

# **LE FONDAZIONI MUSICALI TRA STATO E MERCATO**

**Autore**

**Prof. Michele Trimarchi**

**Universita' degli Studi di Catanzaro  
Dipartimento di Organizzazione Pubblica**

**1998**

## LE FONDAZIONI MUSICALI FRA STATO E MERCATO

Michele Trimarchi

SOMMARIO: 1. Aspetti istituzionali ed economici delle attività liriche.- 2. Paralisi legislativa e trasformazioni culturali.- 3. Problemi finanziari e opportunità gestionali.- 4. La trasformazione delle istituzioni musicali.- 5. Interazioni fra pubblico e privato.

### 1. Aspetti istituzionali ed economici delle attività liriche

Nonostante la lirica sia considerata da molti - erroneamente - un'arte italiana, si deve subito sottolineare che la produzione di spettacoli lirici nel nostro Paese appare nettamente inferiore al resto dei Paesi avanzati, dove l'offerta di lirica è più elevata e spesso più omogeneamente distribuita nel territorio. Ciò è dovuto in gran parte alla struttura del settore, caratterizzata nel caso italiano da alcuni aspetti che ne accentuano la debolezza finanziaria e la scarsa elasticità gestionale.

I costi di produzione della lirica risultano molto elevati, a causa della varietà e quantità delle specializzazioni artistiche e tecniche richieste; ad ogni produzione lirica partecipa un numero di addetti notevolmente più alto che nelle altre forme di spettacolo dal vivo, includendo - oltre alla quantità di orchestrali, cantanti, coristi, comparse e spesso danzatori che il pubblico vede sul palcoscenico - un corposo *staff* tecnico e molti coadiutori artistici, quali maestri sostituti, maestri di palcoscenico, suggeritori, talvolta anche maestri di scherma, insegnanti di lingue straniere, oltre naturalmente a scenografi, costumisti, *etc.* Per questa caratteristica, il settore della lirica subisce più di altri le legge dei costi crescenti (Baumol e Bowen, 1966; Baumol, 1967).

Oltre agli aspetti ed alle distorsioni sul piano quantitativo, si deve rilevare che alcune rigidità del settore sono generate dalla presenza, nella realtà italiana, di fenomeni piuttosto accentuati di *stardom*, legati alla endemica mondanità di parte del pubblico ed alla presunzione di competenza di molti appassionati (i “loggionisti”), che spesso attribuiscono una rilevanza eccessiva ad aspetti isolati e in definitiva non determinanti dello spettacolo come la riuscita di un acuto (è la “sindrome del do di petto” che separa nettamente i competenti dagli appassionati).

Il riflesso economico di questi fenomeni va identificato in una forte stratificazione del mercato degli artisti lirici, pochi dei quali possono chiedere remunerazioni elevatissime e sono allo stesso tempo invitati da molti teatri, mentre la maggioranza finisce per sopravvivere in un coro o ai margini dell’élite operistica pur potendo all’occorrenza fornire prestazioni qualitativamente apprezzabili. Si pensi che l’interprete di un ruolo minore, la cui prestazione è spesso limitata ad alcune frasi (ma ci sono opere in cui alcuni interpreti devono soltanto pronunciare una parola), viene normalmente retribuito con un compenso superiore al milione di lire per recita. Il costo del personale scritturato ha subito, inoltre, una crescita notevole negli ultimi anni, aumentando in ragione media del 6,3% annuo (il dato è riportato da Fuortes (1994)).

Sono fenomeni che avvicinano, in un certo senso, il “mercato” della lirica a quello del calcio, con tutte le distorsioni derivanti, nell’uno e nell’altro caso, da una pretesa di “extraterritorialità” che molti operatori avanzano ed alla quale il decisore pubblico non ha saputo finora opporre alcuna resistenza.

D’altra parte, si deve osservare che il settore lirico presenta non pochi vantaggi sia per i suoi operatori che per la società, mostrandosi ampiamente idoneo a generare benefici sul piano culturale quanto su quello economico; se appare ovvio che la lirica possa conseguire un effetto di traino ad esempio sul settore turistico (non necessariamente internazionale), così come è fuori discussione il suo impatto rilevante sui numerosi settori economici ad essa collegati, si può indicare un ulteriore effetto nella forte capacità che l’attività lirica mostra ai fini della formazione di lavoratori

del settore artistico e tecnico, essendo la forma d'arte più completa e quindi più generosa di esperienze utili alla crescita di diverse professionalità.

Allo stesso modo, l'offerta di spettacoli operistici mostra di possedere, più che le altre forme di spettacolo dal vivo, una compresenza di contenuti culturali e capacità di intrattenimento, due caratteristiche spesso alternative e pertanto idonee a selezionare il pubblico sulla base della maggiore proporzione di ciascuna nel prodotto artistico; inoltre, data la notevole diffusione di un numero in definitiva molto contenuto di opere, il settore si presta in grande misura alla sperimentazione ed all'innovazione, fornendo per questa via un rilevante contributo alla formazione del gusto dei consumatori attraverso un'accumulazione sufficientemente differenziata di capitale culturale ed alla formazione della professionalità per artisti, tecnici, critici (su questo punto cfr. Blaug (1976) e Pommerehne (1992)).

