni. Riguardo alla questione della natura commerciale/non commerciale delle attività delle fondazioni, sembra prevalga per la generalità dei casi la natura non commerciale dell'attività svolta dall'ente; infatti se si considera il criterio della economicità della gestione proposto dalla dottrina e quindi si valuta il rapporto tra entrate contributive e corrispettive, le fondazioni liriche dovrebbero senz'altro rientrare tra gli enti non commerciali. Tuttavia l'art. 25 è necessario proprio in ragione del diverso punto di vista del legislatore tributario. Infatti, le fondazioni liriche sono state concepite come enti commerciali, da qui la necessità di una simile previsione. Ciò comporta che la generalità dei contributi e delle liberalità percepiti dalle fondazioni in relazione al compimento di attività istituzionali non costituisce materia imponibile, considerata l'irrilevanza sotto il profilo reddituale.

Per quanto riguarda i proventi delle attività commerciali, anche occasionali, il 5° comma dell'art. 25 prevede l'applicazione di strumenti di carattere agevolativo. Infatti è previsto che detti proventi siano esclusi dalle imposte sui redditi (IRPEG e ILOR, ora solo IRES). Si tratta di una esenzione assoluta che non trova nessun limite circa la destinazione dei proventi¹¹⁶. La norma dà anche un criterio interpretativo per individuare tali attività: “si considerano attività svolte in conformità agli scopi istituzionali quelle il cui contenuto oggettivo realizza uno o più scopi stessi della fondazione mentre considera accessorie quelle attività poste in essere in diretta connessione con le attività istituzionali o quale loro strumento di finanziamento”¹¹⁷.

¹¹⁵ *Ivi*, 71.

¹¹⁶ Secondo Armao sarebbe stato meglio utilizzare il criterio della non distribuzione degli utili da parte della fondazione, come ad esempio è stato fatto nei Paesi anglosassoni dove è stato attuato il modello della *non distribution constraint*. Cfr. *ivi*, 68-71.

¹¹⁷ *Ivi*, 71.

4.2. Agevolazioni fiscali negli altri Paesi: l'esempio della Francia e del Regno Unito

Anche negli altri Paesi analizzati sono state introdotte agevolazioni fiscali per le erogazioni liberali. In Germania, ad esempio, il supporto dei teatri avviene tramite associazioni o fondazioni senza fini di lucro create appositamente per sostenere la singola istituzione e raccogliere fondi: l'assenza della finalità lucrativa fa rientrare le donazioni effettuate a favore di tali organizzazioni tra quelle soggette a detrazione fiscale ai sensi della terza sezione della *Abgabenordnung* (ordinamento tributario) che riguarda appunto gli scopi soggetti a agevolazioni fiscali (*steuerbegünstigte Zwecke*) ed elenca tra questi, agli artt. 51 e ss., anche i *gemeinützige Zwecke* (scopi di pubblica utilità)¹¹⁸. In Francia la legge n. 2003-709 del 1° agosto 2003 in favore del mecenatismo d'impresa prevede un meccanismo giuridico e fiscale particolarmente vantaggioso per le imprese che desiderano sostenere il teatro, ovvero una riduzione d'imposta, a titolo di imposta sulla società, del 60% della donazione effettuata. Rispetto a quanto avveniva in precedenza, il vantaggio fiscale consentito, grazie a tale legge, è raddoppiato¹¹⁹. La legge si applica se il tetto massimo dei versamenti a titolo di mecenatismo è pari al 5% del giro d'affari dell'impresa e se il valore delle controparti offerte dal teatro in cambio della donazione (spazio di ricezione, visite, menzione del nome dell'azienda su programmi e *brochures*) non supera il 25% della cifra erogata dall'impresa.

Ma è soprattutto nel Regno Unito che il mecenatismo ha una grande diffusione e un impatto significativo sul finanziamento dei teatri. La crescita della filantropia individuale avvenuta in particolare negli ultimi anni, pur avendo sicuramente una matrice di tipo culturale, è anche connessa all'emanazione del *Finance Act 2000: Getting Britain Giving* che prevede precise agevolazioni fiscali per i donatori individuali: è stata abolita la franchigia di 250 sterline prevista per il *Gift Aid* (v. *infra*); è stato eliminato il *Deed of Covenant*; al *Payroll Giving* (v. *infra*) è stato abolito il limite superiore a 1.200 sterline per i doni di tipo continuativo effettuati direttamente tramite il sostituto d'imposta; sono state anche inserite agevolazioni sulle donazioni di titoli e valori immobiliari alle organizzazioni senza fine di lucro. Per quanto riguarda le imprese, sia le erogazioni liberali che le sponsorizzazioni sono interamente deducibili dal reddito d'impresa.