La struttura del settore lirico si caratterizza per una stratificazione che appare certamente naturale, date le caratteristiche tecniche e finanziarie della produzione, ma che nel nostro Paese è stata oggetto di una cristallizzazione cui hanno contribuito in egual misura l'inerzia del legislatore e gli interessi dei produttori appartenenti a ciascuna delle tre grandi categorie (enti lirici, teatri di tradizione, altre attività liriche) in cui il settore è stato fino a poco tempo fa suddiviso.

## 2. Paralisi legislativa e trasformazioni culturali

Fra le diverse attività che si fanno rientrare nell'ampio ed eterogeneo settore dello spettacolo dal vivo la lirica e, in misura minore, la musica hanno goduto nel nostro Paese di una sorta di trattamento privilegiato da parte del legislatore. Si pensi che dal dopoguerra un'attività come la prosa non è mai stata oggetto di disciplina legislativa *ad hoc*, restando affidata allo strumento ermetico e farraginoso delle circolari ministeriali; la danza è stata addirittura considerata un'attività ancillare rispetto alla produzione operistica, portandosi addosso la zavorra di una visione ottocentesca in cui il corpo di ballo è residente nel teatro lirico, è al servizio delle sue

produzioni, e offre ad un pubblico sostanzialmente uguale spettacoli di balletto classico.

L'unico organico intervento legislativo di settore è dato dalla legge 800/1967 che, come è ben noto, si basava su una fotografia istituzionale del settore lirico e musicale, introducendo una tassonomia fra enti di diverse dimensioni e importanza dalla quale dipendeva direttamente l'ammontare dei contributi statali. Va detto, per correttezza nei confronti di una legge meno sommaria di come la sua applicazione farebbe ritenere, che accanto al contributo finanziario "a pioggia" erano previsti alcuni criteri che avrebbero potuto costituire degli effettivi incentivi al perseguimento di obiettivi pubblici di qualche rilevanza, come la formazione o la diversificazione dell'offerta (con un espresso favore per le opere contemporanee); sostanzialmente, la cristallizzazione della gerarchia fra enti e istituzioni finiva per sottrarre potere incentivante a questi criteri addizionali, vanificandoli di fatto.

In forza della sua presunta "italianità", la produzione lirica riceveva un favore visibile anche sul piano dei finanziamenti statali: dall'istituzione del Fondo Unico per lo Spettacolo, avvenuta con la legge 30 aprile 1985, n. \*\*\*, lirica e musica hanno assorbito oltre la metà delle risorse finanziarie destinate al sostegno statale dello spettacolo, anche in forza di una norma che stabiliva le percentuali minime da destinare a ciascuna attività del settore. Un complesso di prescrizioni rigide e di lacune legislative hanno finito per caratterizzare le attività operistiche - e in minima parte anche quelle musicali - attraverso una serie di paradossi: una forza lavoro qualche volta eccessiva mostrava i tratti rassicuranti e statici dell'impiego pubblico, e allo stesso tempo i grandi nomi del circuito internazionale venivano remunerati con compensi certamente al di fuori del mercato; produzioni di grande rilevanza culturale e di elevato costo venivano rappresentate poche volte, per poi ammuffire nei depositi dei teatri, e le orchestre macinavano il grande repertorio in assenza di perfezionamento e con poche prove; gli spettatori occasionali trovavano difficile quando non impossibile acquistare un biglietto, ma i teatri presentavano vuoti vistosi dovuti alle assenze occasionali di abbonati dalla prelazione permanente.

Si consideri, inoltre, che la prescrizione originaria della legge 800/1967, secondo cui l'appartenenza delle diverse istituzioni a una delle categorie previste sarebbe stata oggetto di revisione ogni tre anni, non venne mai attuata, generando in questo modo ulteriori controsensi dovuti alla permanenza fra gli enti lirici di istituzioni che avevano perso nel tempo molte delle qualità iniziali, ed alla corrispondente insufficienza della qualifica di "teatro di tradizione" per istituzioni al contrario dedite ad attività innovative, capaci di elevata qualità, forti di un bacino d'utenza notevole. Anche la consapevolezza di una sostanziale immutabilità di queste gerarchie privò le istituzioni liriche dell'incentivo a programmare con accortezza e oculatezza, dal momento che la collocazione in una categoria comportava un livello standard di contributi statali.

In questo contesto, la gestione delle istituzioni liriche cominciò ben presto a mostrare falle e contraddizioni, amplificate forse non del tutto giustificatamente da un continuo riferimento alle esperienze "virtuose" che la lirica sembrava fare in alcuni paesi stranieri. In ogni caso, si deve osservare che alla paralisi organizzativa dovuta al mancato adeguamento della legge ad esigenze sempre nuove corrispondeva sul piano gestionale una sorta di monolitismo che vedeva la lirica come il luogo dei grandi eventi, della sfida d'immagine, della competizione fra teatri.

La gara ad accaparrarsi le superstar del circuito lirico internazionale giovava più al gradimento dei melomani e di qualche critico che non all'effettiva qualità dell'offerta, ma produceva uno scompenso permanente fra offerta e domanda, alimentato per di più dalle notevoli barriere esistenti all'ingresso dei circuiti delle agenzie liriche internazionali, con l'effetto di far esplodere i compensi per gli artisti scritturati e di richiedere adeguamenti congrui anche nello sfarzo degli allestimenti in una rincorsa continua fra costi variabili e costi fissi. Un tentativo, fatto forse con poca convinzione, da parte degli stessi enti lirici allo scopo di introdurre un calmierino nel livello dei compensi degli artisti italiani e stranieri, non ebbe successo e il mercato delle voci continuò la sua ascesa verso prezzi inesistenti in altri Paesi.

Dall'altra parte del palcoscenico il fenomeno più rilevante era dato dalla cristallizzazione del pubblico, formato non soltanto da fasce socialmente medio-alte, ma

soprattutto impermeabile al ricambio: elevati livelli di presenza nascondevano di norma una partecipazione molto bassa, ossia erano gli stessi spettatori ad andare ripetutamente all'opera, mentre i nuovi spettatori risultavano pochissimi, anche a causa del sistema delle prelezioni cui si faceva cenno prima. Le esperienze straniere, in particolare nei paesi mitteleuropei, suggerivano le opportunità di effettuare consistenti risparmi gestionali, e allo stesso tempo di attrarre nuovo pubblico, derivanti dall'organizzazione della produzione per repertorio anziché per stagioni, ossia utilizzando una compagnia poco mutevole per rappresentare molte opere diverse nel corso di uno stesso ciclo produttivo, passando con facilità da una produzione all'altra grazie alla versatilità degli artisti coinvolti ed all'adattabilità del teatro a rotazioni ripetute. In questo caso, l'unico deterrente è dato da un presumibile abbassamento della qualità dell'offerta, che tuttavia rimane sufficiente a soddisfare le esigenze degli spettatori; ma è naturale che una scelta del genere va contro le aspettative dello *star system*.

### 3. Problemi finanziari e opportunità gestionali

Che la lirica dovesse avviarsi verso indirizzi più frugali appariva anche con forza dall'analisi dei bilanci dei diversi teatri; del tutto preponderante la quota dei finanziamenti pubblici (per lo più erogati dal governo centrale), pochi incassi dal pubblico, praticamente nullo l'apporto finanziario dei privati, fossero essi donatori individuali o imprese. Il confronto con le esperienze estere penalizzava, anche in questo caso, un settore produttivo del tutto adagiato sugli allori della propria immagine; in effetti, analizzando la composizione delle entrate dei più importanti teatri d'opera stranieri si percepiva *ictu oculi* un peso minore del sostegno pubblico e una capacità più estesa di attingere a fonti alternative - ma istituzionali - quali il botteghino, la vendita di servizi, le donazioni individuali e societarie. Ovviamente, indicare queste esperienze come modelli di virtù risultava un esercizio fin troppo facile ma non necessariamente adattabile alla realtà italiana.

In ogni caso, i bilanci degli enti italiani erano eccessivamente fondati sui contributi pubblici, venendo in questo modo a scomparire ogni possibile incentivo alla gestione efficiente; su questo punto, essenziale ai fini della valutazione delle attuali innovazioni legislative, vanno svolte alcune considerazioni: innanzitutto, il concetto di efficienza va interpretato in un'accezione molto ampia nel settore dello spettacolo, che produce servizi non standardizzati, il cui processo produttivo avviene nella parte fondamentale contemporaneamente al consumo, e il cui apprezzamento da parte dello spettatore è dovuto anche alla imperfezione derivante dalla sua riproduzione ex novo; fra l'altro, lo stesso prodotto finito - lo spettacolo d'opera - può essere ottenuto con una gamma molto estesa di combinazioni fra i fattori produttivi, anche a parità di livello qualitativo. Ciò implica che una misura oggettiva dell'efficienza non si può conseguire.