¹¹⁸ Il testo della *Abgabenordnung* è disponibile sul sito: http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/ao_1977/gesamt.pdf.

¹¹⁹ Art. 238-*bis* del Codice delle imposte francese, modificato dal decreto n. 2010-421 del 27 aprile 2010, art. 1.

Il *Gift Aid* rappresenta una misura peculiare del sistema tributario britannico relativa al settore *non-profit* e prevede che “quando un soggetto effettua una donazione a favore di fondazioni e associazioni senza fini di lucro riconosciute dal Governo, i beneficiari del dono possono richiedere al fisco un ulteriore contributo che è commisurato all'imposta media pagata dal donatore sulla somma donata. [...] Si tratta di una forma di contributo alla destinazione che co-finanzia il dono effettuato dal privato. [...] L'unico vincolo esistente consiste nel fatto che l'ente non può reclamare dal fisco una somma in eccedenza rispetto alle imposte totali pagate nell'anno finanziario dal donatore”¹²⁰. Altra forma di agevolazione fiscale è il *Payroll Giving* riservato ai lavoratori dipendenti o ai pensionati. I lavoratori dipendenti le cui imposte sui redditi sono trattenute dai datori di lavoro (secondo lo schema *Pay As You Earn*, PAYE) possono decidere di effettuare un versamento regolare nel tempo alle associazioni che desiderano finanziare: da qui il nome di schema GAYE (*Give as you earn*) associato a tale versamento¹²¹. Il datore di lavoro trattiene, su indicazione del proprio dipendente, una percentuale del compenso che viene destinata alle *charities* al momento della preparazione della busta paga. La cifra versata va a beneficio del donatore in quanto questo la può dedurre dall'imponibile ai fini delle imposte sui redditi. Il vantaggio fiscale ovviamente è maggiore là dove gli stipendi sono più elevati. Il versamento inoltre va ad alimentare un altro flusso di fondi dallo Stato agli enti beneficiari della donazione.

5. 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 d'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

¹²⁰ F. REVELLI, *Donare seriamente, sistemi tributari e agevolazioni fiscali alle erogazioni liberali*, Torino, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 2003.

¹²¹ Si vedano le informazioni contenute sul sito ufficiale dello High Ministry of Revenue & Customs, alla seguente pagina web: <http://www.hmrc.gov.uk/individuals/giving/payroll.htm>.

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.

La gestione diretta dei teatri d'opera da parte della Pubblica Amministrazione si è rivelata ovunque ormai inappropriata, comportando tutta una serie di problemi quali l'eccessiva burocratizzazione dell'apparato gestionale, la carenza di competenze specializzate, la forte ingerenza del potere politico, la difficoltà (se non l'impossibilità) di ricorrere ad utili strumenti del diritto privato o a strumenti manageriali tipici dell'economia privata, così come la difficoltà di adeguare l'organizzazione alle esigenze del mercato e alla necessità di reperire altre fonti di finanziamento a fronte della diminuzione delle sovvenzioni pubbliche. 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 della 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 ecc. 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 alcuni aspetti essenziali della gestione e dell'organizzazione.

Un altro elemento che accomuna le realtà esaminate riguarda la necessità, sentita ormai da tutti i teatri, 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. Del resto, come insegna l'esperienza della Welsh National Opera, l'attività di reperimento di fondi può risultare inefficace se non è accompagnata allo stesso tempo da un programma di controllo, razionalizzazione e ottimizzazione delle spese.

In punto di mecenatismo l'Italia è purtroppo ancora caratterizzata da una bassa incidenza delle erogazioni liberali sul finanziamento delle fondazioni lirico-sinfoniche, se si eccettuano alcuni teatri di particolare fama internazionale. C'è dunque ancora molto da lavorare sia sull'apparato di norme, che non incentiva in modo efficace il mecenatismo, sia più in generale ripensando il tema in termini di progetto culturale a più ampio respiro, e che veda ad esempio, fin dai primissimi anni di tutte le scuole dell'obbligo, collocata nell'offerta didattica l'educazione musicale insieme agli altri rami del sapere.