Va detto, inoltre, che la composizione del bilancio degli enti lirici non indispensabilmente esercitava un'influenza diretta sulle scelte artistiche, sulla qualità dell'offerta, sull'apprezzamento degli spettatori. Un caso su tutti può essere paradigmatico: il Teatro Massimo di Palermo, da anni costretto ad offrire la propria stagione lirica in una sede diversa, ha goduto sul piano finanziario non soltanto dell'apporto del Fondo Unico per lo Spettacolo, ma anche di un sostanzioso contributo erogato dalla Regione Sicilia per lo svolgimento di attività decentrate, finalizzate alla diffusione della musica nel territorio regionale attraverso concerti di gruppi cameristici di varie dimensioni formati dai Professori dell'Orchestra dell'ente. Il risultato di questi contributi regionali è stato per anni un bilancio in attivo, dal momento che la somma dei soli contributi statali e regionali superava da sola il complesso dei costi dell'ente; le entrate provenienti dal pubblico, ancorché molto basse, risultavano in questo senso del tutto irrilevanti. Nonostante questa totale dipendenza dal sostegno finanziario pubblico, il Teatro Massimo di Palermo è stato più volte riconosciuto capace di un'offerta lirica innovativa e originale, di proposte di elevato livello qualitativo, di attenzione verso il contemporaneo e verso quella parte di repertorio lirico generalmente negletta in nome di produzioni dalla consolidata popola-

rità. Come si vede, l'assenza di "virtù" sul piano finanziario e gestionale non necessariamente implica il fallimento qualitativo dell'offerta.

Il dibattito sull'assetto degli enti lirici, tuttavia, è apparso negli ultimi anni nettamente influenzato dalle più generali tendenze verso la sostituzione di importanti aree di intervento pubblico con il "ritorno" alle leggi del mercato. Anche la lirica, e più in generale tutto il comparto artistico e culturale, rientrano tuttora nel novero dei settori dei quali più d'uno ritiene necessaria la "privatizzazione" o quanto meno la riduzione dell'ambito d'azione pubblica. La scarsa oculatezza gestionale, da questa prospettiva, appare figlia legittima della dipendenza dai contributi pubblici, e ci si domanda se non sia più opportuno lasciare che coloro che intendono assistere ad uno spettacolo ne paghino per intero il prezzo, in modo da consentirne la copertura integrale dei costi senza dover ricorrere al sostegno finanziario pubblico.

Ora, non è certo questa la sede per svolgere complesse argomentazioni che dimostrino la coerenza dell'intervento pubblico con la natura e gli obiettivi dell'attività artistica e culturale. Tuttavia, si deve osservare che lo spettacolo dal vivo non ha mai trovato nel mercato il suo luogo "naturale", avendo percorso una lunghissima storia di gestazioni artistiche presso le corti o le curie, ed essendo entrato nel mercato soltanto di recente, più o meno nel diciottesimo secolo (v. Trimarchi, 1997). Peraltro, se è vero che gli impresari del secolo scorso riuscivano a garantirsi - almeno quasi sempre - un profitto dall'organizzazione di spettacoli lirici, va anche detto che si trattava dell'intrattenimento di quegli anni, così come poi sarà il cinema negli anni Cinquanta e la televisione negli anni Ottanta; basta guardare un cartellone dell'epoca per scoprire che intere famiglie trascorrevano in teatro il pomeriggio, assistendo nella stessa serata ad un'opera intervallata da balli, intrattenimenti vari, numeri di prestidigitazione, etc.; il mercato funzionava, ma per un tipo di consumo con tutta evidenza diverso nella struttura, nella funzione e nella valenza culturale da quella che oggi è l'offerta di spettacoli d'opera.

Ma il vento della privatizzazioni non poteva non lambire anche il settore artistico e culturale e, in particolare, l'esempio più forte di produzione assistita e poco attenta alle ragioni del mercato, la lirica. Così il dibattito produceva due indirizzi

principali che manifestavano da una parte l'insoddisfazione per la gestione passata, e dall'altra spingevano la lirica fra le virtuose braccia del paradigma imprenditoriale: a) l'ingresso delle imprese private fra le fonti di finanziamento, secondo gli esempi stranieri; b) la possibilità di vendere beni e servizi accessori, il cosiddetto *merchandising*, in margine agli spettacoli. Ora, certamente l'incremento dei finanziamenti privati e, al tempo stesso, la possibilità di conseguire significativi ricavi dalla vendita di oggetti, cibi e bevande, pubblicazioni, dischi e quant'altro possono seriamente contribuire ad allentare la pressione sul settore pubblico, stretto fra un vincolo di bilancio sempre più rigido e il dissenso potenziale che si agita ad ogni annuncio di tagli o contrazioni del sostegno allo spettacolo. Rimane tuttavia da chiarire se l'aumento degli spazi privati riesca automaticamente a introdurre elementi di virtù contabile e di responsabilità gestionale in misura sensibilmente maggiore di quanto non si potrebbe ottenere con alcune incisive modifiche nella legislazione relativa al finanziamento pubblico della lirica.

Soprattutto, il dibattito si è troppo spesso concentrato sull'evidenza fornita dai bilanci degli enti lirici, che obiettivamente presentavano imperfezioni e rivelavano una gestione quasi mai attenta e responsabile; però ha finito per trascurare un dato imprescindibile, rappresentato dall'unicità di ciascuna produzione, dalla mancanza assoluta di standardizzazione del prodotto, dalle esigenze di continuo adeguamento dell'offerta alla domanda, in una parola della valenza strettamente culturale della produzione lirica. In questo senso, è opportuno sottolineare che lo spostamento del peso finanziario dal settore pubblico a quello privato non si limita a introdurre verifiche e sanzioni: esse sarebbero ben praticabili anche in regime di sostegno pubblico esclusivo; si deve osservare invece che le finalità del sostegno privato, essenzialmente la ricerca di reputazione o l'acquisto di pubblico per i propri messaggi pubblicitari, spingono decisamente l'offerta di spettacolo - nella lirica così come in altri settori - verso le produzioni più apprezzate dal grande pubblico, quelle "popolari" e dalla fortuna consolidata, eliminando così progressivamente dall'offerta quelle produzioni attuali e potenziali maggiormente caratterizzate da intenti innovativi e da valenze sperimentali (Trimarchi, 1993). In altri termini, il finanziamento

privato comporta un forte rischio di contrazione e omogeneizzazione dell'offerta, e soltanto un destinatario contrattualmente forte - e pertanto indipendente nelle proprie scelte artistiche - può resistere alla necessità peraltro legittima del settore privato di attrarre un pubblico numeroso e desideroso di intrattenimento.

Infine, va osservato che una concreta possibilità che le imprese private vengano indotte a sponsorizzare la cultura e lo spettacolo, e che gli spettatori siano disposti ad acquistare prodotti accessori nel foyer dei teatri d'opera non è un risultato che si possa ottenere soltanto rendendolo possibile per decreto o auspicandone la crescita nei dibattiti e nelle interviste. Il consumo di beni e servizi accessori può risultare in linea con la recente crescita della spesa destinata alla cultura ed al tempo libero anche in Italia; il livello culturale dello spettatore medio, la sua propensione a viaggiare e ad imitare modelli di benessere più evoluti, le trasformazioni negli stili del consumo immateriale inducono a far ritenere che la quota di reddito spesa al botteghino dei teatri e nei negozi del foyer potrà crescere nei prossimi anni. Più difficile appare il terreno per quanto concerne le sponsorizzazioni, incentivate anche in passato da esenzioni fiscali talvolta consistenti ma mai diffuse nel nostro Paese come nel mondo anglosassone; ciò mostra che la misura fiscale, certamente indispensabile, non è da sola sufficiente a garantire la creazione di un flusso consistente di finanziamenti privati della lirica; è la somma di una cultura del volontariato e di un sistema industriale e commerciale evoluto a produrre un certo volume di sponsorizzazioni, e in Italia tanto l'una quanto l'altro stanno appena apparendo negli ultimi anni; d'altro canto, le istituzioni culturali italiane, spesso esperte nell'attività di *lobbying* nei confronti delle amministrazioni pubbliche, mancano del tutto dell'abitudine e della propensione a sviluppare efficaci strategie di comunicazione istituzionale (anche nei confronti del proprio pubblico): anche questa è una condizione necessaria perché si passi dalla protezione acritica e priva di sanzioni del settore pubblico a un intervento finanziario incisivo ma rispettoso da parte del settore privato.

#### 4. La trasformazione delle istituzioni liriche

I travagli del dibattito e le istanze degli avvocati della privatizzazione si sono concretati nelle indicazioni della legge 203/1995, che da una parte riprendeva il filo legislativo dopo il trauma del referendum che aveva abrogato il Ministero del Turismo e dello Spettacolo, dall'altra tentava una problematica inversione di rotta rispetto al passato introducendo principi di riassetto orizzontale (con la regionalizzazione) e verticale (con una discussa tassonomia delle istituzioni culturali). Le tredici reiterazioni del decreto, caso forse unico nella pur tormentata storia della produzione legislativa italiana, sono un segno chiarissimo dell'incertezza con cui questi principi venivano accolti.

Il decreto legislativo 29 giugno 1996, n. 367 rendeva infine concreti questi indirizzi, prescrivendo una trasformazione istituzionale di grande rilevanza agli enti lirici ed alle altre istituzioni musicali di interesse nazionale. Va subito detto che queste trasformazioni possono essere comprese appieno soltanto alla luce del contrasto fra il monolitismo gestionale e il modernismo teorico che hanno caratterizzato, come si è cercato di evidenziare nei paragrafi precedenti, il settore della lirica e delle grandi istituzioni musicali. Le fondazioni musicali sono apparse al legislatore il contenitore più adatto a conciliare aspetti disparati ed eterogenei, se non per qualche verso confliggenti: *a)* l'appartenenza delle istituzioni liriche e musicali al terzo settore; *b)* la necessità di non sottrarre loro un sostanzioso contributo statale; *c)* il bisogno di coinvolgere e responsabilizzare le amministrazioni di livello inferiore; *d)* l'opportunità di introdurre forti elementi di efficienza gestionale (e di puntellare il fabbisogno finanziario) attraverso l'intervento dei privati.

La dissonanza che si percepisce di primo acchito esaminando le prescrizioni del decreto è data dall'evidente convincimento che la linfa finanziaria privata possa assicurare il conseguimento dell'efficienza in una struttura organizzativa per molti versi rigida. E' vero che le fondazioni di diritto privato possiedono una libertà decisionale e operativa di gran lunga maggiore dei vecchi enti lirici di diritto pubblico; tuttavia, si deve sottolineare che anche in questo provvedimento sembra perpetuarsi

una sorta di remora del legislatore di portare le proprie prescrizioni alle estreme conseguenze; in altre parole, il decreto prevede l'uscita degli enti dall'alveo della burocrazia culturale, ne indica un percorso riorganizzativo tendente ad accrescerne i gradi di libertà, ne individua con precisione gli obiettivi (la diffusione dell'arte musicale, la formazione professionale dei quadri artistici, l'educazione musicale della collettività), ma al tempo stesso detta con prescrizioni puntuali il percorso e le forme di questa trasformazione, descrivendo capillarmente i poteri degli organi e tutta una serie di aspetti sostanziali della vita delle nuove fondazioni. Il che, per tanti buoni motivi, può rispondere all'esigenza di evitare che la libertà organizzativa e negoziale di queste nuove istituzioni possa danneggiarne il percorso produttivo e dunque anche le aspettative della domanda, oltre che le più generali ragioni della cultura.

Tuttavia, si può osservare che la struttura di questa innovazione certo importante può condurre verso due possibili sbocchi alternativi, secondo che l'istituzione goda di una certa forza contrattuale, vantanti rapporti di reciproca fiducia con le amministrazioni locali, e risulti attraente per un impegno finanziario di imprese e altre istituzioni private o che invece si trovi ad operare in un terreno meno fertile e amico. Fra l'altro le prescrizioni del decreto tentano di mantenere una certa continuità con lo stato attuale per un numero limitato di anni, prefigurando una sorta di liberalizzazione totale nei rapporti fra stato finanziatore, sponsor privati e fondazioni musicali a partire dal terzo (relativamente ai finanziamenti pubblici) o dal quarto anno (relativamente alla quota massima di entrate cui possono contribuire i privati). Vi sono stati esempi di privatizzazioni su piccola scala, nel recente passato, che si sono concretate nella scomparsa dell'impresa o in un suo consistente ridimensionamento una volta scaduto il termine di salvaguardia. Questa possibilità andrebbe certo considerata con neutralità se si trattasse di produzioni di beni o servizi da destinare al mercato, salva l'esigenza di tutelare l'occupazione; ma nel caso della lirica e della musica si può convenire con operatori e studiosi che si tratta di produzioni anche al servizio di obiettivi pubblici; l'elenco fornito dal decreto stesso non lascia adito a dubbi. Il rischio è, in questo caso, che un assetto organizzativo sufficientemente rigido nella struttura da non permettere forti "personalizzazioni" e la contestuale libe-

realizzazione delle opportunità finanziarie possano produrre un rafforzamento di pochi, importanti enti che già godono di un blasone e di una notevole forza contrattuale (si pensi, ad esempio, al rapporto con l'industria audiovisiva, che rappresenta uno dei canali di sbocco istituzionale della produzione lirica e musicale nei prossimi anni); e, sul versante opposto, possano indebolire ulteriormente fino a minacciarne la stessa sopravvivenza istituzioni dal bacino più limitato, operanti in aree svantaggiate, meno capaci anche per circostanze oggettive di fare riferimento al sostegno dei privati; si osservi che sono proprio queste istituzioni "di frontiera" a svolgere un'azione cruciale nella diffusione della cultura in aree che non dispongono di una gamma sufficiente di alternative e che talvolta risultano anche mal collegate con il resto del territorio.

Fra l'altro, le prescrizioni del decreto prefigurano anche una possibile rivoluzione nella tassonomia delle istituzioni liriche e musicali, attraverso la previsione di un riesame periodico della qualità di "ente di prioritario interesse nazionale"; ora, è vero che anche i tredici enti previsti dalla legge Corona avrebbero dovuto essere sottoposti a revisioni periodiche per confermarne o meno l'appartenenza alla "serie A" della lirica, e che tuttavia l'insieme iniziale non è mai cambiato nonostante alcuni degli enti lirici abbiano attraversato periodi anche lunghi di crisi produttiva. Il pericolo di una ulteriore cristallizzazione non è poi così remoto; e in ogni caso si deve sottolineare che l'indirizzo della regionalizzazione - forte negli intenti ma attualmente non certo preponderante nella panoplia riformatrice del governo - ha suggerito la selezione di un numero ristretto di enti e istituzioni da considerare pienamente "nazionali", accompagnando la norma con voci che accrediterebbero soltanto due o tre enti meritevoli dell'etichetta. Ora, al di qua delle possibili realizzazioni di questa norma, va detto con forza che gli obiettivi assegnati dal decreto alle nuove fondazioni sono istituzionalmente e concretamente perseguiti da tutte le istituzioni che operano nel settore lirico e musicale, che nessun ente lirico gode di un bacino realmente "nazionale" di spettatori, e che la dimensione finanziaria assurda a parametro della rilevanza nazionale dipende sostanzialmente da un consolidamento più

che decennale dei contributi statali, il cui livello non si è alterato nel corso degli anni se non in misura trascurabile.

Degli enti lirici le future fondazioni mantengono “i diritti e le prerogative” a patto di ospitare lavori di compositori italiani, di incentivare la partecipazione di studenti e lavoratori, di svolgere la propria attività produttiva in coordinamento con altri enti e di incentivare la produzione nazionale; in una parola, attività svolte ordinariamente da tutte le istituzioni liriche, anche di dimensioni minori. La previsione tende, ancora una volta, a non creare cesure con il passato; il suo potere incentivante è però molto limitato. Sarebbe stato più opportuno da una parte attribuire un peso particolare, sia ai fini del mantenimento dei diritti che ai fini della determinazione dei contributi, alla valorizzazione della produzione contemporanea da una parte, nonché dall'altra al coordinamento con altre istituzioni che consenta ad esempio la ripresa di vecchi (e spesso abbandonati) allestimenti, lo scambio di tecnologie e di competenze tecniche, la circuitazione congiunta, etc.; si deve anche notare che l'attività formativa, già nei fatti ignorata dagli enti lirici, non ha alcun diritto di cittadinanza nel decreto sulla loro trasformazione, con l'effetto di perpetuare la necessità di attingere ai vivai stranieri anche per la rappresentazione di opera cantate in italiano (quelle di Mozart sono il più evidente degli esempi) e di non attivare strutture formative che certo avrebbero un richiamo forte anche nel panorama internazionale.

Quanto all'autonomia potenziale dei corpi artistici, si deve ritenere che questa possa comportare un aumento della conflittualità interna senza risolvere un altro annoso problema dello spettacolo nel nostro Paese, la libertà negoziale nel mercato del lavoro. Le norme sulla loro autonomia sul piano finanziario appaiono chiaramente finalizzate alla tutela di alcune esperienze specifiche, in cui l'elevato livello qualitativo dell'orchestra ha consentito di intraprendere un percorso artistico autonomo; naturalmente ogni fondazione dovrà confrontarsi con il livello artistico della propria orchestra e del proprio coro; tuttavia le maglie del contratto di lavoro subordinato potrebbero apparire in molti casi sufficientemente strette da non costituire alcun incentivo alla qualificazione *on-the-job* degli artisti. Pertanto, anche in questo caso si

prevede un ambito di libertà operativa che non appare sostenuto congruamente dalle prescrizioni organizzative: si concede l'autonomia alle orchestre liriche, ma non si costituisce un presupposto fondamentale perché esse possano realmente trovarsi in condizione di svolgere attività propria e attrarre contributi privati. Le esperienze straniere mostrano una diversa elasticità proprio sotto il profilo dei rapporti di lavoro.

## 5. Interazioni fra pubblico e privato

Infine, vanno considerati gli aspetti più strettamente connessi con l'assetto proprietario e con i processi decisionali, aspetti che molti non esitano a raccogliere sotto l'etichetta della privatizzazione. Come è noto, il decreto sulla trasformazione istituzionale degli enti lirici prevede l'apporto dei capitali privati, il contributo finanziario alla gestione, l'ingresso dei privati nei consigli d'amministrazione (purché il loro contributo copra almeno il 12% dei costi di gestione, costantemente, per i primi tre anni), il limite del 40% dell'intero bilancio per la partecipazione privata nei primi quattro anni. In questo caso, un'impresa privata potrebbe contribuire in misura notevole alla vita economico-finanziaria dell'istituzione lirica e avrebbe voce in capitolo sotto il profilo delle scelte cruciali; ad assistere quest'opportunità la norma che estende l'esenzione fiscale dal 2 al 30% del reddito d'impresa dichiarato. Si deve considerare che i possibili obiettivi delle imprese private che contribuiscono finanziariamente nel settore artistico si concretano nella ricerca di destinatari del proprio messaggio pubblicitario o, forse più spesso, nella costruzione e nel mantenimento di un elevato livello di reputazione; nel primo caso, è palese che le scelte della fondazione potrebbero attrarre contributi privati soltanto nella misura in cui garantiscano un notevole risultato di pubblico: è il caso - sopra descritto - della contrazione dell'offerta culturale alle sue unità più "popolari"; nel secondo caso si tratta di interventi finanziari che selezionano le attività e le istituzioni di più diffusa reputazione, e difficilmente scommettono su istituzioni in ascesa ma con un passato

grigio. E' un ulteriore punto che sembra spingere verso il rafforzamento dei forti e l'aumento del divario con le istituzioni più piccole, più povere, più contrattualmente deboli.

Un altro elemento di "privatizzazione" è dato dalla previsione della vendita di beni e servizi accessori, i cui proventi sono addirittura esenti dall'imposizione sui redditi, purché provenienti da attività commerciali "svolte in conformità agli scopi istituzionali". Anche in questo caso si deve sottolineare che il *merchandising* o la ristorazione degli spettatori possono certo rappresentare un introito notevole per la lirica; in molti casi, addirittura, la vendita di prodotti secondari come libri o dischi non fa che accrescere la qualità dell'offerta e dunque la soddisfazione dei consumatori. Tuttavia, si deve osservare che perché il pubblico decida di acquistare pasti, bevande o souvenir è necessario che sia già entrato a teatro, che abbia possibilmente apprezzato l'opera rappresentata, che disponga di un reddito sufficiente a includere nella sua spesa per tempo libero e cultura anche gli acquisti accessori. La norma è indispensabile nella misura in cui si prendano in considerazione le mille pastoie burocratiche subite dagli enti lirici per poter avviare un'attività commerciale inerente la propria offerta; è però necessario rafforzarla con ulteriori spazi di libertà operativa in capo alle fondazioni liriche, in modo da consentire un incisivo scambio con il mercato.

E' qui, per concludere, che si gioca la scommessa delle future fondazioni liriche; l'alternativa è quella che si divarica fra un percorso verso un assetto organizzativo ed un processo decisionale caratterizzati dalla massima libertà negoziale e sottoposti alla sanzione del pubblico e della società, oppure il mantenimento della garanzia finanziaria pubblica allo scopo di incentivare il rischio sul piano artistico attraverso l'assenza di rischio su quello finanziario. Si tratta di una scelta che deve in ogni caso tenere conto del contesto italiano, tuttora caratterizzato da notevoli problemi in campo formativo, da limiti culturali in campo gestionale, da luoghi comuni in campo artistico, e da una persistente dipendenza psicologica dai modelli economici stranieri e dal nostrano *star system*. In questo senso, sarebbe opportuno, quanto meno in un settore che per sua natura sfugge alle griglie analitiche e operative dell'economia

manifatturiera, avere il coraggio di sperimentare forme e criteri che riescano a conciliare l'esigenza di oculatezza sul piano gestionale con la ricerca della libertà su quello espressivo. Il decreto sulla trasformazione degli enti lirici in fondazioni di diritto privato può rappresentare un primo passo in questa direzione, purché interventi legislativi di sintonizzazione consentano di evitare il pericolo di allargamento del divario fra enti "ricchi" e "poveri", accentuando ed estendendo gli spazi decisionali e negoziali specifici di ciascuno, e soprattutto tenendo conto del fatto che l'intervento finanziario privato può contribuire al conseguimento degli obiettivi della lirica italiana soltanto nella misura in cui si intrecci in modo incisivo con la tutela pubblica, ribaltando in questo modo le equazioni contrapposte ed egualmente false secondo cui all'uno va ricondotta l'efficienza, all'altro lo spreco, oppure - dal punto di vista opposto - al primo la sopraffazione e all'altro l'eguaglianza delle opportunità.

La legge Corona possedeva molti elementi importanti ai fini della crescita della lirica in anni in cui l'opera veniva identificata come un luogo di snobismo borghese. Il decreto che probabilmente introdurrà la lirica italiana nel prossimo secolo non deve durare un secolo: la sua forza potrà essere moltiplicata soltanto da una serie di adattamenti successivi che, a differenza del suo nobile predecessore legislativo, tengano conto delle veloci trasformazioni della realtà nel settore dell'economia immateriale.

## ***Bibliografia***

BAUMOL, W.J. (1967), "Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis", *American Economic Review*, vol. 57, pp. 415 - 426.

BAUMOL, W.J. e BOWEN, W.G. (1966), *Performing Arts. The Economic Dilemma*, New York. Twentieth Century Fund.

BLAUG, M. (1976b), "Rationalising Social Expenditure - The Arts", in POSNER, M. (ed.), *Public Expenditure: Allocation between Competing Ends*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 205 - 219.

FUORTES, C. (1994), "Gli enti lirici negli anni Ottanta. Un'analisi economica", in *Rapporto sull'Economia della Cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri, pp. 479-499

POMMERHNE, W.W. (1992), "I festival dell'opera: una buona occasione di sovvenzionamento pubblico?", in BROSIO, G. e SANTAGATA, W. (a cura di), *Rapporto sull'Economia delle Arti e dello Spettacolo in Italia*, Torino, Fondazione Agnelli, pp. 47-73.

TRIMARCHI, M. (1993), *Economia e Cultura. Organizzazione e Finanziamento delle Istituzioni Culturali*, Milano, Angeli.

TRIMARCHI, M. (1997), "Privatizzare la cultura in Italia: obiettivi, vincoli ed effetti", di prossima pubblicazione su *Economia della Cultura*, vol. 3.